UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

MÉDIATION DES TENSIONS DANS UNE COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ : DES CHIFFRES ET DES LETTRES

THÈSE PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR

VALÉRIE MICHAUD

DÉCEMBRE 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

MÉDIATION DES TENSIONS DANS UNE COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ : DES CHIFFRES ET DES LETTRES

DISSERTATION PRESENTED AS

PARTIAL REQUIREMENT

OF THE DOCTORATE IN ADMINISTRATION

BY

VALÉRIE MICHAUD

DECEMBER 2011

REMERCIEMENTS

À nos thèses, nos travaux, nos mémoires, nos malheurs et nos bonheurs, à nos amours, il n'y a de toute façon pas de fin. Malgré les points finals, les points sur les « i » et les poings dans la gueule. Les idées, les êtres, les rêves, tout continue à nous hanter. Jusqu'à la fin. Avec laquelle il vaut mieux ne pas vouloir en finir.
Catherine Mavrikakis

Je crois profondément que la thèse n'est pas une fin. Ainsi, je souhaite que celle-ci se prolonge en échanges stimulants et fructueuses collaborations avec les professeurs, collègues et coopérateurs avec qui j'ai eu le plaisir de cheminer à diverses étapes du parcours doctoral.

Ce parcours doctoral m'est apparu comme un chemin parsemé de défis, de surprises et de belles rencontres. Il a tout d'abord commencé par la rencontre de ma directrice, Marie J. Bouchard, professeure au Département d'Organisation et ressources humaines de l'ESG UQAM et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale. Son appui constant, sa très grande générosité et ses excellents conseils tout au long du processus m'ont été tout simplement indispensables. Du fond du cœur, merci Marie d'avoir cru en mon projet (et en ses multiples évolutions!), de m'avoir fait confiance et de m'avoir motivée à poursuivre l'aventure dans certains épisodes de profonds doutes.

J'ai aussi eu le bonheur d'être accompagnée, dans toutes les phases du programme de doctorat en administration, par les professeurs Jean Pasquero, de l'ESG UQAM, et Linda Rouleau, de HEC Montréal, deux professeurs merveilleux qui m'ont tous deux tantôt réconfortée, tantôt stimulée, et toujours supportée et inspirée dans ce voyage. Je me considère extrêmement privilégiée d'avoir pu compter sur un comité de thèse fort d'une aussi grande qualité scientifique, mais aussi humaine. Merci.

Je tiens à saluer et remercier les collègues rencontrés dans le cadre de mon doctorat, et tout spécialement Annie, Caroline et Marie-Claude. Merci de vous être enthousiasmées avec moi, d'avoir allongé certaines heures de lunch pour m'écouter ou me conseiller. Merci de votre présence bienveillante, de votre complicité. Nos échanges et notre amitié me sont tellement précieux. Comme le chante si sagement (!) Katerine, « dans-la-vie-on-est-a-ccro-ché-à-no-

tre-brin-de-blé-au-mi-lieu-d'un-très-grand-champ-de-blé-et-c'est-quand-il-y-a-du-vent-ou-une-bou-rrasque-ou-un-o-rage-qu'on-tou-che-les-au-tres-brins-de-blé-au-tour. Mer-ci. ».

Grand merci aussi à mes collègues actuels et passés à la Chaire de recherche du Canada en économie sociale ainsi qu'à l'équipe du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) de l'UQAM et aux membres du Groupe de recherche sur la pratique de la stratégie (GéPS) de HEC Montréal. Dans la même veine, je tiens à souligner l'apport des participants aux diverses conférences auxquelles j'ai eu l'occasion de présenter cette thèse à différentes étapes de son développement ; les suggestions, questions et réactions ont grandement contribué aux réflexions présentées dans les pages qui suivent.

D'autres rencontres extraordinaires ont pris place sur mon terrain de recherche. J'exprime ici ma profonde gratitude aux membres de la coopérative « ÉcoloMonde » et en particulier aux coordonnateurs ainsi qu'aux membres administrateurs. Leur générosité et leur ouverture ont grandement contribué à alimenter cette recherche. Par souci de confidentialité, je ne peux ici les nommer personnellement, mais je suis certaine qu'ils se reconnaîtront.

Dans un tout autre ordre d'idée, je salue le personnel dévoué de la Bibliothèque des sciences de l'UQAM et le mystérieux Allan de la Birks Reading Room de McGill pour leur travail discret et si important dans ces antres de paix pour la rédaction. Un merci tout spécial aussi à toute l'équipe du Centre de la petite enfance de l'UQAM, grâce à qui j'ai pu me consacrer à mes travaux en toute quiétude, sachant mon petit loup entre des mains aimantes et bienveillantes. Et merci à ma famille et à mes amis pour la compréhension, la patience et pour la présence dans les éclats de réjouissance et les moments moins rigolos.

Enfin, je dédie cette thèse à mes deux loups : le petit Ambroise et le grand Jérôme. Le petit (oups, bien sûr, je sais, Ambroise, tu es un « grand » !), né pendant mon doctorat, est, du haut de ses quatre ans, mon rayon de soleil ; le grand, mon phare et mon roc. Vous remplissez tous deux ma vie d'amour et de petits, grands et doux bonheurs. Je vous aime tant.

***

En plus de l'appui de toutes ces personnes et organisations, cette recherche a été possible grâce au soutien financier, indispensable, du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, de la Fondation Desjardins, de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, du Syndicat des professeurs et professeures de l'UQAM, de l'Association coopérative canadienne, du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), de l'École des sciences de la gestion et de son programme de doctorat en administration ainsi que de la Fondation de l'UQAM. Merci.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ix

LISTE DES TABLEAUX xi

RÉSUMÉ xiii

ABSTRACT xv

INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1
PROBLÉMATIQUE ET RECENSION 5
1.1. La représentation de l'objet de recherche et les concepts associés 5
1.1.1. Tensions et concepts associés 6
1.1.2. Organisations pluralistes 12
1.1.3. Pratique de la stratégie et sociomatérialité des pratiques 18
1.2 Tensions d'objectifs et de logiques dans les organisations pluralistes 22
1.2.1 La tension entre l'économique et le social 23
1.2.2 La tension entre création et gestion dans les organisations culturelles 33
1.2.3 La tension entre logiques du « care » et du management en santé 39
1.2.4 Tension entre collaboration et compétition dans les alliances stratégiques et autres instances de collaboration 43
1.2.5 Conclusion de la recension sur les tensions d'objectifs et de logiques 48
1.3 Tensions de gouvernance 50
1.3.1 Tensions liées à la présence de parties prenantes multiples 52
1.3.2 Tensions et paradoxes de participation 59
1.3.3 Conclusion de la recension sur les tensions de gouvernance 68
1.4 Conclusion de la recension 68
1.5 Questions de recherche et format de la thèse 73

CHAPITRE 2
CADRE MÉTHODOLOGIQUE GÉNÉRAL 77
2.1. Quelques mots sur la stratégie de recherche 77
2.2. Unités d'analyse 79

2.3. Échantillonnage 79
2.4. Collecte des données 82
2.4.1. L'observation 82
2.4.2. Documents 84
2.4.3. Entretiens 85
2.5. Critères de qualité de la recherche 86

CHAPITRE 3
ARTICLE 1 : EXPLORING TENSIONS THROUGH TOOLS. A METHODOLOGICAL AND CONCEPTUAL PROPOSITION 93
3.1. Introduction 94
3.2. Organizations in tension…and movement 95
3.2.1. Organizations and tensions 95
3.2.2. Tensions and moves…and tools 97
3.3. A 'tool-quest' review of the autonomy-control paradox 98
3.3.1. Observation 1: Walk-on roles in tension management processes 101
3.3.2. Observation 2: Bias toward one pole of the AC tension 103
3.3.3. Observation 3: The greatest artifact 105
3.4. A conceptual and methodological framework 106
3.4.1. Actors: Who/what are they? 108
3.4.2. Action: What do actors do, and how? 110
3.4.3. Practice: What perspective should we bear on the heterogeneous set of actors and actions? 113
3.5. Conclusion 117
3.6. References 117

CHAPITRE 4
ARTICLE 2 : BEING GOVERNED BY NUMBERS? DEALING WITH GOVERNANCE TENSIONS IN A MULTISTAKEHOLDER ORGANIZATION 125
4.1. Introduction 126
4.2. Linking tensions with practice and number-related tools 128
4.2.1. Number-related tools in the literature 129
4.2.2. Numbers as unpredictable actors: the contributions of ANT and EW 134
4.3. Methodological approach 136
4.4. The EcoloWorld Case Study 139
4.4.1. Temporal Bracketing Results: The Emergence and Ubiquity of Numbers 139

4.4.2. Paradoxical actions of numbers: Acting at a distance vs. Keeping at a distance 147
4.5. Discussing the Paradoxes of Governance 154
4.6. Concluding remarks 158
4.7. References 160
4.8. Appendix: Details of the observation part of data collection (2006-2009) 164

CHAPITRE 5
ARTICLE 3 : BUSINESS AS A PRETEXT? MANAGING SOCIAL-ECONOMIC TENSIONS ON A SOCIAL ENTERPRISE'S WEBSITES 165
5.1. Introduction 166
5.2. Literature review 167
5.2.1. Tensions in social enterprises and related organizations 168
5.2.2. Texts and tensions 171
5.2.3. Websites as particular sites 173
5.3. Methodological and analytical approach 175
5.3.1. The Co-op case and data collection 176
5.3.2. Analytical approach 177
5.4. Findings 180
5.4.1. The websites – an overview of their development, structure and goals 180
5.4.2. Tensions in and between the texts 182
5.5. Discussion 194
5.5.1. Textual dealing with the social-economic tension 194
5.5.2. Websites as strategic tools and sites of action 196
5.6. Conclusion 197
5.7. References 198
5.8. Appendix A – Co-op's Mission Statement 203
5.9. Appendix B – Websites – their structure and contents 204

CHAPITRE 6
DISCUSSION : RÉSULTATS, RÉFLEXIVITÉ ET RELAIS 209
6.1. Stratégies de gestion déployées par les acteurs : discussion des résultats 210
6.2. Stratégies de gestion des tensions dans la recherche : discussion réflexive par rapport à la démarche 218
6.2.1. Cadre théorique : éviter les tensions « artificielles » 219
6.2.2. Cadre méthodologique : adaptation et improvisation 223

6.3. « *Objects in mirror are closer than they appear* »: distance, outils et relais 226

CHAPITRE 7
CONCLUSION……...231
7.1. Contributions, limites et lendemains de la thèse.....231

7.2. Implications pour la pratique et l'enseignement de la gestion 235

7.3. Quelques dernières réflexions sur le « *Drop your tools* » de Weick 238

APPENDICE A
Copie du certificat éthique.....239

APPENDICE B
Guide d'entretien exploratoire 241

BIBLIOGRAPHIE 247

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Représentation schématique de l'objet de recherche	6
1.2	Relation entre association et entreprise (adaptation de Vienney, 1980, 1994)	25
1.3	Quadrilatère coopératif (adapté de Desroche, 1976)	60
1.4	Tensions, organisations pluralistes et organisation des articles	75
2.1	Compromis de la recherche	91
6.1	Récapitulatif et cohérence des cadres théorique, méthodologique et empirique	210
6.2	Évolution des liens entre les deux tensions	215
7.1	Tensions-pratiques-outils sociomatériels : « boucler la boucle »	231

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Définition des concepts associés aux paradoxes	7
1.2	Tensions constitutives	14
1.3	Tension collaboration-compétition et outils	46
1.4	Récapitulatif des écrits sur les tensions d'objectifs et de logiques	50
1.5	Parties prenantes et attentes multiples (Pestoff, 1998)	55
1.6	Paradoxes de participation des travailleurs/de démocratie industrielle et outils sociomatériels	62
1.7	Les questions de la thèse et les articles	76
2.1	Un aperçu du matériel amassé	85
2.2	Critères de qualité de la recherche	87
3.1	Tools identified in the reviewed papers	100
3.2	Degree of action of the tools and focus on the AC paradox	101
3.3	Conceptual framework	108
4.1	Temporal bracketing analysis results	146
4.2	The micro-practices of acting/keeping at a distance	153
5.1	Analytical approach	179-180
5.2	Constitutive tensions found in the mission statement	182
6.1	Synthèse des articles empiriques	213

RÉSUMÉ

Cette thèse s'intéresse aux défis de la gestion des tensions au sein d'une organisation pluraliste de l'économie sociale et solidaire : la coopérative de solidarité. La coopérative de solidarité est un nouveau type d'organisation légalement créé au Québec en 1997 et qui innove par son multisociétariat institutionnalisé. En effet, la coopérative de solidarité doit inclure parmi ses membres ainsi qu'à son conseil d'administration au moins deux des trois catégories de membres suivantes : membres utilisateurs, travailleurs ou de soutien. Cette structure de gouvernance multipartite met en présence des parties prenantes aux besoins et intérêts divers, mais qui ont un pouvoir égal au sein de l'instance. La question au cœur de notre démarche est celle de la gestion des tensions (ou plutôt, dirons-nous plus loin, de la gestion « malgré les tensions ») dans le contexte d'une coopérative de solidarité en environnement. Nous avons choisi d'étudier une telle organisation en adoptant une perspective du paradoxe, c'est-à-dire dans l'acceptation et le maintien des tensions. Nous nous inscrivons dans la perspective de la pratique et proposons que certains outils sociomatériels médiatisent les tensions dans l'organisation.

Le premier article de la thèse présente une approche conceptuelle et méthodologique pour aborder les tensions dans la double perspective du paradoxe et de la pratique. Dans la première partie de l'article, nous recensons les écrits principaux ayant traité de la gestion de la tension entre autonomie et contrôle dans les organisations et en dégageons les tendances, notamment quant au manque de considération des outils sociomatériels et de leur rôle dans les tensions. À la lumière de ces constats, nous proposons une approche inspirée de la sociologie des épreuves, plus spécifiquement des apports de la sociologie de l'acteur-réseau et des économies de la grandeur. L'approche permet de poser un nouveau regard sur les tensions dans la pratique qui accorde aux outils sociomatériels une place d'acteur tout en permettant de maintenir et d'accepter les tensions, et ce, tant sur le terrain que dans l'analyse. C'est cette approche qui a guidé le travail de collecte et d'analyse des données empiriques pour les deux articles suivants.

Dans l'article 2, à travers l'étude longitudinale de certains enjeux de gouvernance de la coopérative, nous mettons en lumière le rôle changeant et surprenant de divers chiffres (associés à la comptabilité, à la démocratie, etc.) dans les tensions rencontrées au sein du conseil d'administration sur une période de dix ans. Ce suivi dans le temps permet de constater que les chiffres peuvent exacerber, apaiser et maintenir le paradoxe « contrôle-collaboration ». L'analyse permet aussi de saisir l'action paradoxale des chiffres et des outils chiffrés à travers diverses micro-pratiques stratégiques. Cet article alimente les connaissances des pratiques concrètes permettant de maintenir et d'accepter le paradoxe « contrôle-collaboration » de la gouvernance : il propose que les chiffres médiatisent cette tension en modifiant la distance entre le conseil d'administration et la direction de la coopérative et en fournissant un langage qui simplifie, standardise et dépersonnalise des enjeux complexes.

Dans l'article 3, nous étudions les pratiques textuelles par lesquelles est abordée la tension entre « le social » et « l'économique », tension qui s'exprime entre ancrage communautaire et développement commercial dans la coopérative étudiée. La méthode d'analyse textuelle développée permet la constitution d'une grille de repérage basée sur les tensions constitutives de l'organisation, telles qu'exprimées dans sa mission. L'analyse des sites Internet (régulier et de ventes en ligne) de l'organisation à partir cette grille est inspirée par les stratégies génériques de gestion des tensions et paradoxes (Poole et van de Ven, 1989). Alors qu'une analyse formelle suggère une séparation des deux pôles en deux sites Internet

distincts (le social dans le site régulier; l'économique dans le site de ventes en ligne), l'analyse en profondeur des textes montre comment ceux-ci permettent de reformuler et reconnecter les pôles. En particulier, l'analyse démontre comment le social et l'économique sont textuellement associés, mais aussi comment chacun des pôles est marqué par des tensions internes. Les sites Internet apparaissent comme des « sites d'action » permettant à la fois d'exprimer (en séparant les pôles en deux espaces) et d'accepter la tension (en reliant les deux pôles dans les textes et entre les textes) en constituant une organisation aux visées à la fois sociales et économiques.

Les résultats de la recherche indiquent que bien que la gestion « malgré les tensions » soit un défi constant, l'organisation étudiée ne peut évoluer sans ces tensions. Divers outils sociomatériels interviennent dans leur médiation en modifiant la distance entre les pôles en tension. Notre thèse propose une contribution 1) à la littérature sur les tensions organisationnelles, en l'alimentant d'observations, empiriques, de pratiques concrètes inscrites dans une perspective du paradoxe; 2) à la littérature sur les pratiques, par l'attention portée aux outils sociomatériels inscrits dans ces pratiques, tout en 3) bouclant la bouche « tensions-pratiques-sociomatérialité » en proposant et en démontrant que certains outils sociomatériels jouent un rôle d'acteurs dans la médiation des tensions organisationnelles, dans la pratique.

Mots clés : tensions, paradoxes, sociomatérialité, coopérative, organisation pluraliste, pratique, acteur-réseau, économies de la grandeur, outils, médiation

ABSTRACT

This thesis is about the challenge of managing tensions in a pluralistic organization of the social economy, *i.e.* a "solidarity co-operative". The solidarity co-operative (*coopérative de solidarité*) is a new organizational form created in Quebec in 1997 and characterized by its innovative, institutionalized multistakeholder structure. Indeed, both the membership and board of administration of solidarity co-operatives must be comprised of at least two of the following three categories of members: user, worker or support members. This multistakeholder governance structure brings together stakeholders with diverse needs and interests, but also equal rights. The central question of the thesis is thus one of managing tensions (or rather, of managing "despite tensions") in a solidarity co-operative of the environmental sector. This organization was studied from a paradox perspective, with careful attention to the concrete practices that allow for the tensions to be accepted and maintained. More specifically, the thesis participates to the practice turn and suggests that some sociomaterial tools mediate tensions in the studied organization.

The first paper proposes a conceptual and methodological approach to study tensions from both the paradox and practice perspectives. The first part of the article presents a review of the literature on the autonomy-control tension in organizations. One of the main observations that come out of the review is the general lack of consideration of sociomaterial tools, and of the role they may play in tensions. In response to this observation, a conceptual and methodological approach is put forward. The approach draws from the French "*sociologie des épreuves*" (Actor-Network Theory and Economies of Worth) and provides a fresh look at tensions, in practice, which allows for sociomaterial tools to be considered as potential actors and for tensions to be maintained and accepted in situations and analyses. The proposed approach has oriented the empirical data collection and analytical work conducted for the following two papers.

Through the longitudinal study of governance issues, the second paper sheds light on the changing and surprising roles played by different numbers (whether they relate to accounting, democracy, etc.) in mediating the tensions encountered at the board of directors of the co-operative over a ten-year period. This allows to show that numbers can exacerbate, pacify and maintain the control-collaboration paradox. Analysis reveals different paradoxical actions performed by numbers and number-related tools in strategic micro-practices. This paper enhances our knowledge of the concrete practices that allow for the control-collaboration paradox to be maintained and accepted; it shows how numbers mediate this tension by modifying the distance between the board and the management of the co-operative and by providing a language that simplifies, standardizes and depersonalizes complex issues.

The third article unpacks the textual practices deployed to deal with the tension between "the social" and "the economic" in the co-operative, a tension expressed in community-business terms in the studied organization. A textual analysis method is crafted to constitute a grid of identification of the constitutive tensions of the organization (as stated in its very mission). Then, using this grid and generic strategies to deal with tensions and paradoxes (Poole and van de Ven, 1989), the organization's websites (a regular website and a transactional website) are analyzed. While the formal analysis suggests that the two poles of the tension are split between the two websites (with the social on the regular website and the economic on the transactional one), in-depth analysis shows how the texts allow for the reformulation and reconnection of the poles. More specifically, the analysis points to the textual association of the two poles of tension, but also to further tensions found within each of them. Websites

are described as “sites of action” which provide opportunities to both express and accept the tension, while constituting an organization that both pursues social and economic objectives.

Altogether, the thesis shows how managing "despite tensions” is a constant challenge, yet how the co-operative cannot evolve without these tensions. It also demonstrates that diverse sociomaterial tools do play an active role in the mediation of tensions by modifying the distance between poles in tension. The thesis contributes 1) to the literature on organizational tensions by capturing diverse concrete practices to deal with tensions in a paradox perspective; 2) to the literature on practice by incorporating sociomaterial tools, while 3) coming full circle with tensions, practices and sociomateriality by proposing and showing how sociomaterial tools can be actors in the mediation of organizational tensions, in practice.

Keywords: tensions, paradoxes, sociomateriality, co-operative, pluralistic organization, pratice, actor-network theory, economies of worth, tools, mediation

INTRODUCTION

While Fayol, Taylor, and Weber dreamed of orderly organizations pursuing collective goals and driven by 'scientific' management principles, a few decades of research have revealed that the workings of actual organizations are far away from the idealized descriptions put forth by the founding fathers of organization theory and management. The major insights of organization theory in our century may be summarized in the form of several, universal paradoxes of organizational life.
(Bouchikhi, 1998 : 217)

Des concepts apparentés (que nous distinguerons plus loin), les contradictions, les paradoxes et les tensions suscitent un intérêt croissant tant en gestion qu'en théories des organisations. Une récente recension des écrits publiés sur le thème des paradoxes démontre que le nombre d'articles à ce sujet a augmenté de 10 p. cent par année au cours des deux dernières décennies (Smith et Lewis, 2011). En fait, déjà en 1988, Cameron et Quinn, dans un ouvrage phare de la littérature sur les paradoxes organisationnels, notaient une « conscience émergente du caractère inévitable du paradoxe dans la littérature récente en sciences organisationnelles » (Cameron et Quinn, 1988 : 1, notre traduction). En 2000, un numéro spécial de l'*Academy of Management Revie*w (vol. 25, no 4) sur le thème du changement permettait de prendre conscience de la centralité, inattendue, du paradoxe (Eisenhardt, 2000) qui, selon Cunha, Clegg et Cunha (2002), constitue l'un des mots apparaissant le plus souvent dans la littérature récente en gestion. Longtemps jugées problématiques (Trethewey et Ashcraft, 2004), les tensions organisationnelles - définies par Stohl et Cheney (2001 : 352) comme un « choc d'idées, de principes ou d'actions, duquel peut résulter un certain inconfort » - semblent désormais considérées inévitables au sein des organisations. Entre autres exemples permettant de saisir leur étendue, les tensions peuvent être vécues sur le plan individuel (pensons aux tensions entre vie personnelle et vie professionnelle et autres tensions de rôles ; Mickel et Dallimore, 2009 ; Tracy, 2004); associées aux orientations stratégiques de l'organisation (la tension entre exploitation et exploration, ou entre court terme et long terme ; Fredberg *et al.*, 2008 ; Smith et Tushman, 2005), à ses relations avec d'autres organisations (tension collaboration-compétition ; Tsai, 2002) ou avec son environnement (tension entre la coopérative, égalitaire et démocratique, et les valeurs de la société indienne, basée sur les castes ; Varman et Chakrabarti, 2004). La

capacité, stratégique, des organisations à gérer les tensions serait essentielle à leur bon fonctionnement (Eden et Huxham, 2001), leur efficacité organisationnelle (Cameron, 1986 ; Cameron et Quinn, 1988 ; Collins et Porras, 2002 ; Quinn et Rohrbaugh, 1983), leur créativité et leur innovation (Eisenhardt et Westcott, 1988).

En dépit de la reconnaissance des tensions, les travaux ayant traité du « comment » de leur gestion, dans la pratique, demeurent rares (Mickel et Dallimore, 2009 ; Smith, 2009 ; Smith et Tushman, 2005 ; Trethewey et Ashcraft, 2004). Et bien qu'inévitables, les tensions sont souvent associées à des situations circonscrites dans le temps et/ou l'espace, à des contextes turbulents (Cameron et Quinn, 1988), plutôt qu'envisagées comme permanentes, inhérentes. Ce constat n'est sans doute pas étranger à la tendance à vouloir les « gérer » plutôt que celle d'apprendre à vivre avec elles, à les accepter et à « gérer malgré » elles.

De nouvelles formes organisationnelles sont créées sur la base même de certaines tensions ; c'est donc dire qu'elles les embrassent et les acceptent d'emblée. Pensons aux entreprises sociales, fondées sur une mission intégrant des visées à la fois sociales et économiques (Bull, 2008 ; Hudson, 2009 ; Le Ber, Bansal et Branzei, 2010 ; Mertens, 2010a), ou aux alliances stratégiques fondées sur la tension entre collaboration et compétition (Bengtsson et Kock, 2000). Bien que leurs tensions constitutives diffèrent, ces organisations, plus ou moins émergentes, présentent toutes un fort degré de pluralisme (Denis, Langley et Rouleau, 2007 ; Jarzabkowski et Fenton, 2006) et constituent ainsi des terrains privilégiés pour l'étude des tensions dans la pratique, et pour un passage du prescriptif au descriptif. En effet, à partir du moment où l'on admet les tensions, le défi est de savoir comment parvenir à vivre avec elles. Nous soutenons que certaines pratiques et certains outils jouent un rôle de médiation des tensions qu'il convient d'explorer.

Partant de l'acceptation de certaines tensions dans une organisation pluraliste, cette thèse porte sur la façon dont certains outils sociomatériels médiatisent les tensions, dans la pratique. Notre volonté de nous rapprocher des activités concrètes s'inscrit directement dans le courant de la pratique de la stratégie (« *strategy-as-practice* ») qui vise à aborder la stratégie non pas comme quelque chose que les organisations ont, mais bien comme quelque chose que les organisations font (Jarzabkowski, 2008 ; Johnson *et al.*, 2007 ; Seidl, Balogun et Jarzabkowski, 2006). Plus spécifiquement, les observations que nous avons menées dans le cadre de la réalisation de notre thèse nous ont poussée à répondre

directement à l'appel récemment lancé, au sein même de ce courant, pour une considération du caractère inextricable des pratiques et de la sociomatérialité, et pour un traitement analytique adéquat des outils sociomatériels mobilisés dans l'action (Kaplan et Jarzabkowski, 2006 ; Orlikowski, 2007 ; Spee et Jarzabkowski, 2009 ; Thiery et Houdart, 2011). Le projet qui nous anime est donc de permettre à l'étude des tensions de dépasser l'analyse des relations entre individus et/ou organisations pour s'enrichir de celles qui les lient aux objets qui les entourent, objets qui, comme nous le soutiendrons, apparaissent comme des outils qui médiatisent les tensions. Tant la littérature que nos observations sur le terrain de certaines organisations pluralistes nous ont permis de constater, d'une part, le rôle joué par les non-humains dans les situations de tensions et, d'autre part, - et pourrait-on dire, paradoxalement, - l'absence quasi-généralisée de considération de ces non-humains dans les analyses. En nous gardant de présumer du répertoire des acteurs en présence, l'approche adoptée (qui sera présentée dans l'article 1), inspirée de la sociologie des épreuves (sociologie de l'acteur-réseau et économies de la grandeur), nous permet d'aborder les tensions en admettant des outils sociomatériels – des chiffres et outils chiffrés (article 2), ainsi que des textes particuliers (article 3) - parmi les acteurs dans la mesure où ceux-ci créent une différence (Callon et Ferrary, 2006 ; Cooren, 2006 ; Latour, 2006) dans les situations étudiées.

Notre thèse vise aussi à documenter une innovation institutionnelle qui s'inscrit plus largement dans les réflexions sur la gouvernance, dans la mouvance de responsabilisation sociale des entreprises et de développement durable. Nous avons en effet choisi de mener notre étude des tensions dans une organisation pluraliste bien particulière : une coopérative de solidarité du secteur de l'environnement. Nous décrirons plus en détail ce qui caractérise cette organisation, que l'on pourrait qualifier de « *grassroots sustainability enterprise* », d'« exemple archétypique du développement durable » (Ray Davies, 2009); précisons tout de même ici qu'il s'agit d'une coopérative dont le sociétariat et le conseil d'administration sont obligatoirement formés d'au moins deux des trois types de membres suivants : utilisateurs, travailleurs, membres de soutien. Si déjà « le problème du pouvoir et de la participation se pose dans un contexte particulier dans les entreprises en collectif par rapport aux entreprises traditionnelles » (Sainsaulieu, Tixier et Marty, 1983) et si déjà, en contexte « unistakeholder », l'organisation participative se heurte à la difficulté de concilier impératifs de gestion et d'efficacité et impératifs d'expression et de représentation (Sainseaulieu, Tixier et Marty, 1983 : 11), l'ajout de parties prenantes additionnelles aux intérêts potentiellement

divergents n’est pas sans poser des défis pour la gestion et la gouvernance, pratiques, des coopératives multisociétariat telles les coopératives de solidarité. Intégrer différentes parties prenantes, avoir une main-d'œuvre constituée de travailleurs aux aspirations et aux profils variés, et être présent sur divers marchés sont trois facteurs qui contribuent à exacerber les tensions (Clegg, Cunha et Cunha, 2002). Nous verrons plus loin que l'organisation choisie pour réaliser notre recherche combine ces facteurs, et en présente encore davantage. C'est donc dire que la coopérative de solidarité, forme organisationnelle apparue au Québec en 1997, constitue un terrain de recherche pluraliste privilégié pour l’étude des tensions.

Dans la prochaine partie, nous développerons notre problématique et présenterons une recension des écrits au croisement entre tensions et organisations pluralistes, dans la perspective de la pratique et avec une attention particulière sur la présence (ou non) de ce que nous appellerons une sensibilité sociomatérielle, *i.e.* une considération de la sociomatérialité des pratiques et outils dans l’analyse. Suivront nos questions de recherche et notre cadre méthodologique général. Ayant choisi de répondre à nos questions de recherche dans une thèse par articles, les chapitres suivants se composent des trois articles. Dans le premier article, théorique, nous proposons une approche conceptuelle et méthodologique permettant la considération sérieuse des outils sociomatériels dans l’étude des tensions organisationnelles, dans une double perspective du paradoxe et de la pratique. Le deuxième article, empirique, se penche sur l’action des chiffres dans les tensions de gouvernance de la coopérative, en particulier dans la tension entre contrôle et collaboration. Dans le troisième article, la tension entre le social et l’économique, constitutive de la coopérative, est abordée par le biais de sa gestion, textuelle, dans les sites Internet de l’organisation. Dans le chapitre suivant, de discussion de la thèse, nous reprendrons nos questions de recherche afin de voir comment les trois articles permettent d’y répondre et nous mettrons en lumière les liens qui unissent les trois articles. Nous y aborderons aussi les tensions vécues dans la démarche de recherche. Une conclusion suivra, avec les contributions et limites de la thèse, mais aussi les pistes pour la recherche future.

CHAPITRE 1 - PROBLÉMATIQUE ET RECENSION

Dans ce chapitre, nous justifions l'intérêt et la pertinence de notre problématique et nous positionnons notre sujet de recherche au cœur des courants qu'il mobilise : gestion des tensions (puisqu'il s'agit du thème central) et organisations pluralistes (le terrain d'étude privilégié), le tout dans une perspective de la pratique qui considère la matérialité.

Pour ce faire, nous présentons tout d'abord les principaux concepts (tensions, organisations pluralistes et perspective de la pratique). À la lumière des caractéristiques des organisations pluralistes et de l'organisation pluraliste particulière qui nous intéresse (*i.e.* la coopérative de solidarité), nous délimitons le champ des tensions à explorer. Nous présentons ainsi une recension des écrits circonscrite par deux grandes familles de tensions exacerbées dans les organisations pluralistes : des tensions d'objectifs et de logiques, ainsi que des tensions de gouvernance. Les écrits recensés seront analysés avec une lunette « perspective de la pratique », et plus particulièrement avec une volonté de déceler les outils sociomatériels agissant dans les situations de tensions rapportées.

Notre sujet mobilise plusieurs concepts, à la jonction de différentes sphères de recherche : tensions organisationnelles, organisations pluralistes, perspective de la pratique et outils sociomatériels. Après avoir schématisé notre objet de recherche, nous présenterons une synthèse des écrits sur certaines tensions organisationnelles dans les organisations pluralistes, synthèse effectuée avec les lunettes de la perspective de la pratique.

1.1. La représentation de l'objet de recherche et les concepts associés

Dans le but de faciliter l'organisation de nos recherches bibliographiques mais aussi la présentation des résultats de cette recension, nous avons schématisé notre objet à l'aide d'un diagramme de Venn unissant tensions et organisations pluralistes et perspective de la pratique de la stratégie (voir la figure ci-après). Cette représentation visuelle permet de constater que la sphère des tensions organisationnelles est dominante; les organisations pluralistes constituent pour nous un terrain riche pour en faire l'étude, et la perspective de la pratique, l'approche ou la lunette que nous adopterons dans la recension, puisque notre préoccupation, énoncée en introduction, est celle des pratiques et outils par lesquels les acteurs d'organisations pluralistes parviennent à évoluer en contexte de tensions.

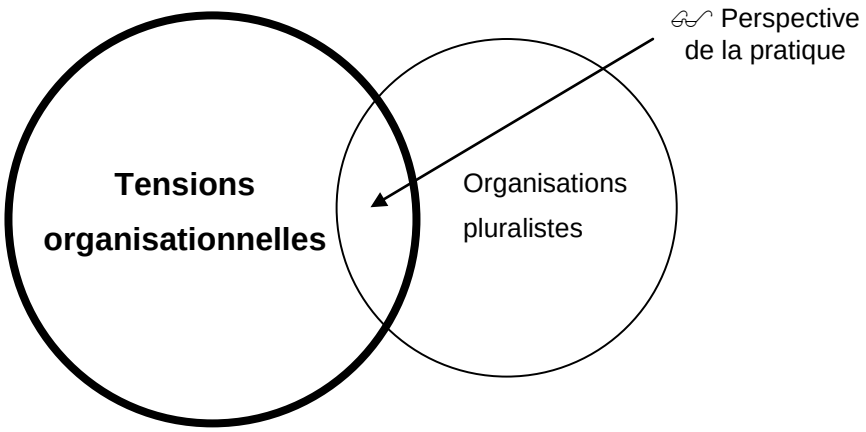


Figure 1.1 - Représentation schématique de l'objet de recherche

Préalablement à la présentation des résultats de la recension, chaque sphère sera définie, de même que la perspective adoptée. Nous présenterons aussi le type d'organisation spécifique étudié dans le cadre de notre thèse afin de poser les termes plus particuliers de la problématique, puisque ce ne sont pas toutes les tensions organisationnelles qui nous intéressent. La recension comme telle permettra d'aborder et de synthétiser les textes repérés à l'interstice entre organisations pluralistes et de certaines tensions, à partir d'une lecture fortement influencée par la perspective de la pratique et de la sociomatérialité.

1.1.1. Tensions et concepts associés

Tel que mentionné en introduction, comme d'autres l'ont fait avant nous, nous remarquons que les tensions, les contradictions et les paradoxes ont suscité un vif intérêt dans les écrits en management (Smith et Lewis, 2011). Globalement, on reconnaît dans la littérature que les tensions sont inhérentes à l'*organizing* et aux organisations (Ashcraft et Trethewey, 2004 ; Bouchikhi, 1998 ; Cameron et Quinn, 1988 ; Clegg, Cunha et Cunha, 2002 ; Cornforth, 2002, 2003, 2004 ; da Cunha, Clegg et e Cunha, 2002 ; Eisenhardt, 2000 ; Ford et Backoff, 1988 ; Lewis, 2000 ; Smith et Tushman, 2005 ; Stohl et Cheney, 2001 ; Trethewey et Ashcraft,

2004 ; Ybema, 1996). Que ce soit entre contrôle et autonomie; entre coopération et compétition; entre ouverture et fermeture des frontières; entre innovation et. conservatisme; entre expansion et consolidation ou entre différentiation et intégration (Bouchikhi, 1998), les tensions, paradoxes et contradictions ne sont pas inconnus aux organisations. Bien au contraire, les tensions sont « indigènes » (*indigeneous*) au fonctionnement des organisations dans un environnement post-industriel (Cameron et Quinn, 1988: 1); elles sont « normales » dans les phénomènes organisationnels et n'ont pas à être résolues ou enrayées (Trethewey et Ashcraft, 2004). Dans les prochains paragraphes, nous nous emploierons à distinguer les différents concepts entourant celui de « tension » et justifierons pourquoi nous retenons ce terme à l'étendue très large.

Cameron et Quinn (1988) ont été parmi les premiers théoriciens des organisations à distinguer la notion de paradoxe de celles, rapprochées, de dilemme, d'incohérence, de dialectique ou de conflit. Cameron et Quinn (1988: 3) remarquent en effet que la notion de paradoxe est utilisée, dans le langage commun de même que dans la littérature organisationnelle, comme synonyme des concepts de dilemme, d'ironie, d'incohérence ou de dialectique. Voilà comment Cameron et Quinn (1988: 2) définissent chacune de ces notions :

Tableau 1.1 - Définition des concepts associés aux paradoxes (tableau créé à partir de Cameron et Quinn, 1988 : 2; notre traduction)

Dilemme	« *Either-or situation* » dans laquelle une option doit être choisie parmi d'autres
Ironie	Situation qui se produit lorsque des résultats inattendus ou contradictoires sont liés à une seule et même alternative
Incohérence	Aberration ou discontinuité par rapport au passé
Dialectique	« *Pattern* » débutant toujours par une thèse, suivie de l'antithèse et qui se résout dans la synthèse
Ambivalence	Incertitude dans le choix entre différentes options
Conflit	Perpétuation d'une option au détriment des autres

La définition la plus simple du paradoxe, selon l'étymologie latine du terme, est qu'il consiste en une contradiction apparente, en l'observation simultanée de deux éléments en apparence contradictoires (Cameron et Quinn, 1988 : 2), alors que selon les racines grecques de « *paradoxos* », le paradoxe signifie « contraire aux attentes » (Eisenhardt et Westcott 1988 : 170). Une « construction mentale qui n'existe que dans les pensées ou interprétations de

l'individu » (Cameron et Quinn, 1988 : 4), le paradoxe diffère, toujours selon Cameron et Quinn (1988 : 2), des concepts définis précédemment puisqu'il n'implique pas un choix entre des aspects contradictoires. « *Both of the contradictory elements in a paradox are accepted and present. Both operate simultaneously. The key characteristic in paradox is the simultaneous presence of contradictory, even mutually exclusive elements.* »

Très souvent, la notion de paradoxe est, toujours selon Cameron et Quinn, utilisée sans que la situation décrite ne respecte le critère de présence simultanée d'éléments contradictoires et mutuellement exclusifs. Par exemple, pour Eisenhardt (2000 : 703), le paradoxe se caractérise par l'existence simultanée d'états contradictoires (comme la collaboration et la compétition, le nouveau et l'ancien), par la dualité de tensions coexistantes (note: définition sans mention du caractère mutuellement exclusif des états). Ford et Backoff (1988 : 89) définissent quant à eux le paradoxe (dans une définition pratique, « *working definition* », italique dans le texte) comme étant « *some 'thing' that is constructed by individuals when oppositional tendencies are brought into recognizable proximity through reflection or interaction*. » Bien que cette dernière définition, tout comme celle de Cameron et Quinn (1988 : 4), fasse référence à la construction mentale du paradoxe par les individus, elle ne prend pas en compte le critère de présence simultanée d'éléments contradictoires et mutuellement exclusifs. Enfin, la définition que donne Westenholz (1999) au paradoxe s'inscrit quant à elle dans l'esprit de celle de Cameron et Quinn : selon Westenholz, le paradoxe contient des phénomènes mutuellement exclusifs et contradictoires, mais liés les uns aux autres.

Dans la même lignée que Quinn et Cameron, Stohl et Cheney (2001 : 353-354) se sont eux aussi appliqués à distinguer les notions de tension, de contradiction et de paradoxe. Selon eux, la tension est la notion à l'étendue la plus vaste : elle fait référence au choc d'idées, de principes ou d'actions, choc duquel peut résulter un certain inconfort (« *the clash of ideas or principles or actions and to the discomfort that may arise as a result. For example, "How can I be a good worker and a good father at the same time?"*» ; Stohl et Cheney, 2001 : 352). Toujours selon Stohl et Cheney (2001), la contradiction est une situation dans laquelle une idée, un principe ou une action entre en opposition directe avec un autre ; enfin, le paradoxe est utilisé en référence aux situations pragmatiques ou d'interaction dans lesquelles, dans la poursuite d'un objectif, un autre objectif surgit (souvent de façon non intentionnelle) et vient

nuire à l'atteinte du premier. Stohl et Cheney (2001 : 355) ajoutent que le paradoxe est formé de contradictions « avec un élément additionnel d'interdépendance ».

Les frontières définitionnelles sont ainsi souvent floues entre ces concepts apparentés et qui se chevauchent. (À titre d'exemple fort probant, Quinn et Cameron, 1988 : 290, parlent d'une définition glissante (« *slippery* ») du paradoxe, et soulignent que tous les auteurs de leur ouvrage ne s'accordent pas sur une définition et n'utilisent pas le terme de la même façon.) Smith et Lewis (2011 : 385, notre traduction) parlent d'un « manque de clarté conceptuelle, dont témoigne la variété des termes utilisés pour décrire les tensions, incluant paradoxe, dilemme, dichotomie et dialectique. » Qui plus est, les niveaux d'analyse et les types de tensions et paradoxes sont multiples. Smith et Lewis (2011) les ont répertoriés en quatre grandes catégories : *paradoxes of belonging*, *learning*, *organizing* et *performing*.

Dans le courant de la théorie critique, on évoque souvent les contradictions et oppositions, mais il semble que ce soit les paradoxes qui aient fait couler le plus d'encre dans les écrits relativement récents en théories des organisations. Dans la même veine que Poole et van de Ven (1989) - qui entrevoient, dans un sens profane (« *lay sens*e ») et pragmatique (distinct de la logique et de la rhétorique) « les paradoxes comme des tensions, oppositions, et contradictions intéressantes » - et tout en retenant l'ordre de généralité proposé par Stohl et Cheney (2001), nous nous intéresserons aux tensions au sens large, consciente que ces dernières peuvent en fait être des contradictions, des paradoxes ou autres situations similaires.

Nous avons précisé précédemment la définition de différents types de tensions, et annoncé que nous abordions les tensions organisationnelles (c'est-à-dire, les tensions en organisation) dans un sens large, sans nous attarder à préciser davantage les acceptions du terme, du moins pour l'instant (nous préciserons dans la discussion le type de tensions rencontrées). C'est qu'au-delà de la définition donnée par Stohl et Cheney (2001), la notion de tension est rarement définie dans les écrits sur les tensions organisationnelles. En fait, alors qu'on définit les contradictions et les paradoxes comme des situations dans lesquelles on rencontre des tensions, rarement précise-t-on ce que l'on entend par « tension ». Dans un numéro spécial du *Journal of Applied Communication* consacré aux tensions organisationnelles (« *Practicing Disorganization: The Development of Applied Perspectives on Living with Tension* », 2004, vol. 32 (2)), la notion de tension n'est définie que dans un

seul des cinq textes, soit celui de Martin (2004). Qui plus est, la définition qu'on en donne dans cet article est, justement, celle de Stohl et Cheney. (Rappelons au passage que leur définition de tension, générale, est : « *the clash of ideas or principles or actions and* […] *the discomfort that may arise as a result.* »; Stohl et Cheney, 2001 : 352). Autre exemple : dans un article récent consacré aux tensions entre vie personnelle et vie professionnelle, Mickel et Dallimore (2009), en note de bas de page, ont simplement choisi d'utiliser la définition du dictionnaire (plus spécifiquement, celle du Webster's College Dictionary, 1995 : 1376), soit « *the 'act of stretching or straining', 'the state of being stretched or strained' and 'mental or emotional strain'* », précisant que leur utilisation du mot « tension » englobait toutes ces définitions.

Poussant plus loin notre recherche de définitions, on découvre un usage plus ou moins strict de la notion de tension selon les écrits. Nutt et Backoff (1993) mentionnent que les tensions (qu'ils assimilent aux enjeux, dans leur proposition, « *Issues as Tensions* »), rencontrées au sein de l'organisation ou entre l'organisation et son environnement, « tirent » simultanément l'organisation dans différentes directions. Dans une perspective englobante, Ashcraft et Trethewey (2004: 171) soutiennent que les tensions organisationnelles sont liées à des conflits d'idéologies, de structures, de normes, d'objectifs ou de pratiques, adoptant une définition plus stricte. Medved, Morrison, Dearing, Larson, Cline et Brummans (2001) proposent pour leur part que les tensions surgissent quand des individus sont confrontés à des points de vue ou à des objectifs en opposition. Citant entre autres Baxter, Medved et al. (2001 : 140, notre traduction adaptée) enchaînent en définissant la tension dialectique comme une « interaction dynamique constante entre des oppositions (Werner et Baxter, 1994) qui agit souvent comme précurseur ou effet catalyseur de changement (Baxter et Montgomery, 1998). »

Cette dernière conception, dialectique, part selon van de Ven et Poole (1995) de l'hypothèse hégélienne selon laquelle l'organisation existe dans un monde rempli d'événements, de forces et de valeurs conflictuels ou contradictoires rivalisant pour la domination et le contrôle. Ces oppositions peuvent être internes (lorsque plusieurs buts ou groupes d'intérêts luttent pour la domination et le contrôle de l'organisation) ou externes (lorsque les luttes opposent d'autres organisations). Dans tous les cas, la théorie dialectique requiert au moins deux entités distinctes porteuses de telles oppositions pour se confronter et s'engager dans le conflit, qui constitue la force génératrice du changement. La théorie dialectique développée

par Benson (1977) est essentiellement une perspective processuelle d'inspiration marxiste. Benson (1977 : 14) s'oppose à la conception de l'organisation de plusieurs théoriciens qui entrevoient l'organisation comme « raisonnablement cohérente, comme un système intégré, articulé rationnellement ou ajusté fonctionnellement. » À cette « abstraction », il oppose une vision dans laquelle les contradictions constituent une caractéristique inévitable et importante de la vie organisationnelle.

Tout comme dans la perspective dialectique, nous reconnaissons l'omniprésence des tensions dans les organisations. Or, notre définition des tensions se veut toutefois moins restrictive. Pour nous (et tout comme De Rond et Bouchikhi, 2004), les tensions n'impliquent pas nécessairement la présence de thèse et d'antithèse qui se résolvent dans la synthèse. Comme Ashcraft et Trethewey (2004 : 172), nous postulons qu'une fois que l'on accepte l'omniprésence des tensions dans les organisations, un changement de perspective s'impose : passer de la volonté de les résoudre à celle de vivre, de « faire avec » elles (« *dealing with* »). C'est dans cette optique que nous entrevoyons la « gestion » des tensions, que nous entendons davantage dans le sens de « gestion malgré les tensions », puisque les tensions nous apparaissent inévitables. Il ne s'agit pas, à l'opposé d'une perspective dialectique critique qui révélerait les tensions et viserait à les résoudre, de tomber dans une approche fonctionnaliste qui les gérerait et les aplanirait. Plutôt, dans une **perspective du paradoxe**, il s'agit de reconnaître la présence des tensions et de comprendre comment on peut évoluer (dans un sens neutre, sans idée de progrès) dans un tel contexte, dans la pratique.

Pour résumer et clarifier cette section, **il est important de distinguer ici l'objet de la recherche et l'approche**. Rappelons ici que dans le premier cas, nous avons choisi de parler de « tensions », puisqu'il s'agit du terme à l'étendue la plus vaste (par exemple, tous les paradoxes sont des tensions, mais l'inverse n'est pas toujours vrai, une tension pouvant être une contradiction, une dialectique, etc.). Cela étant dit, **nous abordons les tensions dans une perspective du paradoxe**, *i.e.* « une perspective qui prend explicitement en compte les pôles en tension et considère leur présence et poursuite simultanées et leur équilibre dynamique » (Cameron et Quinn, 1988 : 7, notre traduction adaptée), sans volonté de résoudre la tension dans nos analyses ou de favoriser un pôle plutôt qu'un autre en n'entrevoyant qu'une partie des phénomènes (Cameron et Quinn, 1988 ; van de Ven et Poole, 1988). En termes de questionnements de recherche, l'adoption d'une telle posture se

distingue des théories organisationnelles classiques (qui cherchent à savoir laquelle, de A ou B, était l'option la plus efficace) ou des théories de la contingence (qui se demandent quelles sont les conditions pour que A ou B soient plus efficaces) en s'interrogeant plutôt sur la manière d'être à la fois A et B (Smith et Lewis, 2011).

Notre thèse ne vise pas à aborder toutes les tensions susceptibles de survenir dans les organisations. Les tensions « organisationnelles » peuvent prendre diverses formes, du conflit de rôles ressenti par un travailleur, aux tensions entre une organisation et son environnement, ou encore avec ses concurrents. Celles qui nous intéressent particulièrement sont celles liées aux caractéristiques mêmes des organisations pluralistes.

1.1.2. Organisations pluralistes

Les organisations pluralistes existent depuis bien longtemps, mais elles occupent une place de plus en plus importante dans l'univers organisationnel (Løwendahl & Revang, 1998, cités par Denis, Langley et Rouleau, 2007 : 180). Or, l'intérêt spécifique qui leur a été porté est encore récent et relativement limité. À preuve, les premières références explicites à ces organisations remontent à un peu plus d'une dizaine d'années[1], de même que la reconnaissance de leurs particularités et des défis qu'elles posent en ce qui concerne le management et la stratégie. Ces défis peuvent se résumer ainsi : « *organizations that are pluralistic are thought to be particularly difficult to manage because of goal ambiguities and because of the inability to impose top-down decisions.* » (Denis, Langley et Rouleau, 2006 : 350)

Pour Denis, Langley et Rouleau (2007 : 179-180), les organisations pluralistes partagent trois caractéristiques : des objectifs multiples, des lieux de pouvoir diffus et des processus de travail faisant appel au savoir, aux connaissances. On perçoit ici une certaine similarité avec les adhocraties professionnelles décrites par Mintzberg (Malo, 2003). Selon Jarzabkowski et Fenton (2006 : 631, notre traduction), « typiquement, les organisations pluralistes sont

[1] Jarzabkowsi et Fenton (2006 : 647, en note 1) mentionnent en effet un atelier tenu à la conférence annuelle de l'*Academy of Management* en 1999, le numéro spécial de l'Academy of Management Review en 2000 (25(4), *Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism*) ainsi qu'un papier de Denis, Lamothe et Langley (2001) sur le leadership collectif et le changement organisationnel dans les organisations pluralistes.

animées de buts et d'intérêts divergents qu'articulent différents groupes, chaque groupe disposant d'un pouvoir suffisant pour s'assurer que ses buts soient légitimes au sein de la stratégie de l'organisation. » En plus des défis qu'elle pose aux modèles traditionnels de gestion, cette combinaison (divergence de buts et d'intérêts ET pouvoir partagé entre différents groupes légitimes de l'organisation) n'est pas sans causer des problèmes pour le développement d'actions concertées dans les organisations pluralistes. En effet, selon Denis, Langley et Rouleau (2007 : 182, notre traduction) :

1) l'autonomie individuelle est souvent associée à la paralysie collective (l'autonomie et la flexibilité qu'elles permettent pouvant en contrepartie occasionner pour les organisations pluralistes une barrière à l'action concertée, puisque les acteurs, autonomes, peuvent également se dissocier d'orientations déterminées de façon centralisée; Cohen et March, 1986 et Hardy *et al*., 1984 cités par Denis, Langley et Rouleau, 2007 : 182);
2) la pratique de la stratégie (« *strategizing* »), lorsque participative - ce qui est inévitable, étant donné la multitude de parties prenantes et la nécessité de les impliquer pour favoriser leur engagement -, produit un consensus qualifié d'inflationniste (puisque la participation de nombreuses parties prenantes se fait souvent au détriment de stratégies réalistes; Denis *et al*., 1995 cités par Denis, Langley et Rouleau, 2007 : 182) alors que
3) le pouvoir diffus et les objectifs divergents produisent quant à eux des initiatives de changement qualifiées de « diluées » (vu la nécessaire négociation entre les parties prenantes).

Quant au potentiel d'exacerbation des tensions liées aux objectifs divers des organisations pluralistes, il est clairement énoncé par Jarzabkowski et Fenton (2006 : 634) comme suit :

> *Strategizing in pluralistic contexts raises the problem of enacting a multiplicity of conflicting strategic goals simultaneously. This situation arises from the competing legitimate demands of powerful stakeholders […]; as one goal cannot be pursued at the expense of, or even before, another, the need to enact incompatible or even actively contradictory goals simultaneously inevitably produces conflict.*

Pour Denis, Langley et Rouleau (2007), bien que toutes les organisations présentent une certaine dose de pluralisme, certaines organisations – dont les organisations artistiques, les hôpitaux, les universités, les partenariats et les coopératives - sont, a priori, davantage pluralistes que d'autres. Dans la présente thèse, nous nous penchons sur les tensions vécues au sein d'une coopérative, une forme organisationnelle particulièrement propice à l'intensification ou à l'exacerbation de deux grands types de tensions. Voici quelles sont ces tensions, et pourquoi nous jugeons que la forme coopérative les alimente.

Une coopérative est « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. » (définition de la Déclaration d'identité coopérative, Alliance coopérative internationale, 1995, www.ica.coop) La définition même de la coopérative met en lumière des caractéristiques directement associées aux organisations pluralistes et permet aussi d'entrevoir deux grands types de tensions constitutives, tel que le tableau suivant l'illustre :

Tableau 1.2 – Tensions constitutives

La coopérative	**L'organisation pluraliste**	**Tensions constitutives**
Aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels	Objectifs multiples	D'objectifs et de logiques
Propriété collective et pouvoir exercé démocratiquement	Lieux de pouvoir diffus	De gouvernance

Le fait, pour la coopérative, de devoir répondre à des aspirations et besoins d'ordres divers rejoint selon nous la caractéristique des objectifs multiples des organisations pluralistes. Cette pluralité d'objectifs, tel que nous le verrons, est souvent liée à des tensions entre diverses logiques. La propriété collective et le pouvoir exercé démocratiquement renvoient quant à eux aux lieux de pouvoir diffus; ils sont susceptibles de mener à diverses tensions de gouvernance. En effet, contrairement à l'entreprise à capital-actions dans laquelle le pouvoir revient aux plus grands détenteurs d'actions, dans la coopérative, la règle démocratique (un membre-une voix) accorde à tous les membres des droits égaux au sein de l'assemblée générale. Qui plus est, c'est à cette assemblée que sont élus les représentants des membres au conseil d'administration. La dynamique direction-gouvernance, mais aussi celle entre démocratie et gestion ne sont pas sans créer des tensions que nous appelons ici « tensions de gouvernance », et sur lesquelles nous élaborerons dans la recension qui suit.

Dans leur recension des écrits sur les tensions dans les organisations, Trethewey et Ashcraft (2004 : 82) ont remarqué que la majorité des recherches menées dans une approche d'acceptation des tensions étaient menées dans un contexte particulier : celui des organisations alternatives (groupes de femmes et autres collectifs ou groupes participatifs ou démocratiques). Selon elles, on présume généralement que ces organisations alternatives impliquent des compromis, vu les contradictions et oppositions entre leurs idéologies,

structures et pratiques et celles de l'environnement institutionnel dans lequel elles évoluent. Trethewey et Ashcraft (2004 : 82) ajoutent que « de nouvelles formes organisationnelles, telles les post-bureaucraties et les organisations hybrides, sont aussi susceptibles de générer des dilemmes intéressants puisqu'elles allient différentes formes de contrôle, d'autonomie et de collaboration. »[2] Avant de présenter notre propre recension, structurée autour 1) des tensions d'objectifs et de logiques, et 2) des tensions de gouvernance, précisons ici le type de coopérative étudié dans notre thèse, *i.e.* une coopérative de solidarité en environnement. Il s'agit d'une organisation qui présente un niveau de pluralisme élevé, et qu'il convient de décrire pour bien camper notre problématique.

La coopérative de solidarité en environnement : une organisation pluraliste privilégiée pour la problématique de la gestion des tensions dans la pratique

Dans la foulée de la responsabilité sociale, l'approche des parties prenantes (ou *stakeholders*) a suscité, au cours des dernières années, un intérêt croissant en gestion (Donaldson et Preston, 1995 ; Jones et Wicks, 1999 ; Laplume, Sonpar et Litz, 2008 ; Mercier, 2001 ; Pesqueux et Damak-Ayadi, 2005). Bien que l'on puisse observer certaines initiatives multipartites intra-organisationnelles - notamment l'entreprise « socialement responsable », au Minnesota (Gendron, 2006a) ou encore des entreprises co-gérées (Cotton *et al.*, 1988 ; Kochan et Rubinstein, 2000 ; Lapointe, 2001) -, il demeure que les entreprises privées et leurs cadres juridiques permettent encore difficilement d'intégrer ou de refléter la complexité des enjeux et la pluralité des acteurs impliqués, et ce, tant dans le cas de l'entreprise capitaliste traditionnelle « *shareholder* » (Kochan et Rubinstein, 2000) que dans celui de la coopérative traditionnelle au sociétariat homogène (Daniele, Johnson et Zandonai, 2009 ; Pestoff, 1998).

---

[2] Mentionnons tout de même que selon Trethewey et Ashcraft, les organisations alternatives n'ont pas le monopole des tensions; au contraire, selon elles, les tensions sont inhérentes aux organisations – même classiques -, tel que le démontrent les articles du numéro spécial qu'elles dirigent. Bien qu'elles reconnaissent que les organisations participatives génèrent certaines tensions prévisibles (notamment individualisme-collectivisme, égalité-équité – mais ces tensions doivent être vérifiées sur le terrain), Trethewey et Aschcraft (2004 : 83) proposent que : « [...] *organizational tensions are not simply ruptures or anomalies, nor are they products and processes that distinguish alternative organization. More radically, we propose that irony, paradox, and contradiction are routine features of organizational life that attest to the fundamental irrationality of organizing.*»

En 1997 était adopté à l'Assemblée nationale du Québec le projet de loi 90 modifiant la *Loi sur les coopératives* afin de permettre la constitution de coopératives de solidarité – la forme organisationnelle étudiée dans la présente thèse. Langlois et Girard (2006 : 209) précisent que :

> le concept de coopérative de solidarité s'est avéré une importante innovation de type institutionnel et cela à plusieurs niveaux [… notamment parce que] le modèle venait prendre contre-pied à la formule de coopérative pratiquant l'unicité du sociétariat. Le pari était audacieux, expérimenter une nouvelle voie rompant radicalement avec une tradition séculaire dans le mouvement coopératif québécois.

Telle qu'originellement instituée, la coopérative de solidarité regroupe à la fois 1) des membres qui sont des utilisateurs des services offerts par la coopérative ; 2) des membres qui sont des travailleurs œuvrant au sein de celle-ci, et 3) des membres de soutien, soit toute autre personne ou société qui a un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objet de la coopérative (*Loi sur les coopératives*, article 226.1). Dans les faits, « les membres de soutien sont surtout des personnes ou des organismes communautaires, ou proviennent d'autres organismes du milieu tels que les centres locaux de services communautaires (CLSC) » (MDEIE, 2004 : 22). Il est important de noter que la *Loi sur les coopératives* a ensuite été modifiée pour permettre une « modulation plus souple du membership : deux catégories requises sur trois » (Sommaire des principales modifications apportées à la *Loi sur les coopératives* et à son règlement d'application, site Internet du Ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation)[3]. L'assemblée générale d'une coopérative de solidarité regroupe tous les membres, toutes catégories confondues, et c'est lors de cette assemblée qu'est élu un conseil d'administration formé d'au minimum un représentant de chacune des catégories de membres.

C'est donc dire que la coopérative de solidarité donne voix, à droits égaux, à diverses parties prenantes au sein de ses instances de gouvernance organisationnelle. Plus précisément, dépassant la gestion réactive de ses parties prenantes (Beaulieu et Pasquero, 2002), cette organisation pluraliste intègre formellement des membres travailleurs, utilisateurs et des membres de soutien dans une structure coopérative de gouvernance démocratique. La coopérative de solidarité, organisation d'économie sociale, « entreprise sociale » (nous y

---

[3] Nouvel article 226.1 de la Loi : « La coopérative de solidarité est celle qui regroupe au moins deux catégories de membres parmi les suivantes […] » http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/cooperatives/lois/sommaire_modifications_loi.pdf, (dernière consultation le 14 février 2011).

reviendrons plus bas), peut être considérée comme résultat de l'hybridation entre la coopérative de consommation et la coopérative de travail (Cazes, 1999), ou entre la coopérative et l'association (Münkner, 2004 cité par Lévesque, 2005), « invit[a]nt en quelque sorte le mouvement coopératif à tenir compte non seulement de l'activité mais aussi de l'ancrage dans la communauté et la région comme le faisaient, sans doute de façon différente, les coopératives à l'origine, les associations et le « développement économique communautaire » orientés plus explicitement vers la communauté et la recherche de solution aux problèmes socio-économiques. » (Lévesque, 2005)

La difficulté à faire converger les buts et les objectifs des diverses catégories de membres est bien réelle dans les coopératives de solidarité (Cazes, 1999) et n'est pas sans animer de nombreuses discussions au conseil d'administration, alors que les membres utilisateurs souhaitent se procurer des biens et services à prix abordable, que les membres travailleurs espèrent recevoir un salaire adéquat, et que les membres de soutien peuvent quant à eux entretenir des attentes diverses. L'ajout de parties prenantes additionnelles aux intérêts potentiellement divergents n'est donc pas sans poser des défis pour la gestion et la gouvernance des coopératives multisociétariat. Qui plus est, lorsque la mission d'une telle organisation coopérative intègre explicitement la notion de développement durable (et, donc, la considération des piliers social, économique et environnemental ; Brundtland, 1987), l'étendue des tensions potentielles monte encore d'un cran. De fait, le développement durable apparaît lui-même comme un compromis (Gendron, 2006b), ou comme « une tentative de conciliation de deux visions organisationnelles : la vision écologique (représentée par le mouvement vert et ses organisations) et la logique de l'économie libérale classique (représentée par les entreprises). » (Perron et Vaillancourt, 2003) Pour Dovers et Handmers (1993), la notion même de « durabilité » (« *sustainability* ») est porteuse de contradictions, de paradoxes et de tensions « entre des buts ou des directions possiblement irréconciliables. »

Nous reviendrons sur le choix de notre terrain dans le chapitre consacré à la méthodologie. Pour l'heure, retenons que la coopérative de solidarité – et a fortiori la coopérative de solidarité en environnement – présente un fort potentiel de tensions organisationnelles.

1.1.3. Pratique de la stratégie et sociomatérialité des pratiques

Tout comme ce fut le cas dans les deux dernières sections (soit la définition des tensions organisationnelles et celle des organisations pluralistes), l'objectif ici n'est pas de présenter une recension des écrits sur la perspective de la pratique, mais bien de la définir brièvement. La perspective de la pratique de la stratégie constitue les lunettes que nous souhaitons mettre pour étudier l'objet tensions organisationnelles et organisations pluralistes. Nous verrons dans les prochains paragraphes comment les préoccupations au cœur de l'approche de la pratique de la stratégie rejoignent celles, exprimées précédemment, relatives au manque de connaissances sur les pratiques de gestion des tensions.

Inscrite dans le « tournant de la pratique » en sciences sociales (Schatzki et al., 2001 et Reckwitz, 2002 cités par Whittington, 2006)[4], la perspective de la pratique de la stratégie rassemble depuis le début des années 2000 une communauté croissante de chercheurs dont l'intérêt est de comprendre *ce que font* les gestionnaires concrètement, dans la pratique (Johnson, Melin et Whittington, 2003), mais aussi *comment ils le font* (de Certeau, 2004, cité par Whittington, 2006 : 615). Malgré divers positionnements que nous distinguerons plus loin, la question qui unit ces chercheurs est la suivante : « comment les gestionnaires font[-ils] la stratégie concrètement dans les organisations? » (Langley en entrevue, Rouleau, Allard-Poesi et Warnier, 2007b : 192) Les chercheurs s'inscrivant dans cette perspective reprochent généralement aux recherches traditionnelles en stratégie l'absence de considération des actions et des acteurs humains[5], qu'ils proposent de ramener au cœur des recherches sur la stratégie (Jarzabkowski et Spee, 2009 ; Johnson *et al.*, 2007 ; Johnson, Melin et Whittington, 2003 ; Seidl, Balogun et Jarzabkowski, 2006). La stratégie est envisagée comme une pratique, et le développement des connaissances en stratégie passe par l'étude et la

---

[4] tournant auquel participent entre autres Anthony Giddens, Michel Foucault, Pierre Bourdieu et Michel de Certeau, et qui, malgré les différences qui les séparent, partagent l'ambition de surmonter le dualisme traditionnel en sciences sociales entre 'individualisme' et 'sociétisme' et prennent en compte à la fois les efforts des acteurs individuels et les effets du social (Whittington, 2006).

[5] mais aussi les non-humains. Nous reviendrons sur cette dimension plus loin. Mentionnons pour l'heure que les théories de la pratique (*theories of practice*, par opposition aux théories de l'action) « partent de la prémisse d'un modèle écologique dans lequel l'agence est distribuée entre humains et non-humains et dans lequel la relation entre le monde social et la matérialité peuvent être sujets d'étude », et que « [w]*hile theories of action start from individuals and from their intentionality in pursuing courses of action, theories of practice view actions as 'taking place' or 'happening', as being performed through a network of connections-in-action, as life-world and dwelling.* » (Gherardi, 2009: 115)

compréhension des micro-pratiques et des discours dans les organisations (Abdallah, 2007 ; Vaara, Kleymann et Seristö, 2004).

Dans cette optique, « la stratégie n'est pas quelque chose qu'une organisation *possède* mais quelque chose que ses membres *font*. » (Seidl, Balogun et Jarzabkowski, 2006 : 1) Il s'agit d' «une manière de penser et de faire la stratégie en devenir […] dont les contours sont très fluides », selon Rouleau, Allard-Poesi et Warnier (2007a : 17), qui ajoutent que « la manière de désigner cette perspective fait encore l'objet de nombreux débats. » De nombreuses nuances définitionnelles parcourent la perspective, et c'est ainsi que les notions mêmes de « pratique » et de « pratiques », polysémiques, suscitent leur lot d'ambiguïté et de polyphonie (Gherardi, 2009 ; Rouleau, Allard-Poesi et Warnier, 2007a). Ces notions sont très malléables; elles peuvent être utilisées dans divers contextes et être appliquées à différents aspects des phénomènes étudiés (Gherardi, 2009 : 117). Rouleau, Allard-Poesi et Warnier (2007a : 17) affirment qu'« il y a plusieurs manières de se situer face à la notion de pratiques, et dépendamment de celle que l'on adopte, cela conditionne la vision de la stratégie qui en découle. »[6] Selon Rouleau (2006), malgré l'imprécision des frontières de la perspective, « l'ensemble de ces travaux ont « un air de famille » », notamment vu le partage de quatre caractéristiques distinctives :

- l'individu comme niveau d'analyse, *i.e.* recentrage sur l'individu[7] plutôt que sur l'environnement (écoles dominantes en stratégie) ou l'organisation (perspectives politique, culturelle et symbolique);
- le caractère social de la stratégie, *i.e.* son décentrage des finalités managériales, instrumentales au profit d'une conception de la stratégie comme n'importe quelle activité sociale;
- la formation des stratégies comme résultat du savoir mobilisé dans le cadre des activités de la vie quotidienne, *i.e.* l'intérêt pour la compréhension de la façon dont les gestionnaires « fabriquent » la stratégie, dans leurs pratiques et compétences locales, situées, tacites, collectives;
- finalement, la non-exclusivité du fait stratégique aux gestionnaires, *i.e.* la reconnaissance que « le fait stratégique n'est plus uniquement la prérogative du gestionnaire au sommet ou de la coalition dominante mais de tous ceux et celles qui, de près ou de loin à

---

[6] Parmi ces différentes acceptions, Rouleau, Allard-Poesi et Warnier (2007a : 17-18) relèvent celles de : 1) praxis (i.e. d'action sur le monde); 2) pratiques de la stratégie (discours, standards et outils pour faire de la stratégie); 3) pratique de la stratégie (dans le sens d'une spécialité professionnelle); 4) caractère pratique (dans le sens de ce qui est utile pour faire de la stratégie) ou 5) caractère social de la pratique (dans le sens du tournant pratique en sciences sociales).

[7] Rouleau (2006 : 222) précise : « Entendons-nous bien cependant, il ne s'agit pas de la figure autoritaire du dirigeant omnipotent (école du planning) ou de celle du décideur (perspective cognitive) dont les possibilités cognitives n'ont d'égal que ses biais perceptifs. C'est l'individu dans son rapport aux autres et au monde matériel extérieur qui est ciblé par la perspective […] »

travers leurs activités quotidiennes, participent à la « fabrication » de la stratégie. » (Rouleau, 2006 : 224)

Rouleau, Allard-Poesi et Warnier (2007a : 17), de même que Seidl, Balogun et Jarzabkowski (2006) distinguent un premier positionnement (que Johnson, Melin et Whittington, 2003, proposent d'appeler micro-stratégie, *strategizing* ou *activity-based view*) qui vise la description détaillée des micro-activités effectuées par les gestionnaires dans les processus stratégiques auxquels ils prennent part. Plus spécifiquement, les auteurs adoptant ce positionnement mettent l'accent sur « les processus et la pratique qui constituent les activités quotidiennes de la vie organisationnelle […], sur les micro-activités qui, tout en étant souvent invisibles à l'œil de la recherche traditionnelle en stratégie, peuvent avoir des conséquences significatives pour les organisations et pour ceux qui y travaillent. » (Johnson, Melin et Whittington, 2003 : 3)

Rouleau, Allard-Poesi et Warnier (2007a : 17) ajoutent que pour d'autres chercheurs,

> il convient plutôt de parler de pratiques. Dans ce cas, il s'agit de comprendre comment les individus réalisent leurs actions en contexte, étant entendu que ces actions ne sont pas le seul fait d'une délibération, mais qu'elles s'inscrivent dans un contexte de relations sociales, de significations, de règles et de routines, de savoir-faire et d'objectifs donnant sens à l'action : autrement dit que ces actions actualisent et renouvellent un ensemble de pratiques existantes. C'est ce que l'on entend généralement par perspective de la pratique, traduction de *strategy-as-practice perspective* (Whittington, 1996; 2003; Jarzabkowski, 2003; 2004).

Pour Johnson, Langley, Melin et Whittington (2007 : 7; 12, notre traduction adaptée), « la perspective de la pratique s'intéresse à ce que font les individus en lien avec la stratégie » – ce qui inclut notamment les outils qu'ils utilisent, leurs pratiques -, et à la manière dont cela est influencé et influence le contexte organisationnel et institutionnel. » Le tout, en résistant instinctivement à la séparation entre les détails micro et les forces macro (Whittington, 2006: 615)[8]. Entre les deux pôles du *strategizing* et de la perspective de la pratique comme telle, on dénote différentes positions qui font la richesse de la perspective de la pratique.

De fait, c'est à travers la définition de ce que l'on entend par « pratique(s) » que se lisent les liens entre les micro-activités et le contexte macro dans lequel elles s'inscrivent. Par exemple, alors que l'explicitation du lien entre micro et macro n'est pas nécessairement

[8] L'article 1 permettra de revenir sur cette traditionnelle opposition.

recherchée dans un positionnement *strategizing,* la contextualisation des micro-activités s'avère nécessaire dans une approche plus stricte de la perspective. C'est ainsi qu'au cœur d'une analyse menée dans cette dernière perspective, on établit des liens entre les trois éléments suivants (Seidl, Balogun et Jarzabkowski, 2006 ; Whittington, 2006) :

- les praticiens, acteurs de la stratégie, stratèges qui réalisent l'activité stratégique et « influencent la construction de la pratique à travers *qui* ils sont, *comment* ils agissent et les ressources qu'ils utilisent (quoi) » (Seidl, Balogun et Jarzabkowski, 2006 : 5);
- les pratiques, *i.e.* les routines comportementales partagées, incluant les traditions, les normes et les procédures pour penser, agir et utiliser les « objets » au sens large (Whittington, 2006), et
- la pratique (« praxis », pour Whittington, 2006), i.e. « la stratégie en tant que flux d'activité en situation et accompli socialement, ayant des conséquences sur les orientations et la survie de l'entreprise » (Seidl, Balogun et Jarzabkowski, 2006 : 5); l'activité comme telle, ce que font les gens dans la pratique (Whittington, 2006 : 619).

C'est dans le deuxième élément, celui des pratiques, qu'est explicitement envisagée la dimension sociomatérielle de la perspective (Whittington, 2004). Les pratiques, décrites sur le programme de recherche du portail du Strategy as Practice International Network (http://www.sap-in.org/research-agenda, dernière consultation le 11 mai 2011), font référence « aux outils sociaux, symboliques et matériels par le biais desquels le travail stratégique est réalisé » (notre traduction) et écho à l'appel lancé par Orlikowski (2007) pour la considération de l'inextricabilité des pratiques de la matérialité, et donc de la sociomatérialité des pratiques. Pour Orlikowski (2007: 1435),

> *Over the years, the field of organization studies has generated important and valuable insights into the cultural, institutional, and situated aspects of organizing. However, I want to argue that these insights are limited in large part because the field has traditionally overlooked the ways in which organizing is bound up with the material forms and spaces through which humans act and interact. And to the extent that such neglect continues, our understanding of organizational life and its consequences will remain necessarily restricted.*

Notre thèse s'inscrit dans le prolongement de cet appel, repris et adapté par Jarzabkowski et Spee pour la perspective de la pratique de la stratégie (Jarzabkowski et Spee, 2009 ; Spee et Jarzabkowski, 2009). En effet, le regard particulier que nous poserons sur les tensions, puisqu'il donne une place importante aux objets, répond directement à cette préoccupation et accorde aux outils sociomatériels une place centrale dans l'analyse. Pour Kaplan et Jarzabkowski (2006 : 6 ; notre traduction), les outils sont « des artefacts autour desquels l'activité et l'*organizing* prennent place (Bechky, 2003; Beunza & Stark, 2004; Orlikowski,

1992; Vaughan, 1999).» Plus précisément, Kaplan et Jarzabkowski conceptualisent les outils comme « des objets-frontières médiatisant l'initiation et l'implantation d'initiatives stratégiques à travers les frontières des organisations. » Légèrement modifiée, leur définition jette les bases de la nôtre, puisque nous entrevoyons les outils comme des artefacts qui médiatisent les tensions dans les organisations et l'*organizing*.

Quelques précisions sont ici jugées nécessaires pour clarifier les éléments compris dans cette définition. Tout d'abord, alors que les objets sont des entités matérielles, les artefacts peuvent être matériels ou immatériels (Svabo, 2009). La notion d'artefact nous permet ainsi d'élargir notre considération à des références discursives faites à des objets matériels - même si ces objets ne sont pas physiquement présents dans les situations étudiées -, de même qu'à des projets non matérialisés dans la mesure où ces objets se retrouvent dans les discours et autres textes organisationnels. Pensons aux prototypes et objets en développement (Latour, 1992), ou aux modèles et méthodologies (diamant de Porter, analyse « SWOT », etc.; Spee et Jarzabkowski, 2009). Enfin, la notion de médiatisation, contrairement à celle d'intermédiation, implique plus que le simple passage; médiatiser, c'est transformer, c'est modifier la dynamique. (Nous reviendrons plus loin sur cette notion.)

Les grandes lignes de perspective de la pratique de la stratégie et de son courant sociomatériel, de même que celles des tensions organisationnelles et des organisations pluralistes (y compris la coopérative de solidarité) ayant été présentées, passons maintenant à la recension des écrits sur les tensions 1) d'objectifs et de logiques et 2) de gouvernance vécues dans les organisations pluralistes. Précisons d'emblée que cette recension ne se veut pas exhaustive, mais plutôt représentative des tendances principales qui se dessinent dans la littérature étudiée.

1.2 Tensions d'objectifs et de logiques dans les organisations pluralistes

Tel que précédemment abordé, les organisations pluralistes ont des objectifs variés, dont la poursuite simultanée peut venir créer ou exacerber des tensions. Ces objectifs multiples peuvent traduire la coexistence de logiques, d'identités, et/ou de priorités diverses, et parfois contradictoires. Nous présentons ici les résultats d'une recension sur ces tensions, que nous

regroupons dans la catégorie des « tensions d'objectifs et de logiques » en mettant l'accent sur ce qu'elles nous enseignent (ou non) sur les pratiques déployées pour évoluer en leur présence dans différentes organisations pluralistes, avec un souci particulier de repérage des outils sociomatériels en présence, lorsque ceux-ci sont abordés. Dans un premier temps, nous aborderons les tensions d'objectifs et de logiques entre le social et l'économique dans les organisations d'économie sociale, les autres entreprises sociales ainsi que le tiers secteur. Suivront celles liées aux logiques multiples dans les organisations culturelles (création-gestion) et de la santé (« care »-gestion), et enfin celles des alliances stratégiques et autres instances, souvent *multistakeholder*, où se côtoient collaboration et compétition.

1.2.1 La tension entre l'économique et le social

L'économie sociale, qui regroupe des coopératives, mutuelles et d'organisations à but non lucratif (ou associations) produisant des biens et des services, est un terrain particulièrement fertile à l'articulation et à l'expression de tensions entre l'économique et le social. D'emblée, elle « combine deux termes qui sont parfois mis en opposition » (définition de l'économie sociale par le Chantier de l'économie sociale, www.chantier.qc.ca). Alors que, tel que mentionné précédemment, la coopérative combine deux composantes, *i.e. un groupement de personnes (association) et une entreprise « réciproquement liés dans un rapport d'activité et de sociétariat » (Fauquet, 1965 cité dans Vienney, 1980)*, « l'association peut être considérée comme un dispositif de compromis destiné à gérer les tensions entre les grandeurs marchande, domestique, solidaire, administrative et démocratique. » (Enjolras, 1995) Dans les prochains paragraphes, nous aborderons successivement les tensions entre l'économique et le social dans les coopératives (nous distinguerons ici deux groupes d'écrits), puis dans les (autres) entreprises sociales et organisations du tiers secteur. Précisons d'emblée que nous traiterons à la fois ici de tensions liées aux objectifs multiples (économiques, sociaux, etc.), et de tensions plus structurelles résultant de la combinaison de deux composantes (association et entreprise) au sein des coopératives[9].

[9] Ces tensions sont parfois différenciées, parfois indifférenciées dans les écrits; nous sommes consciente de leur distinction théorique, mais les traiterons ensemble ici. Notons aussi que bien que certains écrits touchant la tension entre démocratie et gestion puissent être associées à des tensions de gouvernance, nous avons fait le choix d'en présenter plusieurs dans la présente section si les enjeux ne sont pas traités par les auteurs comme des enjeux strictement démocratiques, mais plutôt comme des tensions entre les idéaux sociaux égalitaires de l'association et l'organisation pratique du travail en entreprise. Nous sommes pleinement consciente que l'on pourrait tout aussi bien plaider pour

Dans les coopératives

Un premier groupe d'écrits sur les coopératives permet d'aborder des tensions que nous qualifierons d'internes à la coopérative et qui sont principalement liées à la dynamique entre la dimension et la dimension entreprise, ou à celle entre les visées sociales et communautaires de la coopérative et ses objectifs économiques. Pensons entre autres à l'étude de Mangan (2009) sur la tension entre le rôle communautaire et le rôle entrepreneurial, deux discours identitaires en tension au sein coopératives de crédit. Dans une perspective psychologique, Mangan (2009) analyse la façon dont les bénévoles internalisent cette tension, mettant en lumière les liens entre les deux discours, mais aussi les stratégies individuelles déployées pour résoudre la tension (par exemple, plusieurs bénévoles s'impliquent sur une base personnelle dans le mouvement avec un esprit communautaire, tout en étant par ailleurs, dans leur vie professionnelle, des travailleurs qui s'inscrivent dans le discours entrepreneurial du mouvement coopératif). Par la présentation de plusieurs vignettes tirées d'une analyse plus « organisationnelle » et plus près des pratiques, Viggiani (1997) fait ressortir la tension entre valeurs démocratiques et décisions d'affaires, ainsi que le rôle important des valeurs, de la mission et des rituels dans le développement de l'habileté à maintenir cette tension productive. Tout comme Viggiani (1997), Gand et Béjean (2007) et Hunt (1992) abordent les tensions respectivement entre d'une part l'organisation démocratique et d'autre part les fonctions managériales ou l'organisation du travail; entre démocratie et division des tâches. Bien que les deux cas étudiés par Gand et Béjean (2007) permettent de saisir l'importance des espaces démocratiques, du premier cas étudié ressort le rôle joué par la rédaction de descriptions de postes et d'une grille de compétences associées à chaque activité dans le règlement d'une crise liée à l'organisation du travail; dans le deuxième, c'est notamment par des entretiens individuels permettant de mettre en lien le parcours professionnel des membres et les opportunités de l'entreprise que se dénoue la crise. Dans une approche du cycle de vie, les cas présentés par Hunt (1992) permettent aussi de saisir le rôle crucial du design organisationnel dans la tension entre les idéaux et processus démocratiques égalitaires des coopératives, et la nécessaire spécialisation/division de certaines tâches au sein des collectifs.

---

leur inclusion dans la section portant sur la gouvernance; l'important est pour nous qu'ils soient traités dans la recension globale.

Ces études présentent le volet associatif, social, comme marqué par la démocratie, les valeurs et idéaux communs promus au sein du groupe de personnes au moment de la constitution de l'association; il est inscrit dans des liens de solidarité (relations non marchandes) entre des acteurs sociaux concernés par une question ou un enjeu commun. Ce volet se heurte à celui de l'entreprise, économique, façonné par des critères d'efficacité organisationnelle conditionnés par la concurrence ou la réglementation (selon que l'activité est plus ou moins à dominante économique ou sociale ; Lévesque, 2002) et son ancrage dans un environnement économique (Caudron, 2008). Parmi les auteurs classiques sur les coopératives, Vienney (1980, 1994) a théorisé cette dynamique et l'a schématisée de la façon suivante :

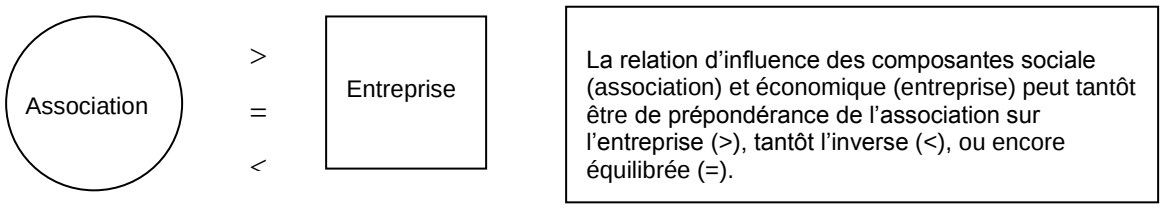


Figure 1.2 - Relation entre association et entreprise (adaptation de Vienney, 1980, 1994)

Pour Vienney (1980), « la coopérative [apparaît] comme combinaison cohérente d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liée par un rapport d'activités [le lien d'usage] et de sociétariat [le lien de propriété]». Vienney énonce quatre règles permettant de saisir cette dynamique :

1) la règle relative au groupement de personnes : égalité des sociétaires (un membre, un vote);
2) la règle relative aux relations entre le groupement de personnes et l'entreprise : rapport d'activité (i.e. l'activité des membres détermine l'activité de l'entreprise);
3) la règle relative aux relations entre l'entreprise et le groupement de personnes : répartition proportionnelle des surplus (s'il y a lieu) à la participation des membres à l'activité;
4) la règle relative à l'entreprise : appropriation durable et collective des résultats réinvestis.

Il s'agit là d'un système de règles, qui apparaissent pour nous comme des outils permettant en fait d'équilibrer la tension interne vécue par le coopérateur dans son double rôle de propriétaire-usager. D'une part, les associés, « acteurs qui occupent des places analogues

dans la structure sociale, dans la mesure où ils sont relativement dominés dans leurs rapports avec les capitalistes entrepreneurs » (Vienney, 1994 : 94), ni trop riches ni trop pauvres (Malo, 2001 : 4), ne maintiendraient leur préférence pour l'activité et la forme de l'organisation « que s'ils ne trouvent pas dans leur environnement d'autres organismes qui leur rendraient les mêmes services à moindre coût.» (Vienney, 1994 : 89)

D'autre part, puisant dans les écrits de Marx et de Walras, « Vienney réexplique l'émergence de la forme coopérative en faisant ressortir son double rôle *d'agent d'adaptation* des activités des membres aux règles de l'économie de marché et *d'agent de transformation* des membres en les faisant accéder collectivement au pouvoir de l'entrepreneur. » (Malo, 2001 : 3).

Intéressé par la formation et la transformation des coopératives, Vienney met donc en évidence le difficile équilibre dans les rapports entre le groupement de personnes et l'entreprise. Pour Vienney (1994 :114 ; 116-117),

> […] l'appartenance des personnes à une collectivité solidaire est *préalable* à la formation d'une entreprise. Elle circonscrit le champ de leurs intérêts communs, donc la partie de leurs activités qu'elles prennent en charge collectivement sous cette forme. La formalisation de leurs règles, fondées sur des rapports marchands et sur l'égalité et la propriété collective, correspond à un point d'équilibre entre les deux pôles, associatif et entrepreneurial. Mais, en fonctionnant, l'entreprise requalifie les personnes associées par les *fonctions* qui les relient à son activité propre, sélectionnant et solidarisant celles dont les caractères sont compatibles avec les conditions de son propre développement.
> […] À la limite, pour une partie des organismes du champ, l'adaptation peut même aller jusqu'à une mutation, qui leur fait perdre leurs propriétés antérieures, précisément cette capacité de conjuguer efficacité économique et cohésion sociale. […] La dynamique de l'entreprise n'exclut pas la rupture des solidarités sociales qui l'avaient pourtant fait naître.

Selon Vienney (1994 : 84-85, italique dans le texte), les organisations de l'économie sociale « résultent d'un processus au cours duquel certains acteurs ont réorganisé certaines règles, *à la fois* pour résister à l'extension de la production marchande et s'adapter à ses contraintes. » Pour Vienney (*ibid.*),

> [c]ette hypothèse implique qu'il est vain de chercher du côté des valeurs affichées par ces institutions les traits *communs* qui les caractérisent, si ce n'est à un niveau d'abstraction qui leur enlève toute signification sociale. Cela ne veut pas dire que ces valeurs soient sans importance pour chacune d'elles. Mais sous cet aspect, elles sont très différentes les unes des autres, et ces références idéologiques ne leur sont pas vraiment particulières. Ce qui explique leur rapprochement, c'est qu'elles ont dû adopter, pour protéger ces différences et insérer leurs activités dans l'économie environnante, une même structure qui manifeste leur unité.

Les travaux de Vienney mettent en lumière l'importance des règles comme médiatrices de tensions entre le groupement de personnes et l'entreprise. Ils permettent aussi d'aborder la tension entre la coopérative et son environnement externe, compétitif, ce qui nous mène au deuxième groupe d'écrits.

Le deuxième groupe d'écrits sur les tensions dans les coopératives traite des tensions liées à l'interface entre la coopérative et son environnement. Il s'agit de tensions entre l'interne et l'externe, entre les valeurs, principes et objectifs de l'organisation coopérative et celles présentes dans son environnement externe. Ce sujet a reçu une bonne dose d'attention dans les écrits consacrés aux coopératives, souvent de la part d'auteurs de tradition marxiste (Cornforth, 1995) - ou, dirions-nous plus généralement, du courant critique. Il a aussi été abordé dans les écrits classiques sur le processus d'évolution des coopératives, un processus inspiré de la modélisation, par Meister (1974), de l'évolution des associations en quatre phases menant vers la dégénérescence inéluctable.

Dans les travaux critiques, l'accent est mis sur la résistance de la coopérative face aux structures de domination (sociale, économique, culturelle, politique). Mis à part des travaux axés sur la culture, l'accent est traditionnellement mis sur les tensions entre la coopérative et l'environnement, le contexte capitaliste dans lequel elle évolue, ainsi que sur la conséquence potentielle d'isomorphisme institutionnel (les coopératives adoptant graduellement des comportements influencés par les entreprises capitalistes qui les entourent, ou encore par les administrations publiques, lorsque leur champ d'activité s'y apparente) ou de dégénérescence. On perçoit la volonté (souvent ouvertement affichée) des chercheurs de dévoiler les structures de domination et leurs conséquences. On lit un certain déterminisme dans ces écrits, où globalement le contexte macro et les structures influencent le micro, limitant la capacité d'action des acteurs individuels ou organisationnels (i.e. la coopérative).

Entre autres exemples d'écrits représentatifs de ce groupe, mentionnons la tension entre la culture démocratique coopérative et la culture capitaliste dominante (Baldacchino, 1990). Cette tension atteint son paroxysme dans les travaux de Varman et Chakrabarti (2004)[10], de même que Papa, Auwal et Singhal (1995, 1997), qui démontrent la tension entre la culture démocratique de l'organisation coopérative (ou de type coopératif, dans le second cas, *i.e.* la Grameen Bank) et celle des cultures indienne (marquée par les castes) ou bangladaise. Adoptant une perspective d'analyse des genres et démontrant que la coopérative est traversée par les inégalités de genres de la société (Harel Giasson, 1985), Harter (2004) présente quant à elle les tensions vécues par les producteurs agricoles (animés par le mythe agraire d'individualisme, d'indépendance et de masculinité) dans leur expérience au sein d'une coopérative[11] (organisation collective, participative, « féminine »), et conclut sur l'importance du rôle de la délibération « morale » (« *moral deliberation* ») au sein de coopérative pour gérer ces tensions, principalement par le discours et par un dialogue permettant la reconnaissance des expressions multiples de la féminité et de la masculinité. Dans une étude menée avec Krone, Harter explore la création d'une coopérative de second niveau pour soutenir les coopératives de base dans leur expérience de tensions en contexte fortement concurrentiel (Harter et Krone, 2001). En lien avec les tensions envisagées dans le cadre de notre propre projet, Hudson (2009) s'est récemment penché sur l'évolution, dans le contexte britannique, des organisations d'économie sociale[12] vers des entreprises sociales quasi-marchandes, arguant que cette trajectoire exacerbe les tensions entre l'économique (compétition et survie économique) et le social (objectifs sociaux de la fondation), mais sans préciser comment ces tensions sont abordées par les acteurs, dans les organisations.

Dans le cadre de l'étude de l'alliance stratégique que constitue un centre de services financiers aux entreprises de Desjardins[13], St-Pierre et Bouchard (2005) se sont intéressées à la tension entre les exigences de l'économie de marché et celles de l'économie sociale, mais elles ont aussi traité de trois tensions additionnelles présumées, soit : la tension entre la centralisation des pouvoirs au sein de la Fédération et l'autonomie locale des caisses; la tension entre la structure d'entreprise et d'association de la coopérative, et celle entre la

[10] sur laquelle nous reviendrons dans la section sur les tensions de gouvernance
[11] cet article devrait logiquement être abordé dans la section suivante (puisqu'il s'agit d'un terrain pluraliste), mais nous avons préféré regrouper les trois contributions du numéro spécial.
[12] parmi lesquelles on compte coopératives, organismes à but non lucratif et mutuelles
[13] une organisation qui n'est pas légalement constituée sous forme coopérative (de fait, cette alliance stratégique entre caisses est sans statut juridique), mais qui met en commun des services offerts par diverses caisses Desjardins, elles-mêmes coopératives.

sous-traitance et l'intégration au sein de l'alliance. À l'aide d'un cadre d'analyse original combinant les économies de la grandeur (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Boltanski et Thévenot, 1991) et l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977), l'article met en lumière l'importance de la logique connexionniste (la 7e cité des économies de la grandeur, proposée par Boltanski et Chiapello, 1999), ce « ciment permettant de faire tenir l'alliance et d'assurer un certain équilibre entre les différentes logiques et tensions » (St-Pierre et Bouchard, 2005), de même qu'un nouveau mode de gouvernance marqué par l'entreprise en réseau. Bien que l'article nous renseigne abondamment sur les stratégies de gestion des tensions utilisées par les caisses à un niveau que l'on pourrait qualifier de « méso », les pratiques des acteurs, plus micro, ne retiennent pas autant d'attention.

Notre constat du manque d'écrits sur les pratiques concrètes de gestion de la tension entre objectifs sociaux et impératifs commerciaux est partagé et confirmé dans une contribution récente de Jäger et Beyes (2010). Afin d'alimenter notre connaissance sur l'interaction entre mission sociale et logique économique (« *explicitely economic rationale* »), ces derniers ont étudié une fédération de coopératives financières dans laquelle cette tension est intimement liée à celle qui oppose le mode de fonctionnement traditionnel, décentralisé, de la fédération et la nécessité d'efficacité économique dans un marché concurrentiel. Trois micro-pratiques stratégiques déployés par le direction de la fédération sont mises en lumière par Jäger et Beyes (2010) : « *supporting diverse positions* », « *protecting stabilized relationships* » et « *relating to organizational experience* ». Or, bien que le cas se penche sur les pratiques et qu'il permette d'aborder certains outils sociomatériels (documents stratégiques, technologie) au passage, le cas exploré documente davantage le passage d'un mode de fonctionnement collégial respectant l'autonomie des membres de la fédération (ce qui en soit n'est pas nécessairement lié à l'accomplissement d'une mission sociale) vers une gestion plus efficiente et centralisée par la fédération. En effet, les auteurs décrivent les pratiques comme étant « *geared toward pushing the organization toward economic growth* » (Jäger et Beyes, 2010 : 98); elles ne s'inscrivent donc pas dans ce que nous avons précédemment présenté comme une perspective du paradoxe.

En fait, on constate que la tension entre les visées sociales et économiques n'a pas nécessairement été abordée de front dans la majorité des écrits recensés. C'est plutôt par le truchement des enjeux démocratiques et des impératifs managériaux qu'elle se trame, à travers le cycle de vie des coopératives. Bien qu'ils ne soient souvent pas centraux dans les

analyses, certains outils sociomatériels, principalement liés aux règles, au design organisationnel (structure, description de postes) ou aux espaces de participation, jouent un rôle dans la gestion des tensions entre association démocratique et entreprise. Voyons maintenant ce qu'il en est dans les entreprises sociales et le tiers secteur.

Dans les (autres) entreprises sociales et le tiers secteur

La tension entre le social et l'économique est constitutive des entreprises sociales. Le Réseau européen de recherche sur les entreprises sociales EMES (Defourny, 2004; www.emes.net) propose une définition des entreprises sociales comme des entreprises correspondant à une série de critères sociaux et économiques. Pour le Réseau EMES, la notion inclut des coopératives mais aussi des organisations à but non lucratif, l'idéal-type étant l'entreprise d'insertion *multistakeholder*, nommément la coopérative sociale italienne. Globalement, les entreprises sociales présentent respectivement 4 critères liés à leur dimension économique ou entrepreneuriale, et 5 critères liés à la dynamique (sociale) qui les caractérise :

- une production continue de biens et de services;
- un fort degré d'autonomie (par rapport à l'État ou à d'autres organisations);
- un certain degré de risque économique;
- un minimum de travailleurs rémunérés;
- un objectif explicite d'engagement envers la communauté;
- une initiative lancée par un groupe de citoyens;
- un pouvoir de décision non basé sur le capital détenu;
- une nature participative, avec implication des parties prenantes concernées;
- des règles limitant la distribution des profits.

Alors que la définition européenne précise le caractère collectif et démocratique des entreprises sociales, tel n'est pas le cas de l'approche étatsunienne. En effet, aux États-Unis, l'entreprise sociale est un concept « large et souvent vaguement défini »; entreprise, entrepreneur et entreprenariat social « apparaissent assez souvent interchangeables » (Defourny et Nyssens, 2011). Bien qu'on puisse distinguer aux États-Unis deux écoles de pensée (soit l'école des ressources marchandes et celle de l'innovation sociale; Defourny et Nyssens, 2010 cités par Defourny et Nyssens, 2011), les dimensions collective et

démocratique en sont généralement absentes, à l'opposé de l'entrepreneur social, individuel, qui joue un souvent central[14].

Selon Spear, Cornforth et Aiken (2009 : 248, notre traduction), les entreprises sociales sont « communément définies comme des entreprises qui sont en affaires dans des visées sociales ou environnementales et qui, en plus de devoir rencontrer leurs objectifs sociaux et/ou environnementaux, doivent […] aussi rencontrer des objectifs financiers et commerciaux. » C'est ainsi que certains auteurs ont récemment parlé des entreprises sociales comme étant des entreprises « *more-than-profits* », mettant en relief leur distinction par rapport d'une part aux organismes à but non lucratif (OBNL; en anglais, « *not-for-profit* » ou « *nonprofit* »), distinguant même les entreprises sociales entre elles (Ridley-Duff, 2008); et d'autre part, les distinguant des entreprises traditionnelles (*for-profit*). Que l'on adopte une définition plus stricte intégrant des éléments liés à la démocratie, à la nature collective et à la participation des parties prenantes (comme c'est le cas de la définition, européenne, du Réseau EMES) ou que l'on privilégie l'approche, plus américaine, de l'entrepreneurship ou de l'entrepreneur social centrée sur l'entrepreneur et son entreprise commerciale aux visées sociales (Austin, Stevenson et Wei-Skillern, 2006 ; Dees, 1998), la tension entre objectifs sociaux et économiques, liée à une « mission multidimensionnelle » et à des « objectifs hétérogènes » (Rijpens, 2010: 232-233), apparaît comme dénominateur commun. Dans les paragraphes suivants, nous n'insisterons pas sur les différences (de statuts légaux, de gouvernance, etc.) entre les différentes initiatives que l'on pourrait qualifier d'entreprises sociales au sens large, mais plutôt sur cette tension commune aux différentes formes, de l'OBNL ayant développé un volet entreprise à l'entreprise individuelle aux visées sociales.

Pour Young, Jung et Aranson (2010), la tension entre « mission » (sociale) et « marché » (économique) est liée à deux tendances lourdes. D'une part, on dénote une augmentation des relations contractuelles entre le gouvernement et les OBNL pour la livraison, par les OBNL, de services traditionnellement offerts par le gouvernement. D'autre part, on observe le développement, par des OBNL, de projets entrepreneuriaux dans le secteur marchand (ce qui rejoint ici l'école des ressources marchandes abordée ci-dessus; Defourny et Nyssens, 2011). Si les relations avec l'État sont souvent marquées par la crainte d'une perte d'autonomie des OBNL, leur entrée sur le marché les fait quant à elle craindre les

[14] Nous reviendrons sur la définition de l'entreprise sociale dans l'article 3; mentionnons simplement ici que ces entreprises se développent dans des contextes institutionnels différents, et qu'elles prennent donc des formes tout aussi différentes.

déplacements de mission (« *mission drifts* »). (Cooney, 2006) C'est donc dire qu'alors que certaines entreprises sociales sont fondées sur une double vocation (sociale et économique; voire même triple lorsque les objectifs touchent aussi l'environnement), de nombreux OBNL se sont plutôt vu contraints de développer, dans le contexte de réduction des budgets étatiques, des activités entrepreneuriales qui les positionnent elles aussi dans la vaste nébuleuse des entreprises sociales.

Dans les écrits sur les OBNL, la tension entre l'identité « organisation de bénévoles » et l'identité « organisation professionnelle et efficace » peut être vue comme déclinaison de la tension plus large entre le social et l'économique. (Nous aborderons plus en détail dans la section suivante les tensions liées aux identités hybrides.) Le cas de Medlay, un OBNL de la santé décrit par Golden-Biddle et Rao (1997), met en lumière la double identité d'organisation et les tensions que cette double identité entraîne au conseil d'administration, au sein duquel s'opposent deux visions : celle d'une organisation menée par des bénévoles (« *volunteer-driven organization* », une vision selon laquelle le CA est une instance de décision, de vigilance, de surveillance des travailleurs par les bénévoles)[15] et celle de la famille d'amis (« *family of friends* », vision plus collégiale, amicale et non conflictuelle). L'étude de Golden-Biddle et Rao (1997) démontre comment l'équilibre entre ces deux visions, à la base même de l'identité hybride de Medlay et de son CA, est ébranlé par la (simple) remise en question du budget par certains administrateurs bénévoles. Golden-Biddle et Rao décortiquent les actions entreprises (dont certaines ont trait à la structure, et d'autres, au discours) pour rétablir l'équilibre. L'article de Golden-Biddle et Rao (1997) nous apparaît particulièrement intéressant vu l'importance qu'il reconnaît aux outils dans les tensions organisationnelles. En effet, non seulement la crise identitaire est-elle déclenchée par le questionnement du budget (un texte chiffré), ce même texte, révisé, ainsi que d'autres outils (une cible en papier ainsi qu'un transparent) sont mobilisés comme médiateurs dans le rétablissement de l'équilibre entre les visions en tension. Dans la même lignée, on retrouve les travaux de Kreutzer et Jäger (2010) sur la tension entre l'identité de bénévoles (« *volunteerist* ») et l'identité managériale dans les OBNL. Kreutzer et Jäger démontrent « comment l'accent sur la logique non-managériale, une composante de l'identité

[15] Nous discuterons amplement de cette fonction de gouvernance « contrôle », et plus particulièrement sur de sa dynamique de tension avec la gouvernance « collaboration » (Sundaramurthy et Lewis, 2003) ou « *stewardship* » (Cornforth, 2004) dans les tensions et paradoxes de participation (section 1.3.2) et dans l'article 2.

organisationnelle de bénévoles, entre en conflit avec les efforts de professionnalisation déployés par de nombreux OBNL. »

Bien que la poursuite simultanée de ces multiples objectifs et la présence de logiques contradictoires créent des tensions qui ont été maintes fois identifiées dans les écrits sur les entreprises sociales et le tiers secteur, nos connaissances sur le « comment » de leur gestion demeurent limitées (Cooney, 2006 ; Diochon et Anderson, 2010 ; Jäger et Beyes, 2010 ; Le Ber, Bansal et Branzei, 2010 ; Russell et Scott, 2007). C'est ainsi qu'au-delà de la reconnaissance de l'importance des tensions, peu d'attention a été portée aux pratiques qui leurs sont associées. Une recension plus détaillée est présentée dans l'article 3 de la thèse. Mentionnons tout de même ici une certaine volonté, particulièrement dans les OBNL, de « résoudre » la tension entre l'économique et le social (Young, 2005). Les outils repérés sont d'un autre ordre : les écrits comme tels apparaissant comme des guides normatifs et prescriptifs destinés aux praticiens. Ces outils vont souvent dans le sens de la résolution des tensions sans nécessairement être basés sur l'étude empirique des pratiques et outils émergents – ce à quoi notre thèse propose de répondre dans l'article 3.

1.2.2 La tension entre création et gestion dans les organisations culturelles

Dans les organisations culturelles et artistiques, autres organisations pluralistes, les principales tensions étudiées sont similaires aux tensions « internes » des coopératives, sauf que la dimension sociale ou démocratique de l'association est remplacée par la logique de création. Selon DeFillipi, Grabher et Jones (2007 ; notre traduction), « on peut présumer que c'est dans l'économie culturelle que les conflits et tensions entre, d'une part, les impératifs de la création de nouveaux genres, formats et produits et, d'autre part, la viabilité économique, prennent forme de la façon la plus frappante. » L'ouvrage de Chiapello (1998), *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, évoque particulièrement bien l'opposition véhiculée entre création artistique et management, au cœur des écrits sur les tensions dans les organisations culturelles. « Au rationalisme du management, se concrétisant entre autres par le calcul, la routine, la régularité, l'ordre et la mesure, s'opposent la sensibilité, l'imagination, la singularité, l'autonomie, la créativité, le plaisir, tous des éléments associés à l'art. » (Daigle et Rouleau, 2008: 4) C'est ainsi que « la gestion et la coordination des organisations de la création requièrent la capacité d'équilibrer les prises de

décision entre des forces contradictoires, impliquant souvent des compromis entre l'excellence artistique et la viabilité financière (Caves, 2000; DeFillippi *et al*., 2007; Jones et al., 2006; Lampel et al., 2000). » (Reid et Karambayya, 2009 : 1074, notre traduction) Résumant les tensions mentionnées dans les écrits d'un numéro spécial d'*Organization Science* consacré aux entreprises culturelles, Lampel, Lant et Shamsie (2000) parlent des tensions entre les valeurs artistiques et celles du divertissement (*mass entertainment*); entre différentiation et innovation dans le développement des produits; entre analyse de la demande et construction d'un marché; entre intégration verticale et spécialisation flexible, et entre inspiration individuelle et systèmes de création. Lampel, Lant et Shamsie (2000 : 268) synthétisent les articles qui composent le numéro spécial en suggérant que les entreprises culturelles n'ont pas à privilégier un pôle plutôt qu'un autre, puisque qu'aucun des pôles n'est entièrement bon ou mauvais (« *entirely right or wrong* »).

Parmi les articles du numéro spécial, celui de Glynn (2000) rejoint plus directement nos interrogations vu son niveau d'analyse plus micro que macro. Dans son analyse des événements ayant entouré la grève des musiciens de l'Orchestre symphonique d'Atlanta, Glynn (2000) fait ressortir l'importance des identités professionnelles bien campées et leurs relations réciproques tendues : d'une part, les musiciens, travailleurs en grève qui défendent la qualité artistique de l'orchestre, et de l'autre, les membres du CA, administrateurs préoccupés par la viabilité financière de l'orchestre. Le cas présenté par Glynn révèle une joute rhétorique assez prévisible, une argumentation sans surprise basée sur les identités des divers protagonistes. Dans le même esprit, mais adoptant une approche psychosociologique, Reid et Karambayya (2009) ont abordé la tension entre objectifs d'affaires et objectifs artistiques sous l'angle des relations entre la direction administrative et la direction artistique dans le cas d'organisations des arts de la scène gérées en duo et proposé diverses hypothèses sur les dynamiques de ces dyades et leurs impacts sur le reste de l'organisation. Dans un cas comme dans l'autre se trame, en filigrane ou de manière explicite, la question de l'identité organisationnelle des organisations culturelles, qui mérite ici une discussion plus détaillée.

Glynn (2000) présente en effet l'orchestre symphonique comme une organisation à l'identité hybride (« *hybrid identity organization* »). L'organisation à l'identité hybride est, selon Albert et Whetten (1985 : 270, cités par Glynn, 2000, notre traduction), « une organisation dont l'identité se compose de deux ou trois types qui ne vont pas normalement ensemble […] Il ne

s'agit pas simplement d'une organisation aux composantes multiples; plutôt, elle se considère (et les autres la considèrent), en alternance ou simultanément, comme deux types d'organisations. » Selon Glynn (2000 : 285), dans les organisations culturelles, les deux identités en présence sont l'identité artistique (des artistes et artisans) et l'identité utilitaire (des gestionnaires et administrateurs); la présence de ces deux identités peut mener à des conflits ou à des tensions. Ces identités sont directement liées à la profession des deux groupes en présence, et qui se côtoient en parallèle dans la structure organisationnelle. On rejoint ici la notion d'organisation à l'identité idéographique proposée par Albert et Whetten, *i.e.* d'organisations dans lesquelles « *incongruent elements of identity […] exist side by side and are claimed by different structural units within the organization (Albert & Whetten, 1985, p. 271).* » (Glynn, 2006 : 59).

Alors que l'identité idéographique peut sans doute permettre de décrire adéquatement de nombreuses organisations culturelles (et nous ajoutons ici, du secteur de la santé), nous proposons que de nombreuses organisations de l'économie sociale (telle que la coopérative de solidarité étudiée) ont possiblement une identité holographique, *i.e.* « que chaque unité organisationnelle reflète plutôt la nature complexe et multidimensionnelle [*multifaceted*] de l'identité organisationnelle » (Glynn, 2006 : 59, notre traduction). Nous verrons plus loin comment notre approche théorique, inspirée de la sociologie pragmatique (Bénatouïl, 1999), nous garde d'associer a priori les pôles en tension à certaines parties prenantes particulières[16] et s'inscrit dans la considération des identités non pas comme fixes, mais plutôt comme construites (Chreim 2005 : 569, en référence à Alvesson et Karreman 2000). Mais plus largement – et pour revenir à notre recension - , les connaissances sur la gestion des organisations à l'identité hybride sont limitées (Glynn, 2006 ; Pratt et Foreman, 2000). Un article phare de Pratt et Foreman (2000) énonce une série de propositions théoriques sur les réponses managériales aux identités multiples (*i.e.* des réponses génériques de type « *compartmentalization* », « *deletion* », d'intégration ou d'aggrégation selon divers types de contextes), mais ces propositions restent à vérifier dans l'empirie.

[16] Dans le type d'organisation à gouvernance multipartite qui nous intéresse, la coopérative de solidarité, on peut penser que les identités sont plus complexes, dans la mesure où travailleurs, utilisateurs et membres de soutien siègent au conseil d'administration, ce qui vient potentiellement « brouiller » ces identités claires et leurs délimitations tranchées.

En lien avec nos préoccupations pour les outils sociomatériels, le cas décrit par Glynn (2000) permet de voir à quel point le design organisationnel de l'orchestre peut être outil de renforcement des conflits intergroupes, puisqu'il distingue clairement les deux espaces associés aux identités. Un autre aspect particulièrement intéressant de l'étude de Glynn (2000) - et sur lequel nous reviendrons en détail dans l'article 2 de notre thèse - est le rôle des chiffres dans l'exacerbation des tensions. En effet, n'eût été des difficultés financières de l'orchestre, les deux identités professionnelles se côtoyaient sans problème. L'événement déclencheur de la grève (*i.e.* le congédiement de six musiciens en probation pour cause de difficultés financières, malgré leur respect de toutes les exigences menant à la permanence en ce qui a trait à la performance musicale) et sa justification en termes économiques viennent faire éclater l'équilibre préexistant. Ce serait donc les chiffres qui auraient mis à jour des tensions latentes, mais aussi les chiffres qui auraient apaisé la crise (une fois que les deux parties eurent convenu des conditions de retour au travail à l'aide de chiffres d'augmentations salariales, d'emploi minimum, etc.).

Sept ans après l'article de Glynn dans le numéro spécial d'*Organization Science*, le *Journal of Organizational Behavior* publiait un numéro spécial consacré aux paradoxes de la créativité. Parmi les articles, celui de Eikhof et Haunschid (2007), une étude qualitative menée auprès de théâtres allemands, révèle deux paradoxes. Tout d'abord, un premier, lié au système théâtral allemand : alors qu'au niveau organisationnel, les subventions publiques cherchent à protéger « l'art pour l'art » sur la scène théâtrale allemande, sur le plan individuel, les défis du marché du travail pour les artistes leur occasionnent des pressions économiques. Le deuxième paradoxe, applicable aux entreprises culturelles en général, a trait au chevauchement entre culture et affaires, que nous avons précédemment abordé. Selon Eikhof et Haunschild (2007 : 536), il n'existe pas de procédures ni de routines organisationnelles standardisées permettant la gestion de cette deuxième tension (qui est aussi liée à la première tension relevée, selon nous);

> *Rather, HRM practices are highly personalized, and individuals are expected to continuously (re-) construct their own way of balancing artistic and economic logics of practice and thus maintain a position viable with respect to both the business and the artistic field. Consequently, standardised management tools and best practice examples are of little use in this and other industries depending on the economization of artistic logics knowledge.*

Alors que pour Eikhof et Haundchild (2007), la gestion des tensions doit se faire au cas par cas et qu'elle passe principalement par des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées, Cohendet et Simon (2007) semblent voir en la gestion de projet et en l'aménagement des bureaux des pistes de solution plus largement transférables. Selon Cohendet et Simon (2007), qui se sont penchés plus spécifiquement la tension entre créativité et gestion dans une entreprise de jeux vidéo, « une gestion de projet de type « hybride » combinant des plates-formes de travail décentralisées à de strictes contraintes de temps, et une gestion des espaces favorisant les interactions informelles permettraient d'unir les équipes créatives et de gestion. » Il sied de noter chez Cohendet et Simon la reconnaissance de l'importance des objets et espaces physiques dans la gestion des tensions. De l'étude de Cohendet et Simon se dégage clairement le rôle des postes de travail ou des écrans d'ordinateurs comme médiateurs de tensions entre humains.

Notre recension nous a enfin permis de déceler un tout autre type d'outils sociomatériels jouant un rôle central dans certains écrits sur les tensions dans les organisations culturelles : il s'agit des textes stratégiques (Abdallah, 2007 ; Daigle et Rouleau, 2010 ; Rousselière et Vézina, 2009). Dans ces études, divers textes stratégiques (plans stratégiques, rapports d'activités) sont au cœur même de l'analyse et traités comme acteurs ou reflets des tensions entre logiques artistique et managériale. Abdallah (2007) s'est penchée sur l'appropriation d'un plan stratégique au sein d'une organisation de production et distribution de films. Son étude démontre comment le plan stratégique quinquennal, lui-même traversé par trois tensions centrales (une dualité identitaire opposant tradition et avant-garde; une dualité axiologique entre valeurs de création et valeurs économiques, et une dualité stratégique opposant l'être au paraître), a d'abord fait l'objet d'une appropriation commune, puis d'une appropriation différenciée par les gestionnaires et les producteurs de films ou les cinéastes. En effet, l'effet rassembleur initial du plan stratégique cède le pas à des utilisations différenciées : alors que les gestionnaires le mobilisent comme outil de décision et justification, instrumentale, des coupes et restrictions budgétaires, les producteurs et cinéastes considèrent le plan comme l'expression symbolique des valeurs sociales de l'organisation (Abdallah, 2007 : 70-71). Grâce notamment au design longitudinal de son étude, Adbdallah démontre bien comment la coexistence, dans un texte stratégique, des pôles en tension dans une organisation peut permettre tour à tour de rassembler, puis d'opposer des groupes professionnels aux « systèmes de valeurs et justification différents » (Abdallah, 2007 : 73). (Nous verrons dans l'article 2 de notre thèse comment le fait de suivre

des outils dans le temps enrichit notre lecture de leur action dans les situations de tensions). Le plan stratégique apparaît donc ici comme espace textuel d'expression des tensions, mais aussi comme médiateur de ces tensions dans les pratiques des gestionnaires et des cinéastes et producteurs.

Dans les articles de Rousselière et Vézina (2009) et de Daigle et Rouleau (2010), des textes stratégiques d'organisations culturelles, vus comme objets ou dispositifs de compromis, sont décortiqués à l'aide de la grille d'analyse des économies de la grandeur, de Boltanski et Thévenot (1991, 2006). À travers l'analyse textuelle de rapports d'activité d'une coopérative financière destinée au secteur de la culture, Rousselière et Vézina (2009) font ressortir les principales dimensions identitaires (efficacité, projet, développement de la communauté culturelle et organisation administrative) présentes dans le discours de l'organisation. À l'aide de la même grammaire conventionnaliste appliquée à l'analyse de trois plans stratégiques d'organisations artistiques, Daigle et Rouleau (2010) démontrent que bien que le monde industriel et les valeurs managériales soient prédominants, d'autres micro-compromis sont aussi disséminés dans les textes. En effet, par des pratiques linguistiques de juxtaposition, une rhétorique de la certitude et des formulations ambiguës, les valeurs artistiques et de la création sont elles aussi incorporées aux textes pour séduire, convaincre et mystifier les diverses parties prenantes. Or, contrairement aux résultats de l'analyse d'Abdallah (2007), ceux de Daigle et Rouleau (2010 : 25-26) indiquent que la dualité entre ces valeurs et celles du management n'est pas centrale, ce qui pousse les auteures à suggérer que la clarification dans le monde industriel soit motivée par un désir d'assurer la protection et la survie des organisations artistiques en rendant leurs plans stratégiques attrayants pour des parties prenantes issues de ce monde par ailleurs dominant dans la société.

Alors que les pratiques et outils sociomatériels n'avaient pas fait l'objet de beaucoup d'attention dans les écrits consacrés aux tensions dans les coopératives, entreprises sociales et du tiers secteur, un constat différent s'impose à la lecture de certaines recherches recensées sur les tensions dans les organisations artistiques. Ces écrits sont marqués par la littérature sur les organisations aux identités hybrides, mais aussi par une sensibilité fort appréciable au rôle de certains outils sociomatériels, décrits comme capables de faciliter des rapprochements ou de distancer des groupes aux identités professionnelles diverses (Glynn, 2000 ; Abdallah, 2007 ; Cohendet et Simon, 2007), d'opérer des compromis entre les logiques de la création et de la gestion (Rousselière et Vézina, 2009 ; Daigle et Rouleau,

2010), mais aussi d'alimenter les tensions entre ces logiques (comme dans le cas décrit par Abdallah, 2007)[17]. Voyons maintenant ce qu'il en est du côté pour la tension entre logiques du « care » et du management dans d'autres organisations pluralistes aux identités hybrides : celles du secteur de la santé.

1.2.3 La tension entre logiques du « care » et du management en santé

Les organisations du secteur de la santé constituent un autre type d'organisation pluraliste (Denis, Langley et Rouleau, 2007) caractérisé par la présence simultanée de différentes logiques. Alors que la profession médicale, via la formation offerte par les écoles de médecine, est elle-même caractérisée par la coexistence des logiques institutionnelles du « care » et de la science (Dunn et Jones, 2010), les organisations du secteur de la santé sont quant à elles marquées par la tension entre, d'une part, les logiques et les valeurs associées aux soins et à la médecine, et, d'autre part, celles de l'entreprise (Beech *et al.*, 2004 ; Nutt et Backoff, 1987 ; Reay et Hinings, 2009 ; Williams *et al.*, 2005).

Bien que l'analyse de la mission d'hôpitaux canadiens ait démontré la prédominance des valeurs associées aux soins des patients sur celles associées à l'efficacité économique (Williams *et al*., 2005), il semble que la situation vécue dans les organisations de la santé soit plus complexe. L'étude d'un organisme à but non lucratif du secteur de la santé a permis à Nutt et Backoff (1987) d'identifier de nombreuses tensions : tension liée à la facturation (« *business-like vs. humanitarian* »); à la stabilité financière (« *health care dollars vs. diversified funding* »); aux exigences de productivité vs. les ressources humaines; à la qualité du personnel vs. les exigences du système; aux profits vs. la capacité de payer pour la recherche de nouveaux clients. Le modèle de gestion stratégique qu'ils proposent est très didactique, tactique. Cependant, il ne nous renseigne pas sur la façon dont sont vécues les tensions par les acteurs de l'organisation. Un peu plus près des pratiques pour gérer la tension entre le « care » médical et la gestion, on retrouve la contribution de Beech, Burns, de Caestecker, MacIntosh et MacLean (2004), qui relatent comment une tension entre centralisation et décentralisation, occasionnée par des changements organisationnels dans le réseau de la santé britannique (plus précisément, par la publication d'un rapport), se

[17] Il est intéressant de noter ici que l'on considère certains outils souvent textuels, mais pas les œuvres comme telles produites dans ces organisations artistiques, ni leur instrumentation.

transforme ensuite en tension entre gestionnaires et médecins. Directement interpellés par l'article de Poole et van de Ven (1989) sur les stratégies génériques de gestion des paradoxes (*i.e.* l'acceptation du paradoxe, la séparation spatiale ou la séparation temporelle des pôles en tension, ou leur synthèse), Beech *et al.* (2004) s'inscrivent dans l'option 1 (*i.e.* le maintien du paradoxe), proposant de voir le paradoxe comme un incitatif à l'action (à travers le concept de « *serious play* ») plutôt que comme un blocage mental à résoudre. Les auteurs nous permettent de voir que Jack, le médecin agissant comme consultant dans la situation et qui maintient le paradoxe ouvert, émet des recommandations qui s'inscrivent dans une perspective du paradoxe, mais l'application concrète des recommandations formulées n'est pas documentée. On passe ainsi de la recommandation aux résultats (avec la création d'un réseau de médecins inter-hôpitaux), trois ans plus tard, sans toutefois savoir comment médecins et gestionnaires, acteurs pourtant au cœur des tensions initiales, gèrent la nouvelle situation, dans laquelle persistent certaines tensions.

Une récente contribution à la compréhension du « comment » de la cohabitation de logiques contradictoires au sein des organisations de santé est celle de Reay et Hinings (2009). En réponse au manque d'intérêt des théories institutionnelles aux pratiques des acteurs au sein des organisations, Reay et Hinings se sont intéressés aux stratégies déployées par les médecins et autres acteurs des régies de santé pour évoluer dans le contexte de la tension entre la logique médicale et celle de l'entreprise (« *business-like* »). Reay et Hinings (2009) mettent en lumière le développement, par les deux groupes d'acteurs concernés (soit par les médecins et les gestionnaires des régies de la santé), de structures et de systèmes de collaboration leur permettant d'évoluer au quotidien, malgré la présence des tensions exacerbées par la décision du gouvernement albertain d'exclure les médecins des prises de décision au sein des régies de santé. Reay et Hinings (2009) font ainsi ressortir le rôle de la création de nouvelles structures et de nouveaux processus comme outils dans la gestion des tensions : en créant des espaces de consultation des médecins en ce qui a trait aux décisions liées à la médecine, les gestionnaires des régies de santé parviennent à impliquer les professionnels de la santé dans certaines décisions et à rapprocher les deux groupes. Il est intéressant de noter ici que la stratégie décrite par Reay et Hinings (2009) apparaît en fait à l'opposé de la stratégie de segmentation décrite par Denis, Lamothe et Langley (2001 : 809, citant Thompson, 1967 et Weick, 1976 ; notre traduction), « un phénomène visant à autonomiser les différentes parties d'une organisation afin de résoudre les tensions inhérentes entre les valeurs économiques et les valeurs professionnelles, non économiques,

dans les organisations basées sur les valeurs [*value-rational*] (Satow, 1975) ou les organisations professionnelles comme les institutions de santé ». En termes de stratégie générique de gestion des paradoxes, la segmentation peut être associée à la séparation spatiale des pôles de la tension (Poole et van de Ven, 1989), alors que Reay et Hinings (2009) présentent plutôt le rôle des nouvelles structures et processus comme outils de facilitation de leur acceptation.

Bien qu'ils n'abordent pas directement la tension entre logiques du « care » et de gestion, trois articles ayant porté sur diverses tensions dans le secteur de la santé ont particulièrement retenu notre attention pour leur considération d'outils sociomatériels autres que ceux associés à la structure organisationnelle (Beech *et al.*, 2004 ; Reay et Hinings, 2009). Mentionnons tout d'abord les travaux de Pratt et Rafaeli (1997) et de Barley (1986), qui permettent de saisir respectivement les rôles de révélateur ou de déclencheur de tensions que peuvent jouer certains artefacts. L'étude de Pratt et Rafaeli (1997) permet de voir comment les vêtements des infirmières, au cœur des discussions entourant la rédaction d'un code vestimentaire dans l'unité de réhabilitation d'un hôpital, jouent un rôle symbolique central et permettent de mettre au jour les tensions entre diverses approches de soins aux patients. Les vêtements (uniforme vs. vêtements civils) agissent comme point d'ancrage, comme pivot pour la révélation et la discussion de tensions reliées aux enjeux d'hybridité identitaire des infirmières. Alors que l'uniforme est associé à l'identité professionnelle « soignante » des infirmières, les vêtements civils permettent de distinguer le travail de l'unité de réhabilitation du reste de l'hôpital et de transmettre l'idée de transition des patients vers leur sortie de l'hôpital. Les résultats présentés par Pratt et Rafaeli (1997 : 887) présentent l'originalité et l'intérêt d'interpeler les perspectives de l'intégration ou de « l'identité monolithique » en démontrant qu'un même symbole peut générer différentes perceptions et associations. Pour notre thèse, nous en retenons aussi l'importante conclusion suivante (Pratt et Rafaeli, 1997 : 889) :

> *Instruments that are sensitive to multiple perspectives - and consequently, multiple identities-may help scholars understand more richly. Symbols (and debates about them) may be among such instruments. Our findings specifically suggest that the management of symbols may be one vehicle for discussing ideological contradictions, dualities in organizational belief systems, and other sources of "sociological ambivalence" (Merton, 1976). Previous authors have argued that such normative contradictions are often ignored (Coser, 1979; Merton, 1976; Parsons, 1951) or are resolved through the adoption of mediating myths (cf. Abravanel, 1983; Scheid-Cook, 1988). Our study suggests that internal organizational contradictions may be acknowledged and embraced through symbols. Symbols such as dress may*

> *therefore become the focus of communication among members not because they themselves are important; rather, they become important because they offer a concrete representation and an accessible communication medium about otherwise abstract and threatening contradictions.*

L'étude de Barley (1986) permet elle aussi de saisir l'effet d'outils sociomatériels sur des dynamiques professionnelles. En effet, par la fine description du processus d'introduction de scanners dans des hôpitaux, les travaux de Barley démontrent comment ces nouveaux instruments technologiques entraînent une renégociation des rôles et responsabilités entre radiologistes et techniciens (que l'on pourrait ici associer à la tension entre autonomie et contrôle; nous y reviendrons dans l'article 1). Bien que - et comme c'était le cas de Pratt et Rafaeli (1997) - ces travaux ne nous renseignent pas précisément sur la gestion des tensions entre différentes logiques, ils sont porteurs d'une sensibilité sociomatérielle remarquable et suggèrent que l'étude des tensions s'enrichirait d'une telle attention aux outils en présence.

Alors que tant Pratt et Rafaeli (1997) que Barley (1986) ont sciemment décidé de placer les outils sociomatériels au cœur de leurs analyses, tel ne fut pas initialement le cas pour Denis, Langley et Rouleau (2006). En effet, c'est vu le caractère surprenant de leur importance dans la prise de décision que les nombres (principalement des indicateurs) se sont imposés comme incontournables dans leur étude de la prise de décisions complexes au sein du système de santé. Bien que les décisions complexes dont il est question (*i.e.* le choix d'établissements hospitaliers à fermer) soient implicitement liées à la tension entre une volonté d'améliorer les soins de santé offerts à la population et la nécessaire rationalisation des ressources (d'ailleurs exprimée en ces termes par un intervenant; Denis, Langley et Rouleau, 2006 : 364), le thème des tensions n'est pas central à l'article. Essentiellement, Denis, Langley et Rouleau (2006) démontrent comment divers indicateurs quantitatifs sont développés et en viennent, par différentes micro-pratiques (*i.e.* la construction de l'objectivité des indicateurs, la persuasion de l'audience de la rationalité qui les sous-tend, et le « *disempowering* » des adversaires), à s'imposer dans des décisions controversées vu leur capacité à combler le vide stratégique (« *strategic void* ») en contexte pluraliste. Nous reviendrons sur cette étude dans notre article 2 (qui portera justement sur l'action de divers nombres en contexte de tensions de gouvernance); retenons pour l'heure que l'étude de Denis, Langley et Rouleau (2006) démontre avec force le rôle que peuvent jouer les outils chiffrés dans les situations complexes, et dans certaines organisations pluralistes dans lesquelles on n'en aurait pas soupçonné l'importance.

Alors que les articles visant à traiter de la tension entre « care » et gestion ont indirectement abordé les outils sociomatériels, les articles abordant le plus directement les pratiques sociomatérielles dans les organisations de la santé n'avaient pas nécessairement pour objet de traiter des tensions entre les logiques du « care » et de la gestion. Ce deuxième groupe d'écrits – et en particulier l'article de Denis, Langley et Rouleau (2006), vu l'accent qu'il met sur le pluralisme et les pratiques - nous permet tout de même de soutenir que des outils sociomatériels autres que la structure organisationnelle (Beech *et al.*, 2004 ; Reay et Hinings, 2009) sont susceptibles d'intervenir dans les tensions, pour peu qu'on s'y attarde et que l'on adopte une approche conceptuelle et méthodologique appropriée.

Voyons maintenant comment a été abordée la tension entre collaboration et compétition dans les alliances stratégiques et autres instances de collaboration, et plus précisément le rôle joué par les outils sociomatériels en de tels contextes.

1.2.4 Tension entre collaboration et compétition dans les alliances stratégiques et autres instances de collaboration

Selon Bouchikhi (1998 : 217-218, notre traduction), malgré qu'elles soient supposées faciliter la coordination des actions collectives de leurs membres, les organisations peuvent aussi être vues comme « des arènes politiques où les membres poursuivent des intérêts différents et luttent pour l'appropriation des produits de l'action collective. » En d'autres mots, les organisations sont souvent déchirées par le paradoxe collaboration-compétition. Certaines organisations pluralistes que sont les alliances stratégiques, tables rondes et autres initiatives de collaboration (Gray et Wood, 1991 ; Phillips, Lawrence et Hardy, 2000)[18], apparaissent comme des terrains particulièrement propices à l'exacerbation de cette tension, notamment parce qu'elles supposent habituellement une gouvernance partenariale ou une collaboration entre organisations, dans un champ institutionnel inter-organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983). De fait, une définition généralement admise de la collaboration est la suivante : « une relation coopérative entre organisations qui n'est basée ni sur le

[18] notre but n'étant pas de distinguer les différentes instances de collaboration possibles, nous aborderons indistinctement alliances, partenariats, tables de concertations et autres instances de collaboration (en étant tout de même consciente qu'il s'agit de diverses formes de collaboration).

marché, ni sur des mécanismes de contrôle hiérarchique » (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000 : 24, notre traduction)[19]. Selon De Rond et Bouchikhi (2004 : 66, notre traduction), « les alliances impliquent des individus qui apportent avec eux une pluralité d'intérêts, de valeurs, de loyautés, d'histoires, de préjudices et de préférences. Une telle pluralité soumet les alliances à des forces qui à la fois s'opposent et se côtoient. ». Tel qu'exprimé par Das et Teng (2000 : 85),

> *the simultaneous existence of cooperation and competition between the partners is an important characteristic of strategic alliances. Whereas competition can be defined as pursuing one's own interest at the expense of others, cooperation is the pursuit of mutual interests and common benefits in alliances.*

Les nouveaux produits ou nouvelles technologies sont des objets communément repérés dans la tension collaboration-compétition des alliances stratégiques (Bengtsson et Kock, 2000 ; De Rond et Bouchikhi, 2004). En effet, le développement de nouveaux produits ou de nouvelles technologies est souvent la raison même du développement des alliances stratégiques, et ce développement est généralement précisé dans les études sur ces organisations (Bengtsson et Kock, 2000 ; Das et Teng, 2000 ; De Rond et Bouchikhi, 2004 ; Doz, 1996 ; Hamel, 1991). Or, malgré cette mention (souvent dans la description contextuelle du cas), le produit ou la technologie ne reçoivent généralement pas d'attention dans les sections subséquentes des études. Prenons par exemple l'article de De Rond et Bouchikhi (2004), dans lequel produit ou technologie sont laissés à l'extérieur des descriptions et analyses, centrées sur les relations et interactions humaines. Dans leur étude partant d'un cadre conceptuel autour de l'idée de co-opétition et offrant ainsi l'intérêt d'une considération simultanée des deux pôles de la tension collaboration/coopération et compétition (Chen, 2008), Bengtsson et Kock (2000) offrent plus de détails sur les produits développés dans le contexte de cette tension, mais cette attention nous apparaît plutôt accidentelle, puisque les auteurs ne font aucun cas du rôle pourtant crucial que semblent jouer ces artefacts dans la dynamique de tension[20].

---

[19] C'est donc dire à quel point la collaboration est envisagée à un niveau inter-organisationnel dans la littérature en gestion. Nous verrons comment notre thèse propose qu'un autre niveau de collaboration soit étudié : l'intra-organisationnel. Plus particulièrement, nous verrons comment nous nous intéressons à un type d'entreprise donnant voix à divers types de parties prenantes au sein de ses instances de gouvernance organisationnelle, par l'internalisation de parties prenantes normalement exclues (par exemple, des clients, des membres de la communauté ou des fournisseurs) et par la participation formelle de représentants des travailleurs au conseil d'administration.

[20] Notons que Bengtsson et Kock démontrent que des compétiteurs vont collaborer pour le développement de tissus dans l'industrie de la doublure, mais qu'ils retourneront à leur mode

Les textes constituent un autre outil sociomatériel impliqué dans la tension entre collaboration et compétition. Dans les alliances stratégiques, les termes des ententes initiales peuvent avoir un impact important sur les phases subséquentes (Doz, 1996). Les textes nous sont apparus comme des outils sociomatériels répandus dans les études sur les initiatives de collaboration. Certains peuvent susciter le besoin de créer l'initiative ou l'instance; pensons au rapport Brundtland sur le développement durable, décrit comme « un facteur ayant précipité l'initiative canadienne en environnement » (Pasquero, 1991, notre traduction). Sous forme de déclarations communes ou de rapports finaux, les textes peuvent aussi, à l'opposé, constituer l'un des extrants de la collaboration (Driscoll, 1996 ; Turcotte, 1997 ; Turcotte et Pasquero, 2001). De tels textes peuvent contenir une certaine dose d'ambiguïté (par exemple, dans Turcotte et Pasquero, 2001) ou un fort degré de généralité (Driscoll, 1996). Tel que souligné par Turcotte et Pasquero (2001 : 461, notre traduction), « certains théoriciens des organisations ont proposé l'ambiguïté comme comportement stratégique approprié pour jongler avec la diversité d'objectifs de certaines organisations. » Cette ambiguïté n'est pas sans lien avec le rôle d'objet-frontière joué par certains outils textuels, notamment décrit par Bechky (2003) dans son étude des tensions liées aux identités professionnelles. Pour O'Mahony et Bechky (2008 : 426) :

> *In scientific and technical collaborations, participants create standards, methods, and objects to bridge the boundaries between different social worlds. Boundary objects have a common structure yet remain flexible in interpretation, which enables their use across worlds with different interests (Star and Griesemer, 1989).*

---

compétition plus la R&D tirera à sa fin, afin de se préparer pour la compétition qui les attendra en termes de lancement du produit. Dans l'industrie laitière, les conteneurs pour le transport sont des outils de collaboration, alors que les entreprises luttent pour la vente des mêmes produits. L'exemple le plus intéressant se trouve selon nous dans l'industrie de la bière, dans laquelle l'état des bouteilles (pleines ou vides) détermine si les entreprises seront en compétition (bouteilles pleines, à vendre) ou si elles collaboreront (bouteilles consignées, vides, à traiter conjointement).

L'extrait suivant, tiré de l'étude de Bechky (2003) décrit plus spécifiquement l'action des objets-frontières dans les situations marquées par les tensions et conflits :

> *When problems arose in the building process, both drawings and machines were used as boundary objects between occupational communities to help solve them. Boundary objects are flexible epistemic artifacts that "inhabit several intersecting social worlds and satisfy the information requirements of each of them" (Star and Griesemer 1989, p. 393). In the case of EquipCo, the drawings were used as boundary objects between engineers and technicians because both of these communities had working knowledge of them and were comfortable with communicating via the drawings.* (Bechky, 2003: 732)

Bien que le cas rapporté par Bechky démontre avec force le rôle médiateur que certains artefacts peuvent jouer, il s'en dégage tout de même l'impression que les outils sont des moyens subordonnés aux actions humaines. Seule exception repérée à cette tendance à l'instrumentalisation (ou carrément, au traitement des outils comme des figurants dans les situations étudiées) : l'étude, classique, de la mise sur pied du *Museum of Vertebrate Zoology* de l'Université de la Californie à Berkeley, de Star et Griesemer (1989). Dans ce cas mettant en lumière la nécessaire collaboration entre des parties prenantes multiples (biologistes, trappeurs, taxidermistes, collectionneurs, administrateurs, etc.), Star et Griesemer (1989) font ressortir comment certains outils textuels permettent de clarifier le fonctionnement d'un groupe hétérogène par le biais de standards et de méthodes.

Si plusieurs écrits sur la tension collaboration-compétition des alliances stratégiques et instances de collaboration regorgent d'outils sociomatériels, rappelons que tel ne fut pas le cas de chacun des articles recensés (dans certains cas de la rangée inférieure du tableau qui suit, nous avons dû déployer des efforts sentis pour retracer la sociomatérialité) :

Tableau 1.3 – Tension collaboration-compétition et outils

Tension / **Outil**	**Indirectement abordée (ou en conclusion des résultats)**	**Centrale à l'étude**
Outils acteurs	Système de contrôle de gestion dans un réseau inter-organisationnel (Mouritsen et Thrane, 2006)	« *Course handouts* » dans la mise sur pied d'un musée impliquant plusieurs parties prenantes (Star et Griesemer, 1989)
Outils instruments ou symboles	Machines et dessins d'ingénierie dans une entreprise de haute technologie (Bechky, 2003)	Différents produits développés dans des alliances de co-opétition (Bengtsson et Kock, 2000)
Outils figurants	Code d'éthique dans une initiative multistakeholder (Turcotte et Pasquero, 2001) Rapport Brundtland dans une initiative multistakeholder (Pasquero, 1991) Principes, plans d'action, arbres dans une initiative multistakeholder (Driscoll, 1996)	Coupons pour les écoles dans une coalition d'OBNL (Ospina et Saz-Carranza, 2005) Équipement, accord formel d'alliance (De Rond et Bouchikhi, 2004) Propositions dans une initiative multistakeholder (Hardy *et al.*, 2006)

Force est aussi de constater un certain biais pour le pôle « collaboration » de la tension. Telle observation ne devrait pas constituer une surprise, puisque les organisations étudiées visent, de facto, à faciliter la collaboration entre des acteurs divers.

De façon générale, dans la lignée d'Ospina et Saz-Carranza (2005), nous remarquons que la littérature sur la collaboration ne s'inscrit généralement pas dans une perspective d'acceptation des tensions inhérentes; plutôt, on cherche à établir des facteurs de succès[21]. Les tensions n'étant pas traditionnellement vues comme des indicateurs de la bonne marche des collaborations, on tente donc de réunir les pôles opposés dans une mission commune. Notre observation rejoint celle déjà effectuée par Trethewey et Ashcraft (2004 : 84), selon lesquelles

> *[m]uch of the literature on hybrid organizational forms, for example, suggests the pursuit of equilibrium or resolution, prioritizing "the reconciliation of heterogeneous partner operations" (Borys & Jemison,1989, p. 237), lest organizations dissolve into chaos (e.g., Oliver & Montgomery, 2000; Volberda, 1996). Wendt (1998) argues that the usual focus on resolution sees tension as a barrier to productivity, that managers must learn to bypass or minimize.[…] However, exclusive preoccupation with resolution is problematic, for it ignores the irrational realities of much organization practice and forecloses the productive possibilities of tension. Like Ferguson (1993), we suggest that a more appropriate response to tension can include finding ways to hold together necessary incompatibles.*

Cette observation n'est pas sans rappeler l'une des conclusions de la recension sur la tension entre le social et l'économique dans les entreprises sociales et du tiers secteur.

Malgré cette apparente volonté d'atténuation des tensions au sein des instances de collaboration, de nombreuses tensions et contradictions, d'un autre ordre, ont pourtant été relevées entre les recommandations émises par les chercheurs dans l'abondante littérature en collaboration inter-organisationnelle (Huxham et Beech, 2003). Huxham et Beech (2003) remarquent entre autres comment certains auteurs recommandent d'établir clairement, d'emblée, les objectifs de la collaboration avant de mener des actions, alors qu'à l'autre extrême, il est parfois conseillé d'agir rapidement, même si les objectifs communs n'ont pas été définis a priori. Pour eux, la solution ne réside pas nécessairement dans la résolution des tensions. En fait, aborder la gestion des tensions dans des perspectives alternatives à celle de la résolution est d'autant plus important que l'on reconnaît que les entreprises visionnaires

[21] Les conditions de succès des collaborations ont été maintes fois mises en lumière, par exemple par Calton et Payne (2003), Driscoll (1996), Kochan et Rubinstein (2000) et Pasquero (1991).

adoptent une approche embrassant les contradictions plutôt que de choisir entre un pôle et un autre (Collins et Porras, 1994, 2002). Selon Collins et Porras (1994 : 77-79), les compagnies hautement visionnaires

> ne s'oppriment pas avec ce que nous appelons « la tyrannie du ou » - le point de vue rationnel qui ne peut aisément accepter le paradoxe, qui ne peut vivre avec deux forces ou idées apparemment contradictoires en même temps. La « tyrannie du ou » pousse les gens à penser que les choses doivent être A *ou* B, mais *pas les deux*. […] Au lieu d'être opprimées par la « tyrannie du ou», les entreprises hautement visionnaires se libèrent elles-mêmes grâce au « génie du et » - la capacité d'embrasser les deux extrêmes d'un certain nombre de dimensions au même moment. Au lieu de choisir entre A *ou* B, elles trouvent le moyen d'avoir à la fois A et B. […] En bref, une entreprise hautement visionnaire ne souhaite pas mélanger le yin et le yang en une [*sic*] cercle gris et peu distinct, qui ne serait ni hautement yin, ni hautement yang; elle tend à être distinctement yin et distinctement yang, les deux à la fois et tout le temps. Irrationnel? Peut-être. Rare? Oui. Difficile? Absolument.

En somme, il n'est pas surprenant que les recherches empiriques ayant fait des tensions dans les instances de collaboration leur thème central se fassent rares (Ospina et Saz-Carranza, 2005). Tout comme Trethewey et Ashcraft (2004), nous envisageons la résolution comme une option parmi d'autres pour réagir aux tensions et paradoxes organisationnels et souhaitons « faire de la façon de vivre avec les tensions (et non seulement de les éliminer) un sujet de recherche appliqué ».

1.2.5 Conclusion de la recension sur les tensions d'objectifs et de logiques

Nous ne reviendrons pas sur les éléments de conclusion de chacune des tensions abordées, puisqu'ils ont été présentés à la fin de chacune des quatre sections (économique-social; création-gestion; « care »-gestion; collaboration-compétition). Plutôt, nous souhaitons ici faire ressortir les grandes lignes qui se dégagent de l'ensemble.

Le premier constat qui s'impose est que les tensions sont multiples au sein des organisations pluralistes. Ces tensions sont généralement identifiées comme telles, explicitement nommées, ce qui pourrait laisser présager d'une certaine acceptation de leur présence. Or, tous les écrits n'adoptent pas une perspective du paradoxe visant à être à la fois A et B (perspective sur laquelle nous élaborerons davantage dans les tensions de gouvernance).

Deuxièmement et par rapport aux approches théoriques et conceptuelles mobilisées, on remarque dans les trois premières sections des références fréquentes à la littérature sur l'identité organisationnelle (et plus particulièrement sur les organisations à l'identité hybride), ainsi qu'aux identités professionnelles. Tel qu'avancé au passage dans la discussion de l'article de Glynn (2000), plutôt que d'associer, a priori, les objectifs poursuivis et les logiques adoptées par les divers acteurs à leur rôle ou profession dans l'organisation, nous posons que c'est au terrain de nous les révéler. Nous expliciterons cette posture antidéterministe inspirée par la sociologie des épreuves dans l'article 1 de la thèse, posant que c'est de l'étude des acteurs en situation de tension, dans la pratique, que doivent émerger les logiques, objectifs et identités.

Troisièmement, bien que nous ayons pu repérer un certain nombre d'outils sociomatériels dans les écrits recensés, force est d'admettre que, dans la grande majorité des cas, ces outils n'occupent pas pour autant une place centrale dans l'analyse, et encore moins une place d'acteur. Pourtant, certains écrits (surtout dans les tensions entre création et gestion, et entre « care » et gestion) permettent de confirmer l'intérêt d'offrir aux outils sociomatériels telle place dans l'étude des tensions. En particulier, les textes (Abdallah, 2007 ; Rousselière et Vézina, 2009 ; Daigle et Rouleau, 2010), vêtements (Pratt et Rafaeli, 1997), scanners (Barley, 1986) et indicateurs chiffrés (Denis, Langley et Rouleau, 2006) jouent clairement des rôles de médiateurs, modifiant les dynamiques entre des pôles en tension. Notre thèse souhaite s'inscrire dans la lignée de ces contributions importantes.

Enfin, il est particulièrement intéressant d'observer que chacune des tensions abordées présente un pôle associé à la gestion, à l'économique, à la compétition (Boltanski et Thévenot, 1991, parleraient des mondes industriel et du marché) en opposition à des mondes divers (surtout les mondes domestique, civique et de l'inspiration). Nous ne pouvons ici que nous interroger sur la présence, constante, de ce pôle « gestion » dans les travaux, et sur ce que cela nous dit de la gestion en contexte pluraliste. Serait-ce que la gestion est vue comme inadaptée à tenir compte des objectifs, mais aussi des caractéristiques structurelles, culturelles et professionnelles à la base même des organisations pluralistes? Nous y lisons un appel – auquel nous tentons humblement de répondre dans cette thèse - à la réflexion sur la capacité de la gestion à cohabiter avec la complexité, à appuyer et à faire évoluer (plutôt que de paralyser ou de diviser) des organisations fondées sur l'acceptation de tensions. La

question des pratiques et des outils apparaît ici cruciale, et confirme l'intérêt de notre problématique.

Tableau 1.4 – Récapitulatif des écrits sur les tensions d'objectifs et de logiques

	Tension centrale	Outils principaux	Tendances
Coopératives, autres entreprises sociales et tiers secteur	Social↔économique (et ses déclinaisons)	Règles Design organisationnel Espaces de participation	Approche du cycle de vie Peu d'information sur les pratiques Dans plusieurs cas, malaise avec la tension (à résoudre)
Organisations artistiques	Création↔gestion	Textes	Identité organisationnelle Considération sérieuse de certains outils textuels
Organisations de la santé	« Care »↔gestion	Structure Vêtements Technologie Nombres	Identité organisationnelle et identités professionnelles Certains écrits abordant indirectement la tension explorent en profondeur le rôle des outils
Alliances stratégiques et autres instances de collaboration	Collaboration↔compétition	Nvx produits/technologies Textes	Considération parfois accidentelle des outils, et souvent instrumentale Malaise avec la tension (à résoudre; biais collaboration)

1.3 Tensions de gouvernance

Tout comme les tensions abordées dans la section précédente, certaines tensions de gouvernance sont induites par le fait que les organisations pluralistes poursuivent plusieurs objectifs, mais aussi, dans ce cas-ci, par les lieux de pouvoir diffus de ces organisations. En effet, dans les organisations pluralistes, le pouvoir ne réside pas entre les mains d'un individu ou d'un groupe précis. La gouvernance, démocratique, des organisations de l'économie sociale nous permet d'entrevoir ici des tensions ayant trait à la présence de parties prenantes multiples, mais aussi à la participation et au pouvoir. Avant d'aborder ces tensions, précisons tout d'abord ce que l'on entend par gouvernance.

Diverses définitions et compréhensions de la gouvernance se côtoient dans la littérature, en particulier dans les écrits sur l'économie sociale (Bouchard, 2005). À un niveau macro et marqué par la sociologie économique, le couple économie sociale et gouvernance suscite des travaux sur les agencements, instances plurielles et partenariats entre économie

marchande, économie publique (ou État) et économie sociale (ou tiers secteur). Ainsi, selon Malo (2003 : 1, italique dans le texte), « [a]u sens large, la gouvernance est une forme de *coordination* à différents niveaux de régulation, du macro au micro, du global au local, de l'inter-organisationnel à l'intra-organisationnel, et de différentes natures (privée/publique ; marchande/non marchande). » S'inscrivent dans cette réflexion divers travaux des chercheurs du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales) dont ceux, par exemple, de Bouchard, Lévesque et St-Pierre (2005), dans lesquels l'économie sociale est considérée comme l'un des partenaires d'un modèle de développement, d'arrangements institutionnels et donc, de « coordination-régulation » conjointe avec l'État et le secteur privé. Ces travaux participent d'une conception de la gouvernance plus large que celle de notre objet de recherche.

La conception qui nous intéresse fait plutôt appel à une définition plus stricte, organisationnelle, qui correspond selon Malo (2003, italique dans le texte) « à la fonction *contrôle* du conseil d'administration sur le *manager* ou l'équipe de direction ; elle renvoie aussi à la *régie d'entreprise*, renforcée par les codes d'éthique et les normes comptables. » C'est ainsi que par gouvernance, à la manière de Cornforth (2004, notre traduction adaptée), nous entendons plutôt « les systèmes par lesquels les organisations sont formellement contrôlées et tenues responsables de leurs actes [*accountable*], au centre desquels systèmes ou arrangements se trouve le conseil d'administration de l'organisation. » L'objectif de la gouvernance est « de préserver l'intégrité de l'organisation de sorte à ce que soit respectée la raison d'être pour laquelle cette organisation a été fondée » (Davis, 2001 : 30, notre traduction adaptée). St-Pierre et Bouchard (2005 : 590) soulignent quant à elles que « la gouvernance met en présence des acteurs qui ont des logiques d'action autonomes et différentes, et qui en même temps recherchent des compatibilités institutionnelles pour leur coopération. » Saidel (1993 ; notre traduction) soutient que dans le secteur bénévole [*voluntary sector*], « la gouvernance fait généralement référence à cette sphère d'action dans laquelle le conseil d'administration et la direction jouent un rôle clé. » En lien avec Saidel, dans une perspective du paradoxe, nous verrons (plus en détail dans l'article 2) comment la fonction de contrôle, exercée par le conseil d'administration envers la direction, est paradoxalement liée à celle de collaboration entre le conseil d'administration et la direction (Sundaramurthy et Lewis, 2003; Cornforth, 2004). Selon Ospina, Diaz et O'Sullivan (2002 : 25, notre traduction adaptée), les connaissances dont on dispose au sujet de la gouvernance des OBNL, en particulier, demeurent « à leur jeune stage de développement, et une

compréhension cumulative doit émerger de l'étude des réalités empiriques pour enrichir et approfondir les connaissances plus générales » Il semble en effet que la gouvernance des OBNL s'avère sous-théorisée (Ostrower et Stone, 2001 dans Miller-Millesen, 2003), surtout lorsqu'on la compare à celle des entreprises à but lucratif (Cornforth, 2002). De manière générale, la littérature portant sur les conseils d'administration d'OBNL et de coopératives est largement prescriptive, orientée vers le dépassement des problèmes et défis rencontrés par ces organisations (Turbide, 2005) ou truffée de conseils sur les activités qui devraient retenir l'attention et occuper le temps des conseils d'administration (Miller-Millesen, 2003).

Revenant à la définition de la gouvernance organisationnelle, les éléments qu'elle contient - et plus particulièrement la référence à ses espaces et acteurs (conseil d'administration et direction selon Saidel, 1993 ; acteurs aux logiques multiples selon St-Pierre et Bouchard, 2005) - rejoignent directement deux des trois caractéristiques des organisations pluralistes : les lieux de pouvoir diffus et les objectifs multiples (Denis, Langley et Rouleau, 2007). Tout comme c'était le cas dans la section précédente de la recension, nous tissons ici des liens entre ces caractéristiques et l'exacerbation de certaines tensions : respectivement, des tensions de participation et des tensions liées à la présence de parties prenantes multiples dans les instances démocratiques. Ces tensions sont souvent elles-mêmes reliées, mais nous avons tout de même choisi de les traiter séparément pour faciliter l'organisation du texte. Dans les prochains paragraphes, nous présenterons donc successivement les écrits sur les tensions liées à la présence de parties prenantes multiples dans la gouvernance (principalement dans les organisations de l'économie sociale – dont les coopératives de solidarité – mais aussi dans d'autres organisations pluripartites), puis celles liées à la participation, ce qui nous conduira notamment à aborder les enjeux de pouvoir en contexte organisationnel démocratique. Encore ici, lorsqu'il sera question de pratiques, nous tenterons de faire ressortir les outils sociomatériels en présence.

1.3.1 Tensions liées à la présence de parties prenantes multiples

Au sein même d'organisations dont les parties prenantes semblent homogènes se pose le défi de reconnaître que tous et toutes n'ont pas les mêmes intérêts selon par exemple leur genre ou leur âge (Malo, 2006 : 6). Les organisations intégrant formellement des parties prenantes hétérogènes sont donc susceptibles d'être le terrain de tensions additionnelles.

D’un point de vue sociétal, ce potentiel de tensions s’intensifie alors qu’on reconnaît « que la collaboration multipartite et le développement de nouvelles formes de résolution de conflits sont nécessaires pour résoudre des problèmes sociaux complexes dans des conditions toujours plus turbulentes. » (Driscoll, 1996 : 156, notre traduction)

L’intégration de parties prenantes (« stakeholders », assez largement définis comme « tout ce qui peut influencer ou être influencé par l’entreprise » ; Freeman, 1984) multiples dans les instances de gouvernance d’une organisation (assemblée générale, conseil d’administration) pose des défis relevés tant d’un point de vue conceptuel (Wang et Dewhirst, 1992) que pratique (Driver et Thomson, 2002). Jarzabkowski et Fenton (2006 : 631, notre traduction) présentent les organisations pluralistes comme des organisations « typiquement marquées par la divergence des objectifs et intérêts des différents groupes qui les composent, chacun de ces groupes disposant de suffisamment de pouvoir pour légitimer ses propres objectifs dans la stratégie de l'organisation. » C’est le cas dans de nombreuses initiatives de l’économie sociale (certaines coopératives multisociétariat et associations) et entreprises sociales (dans leur conception européenne, citée précédemment), mais aussi d’instances de collaboration (abordées dans la discussion de la tension entre collaboration et compétition). Bien que les tensions occasionnées par la présence de parties prenantes multiples (et donc aux intérêts potentiellement divergents) aient été soulignées à maintes reprises (Daniele, Johnson et Zandonai, 2009 ; Zusman, 1982), nous constatons qu’exception faite de la récente contribution de Spear, Cornforth et Aiken (2009), les écrits basés sur l’étude empirique des tensions (ou même, des pratiques et dynamiques, plus généralement) liées à la gouvernance multipartite se font rares (ce que Spear, Cornforth et Aiken confirment d’ailleurs).

Pour Spear, Cornforth et Aiken (2009 : 256), l’un des défis de la gouvernance multipartite des entreprises sociales est lié à l’absence d’une partie prenante dominante (« *dominant stakeholder* »). Selon eux, dans l’entreprise privée (nous précisons, capitaliste), ce sont les actionnaires qui sont les parties prenantes dominantes, ce qui signifie que c’est dans leur intérêt que l’entreprise est gérée. La situation est plus complexe dans le tiers secteur, où de nombreuses parties prenantes (membres, bénéficiaires, utilisateurs, fondateurs, etc.) peuvent avoir un intérêt légitime dans l’organisation. Elle se complique encore davantage lorsque certains groupes de parties prenantes sont explicitement représentés au conseil

d'administration, comme c'est le cas dans la coopérative de solidarité. Selon Spear, Cornforth et Aiken (2009 : 256, notre traduction),

> un important rôle du conseil d'administration de la plupart des OBNL est d'équilibrer les intérêts de ces différentes parties prenantes […] Si les conseils d'administration multipartites présentent l'avantage potentiel de bénéficier de différentes perspectives dans leurs prises de décisions, des préoccupations ont été exprimées quant à leur difficulté d'établir un mandat clair et de parvenir à des accords.

En lien avec la notion de parties prenantes « dominantes », Pestoff consacre un chapitre entier de son ouvrage *Beyond the Market and State: Social enterprises and civil democracy in a welfare society* (Pestoff, 1998) à la question du contrôle et des organisations « *multistakeholder* »[22]. Le modèle de l'entreprise « *multistakeholder* », nous dit Pestoff (1998 : 110, notre traduction)

> est basé sur la conception de l'entreprise comme ayant plusieurs différents « propriétaires » […], ce qui modifie les relations entre les gestionnaires et les parties prenantes de façon draconienne. […] Plusieurs parties prenantes auront des intérêts différents et voudront que ceux-ci soient représentés dans le processus de prise de décision de l'entreprise […] Dans un tel modèle, le principal rôle des gestionnaires devient alors de trouver des moyens d'aligner les intérêts divergents et de faciliter la résolution des conflits […] La domination et le contrôle doivent ainsi être remplacés par la co-détermination et la coordination, par la participation et l'implication.

Le tableau suivant présente les différents intérêts de ces diverses parties prenantes et le coût qu'ils représentent aux yeux des gestionnaires, selon Pestoff (1998) :

[22] Nous reviendrons sur la dimension « contrôle » et les différentes approches de la gouvernance dans la section sur les tensions de participation; nous nous limitons ici aux liens entre contrôle et parties prenantes multiples.

Tableau 1.5 – Parties prenantes et attentes multiples (reproduction traduite de Pestoff, 1998 : 110)

Parties prenantes	***Stake*, attentes**	**Implications en termes de coûts (tels que perçus par les gestionnaires)**
Investisseurs	Maximisation des profits, du retour sur l'investissement	Retour sur l'investissement
Financiers	Paiement selon les termes prévus	Capital
Travailleurs	Revenu juste et bonnes conditions de travail	Main-d'œuvre et formation
Fournisseurs	Utilisation des ressources, juste prix et acheteurs fiables	Ressources et fournitures
Consommateurs	Bon rapport qualité-prix des biens et services	Publicité et marketing
Communautés	Amélioration de la qualité de vie des citoyens	Taxes, lois et réglementation
Société	Respect des lois et des valeurs sociales	Lois et réglementation
Communauté internationale	Gestion environnementale et développement durable	Ressources naturelles

Au-delà des propositions formulées par Pestoff (1998) et des constats de Spear, Cornforth et Aiken (2009), à notre connaissance, le champ d'étude empirique des pratiques par lesquelles sont « alignés » les intérêts divergents de parties prenantes multiples demeure largement inexploré. Dans la lignée des travaux abordés précédemment sur les tensions identitaires, on dénote un certain déterminisme quant aux intérêts défendus par les diverses parties prenantes (tel qu'envisagés dans le tableau de Pestoff, 1998). S'il n'est pas illogique de s'attendre à ce qu'un travailleur fasse pression pour améliorer les conditions de travail ou qu'un membre utilisateur exige de meilleurs services, présumer qu'ils le feront invariablement et en s'opposant aux autres peut s'avérer fort limitatif. Tout comme Daniele, Johnson et Zandonai (2009), nous reconnaissons aux acteurs une multiplicité de rôles, et tout autant de tensions potentielles. « *An individual involved with a social enterprise is typically not playing a single role, for example as an investor, customer, employee or client, but has an active voice in its direction and how it fulfills its mission*. » (Daniele, Johnson et Zandonai, 2009 : 139) Un représentant des travailleurs au CA d'une coopérative de solidarité est, bien sûr, un travailleur, mais il est aussi administrateur de la coopérative, côtoyant les représentants d'autres types de membres.[23]

[23] Et, en lien avec les tensions d'objectifs et de logiques précédemment abordées, tous sont soumis aux tensions entre les dimensions économique et sociale, même si leurs réactions aux tensions peuvent grandement différer (Seanor, Bull et Ridley-Duff, 2007)

On rejoint ici l'une des conclusions de l'étude du partenariat entre la direction et les employés de Saturn par Kochan et Rubinstein (2000), selon lesquels les conflits chez Saturn sont rarement « simplement des conflits entre les employés et la direction ». Plutôt, Kochan et Rubinstein (2000 : 379, notre traduction adaptée) soutiennent que les « conflits impliquent souvent des coalitions à géométrie variable reflétant des intérêts différents verticalement et horizontalement (par exemple, des divergences entre les syndicats locaux et national ou entre dirigeants et employés de diverses usines) ». Kochan et Rubinstein observent aussi qu'aucun des conflits rencontrés n'est résolu par une entente simple ou unilatérale. Plutôt, « de nombreux forums offerts permettent à la fois la discussion ouverte et directe entre employés et direction et la construction de coalitions dépassant les lignes traditionnelles de démarcation entre ces deux groupes. » Tout comme c'était le cas dans les tensions d'objectifs, la structure organisationnelle (ici, parce qu'elle prévoit des forums) joue un rôle de médiateur des tensions en contexte pluraliste. A contrario, en contexte de temps limité pour débattre, l'étude de Varman et Chakrabarti (2004) permet de constater que les gestionnaires peuvent choisir de prendre les décisions seuls, s'évitant les longues discussions en forums et les oppositions, traditionnelles dans la coopérative étudiée, entre les deux clans de membres que forment travailleurs et activistes, aux intérêts divers.

La coopérative de solidarité, type d'organisation étudié dans le cadre de notre thèse, constitue un terrain privilégié pour l'étude des tensions induites par la gouvernance multipartite. Exclusion faite de l'enquête du ministère du Développement économique et régional et de la Recherche[24] (Chagnon, 2004), de données quantitatives sur l'importance économique des coopératives de solidarité (Chagnon, 2008) et de quelques monographies de coopératives de solidarité (Langlois, 2004a, 2004b ; Langlois et De Bortoli, 2006 ; Langlois et Girard, 2005), encore très peu d'études ont été consacrées à ce nouveau type d'organisation dont le modèle s'inspire notamment de la coopérative sociale italienne (Pezzini, 2008 ; Thomas, 2004), et qui est semblable à la société coopérative d'intérêt collectif (la « SCIC »), apparue en France en 2001 (Lindsay et Hems, 2004 ; Margado, 2005). En dehors du descriptif, de la mise en contexte ou du normatif, à notre connaissance, encore aucune recherche ne s'est penchée sur la gestion des tensions liées aux dynamiques de gouvernance multipartite, dans la pratique.

[24] aujourd'hui ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

Parmi les facteurs explicatifs de l'échec de certaines sociétés coopératives d'intérêt collectif, on note « le multisociétariat mal géré » (Margado, 2005). En effet, toujours selon Margado, « [q]uand le multisociétariat n'est pas animé et dynamisé, on peut entendre dans certaines coopératives : « les salariés bloquent », « les collectivités, pourtant présentes au capital, ne nous ont pas donné tel marché », « les bénévoles veulent partir », « c'est difficile de faire prendre des parts de capital à nos clients »... » Dans le cas québécois, les défis de gestion et de gouvernance de la coopérative de solidarité ont aussi été identifiés, et la question de la cohabitation concrète des différents types de membres a été explicitement posée par Lafleur (2008) :

> Comment ces personnes vont-elles vivre concrètement les valeurs coopératives comme l'égalité, l'équité, la démocratie ou la solidarité dans un espace ? […] Comment arrive-t-on, dans les coopératives de solidarité, à prendre des décisions qui sont à la fois démocratiques et efficaces malgré des intérêts qui peuvent être différents selon les catégories de membres ?

Ces questions, qui touchent directement les pratiques concrètes et les processus de gouvernance multipartites dans ce type d'organisation, n'ont pas reçu une attention à la hauteur des défis qu'ils posent, à deux exceptions près. Mentionnons ici un essai rédigé par trois étudiantes de la maîtrise en gestion du développement des coopératives et des collectivités de l'Université de Sherbrooke (Tremblay, Indatou et Zuluaga, 2007). La question au cœur de leur démarche, « comment gérer les différents intérêts des parties prenantes internes des coopératives de solidarité? », et la sous-question, traitant des pratiques favorables et défavorables, laissaient présager un apport intéressant pour nos travaux. Tremblay, Indatou et Zuluaga abordent certes la gouvernance multipartite dans les trois coopératives de solidarité étudiées, mais à partir d'une approche déductive basée sur cinq dimensions prédéterminées (pouvoir et respect des champs de compétences ; transparence et communication ; leadership ; gestion démocratique ; éducation-formation) identifiées dans les écrits sur la « bonne gouvernance », et par le biais d'un nombre restreint d'entretiens aux questions sommaires permettant d'identifier et de caractériser certaines pratiques, mais ne permettant pas d'en comprendre le déploiement complexe. Par exemple, bien qu'il soit question dans la grille d'entretien de « processus de gestion démocratique », aucune question ne porte sur les processus comme tels (plutôt, il est question de qualifier l'ambiance, de calculer le nombre de réunions, de caractériser le mode de prise de décision, etc.).

Les enjeux de gouvernance multipartite ont aussi été abordés dans le cadre d'une étude pancanadienne sur les coopératives et la cohésion sociale, menée au Québec par une équipe du Centre de recherche sur les innovations sociales composée et Benoît Lévesque et Jean-Pierre Girard, assistés de Geneviève Langlois et Patrick de Bortoli. Parmi les cinq dimensions d'étude des quatre coopératives de solidarité étudiées, on retrouve la « démocrativité », qui aborde la gouvernance organisationnelle. Or, tout comme c'était le cas dans l'essai de Tremblay, Indatou et Zuluaga (2007), c'est à travers des questions d'entrevue que cette dimension a été abordée, et non pas par le biais d'observations de rencontres du conseil d'administration. Tout de même, Girard (2008) conclut que la démocrativité est « à ne pas en douter, la dimension la plus sensible » et qu'il y a effectivement :

> une certaine difficulté à composer avec les intérêts des divers acteurs en place. Les administrateurs de la coopérative peuvent avoir tendance au repliement sur leur seul enjeu de sociétaires – l'utilisateur qui va vouloir maximiser son avantage plutôt que la prise en compte de l'intérêt supérieur de la corporation. Pour le membre travailleur siégeant au conseil, il est facile de confondre cette instance avec une table de négociations des conditions de travail. On sent donc qu'il y a une mauvaise compréhension des rôles et responsabilités. […] En cette matière de démocrativité se posent pour les coopératives de solidarité quelques défis, dont l'habilitation des dirigeants et gestionnaires à la gouverne complexe, ou si l'on préfère, à la gestion de la diversité. Il faut également valider régulièrement la mission auprès des parties prenantes. […] C'est le propre de toutes les coopératives dans leur cycle de vie : à l'élan fusionnel de départ, il faut prévoir des moyens et mécanismes pour conserver et enrichir l'intérêt initial. À l'instar d'autres entreprises collectives, il y a aussi l'enjeu de déterminer des indicateurs de résultats qui serviront de balises aux dirigeants. Ces indicateurs, qui ne doivent pas être strictement économiques au risque de perdre sa raison d'être, ne sont pas toujours aisés à mesurer.

Par les questions qu'elle pose, mais aussi par le cadre d'analyse et la méthode proposés, notre thèse permettra d'approfondir cette lecture des défis, mais surtout d'explorer en profondeur les pratiques et outils (moyens, mécanismes, indicateurs – sur lesquels Girard n'élabore pas) permettant de les aborder. Cela permettra ainsi de dépasser l'identification des tensions (entre autres, Pestoff, 1998 ; Lafleur, 2008 ; Girard, 2008), mais aussi le contexte d'émergence et de développement (Borzaga, 1995 ; Bouchard, Lévesque et St-Pierre, 2005 ; Girard, Pezzini et Faubert-Mailloux, 2000 ; Lindsay et Hems, 2004 ; Manoury, 2001 ; Morin, 1994-95 ; N'Diaye, 2005 ; Tremblay, Doray et Landry, 2005); les conditions de succès (Driscoll, 1996; Kochan et Rubinstein, 2000); les apprentissages (Malo et Elkouzi, 2001 ; Poncelet, 2001 ; Turcotte, 1997 ; Turcotte et Dancause, 2002); les règles juridiques

(Borzaga, 1995 ; Espagne, 1999) ou les impacts sur la cohésion sociale (Langlois, 2004a, 2004b ; Langlois et De Bortoli, 2006 ; Langlois et Girard, 2005, 2006 ; N'Diaye, 2005) des organisations à gouvernance multipartite.

1.3.2 Tensions et paradoxes de participation

Dans les organisations pluralistes, le pouvoir, diffus (Denis, Langley et Rouleau, 2007) est partagé en des lieux et entre des acteurs divers. Nous avons précédemment vu que les espaces et forums pouvaient faciliter dialogue et débats entre parties prenantes aux intérêts et logiques multiples. Dans les paragraphes qui suivent, nous les aborderons plutôt dans l'optique des tensions et paradoxes, multiples, qu'ils peuvent générer au sein d'organisations pluralistes démocratiques sur le plan de la participation (Stohl et Cheney, 2001 ; Varman et Chakrabarti, 2004). En effet, pour Caudron (2008 : 57),

> [l]a réalisation de la démocratie au travail (qui passe par le développement de la participation, par exemple) est, pour beaucoup d'auteurs, une condition *sine qua non* de la réalisation de la démocratie en général. Pourtant, loin de ces vœux humanistes, que ce soit sur le plan conceptuel ou empirique, les écrits qui s'intéressent aux pratiques démocratiques dans les entreprises aboutissent systématiquement à des conclusions paradoxales et contradictoires.

Traiter de participation démocratique nous conduit à aborder les enjeux de pouvoir et de contrôle, qui y sont intimement liés. En effet, comme l'a formulé Malo (2001 : 8), la question suivante se pose : « Quand l'entrepreneur est collectif, quand le sommet stratégique est multi-intéressé, qui est au pouvoir? » Ou, comme Sainsaulieu et ses collègues (1983) le demandent, qui participe au pouvoir, et comment?

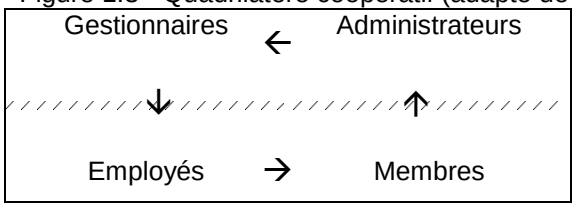
Pour pouvoir répondre à cette question de participation au pouvoir, il convient de préciser les bases de la dynamique gouvernance-gestion des coopératives et autres organisations de l'économie sociale, une gouvernance « *stakeholder* » différente de la gouvernance « *shareholder* » des entreprises à capital-actions, puisqu'on y on retrouve à la fois une structure d'entreprise sous la responsabilité de la gestion et une structure d'association (assemblée générale et conseil d'administration) fonctionnant avec la règle « un membre, un vote » (Malo, 2001). Bien que les membres de coopératives en soient aussi les actionnaires (par le principe de participation économique au capital des coopératives), ils sont

désintéressés puisque la rémunération du capital est interdite ou limitée. Parmi les auteurs classiques des écrits sur les coopératives, Desroche (1976), sociologue de la coopération, par le biais de son « quadrilatère coopératif » (reproduit ci-dessous), met en lumière les acteurs impliqués dans ces deux structures ainsi que les dynamiques qui les lient. Tel que résumé par Bouchard (non daté),

> ce sont les membres qui élisent des dirigeants ou administrateurs pour les représenter. Ceux-ci délèguent les responsabilités de gestion à des gestionnaires qui sont recrutés par les administrateurs. Les gestionnaires embauchent, à leur tour, des employés, lesquels fournissent des services aux membres-usagers.

Tout en permettant une qualification des acteurs et de leurs rapports, le quadrilatère coopératif de Desroche (1976) reprend aussi, par la scission verticale, le traditionnel clivage possible entre d'une part la gestion ou l'appareil organisationnel de l'entreprise (à gauche, gestionnaires et employés) et la gouvernance de l'association (à droite, membres et leurs représentants administrateurs élus). À cette fracture possible entre gestion et gouvernance s'ajoute une autre tension potentielle illustrée par la division horizontale, entre d'un côté les membres de base et employés opérationnels, et de l'autre, les gestionnaires et administrateurs au sommet décisionnel.

Figure 1.3 - Quadrilatère coopératif (adapté de Desroche, 1976)



Le quadrilatère de Desroche permet de remarquer le pluralisme des acteurs en présence au sein de la gestion et de la gouvernance d'une coopérative. Or, si tel que le soutient Caudron (2004),

> la simplicité du schéma permet de comprendre la façon dont s'équilibre le jeu des acteurs en fonction de leurs intérêts propres […], ce modèle ne rend pas compte de la complexité du mode de gouvernance coopératif (comment « se vit » la démocratie dans une coopérative ?). De plus, il n'associe les divergences d'intérêts qu'au rôle joué par les acteurs dans le cadre de la coopération. L'hétérogénéité n'est placée ici qu'au niveau des acteurs, mais elle ne prend pas en compte l'hétérogénéité des pratiques.

Adaptant la question de Caudron (2004), notre thèse, en proposant que certains outils sociomatériels médiatisent les tensions, pose la question de savoir comment « se vivent » les tensions, dans la pratique. La coopérative de travailleurs étudiée par Caudron illustre les contradictions entre une structure démocratique formelle et les dérives découlant de son instrumentalisation à des fins personnelles (notamment par l'emploi de « personnes de confiance » ou « proches de la famille » pour contrôler les prises de décision). De cette étude se dégage clairement l'importance des fondateurs et de leurs choix initiaux. Cela permet, toujours selon Caudron (2004), de relativiser les mécanismes de contrôle des organes démocratiques, alors qu'un système comptable « déviant » (des chiffres manipulés, voire falsifiés) mis en place par la direction est accepté par compromission par le dirigeant élu et que les principes et règles de la coopérative sont détournés.

Ce court-circuitage de la structure démocratique prend racine dans l'opportunisme de certains membres mais aussi dans leurs « craintes liées à la prise de décision démocratique. » (Caudron, 2004) Plus concrètement, les écrits sur la gestion et la gouvernance participatives signalent qu'elles entraînent des processus de prise de décision plus longs, des défis de gestion des émotions, ainsi que le paradoxe lié à la confrontation entre volonté d'égalité et inégalités, inévitables, entre les participants dues à leurs caractéristiques personnelles (Mansbridge, 1973). Stohl et Cheney (2001) se sont spécifiquement penchés sur les écrits traitant des paradoxes rencontrés dans les organisations ayant des pratiques participatives, démocratiques – dont plusieurs coopératives. Stohl et Cheney (2001 : 352, notre traduction) concluent que

> dans certains cas, les tensions semblent inhérentes aux pratiques organisationnelles participatives et démocratiques, alors que dans d'autres études, les paradoxes émergents semblent plutôt fonction d'un certain design organisationnel, d'une configuration de forces sociales ou de procédures particulières […] Nous pouvons présumer que le paradoxe est inhérent aux pratiques participatives et aux structures démocratiques.

Partant d'une recension des écrits et de leurs propres travaux, Stohl et Cheney (2001) dressent une liste de paradoxes de participation vécus par les individus dans les coopératives et dans d'autres initiatives de démocratie industrielle. Ces paradoxes, au nombre de quatorze, sont regroupés en quatre types (soit les paradoxes ayant trait à l'agence, à la structure, à l'identité et au pouvoir). Une lecture attentive de leur tableau

synthèse avec des lunettes sociomatérielles nous permet de relever de potentiels outils impliqués dans les divers paradoxes, tel que l'illustre le tableau suivant :

Tableau 1.6 - Paradoxes de participation des travailleurs/de démocratie industrielle et outils sociomatériels (reproduction adaptée de Stohl et Cheney, 2001 : 360 pour les deux colonnes de gauche; la colonne de droite est notre ajout)

Types de paradoxes	**Paradoxes**	**Quelques outils potentiellement impliqués**
A. ***Paradoxes of Structure***: Concerning the architecture of participation and democracy—for example, "Be spontaneous, creative, vocal, and assertive in the way we have planned!"	1. Paradox of Design: Imposing or mandating grassroots participation from the top; for example, as with Total Quality Management or Participative Management. 2. Paradox of Adaptation: While trying to preserve the organization's essential qualities, adapting so much to outside forces or expectations that the organization's soul is lost. 3. Paradox of Punctuation: Short-cutting the democratic process in practice (because the process costs time) in such a way that, over time, the vitality of the system is lost. 4. Paradox of Formalization: Institutionalizing democracy such that spontaneity is gone; that is, the routinization of that which should be inspired.	Organigramme et structure; programmes, guides et outils de gestion; ressources; règles
B. ***Paradoxes of Agency***: Concerning the individual's (sense of) efficacy within the system—for example, "Do things our way but in a way that it still distinctively your own!"	1. Paradox of Responsibility: Relinquishing directly to a group one's rights to make decisions, particularly while insisting that the right to participate be maintained. 2. Paradox of Cooperation: Following formal or informal procedures in a way that hinders rather than promotes cooperation, including the pattern of "nonparticipation" in the interest of furthering cooperation. 3. Paradox of Sociality: Intense involvement at work as an ironic limit on other forms of participation (e.g., in family and community) such that all types of participation become undermined; prevalent in highly mission-based organizations. 4. Paradox of Autonomy: Giving up more individual rights than one intended to do through a contract with a highly democratic organization; surrendering individual agency for that of the collective. The gains to the individual through adhesion to the whole community are outweighed by the sacrifices.	Règles et procédures; espaces, horaire de travail et agenda
C. ***Paradoxes of Identity***: Concerning issues of membership, inclusion, and boundaries—for example, "Be self-managing to meet organizational goals!"	1. Paradox of Commitment: Making commitment to and enactment of the group's espoused values and beliefs about voice and participation a test that ironically leads to exclusion rather than inclusion (especially in so-called "alternative organizations"). 2. Paradox of Representation: Becoming co-opted by dominant interests; losing one's "voice" unexpectedly; for example, when labor thinks like management and forgets about workers' interests yet still insists its own role is distinct. 3. Paradox of Compatibility: The potential problems with exporting a particular model of democracy or participation to another society or culture.	Énoncés de mission ou vision; règlements et formulaires (par exemple, d'adhésion); outils d'évaluation; modèles
D. ***Paradoxes of Power***: Concerning the locus, nature, and specific exercise of power in the organization—for example, "Be independent, just as I have commanded you!"	1. Paradox of Control: Encountering less, not more, freedom within team-based structures, at the group level or at the system-wide (organizational) level. 2. Paradox of Leadership: Waiting for a charismatic leader to inspire, create, and maintain democracy. 3. Paradox of Homogeneity: Failing to see the value of resistance or oppositional voices; excessive valuing of agreement, cooperation, and consensus, while preaching diversity of opinion.	Outils de contrôle (de gestion, de surveillance, etc.); textes et politiques

Si l'article de Stohl et Cheney (2001) permet de répertorier les nombreux paradoxes que sont susceptibles de créer les organisations démocratiques, hormis la présentation de trois stratégies génériques de gestion des paradoxes (*coping, change, creative synthesis*), il ne nous renseigne pas sur les pratiques concrètes par lesquelles les acteurs parviennent à évoluer en de tels contextes, et encore moins sur les outils sociomatériels impliqués. On constate qu'au-delà des espaces et forums, de certains textes et de la structure formelle souvent repérés jusqu'à maintenant dans la recension, d'autres outils sociomatériels sont susceptibles de médiatiser les tensions et paradoxes liés à la participation. Il s'agit là de pistes que nous poursuivrons dans les articles de cette thèse.

Certaines des tensions identifiées par Stohl et Cheney ont toutefois fait, directement ou indirectement, l'objet d'études plus appliquées. À partir de l'étude, respectivement, de banques de l'économie sociale et de d'entreprises d'économie sociale en aide domestique, Caire (2009) et Jetté et Lévesque (2003) font ressortir comment l'espace démocratique que représente l'assemblée générale des membres n'est pas toujours utilisé à son plein potentiel. Alors que Caire (2009) dresse le récit détaillé d'assemblées générales « à sens unique », Jetté et Lévesque (2003) notent comment l'assemblée générale de nombreuses entreprises d'économie sociale en aide domestique (dont des coopératives de solidarité) affiche des taux de participation très bas, du moins chez les membres utilisateurs et de soutien.[25] L'étude d'autres coopératives de solidarité démontre aussi une faible participation à l'assemblée générale de ces mêmes catégories de membres (Langlois, 2004a et 2004b).[26] On remarque par ailleurs que du côté des utilisateurs, les « structures […] et de représentations institutionnelles (présence d'usagers au CA) […] demeurent soit investies faiblement, soit occupées de façon individuelle » (Jetté et Lévesque, 2003 : 174). C'est ainsi que l'on peut ici souligner la possibilité d'un lien entre l'intensité de la participation et celle du lien d'usage, sur

[25] Pour Jetté et Lévesque (2003 : 174) il apparaît d'ailleurs « évident que dans les cas soumis, les usagers constituent un acteur avec une « faible » influence par rapport au pouvoir de gestion des directions ou d'autres acteurs présents dans les conseils d'administration bénéficiant du poids et de la légitimité d'un établissement ou d'une organisation (CLSC, organismes communautaires, CDEC, etc.). »

[26] Dans le cas de la coopérative de solidarité en alimentation naturelle l'Églantier, par exemple, Langlois et Girard (2005 : 36-37) soulignent que « malgré les efforts des administrateurs pour inciter la participation au moyen de bulletins d'information et de soupers anniversaires, seulement 6,16 % des membres se sont présentés lors de l'assemblée générale de 2004. Les membres travailleurs sont ceux qui ont démontré la plus grande participation, avec 80 % des membres présents. Les membres de soutien, présents à 8,33 %, et les membres utilisateurs, présents à 4,74 %, ne paraissent pas concernés par leur rôle à jouer au sein de la coopérative. »

laquelle il sied ici d'élaborer. Nous reproduisons ici un long extrait d'un texte de Bouchard (non daté), qui résume très adéquatement le lien entre participation et lien d'usage :

> La création d'une EC [entreprise collective] résulte de l'identification de besoins qui ne sont pas couverts par le marché ou par le secteur public, mais qui sont d'une importance certaine pour des individus et des groupes sociaux. La mobilisation des ressources humaines et financières à l'origine du projet s'explique donc en partie par la nécessité de répondre aux besoins des populations intéressées. Plus cette activité est importante pour l'usager, plus il tendra à donner de l'importance à l'EC. Ainsi, l'EC qui fournit du travail (collectif de femmes, coopérative de travailleurs, etc.) verra probablement la majorité de ses membres s'impliquer activement dans sa gestion et son contrôle. L'organisation qui produit un service utilisé seulement quelques fois dans l'année ou dans la vie (une maternité, par exemple) sera vraisemblablement moins investie par ses usagères mais sera en revanche prise en charge par les militantes et les professionnels qui y œuvrent. La notion de d'intensité du lien d'usage rend compte de cette réalité. Cette intensité peut être mesurée, suivant Claude Vienney (1980), par la part que cette activité occupe dans l'ensemble des activités de l'individu. Ainsi, pour un petit exploitant dont l'agriculture ne représente qu'une fraction de ses revenus, le regroupement de producteurs n'aura pas la même importance que pour celui qui dépend entièrement de ses recettes agricoles. L'intensité du lien d'usage peut aussi varier dans le temps. La mise en route du projet est très mobilisatrice mais le militantisme peut parfois décliner une fois que la réponse a été donnée au besoin ressenti. L'arrivée de concurrents peut également affaiblir l'intensité du lien d'usage avec l'EC, qui n'est plus seule à offrir les mêmes services. Le lien d'usage est donc une clé fondamentale pour l'analyse stratégique dans les EC. Plus le lien d'usage est fort, plus l'EC peut compter sur l'engagement de ses membres associés.

Remettant nos lunettes sociomatérielles, on voit que la nature même des biens et services offerts par la coopérative pourrait médiatiser les tensions de participation. En effet, au-delà des règles et de la structure, on peut supposer que plus le bien ou service produit sera important et central dans la vie des membres, plus ceux-ci se sentiront concernés par la gestion et la gouvernance de l'organisation, et plus ils seront donc susceptibles de vouloir s'impliquer dans ses instances démocratiques.

Sans aborder la dimension sociomatérielle des pratiques, l'étude de la coopérative indienne SAMITI par Varman et Chakrabarti (2004) permet de constater l'importance du lien d'usage (le travail, dans ce cas) sur l'implication des membres, laquelle est tout de même fortement façonnée par la culture. Dans le cas étudié, la culture joue un rôle fort important. En effet, Varman et Chakrabarti démontrent comment l'organisation, démocratique, s'inscrit tout de même dans le contexte indien marqué par les castes, et donc comment, dans les relations entre les membres, théoriquement égaux au sein des instances démocratiques de SAMITI, se reproduisent des dynamiques inégalitaires de la société. Varman et Chakrabarti insistent

sur le manque de conscience démocratique des travailleurs (démontrant le fort conditionnement par le système indien hiérarchique de castes, dont ils occupent les inférieures) ; sur les limites de leur participation économique, et sur la reproduction, paradoxale, d'une hiérarchie sociale au sein de l'organisation démocratique de SAMITI (dominée par les associés de la classe moyenne, fondateurs). À partir d'une étude menée dans des environnements culturels bien différents de l'Inde (*i.e.* le Québec et le Brésil), Barros (2010) conclut à des résultats similaires quant au rôle déterminant du contexte culturel sur des organisations alternatives, dont le discours fortement émancipatoire ne se traduit pas par des pratiques en conséquence.

En plus de résultats suggérant l'impact de la culture sur les organisations, ces études partagent une approche sur laquelle nous souhaitons élaborer. Comme c'est souvent le cas de nombreuses études ayant porté sur les contradictions vécues dans les organisations alternatives, les travaux de Varman et Chakrabarti (2004) et ceux de Barros (2010) reposent sur une méthodologie de recherche-action participative inscrite dans un paradigme ouvertement critique. En trame de fond de ces travaux se lit la volonté des chercheurs de révéler les structures de domination (le « *making the hidden obvious* » de Schlechty et Noblit, 1982, cités par Patton, 2002 : 480), de mettre en lumière l'oppression et la manipulation par les élites des classes dominées et la potentielle émancipation de ces dernières (Alvesson et Willmott, 1992 ; Boltanski, 2009). La citation suivante, de Barros (2010 : 180), illustre particulièrement bien cette volonté de dévoilement : « *Our own interpretation of this incongruence suggests that perhaps these individuals do not yet consider their organizational world as a source of oppression that could affect its member's* [*sic*] *emancipation project*. »

Nous formulons ici deux commentaires. Tout d'abord - et en lien direct avec ce que nous avons précédemment argué au sujet du déterminisme de certains écrits sur l'identité organisationnelle - , malgré une volonté de se pencher sur les pratiques concrètes des acteurs, nous observons dans les écrits critiques une économie des différences individuelles et une tendance à former des blocs monolithiques d'acteurs, soit dominants, soit dominés (Nord et Jermier, 1992).

Notre deuxième commentaire a trait à la façon par laquelle les auteurs critiques traitent les contradictions observées. Dans les écrits inscrits dans le paradigme critique, les

contradictions sont centrales à l'analyse et vues comme vectrices de changement social (Benson, 1977 ; Burrell et Morgan, 1979 ; Séguin et Chanlat, 1988). Dans l'approche dialectique de Benson (1977 : 5 et 16), les contradictions peuvent : occasionner des crises et des dislocations qui activent la recherche d'arrangements sociaux alternatifs ; être combinées de sorte à faciliter ou à fomenter la mobilisation sociale ; ou définir les limites de changement dans une période ou un système. Stabilité et changement s'expliquent donc par l'équilibre du pouvoir entre entités opposées ; les luttes et arrangements qui maintiennent le statu quo entre les forces opposées produisent la stabilité et il y a changement lorsque l'une des force augmente son pouvoir et compromet le statu quo (van de Ven et Poole, 1995 : 517). Alors, la thèse affronte l'anti-thèse et la résolution produit la synthèse, qui est par définition une nouvelle construction qui se distingue de la thèse et de la synthèse – et non pas l'acceptation, le maintien du paradoxe. La citation suivante, tirée de Hernandez (2006 : 129), exprime exactement notre propos :

> *Most scholars of cooperativism have recognized this contradiction* [entre la démocratie formelle et l'oligarchie observée]*. However, earlier research was embedded in the debate over whether democracy or oligarchy, true cooperativism or deteriorated forms, would eventually be the fate of these organizations (Bernstein, 1976, 1980; Apthorpe et al., 1977; Gunn, 1984; Müller, 1991; Rothschild and Whitt, 1986; Thomas Isaac et al., 1998). Since the 1980s, scholars have recognized the conflictual character of cooperatives, but do so from a predominantly 'dialectic perspective' (Rothschild and Whitt, 1986; Thomas Isaac et al., 1998; Greenberg, 1986; Whyte and Whyte, 1991), seeking to understand the way the organizations find resolutions to the conflicts, and paying particular attention to the forces that sustain democracy. More recently, scholars have shifted their perspectives to the consideration of paradox as a paradigm (Cornforth, 1995, 2004; Westenholz, 1999).*

Mettant en application cette approche ou perspective du paradoxe, l'analyse politique d'une grande coopérative mexicaine par Hernandez (2006) démontre la cohabitation de tendances à la fois démocratiques et oligarchiques de la coopérative et l'impossible résolution de la lutte que se livrent ces forces contradictoires. Hernandez nous renseigne peu sur les pratiques et encore moins sur les outils sociomatériels impliqués dans ces tendances et leur tension, mais nous retenons sa volonté explicite de sortir des approches dialectiques typiques de nombreux écrits sur les coopératives pour s'inscrire dans une perspective du paradoxe, acceptant que la coopérative soit à la fois démocratique et oligarchique.

Tel qu'elle le mentionne explicitement, Hernandez rejoint les réflexions de Cornforth (2004) sur les paradoxes de gouvernance des entreprises sociales, réflexions particulièrement

porteuses pour notre thèse. Partant des diverses approches théoriques en lien avec la gouvernance, Cornforth (2002, 2004) présente les tensions rencontrées entre divers modèles de gouvernance organisationnelle au sein des entreprises sociales. Il relève six approches ou perspectives théoriques – la perspective démocratique ou associative; la théorie de l'agence; l'intendance (« *stewardship* »); la théorie de la dépendance des ressources; la théorie des parties prenantes et la théorie de l'hégémonie managériale – et soutient qu'à chacune de ces perspectives correspond une conception, un modèle de gouvernance. Au sein d'un conseil d'administration, ces conceptions s'opposent et se confrontent parfois, ce qui cause des tensions et des paradoxes quant à l'identité des administrateurs (des membres de la base vs. des « professionnels »), au rôle du conseil (« *conformance* » ou performance?), aux relations à entretenir avec la direction (contrôle ou partenariat?) et aux responsabilités. Pour Cornforth, plutôt que de choisir entre les divers modèles de gouvernance, les conseils d'administration devraient garder en tête que chaque modèle permet de mettre en lumière certaines dimensions de la gouvernance, complexe, des entreprises sociales – en d'autres mots : les conseils d'administration devraient accepter les paradoxes. Bien qu'elles ne traitent pas spécifiquement de la gouvernance des coopératives ou d'autres entreprises sociales, Sundaramurthy et Lewis (2003) abordent elles aussi les tensions de gouvernance, et plus particulièrement le paradoxe collaboration-contrôle caractérisant les dynamiques entre conseil d'administration et direction générale. Ce paradoxe est sous-tendu par l'opposition des deux approches de gouvernance que sont la théorie de l'intendance et celle de l'agence. Tout comme Cornforth (2002, 2004), Sundaramurthy et Lewis suggèrent l'adoption d'une perspective du paradoxe embrassant à la fois la collaboration entre le conseil d'administration et la direction ET le contrôle de la direction par le conseil. (Nous reviendrons plus en détail sur ces écrits dans l'article 2.) Notons ici que tout comme Hernandez, nous rejoignons la volonté de Cornforth (2002, 2004) – et de Sundaramurthy et Lewis (2003) – d'adopter une perspective du paradoxe et d'accepter les tensions. Notre thèse vise précisément à dépasser ces propositions théoriques pour aller voir comment le maintien des pôles en tension s'opère…et plus particulièrement comment certains outils sociomatériels interviennent dans les tensions.

1.3.3 Conclusion de la recension sur les tensions de gouvernance

Tout comme c'était le cas pour la recension des écrits ayant porté sur les tensions d'objectifs et de logiques, la recension des tensions de gouvernance permet de confirmer une préoccupation et un intérêt envers ces tensions dans la littérature, surtout dans les organisations coopératives et entreprises sociales. La gouvernance multipartite nous ramène aux tensions d'intérêts et de logiques abordées au préalable, puisque des tensions nouvelles et nombreuses apparaissent en lien avec la participation. Alors que les pratiques associées à la gouvernance multipartite et aux tensions qu'elle induit ont fait l'objet d'encore très peu d'études, certains auteurs s'étant intéressés aux tensions de participation ont décrit assez finement les pratiques qui les entourent, souvent par le biais d'approches critiques abordant les contradictions de manière dialectique.

Il est entendu que « suivant les principes coopératifs, le CA devrait en théorie être avant tout un lieu de démocratie et de participation à la discussion. » (Bataille-Chedotel et Huntzinger, 2002 : 6) Or, la démocratie est elle-même remplie de contradictions (Varman et Chakrabarti, 2004 : 184, notre traduction). Tel que le soutient Caudron (2008 : 61), « faire référence à un idéal démocratique quel qu'il soit, c'est constater systématiquement l'inachèvement de l'expérience démocratique » - et donc la tension plus large vécue, dans les coopératives et l'économie sociale, entre l'utopie rêvée et l'utopie pratiquée (Desroche, 1976 cité par Malo, 2001 : 2). Nous posons que l'écart entre utopies rêvée et pratiquée – et entre d'autres pôles en tension dans les organisations - ne relève pas uniquement de luttes entre individus évoluant avec des règles et structures; d'autres outils sociomatériels entrent en jeu et permettent de réarticuler les tensions et paradoxes.

1.4 Conclusion de la recension

Les contradictions, paradoxes et plus généralement les tensions organisationnelles ont fait l'objet d'un nombre important d'écrits, particulièrement au cours des deux dernières décennies. La perception négative, l'inconfort qu'on leur attachait initialement se sont graduellement transformés en l'acceptation de leur réalité, incontournable, au sein des organisations. Les tensions ne sont pas nécessairement négatives; elles peuvent même

s'avérer productives (Stohl et Cheney, 2001; Eisenhardt et Westcott, 1988; Tracy, 2004) et créatives (Smith et Lewis, 2011). Une fois leur présence admise, diverses stratégies peuvent être déployées pour les gérer, mais l'on dénote une volonté croissante de les accepter et de « vivre avec ». Cela étant, la littérature nous livre encore bien peu de pistes sur le comment de cette cohabitation avec les tensions, dans la pratique, et encore moins sur le rôle joué par les outils sociomatériels.

Une année après la parution du numéro spécial du *Journal of Applied Communication* (vol. 32, no. 2, sous la direction de Trethewey et Ashcraft), Smith et Tushman (2005) réitéraient, à leur façon, le constat de Trethewey et Ashcraft : « *Understanding how organizations effectively manage contradictions is a critical question for organizational scholars. The challenge issued by Thompson (1967) and Barnard (1968) decades ago still rings true.* » Récemment, Mickel et Dallimore (2009) abondaient encore dans le même sens, rappelant que, bien que les articles de Martin (2004), Harter (2004) et Tracy (2004) (dans le numéro spécial du *Journal of Applied Communication*) nous livrent des pistes pertinentes sur la façon dont sont vécues les tensions par les individus dans les organisations, l'appel lancé par Ashcraft et Trethewey (2004) pour plus d'études sur les pratiques et stratégies concrètes était toujours d'actualité. Reay et Hinings (2009) soulignaient encore plus récemment que les études qui reconnaissent des situations dans lesquelles des logiques opposées coexistent nécessairement ne nous renseignent toutefois pas sur la façon dont ces logiques survivent. Selon Reay et Hinings, nous en savons encore très peu sur la façon dont les acteurs parviennent à accomplir leurs activités quotidiennes dans de tels contextes et peu d'attention empirique a été consacrée à comprendre les impacts des logiques opposées sur les acteurs. En quelques mots et au risque de nous répéter une dernière fois, plusieurs études sur les tensions organisationnelles en contexte pluraliste ne s'inscrivent pas dans la perspective de la pratique.

Certains auteurs (Fairhurst, Cooren et Cahill, 2002 : 504 citant Hatch, 1997) ont soulevé une tendance à la déconnexion de l'analyse par rapport aux acteurs qui vivent les tensions, une tendance à l'objectivation des tensions. Nous traçons ici un parallèle avec un certain déterminisme observé dans le traitement des acteurs, auxquels on attribue souvent des identités et des rôles a priori sans toujours vérifier que ces présomptions s'avèrent. Nous avons présenté la complexité du type d'organisation particulier qui nous intéresse, *i.e.* la coopérative de solidarité. Dans un tel type d'organisation, certains travailleurs sont aussi des

administrateurs; il en va de même pour les utilisateurs et pour les membres de soutien. Ainsi ne peut-on pas délimiter les identités de façon franche, définitive, non plus qu'a priori. Par ailleurs, la tendance à l'objectivation des tensions est d'autant plus intéressante qu'elle ne s'accompagne souvent pas d'une considération sérieuse, parallèle, des objets « outils sociomatériels ». En effet, sauf quelques exceptions dûment saluées au fil de la recension, règle générale, on dénote une considération centrale pour les relations entre humains, alors que les outils sociomatériels non-humains (et la relation des humains avec eux) sont négligés. Notre recension nous a pourtant permis de repérer des études dans lesquelles des outils sociomatériels mentionnés au hasard du texte pourraient avoir joué un rôle actif dans la situation de tension : celui de médiateurs.

L'idée de médiation est au centre de notre recherche et mérite qu'on la développe. L'objet intermédiaire, dans une conception très simple, n'est qu'un objet de transmission de la tension entre deux pôles; un objet passif qui « circule entre les membres d'un réseau » (Vinck, 2009, sur la conception initiale qu'il en avait, conception enrichie depuis). Bien que Vinck (2009) propose ensuite une conceptualisation de l'objet intermédiaire qui se rapproche de l'objet-frontière (« *boundary object* » ; Star et Griesemer, 1989), afin d'éviter toute confusion et reprenant la distinction de Hennion et Latour (1993), nous parlerons plutôt d'objet « médiateur », n'excluant pas qu'un médiateur puisse être un objet-frontière, objet à la définition floue dont divers acteurs se construiront de multiples conceptions. S'opposant à l'attribution aux objets d'un simple rôle d'intermédiaire, Hennion et Latour (1993 : 7) proposent une « promotion théorique des objets en médiateurs », les objets n'étant plus « suppôts des causes décidées par le sociologue (le marché, l'organisation, la différentiation sociale…) mais producteurs des principes, des moyens et des objets […] » Alors que le simple intermédiaire n'a pas d'effet sur ce qu'il réunit ou sur ses passeurs, le médiateur change quelque chose dans la relation, est doté d'agence. Tout comme pour Cooren, notre définition d'agence est simple : être doté d'agence, c'est « faire une différence » (Cooren, 2006). Autrement dit, « [l]a traduction par la figure médiatrice modifie toujours ce qui est traduit. » (Hennion et Latour, 1993 : 9) Un objet peut ainsi « être théorisé en tant que médiateur dans la mesure où il interagit avec les acteurs en présence. Il supporte, par exemple, la confrontation de leurs points de vue en leur offrant des prises, en facilitant le surgissement de solutions et de rapprochement entre des aspects autrement dissociés. » (Vinck, 2009 : 59)

Enfin, notre dernière remarque a trait au niveau d'analyse des tensions dans les organisations pluralistes. Nous avons déjà mentionné que l'on néglige trop souvent de prendre en compte les acteurs et leurs pratiques concrètes. Ajoutons ici que lorsque des tensions liées à l'expérience en organisation, à l'expérience collective, sont étudiées à un niveau plus micro, c'est généralement en sautant directement à l'individu, comme si l'on ne pouvait aborder les tensions de façon collective. Ce penchant vers l'individualisme méthodologique n'est sans doute pas étranger à la principale méthode de collecte de données de nombreuses études : l'entretien, mené par le chercheur avec un acteur à la fois, le temps d'un isolement du quotidien de l'organisation. Ce parti pris pour l'entretien comporte, comme le souligne aussi Chiapello (1998 : 68), un risque que la rhétorique soit déconnectée des pratiques. En alliant l'entretien à de l'observation *in situ*, le chercheur pourrait être témoin des pratiques, mais aussi des interactions entre les acteurs, et avec les outils sociomatériels. Nous verrons plus loin comment nos choix méthodologiques et théoriques nous permettent d'aborder ces dimensions.

Reprenant la notion d'expérience « collective », précisons pour conclure que notre propre terminologie – nous parlons d'organisations « pluralistes » plutôt que collectives, - traduit un positionnement explicite pour la notion de pluralisme. Alors que la notion d'entreprises collectives, marquée par la tradition sociologique critique, fait souvent référence aux catégories traditionnelles de travailleurs, de consommateurs ou d'usagers et de patrons, et qu'elle met l'accent sur leurs rapports (l'entreprise collective et plus particulièrement la coopérative se présentant dès lors comme une opportunité pour les membres de questionner ces rapports, les usagers et/ou les travailleurs devenant entrepreneurs propriétaires), la notion de pluralisme ne s'accompagne pas de catégories d'acteurs prédéfinies et encore moins d'une critique des rapports entre ces catégories d'acteurs. Pour nous, le pluralisme fait plutôt référence à la cohabitation d'acteurs divers aux intérêts multiples, de même qu'à la complexité de leurs identités construites et reconstruites au fil des actions et interactions. Contrairement à l'approche de l'entreprise collective, cette cohabitation, dans l'organisation pluraliste, ne s'accompagne pas nécessairement d'une résorption des intérêts particuliers ou de l'opportunisme, ni d'une recherche de l'intérêt général.

Ce parti pris terminologique s'inscrit aussi dans une proposition alternative aux approches de la sociologie critique, tel que mentionné dans la recension. Nous reviendrons dans l'article 1 sur notre posture épistémologique; mentionnons seulement ici que nos choix théoriques

(sociologie de l'acteur-réseau et économies de la grandeur) sont issus du courant de la sociologie pragmatique (Bénatouïl, 1999), ou sociologie des épreuves (Lemieux, 2007). Qui plus est, en réaction à la tendance homogénéisante observée dans de nombreux écrits sur les organisations (Glynn, Barr et Dacin, 2000), le choix du pluralisme témoigne de notre reconnaissance que « des objectifs stratégiques divergents constituent une réalité […] pour un nombre croissant d'organisations », de notre acceptation que les organisations pluralistes puissent adopter des stratégies contradictoires (Jarzabkowski et Fenton, 2006 : 632, notre traduction) et que les acteurs organisationnels doivent ainsi gérer « malgré » les tensions.

Nous reproduisons ici un passage de Jarzabkowski et Fenton (2006 : 647) qui résume bien le constat incontournable du pluralisme :

> *The pluralism occasioned by multiple internal interests and identities and by multiple external demands is an increasingly relevant situation for many organizations in the 21st Century. Practicing managers need to acknowledge that their organizations are complex plural entities in which a single strategic vision or stable organizational focus may be unlikely. Similarly, research needs to shift from the current dominant perspectives on strategy and organization as largely coherent and reified states to embracing more socially dynamic and pluralistic views of the firm and its activities.*

De cet extrait se dégage la nécessaire acceptation du pluralisme et des tensions dans les organisations, mais aussi dans la recherche – et donc dans les théories à leur sujet. Alors que la recension nous a permis d'aborder la perspective du paradoxe en lien avec le maintien ou l'acceptation des tensions appliquées, empiriques, nous souhaitons la porter à un autre niveau : celui des tensions entre théories, que nous nommons ici tensions ou paradoxes théoriques. Le défi d'arriver à développer des théories qui permettent la prise en compte des paradoxes est bien réel. « Alors que les organisations, pleines de tensions, changent constamment, en tant qu'observateurs, il est naturel pour nous d'ignorer les oppositions du système social et de ne retenir que les éléments que nous sommes prédisposés à considérer (Festinger et Carlsmith, 1959; Simon, 1945; Quinn, 1988). » (Quinn et Cameron, 1988 : 290; notre traduction) C'est ainsi qu'en dépit de l'omniprésence des tensions dans les phénomènes sociaux, dans une volonté de produire des théories logiques, faute d'outil pour en saisir la richesse, les chercheurs ont tendance à supprimer de leurs théories les paradoxes auxquels ils sont confrontés dans la réalité (Lewis et Kelemen, 2002)

et à préférer la parcimonie à la complexité (Glynn, Barr et Dacin, 2000)[27]. En effet, les théoriciens sont socialisés à développer des théories faisant preuve de cohérence interne, et la présence d'éléments contraires ou contradictoires est souvent vue comme l'indication d'une théorie faible (Poole et van de Ven, 1989 : 562). Nous verrons comment les propositions conceptuelles et méthodologiques de l'article 1, et leur application dans les articles 2 et 3, s'inscrivent dans une perspective du paradoxe qui admet la présence des tensions tant empiriques que théoriques.

1.5 Questions de recherche et format de la thèse

La question de recherche centrale de notre thèse s'énonce comme suit :

Comment les outils sociomatériels médiatisent-ils les tensions dans une coopérative de solidarité?

Tel que spécifié d'emblée, nous aborderons cette question sous l'angle des outils et de la pratique, et dans une perspective du paradoxe qui permet d'accepter les tensions à la fois sur le terrain et dans nos analyses. Cette sensibilité sociomatérielle et la perspective du paradoxe ne sont pas sans conséquence pour nos orientations théoriques et notre cadre méthodologique. En effet, étudier les tensions, dans la pratique, en accordant aux outils sociomatériels une place d'acteurs potentiels nécessite une reconceptualisation du statut d'acteur, et donc de la notion d'agence. Vu notre volonté de nous inscrire dans la perspective du paradoxe (à la fois en ce qui a trait aux tensions sur le terrain et entre les théories), une telle reconceptualisation doit par ailleurs nous garder de glisser vers un pôle ou l'autre de la tension, classique dans les théories des organisations, entre agence (ou action) et structure (Poole et van de Ven, 1989). D'où notre première sous-question de recherche :

[27] Lorsqu'ils ne les ignorent pas complètement, tout comme les acteurs au sein des organisations étudiées, les chercheurs peuvent aborder les paradoxes théoriques selon diverses perspectives. Rappelons au passage les stratégies génériques relevées par Poole et van de Ven (1989) pour aborder le paradoxe (acceptation, séparation spatiale, séparation temporelle ou synthèse). Seule la première stratégie permet le maintien des pôles en tension sans recherche de synthèse ni de « progrès », de même que la reconnaissance du fait que les théoriciens n'ont pas à être en tous points logiques et que des points de vue opposés peuvent s'alimenter mutuellement...tout cela, au risque d'ambiguïtés et de malaises intellectuels face aux inhabituelles incohérences.

- *Comment aborder les tensions et leur matérialité dans la pratique?*

Cette sous-question nous conduit à notre premier article, théorique, qui débouche sur une proposition conceptuelle et méthodologique répondant aux limites identifiées dans une recension des écrits sur la tension entre contrôle et autonomie (*i.e.* la nécessité d'accepter les tensions – donc d'une approche du paradoxe-, de comprendre les pratiques, mais surtout de faire place aux outils sociomatériels dans l'étude des tensions).

L'approche proposée dans l'article 1 guide le travail empirique et analytique au cœur des deux articles suivants, dans lesquels sont étudiées les tensions au sein d'une organisation pluraliste. Alors que la question centrale du premier article empirique (l'article 2) a trait aux tensions de gouvernance et au rôle des chiffres et outils chiffrés dans la dynamique collaboration-contrôle (Cornforth, 2004 ; Sundaramurthy et Lewis, 2003), le troisième article permet d'aborder les pratiques textuelles entourant la tension entre le social et l'économique.

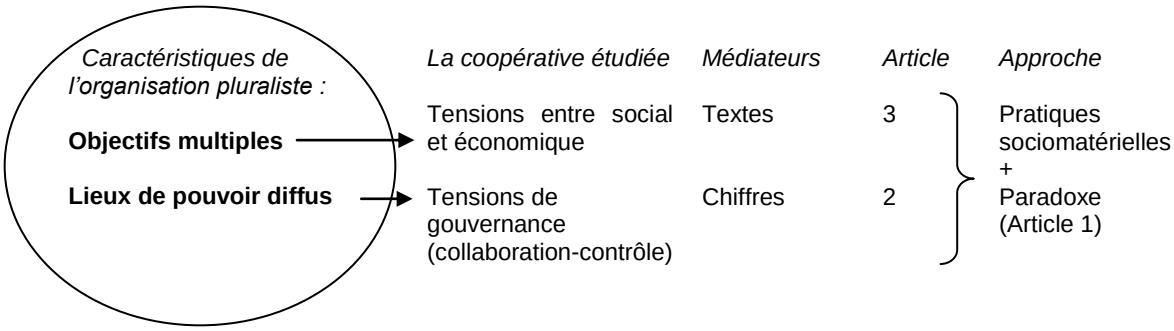
Les sous-questions auxquelles viennent répondre les articles empiriques sont les suivantes :

- *Quels rôles les chiffres et divers outils chiffrés jouent-ils dans la gestion des tensions de gouvernance d'une coopérative multistakeholder?* (article 2)
- *Comment les pratiques textuelles inscrites dans les sites Internet d'une entreprise sociale médiatisent-elles la tension entre l'économique et le social?* (article 3)

En lien avec la recension des écrits, on voit ainsi que chacun des articles permet d'alimenter nos connaissances au sujet des pratiques sociomatérielles impliquées dans des tensions liées aux caractéristiques mêmes, constitutives des organisations pluralistes[28] :

[28] Tel que mentionné précédemment, vu leur pertinence dans la coopérative de solidarité, nous avons choisi d'aborder ces deux caractéristiques de la définition de Denis, Langley et Rouleau (2007) (et non la troisième, ayant trait aux processus de travail basés sur les connaissances)

Figure 1.4 – Tensions, organisations pluralistes et organisation des articles



Dans le prochain chapitre, nous présentons le cadre méthodologique général qui oriente notre recherche (les détails seront abordés dans chacun des articles empiriques). Mais auparavant, le tableau suivant reprend les questions et sous-questions de la thèse, et offre une vision d'ensemble des articles qui la composent (et dont les détails seront précisés dans les articles comme tels) :

Tableau 1.7 – Les questions de la thèse et les articles

Comment les outils sociomatériels médiatisent-ils les tensions dans une coopérative de solidarité?			
Sous-questions de recherche	Comment aborder les tensions et leur matérialité dans la pratique?	Quels rôles les chiffres et divers outils chiffrés jouent-ils dans la gestion des tensions de gouvernance d'une coopérative multistakeholder?	Comment les pratiques textuelles inscrites dans les sites Internet d'une entreprise sociale médiatisent-elles la tension entre l'économique et le social?
Article	**1. Exploring Tensions through Tools. A Methodological and Conceptual Proposition**	**2. Being Governed by Numbers? Dealing with Governance Tensions in a Multistakeholder Organization**	**3. Business as a Pretext? Managing Social-Economic Tensions on a Social Enterprise's Websites**
Type d'article	Théorique	Empirique	Empirique
Niveau et unité d'analyse	Ne s'appliquent pas dans un sens méthodologique « classique »; recension et critique d'écrits ayant porté sur la tension entre autonomie et contrôle avec des lunettes de sociologie des épreuves	Rôles et natures des chiffres dans les tensions au CA (changeants, ce qui implique donc un suivi de leur évolution à travers le temps dans les tensions de gouvernance de la coopérative)	Pratiques textuelles dans deux sites Internet : un site régulier et un site transactionnel (de vente en ligne); analyse des sites réalisée à partir des tensions repérées dans la mission de l'organisation
Tensions centrales abordées	Tension entre autonomie et contrôle, et tensions théoriques (alimentées par les théories utilisées pour étudier les tensions)	Tension contrôle-collaboration de gouvernance entre le conseil d'administration et la direction de la coopérative	Tension entre le social et l'économique, aussi exprimée entre développement communautaire et commercial
Cadre théorique	Approche conceptuelle et méthodologique inspirée de la sociologie des épreuves (sociologie de l'acteur-réseau et économies de la grandeur) pour aborder les tensions dans la pratique et la sociomatérialité	Apports de la théorie de l'acteur-réseau. Résultats mis en relation avec les approches et théories de gouvernance.	Inspiré des stratégies (génériques) de gestion des paradoxes (Poole et van de Ven, 1989); communication constitutive de l'organisation (CCO)
Sources de données	Recension d' écrits sur la tension entre contrôle et autonomie dans les organisations	Données principalement tirées d'observations des réunions du CA et de procès-verbaux de réunions	Documents (les sites Internet comme tels) et leur mise en contexte via l'observation
Conversation théorique	Gestion des tensions et paradoxes, pratique, sociomatérialité	Gestion de la tension de gouvernance entre contrôle et collaboration; organisations pluralistes	Gestion de la tension entre l'économique et le social; pratiques textuelles stratégiques et CCO
Principales contributions	Proposition d'une approche pour l'analyse des tensions dans la pratique qui intègre la matérialité et accepte les tensions empiriques et analytiques	Description du processus de construction des chiffres/nombres comme importante partie prenante, médiatrice des tensions stratégiques de gouvernance ; mise en lumière de micro-stratégies associées aux nombres dans la tension contrôle-collaboration	Description de pratiques textuelles permettant d'aborder la tension entre l'économique et le social par une entreprise sociale ; exploration de sites Internet comme espaces de communication qui révèlent et ré-articulent des tensions organisationnelles.
Statut de l'article au dépôt de la thèse	En évaluation pour la *Revue internationale de communication sociale et publique* (numéro spécial, textes choisis, Journée d'étude L'organisation en mouvement (UQAM, déc. 2010); aussi présenté à l'atelier int'l *Talk, Text and Tools* (GéPS, HEC Mtl, août 2010)	En évaluation pour *Organization Studies*. Présenté à diverses étapes d'avancement aux conférences du CRESC (2009 – Object Matters) et de EGOS (2010; « Best Student Paper » de la conférence)	Accepté pour l'*Academy of Management Conference* (août 2011; *Strategizing Activities and Practice Interest Group*). Sera soumis pour un numéro spécial de *Organization Studies* (New Sites/Sights), juillet 2011

CHAPITRE 2 - CADRE MÉTHODOLOGIQUE GÉNÉRAL

Ce chapitre présente et justifie les grandes lignes du cadre méthodologique général (étude de cas en profondeur, qualitative, processuelle). Plus particulièrement, il met en lumière l'adéquation entre le type de questionnements et les choix effectués. Il présente aussi les biais potentiels et les efforts déployés pour les éviter ou les réduire dans la collecte des données.

Les questions qui animent notre démarche doctorale se prêtaient tout naturellement à une approche qualitative, approche permettant d'étudier des phénomènes en profondeur et dans le détail (Patton, 2002). Qui plus est, le peu de recherches empiriques ayant porté sur notre objet d'étude justifiait le choix d'une telle approche. Dans les prochains paragraphes, nous aborderons les éléments méthodologiques qui ont orienté la réalisation de notre recherche. Le but est ici est de présenter le cadre méthodologique général de notre recherche (les particularités méthodologiques propres à chaque article et les stratégies analytiques sont élaborées dans la section méthodologique de chacun des articles empiriques). Après avoir décrit notre stratégie de recherche, nous préciserons les choix d'unités d'analyse, d'échantillonnage et de sources de données et les critères pour juger de la qualité de notre recherche sur le plan méthodologique.

2.1. Quelques mots sur la stratégie de recherche

Nous ne souscrivons pas au paradigme conventionnel de type positiviste mais plutôt à l'approche constructiviste et naturaliste (Guba et Lincoln, 1994 ; Lincoln et Guba, 1985), cohérente avec les approches théoriques retenues, soit la sociologie de l'acteur-réseau et les économies de la grandeur (présentées en détail dans l'article 1). En effet, « la théorie de l'acteur-réseau [nous pourrions ajouter les économies de la grandeur] implique une épistémologie socio-constructiviste dans laquelle il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises interprétations, simplement des interactions multiples et des versions dont le statut ne peut

être arrêté une fois pour toutes. » (Denis, Langley et Rouleau, 2004 : 7, notre traduction) D'un point de vue ontologique, un positionnement constructiviste implique une posture relativiste selon laquelle les réalités sont locales et spécifiquement construites (Guba et Lincoln, 1994 : 109-111). En lien avec ce positionnement, nous sommes « plus intéressée à comprendre en profondeur des cas spécifiques dans un contexte particulier qu'à émettre des hypothèses au sujet de généralisations et de causes. » (Patton, 2002 : 546, notre traduction)

Notre stratégie de recherche a reposé sur la réalisation d'une étude de cas en profondeur (Cresswell, 1998 ; Yin, 1989), soit « l'exploration d'un cas à travers le temps, par le biais d'une collecte de données détaillées et en profondeur impliquant de multiples sources d'information riches sur le plan contextuel. » (Creswell, 1998 : 61, notre traduction) Le choix de réaliser une étude de cas nous est apparu pertinent vu la nature des questionnements (le suivi de phénomènes contemporains) et l'absence de documentation des processus à l'étude (Leonard-Barton, 1990 ; Yin, 1989). Nous justifierons dans les sous-sections qui suivent le choix du cas particulier étudié et élaborerons au sujet des techniques de collecte de données, mais précisons pour l'heure que nous avons réalisé une étude longitudinale basée à la fois sur des données rétrospectives et sur des données amassées en temps réel. Selon Sundaramurthy et Lewis (2003 : 411, notre traduction), « les études longitudinales sont idéales pour examiner les dynamiques entourant les paradoxes de la gouvernance. » Tout comme Denis, Lamothe et Langley (2001 : 812), nous nous inscrivons dans une approche processuelle et non de variance, c'est-à-dire que nous souhaitions « « décrire et expliquer une séquence d'événements » (Van de Ven et Huber, 1990: 213) plutôt qu'identifier des relations entre des variables intrantes et des résultats, d'où le choix de l'étude de cas, qui implique le suivi de processus dans leur contexte naturel et qui nous a semblé la méthode la plus appropriée. (Pettigrew, 1992b ; Van de Ven, 1992 ; Yin, 1994). »

En termes de visées de recherche, aussi intéressant soit le cas que nous avons choisi d'étudier, à l'instar de Beech *et al*. (2004 : 1317), notre objectif n'était pas de présenter ce cas comme tel ni de formuler des conclusions généralisables. Plutôt, sous souhaitions aller puiser des apprentissages utiles à la fois pour les chercheurs et les praticiens à même un cas riche en processus organisationnels à travers le temps, dans une approche de théorisation émergente (Beech *et al.*, 2004 ; Eisenhardt, 1989).

2.2. Unités d'analyse

Nous nous intéressons à l'action de certains outils sociomatériels dans la gestion des tensions (ou gestion malgré les tensions) de gouvernance (collaboration-contrôle) et d'objectifs (sociaux vs. économiques). Plus particulièrement, c'est du matériel empirique qu'ont émergé les chiffres (et outils chiffrés) ainsi que certains textes (sites Internet) comme outils sociomatériels agissant sur ces tensions. En termes d'unités d'analyse, nous nous intéressons aux rôles des chiffres à travers le temps, de même qu'aux pratiques inscrites dans certains textes et qui révèlent une médiation des tensions de gouvernance et des tensions entre le social et l'économique dans une organisation pluraliste.

Dans le premier article empirique (l'article 2, qui s'intéresse aux chiffres), les tensions sont repérées dans les trajectoires d'enjeux (« *issue streams* », plus de détails dans l'article 2) de la gouvernance, et plus particulièrement des instances formelles de participation que sont le conseil d'administration et l'assemblée générale. Nous y reviendrons directement dans l'article 2 mais, pour l'heure, nous définissons les trajectoires d'enjeux comme des suites d'épisodes importants autour de certains enjeux de développement de la coopérative au cours desquels des décisions sont prises et/ou des justifications sont articulées. Ces trajectoires sont reconstruites dans le temps (ou suivies en temps réel, selon les cas) afin de saisir l'évolution, dans le temps/l'espace, du rôle des chiffres dans ces moments. Dans le deuxième article empirique (l'article 3, avec les sites Internet comme outils sociomatériels), nous nous penchons sur la médiation de la tension entre le social et l'économique à travers les textes composant les sites Internet de la coopérative.

2.3. Échantillonnage

Bien que nous ayons choisi de nous concentrer sur une coopérative pour réaliser l'étude de cas en profondeur d'un cas unique, nous n'avons pas qu'un échantillon. En effet, notre unité d'analyse étant le rôle des chiffres et des pratiques textuelles, l'échantillon se compose non pas de coopératives, mais plutôt de trajectoires d'enjeux pour le premier article empirique, et de deux textes (un site Internet régulier et un site transactionnel, de vente en ligne), pour le second.

Mentionnons tout de même quelques mots sur le choix de la coopérative étudiée parmi des centaines de coopératives de solidarité québécoises. En février 2011, on répertoriait au

Québec 514 coopératives de solidarité.[29] Ces coopératives interviennent dans plus de 27 secteurs d'activités, mais se retrouvent principalement dans le secteur tertiaire (notamment les services personnels et les loisirs) et hors des grands centres urbains (Montréal, Laval et la Capitale nationale). Au moment d'amorcer l'étude empirique en 2005, nous avons sélectionné la coopérative étudiée à partir de différents critères relatifs au secteur d'activité, à l'âge de la coopérative, à la composition du sociétariat et à la facilité d'accès au terrain.

Tout d'abord, nous souhaitions étudier une coopérative de solidarité (et non un autre type de coopérative) inscrite dans la mouvance du développement durable et dont la mission et les activités économiques avaient explicitement un lien avec l'environnement. Au moment de choisir un terrain, en 2005, nous avons épluché toute la liste de coopératives de solidarité (il y en avait alors environ 200 au Québec selon les listes du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation ; le type « coopérative de solidarité » est celui ayant affiché le plus grand taux de croissance au cours des dernières années ; Chagnon, 2008), avec une attention particulière aux secteurs pouvant toucher l'environnement (par exemple, l'agriculture, l'alimentation, les autres services, le commerce, la récupération, les services conseil, etc.). Nous souhaitions maximiser les tensions potentielles et pensions que le secteur environnemental, puisqu'il ajoute à la tension social-économique une dimension écologique, était un secteur particulièrement intéressant. Les recherches sur Internet (notamment sur le site du Registraire des entreprises du Québec, www.registreentreprises.gouv.qc.ca) nous ont aidée à en savoir plus sur les coopératives potentiellement pertinentes pour notre étude (par exemple, sur la mission, la date de fondation, les secteurs d'activités, etc.). Cette première étape nous a permis de repérer un sous-groupe de trente coopératives de solidarité.

Deuxièmement, la coopérative à étudier ne devait pas être trop jeune (rappelons que la création de la forme juridique de la coopérative de solidarité remonte à 1997). Nous voulions étudier une coopérative dans le temps et étions consciente des différentes phases théoriques du cycle de vie des coopératives (Cornforth, 1995 ; Gherardi et Masiero, 1987).

---

[29] Selon le Répertoire des coopératives du ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation du Québec, http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/creer-liens/repertoires/page/repertoires-9757/?tx_igaffichagepages_pi1[mode]=single&tx_igaffichagepages_pi1[backPid]=39&tx_igaffichagepages_pi1[currentCat]=&cHash=bd7cfe222d7338a1d93d847716af95d6 (dernière consultation le 14 février 2011).

Ce critère nous a permis d'éliminer un certain nombre de coopératives trop récemment formées.

Troisièmement, nous souhaitions maximiser le pluralisme et les tensions potentielles. Certaines coopératives de solidarité ne comptent que quelques membres, et deux catégories plutôt que trois, ce qui limitait potentiellement le pluralisme. Nous souhaitions étudier une coopérative dont le sociétariat se compose des trois types de membres (travailleurs, utilisateurs et de soutien).

Enfin, d'un point de vue bien pratique et logistique (échantillonnage pragmatique ; Patton, 2002), pour faciliter la collecte de données (observations fréquentes et prolongées, coûts de déplacement), un autre critère était que la coopérative soit facile d'accès pour nous (proximité de notre domicile ou de celui de nos proches, pour hébergement). La coopérative choisie devait aussi nous donner accès à ses archives et nous admettre à ses réunions (conseil d'administration, assemblée générale) à titre d'observatrice.

La coopérative de solidarité choisie, que nous appellerons ci-après « ÉcoloMonde »[30], était celle qui répondait le mieux à chacun des critères énoncés. Cette coopérative vend des produits écologiques et socialement responsables dans un espace qui combine commerce de détail et café. La coopérative a été légalement constituée en 1999, mais l'idée a germé en 1998, ce qui nous permettait d'avoir accès à des données rétrospectives sur une longue période (considérant que la forme juridique remonte à 1997, il s'agit d'une « vieille » coopérative de solidarité). Elle compte des milliers de membres issus de trois différentes catégories, mais à très grande majorité des utilisateurs (moins de dix travailleurs, une centaine de membres de soutien, et pour le reste, des milliers de membres utilisateurs). Un aspect particulièrement intéressant découlant de cette répartition des membres est que malgré l'inégalité de leur participation au sociétariat, la structure de gouvernance prévoit leur représentation à voix égales au conseil d'administration : 3 travailleurs, 3 utilisateurs et 3 membres de soutien composent le conseil d'administration, selon les règlements de la coopérative. Finalement, la coopérative nous a accordé l'accès complet à toutes les réunions et tous les documents souhaités. Nous y reviendrons dans les articles, mais mentionnons qu'ÉcoloMonde constituait un cas unique très riche (Eisenhardt et Graebner,

[30] Nom fictif; notons aussi que certaines informations sont modifiées ou camouflées pour atténuer les possibilités d'identification de l'organisation.

2007) à partir duquel choisir des trajectoires d'enjeux, des tensions et des textes. Nous aborderons directement dans les articles concernés les critères et principes nous ayant permis d'en composer l'échantillon.

Alors que la coopérative étudiée représente, selon le vocable de Miles et Huberman (1994 : 60 , basé sur Kuzel, 1992 et Patton, 1990), un « cas intense » puisque « riche, qui exprime le phénomène [pluralisme et tensions] avec intensité mais sans caractère extrême », la démarche qui a précédé le choix de nos unités d'analyse (et permis l'émergence des outils sociomatériels chiffres et textes) peut quant à elle, toujours selon Miles et Huberman (1994) être qualifiée d'opportuniste, puisqu'elle « cherche à suivre de nouvelles pistes et tire partie de l'imprévu », ce qui témoigne de notre ouverture à refléter la réalité sociale de l'organisation étudiée (un critère de qualité pour évaluer une étude « naturaliste », selon Bantz, 1983: 70). De fait, c'est cette « *flexibilité* inhérente aux études qualitatives (les temps et les méthodes de collecte des données peuvent être modifiées en cours d'étude) [qui] renforce la conviction pour le chercheur qu'une compréhension réelle du phénomène a été atteinte. » (Miles et Huberman, 1994 : 27, italique dans le texte)

2.4. Collecte des données

Typiquement, les études de cas combinent différentes sources de données (Eisenhardt, 1989 : 534). Notre étude est alimentée par de l'observation (participante ou non, selon les situations, nous y reviendrons plus bas), l'analyse de documents et la réalisation d'entretiens. Dans les prochains paragraphes, nous détaillerons chacune des méthodes utilisées. Mentionnons que puisqu'elle suscitait l'implication de sujets humains, nous avons soumis notre projet de recherche à l'examen du comité d'évaluation éthique de l'ESG UQAM, lequel nous a émis un certificat au printemps 2006 (présenté à l'appendice A : Copie du certificat éthique).

2.4.1. L'observation

L'une des méthodes appropriées pour étudier les processus stratégiques, l'observation est, selon Mintzberg, Raisinghani et Théorêt (1976 : 248), une méthode à la fois puissante, fiable, et extrêmement exigeante, mais qui doit souvent être complétée par d'autres techniques (vu

l'investissement en temps qu'elle requiert, souvent, le chercheur ne peut tout observer et doit donc compléter sa collecte de données avec d'autres méthodes, notamment pour couvrir une plus longue période), ce qui fut effectivement notre cas. L'observation, participante ou non (selon les situations), a été réalisée dans différents contextes que nous décrivons ici.

Tout d'abord, nous avons observé, de façon non participante, des réunions du conseil d'administration (CA) échelonnées entre août 2006 et juin 2009. Nous avons assisté à 16 réunions, pour un total de plus de 28 heures d'observation avec enregistrement audio.

À cette observation directement liée aux dynamiques de gouvernance s'ajoute l'observation de journées « régulières » à la coopérative, ayant varié entre observation participante et non participante, selon les moments. À titre de bénévole, nous avons effectué de nombreuses tâches à la coopérative (étiquetage de produits, traductions, saisie de commandes, etc.) ; il s'agit d'une observation participante dans le cadre de laquelle nous avons côtoyé les travailleurs et pu échanger avec eux sur le fonctionnement de la coopérative, l'organisation du travail, les défis, etc. Puisque la coopérative est aussi un café, nous y avons aussi passé de nombreuses heures à observer de façon plus passive (parce que non occupée à effectuer des tâches pour la coopérative), le déroulement des opérations et à discuter avec des membres, du côté « utilisateur » du comptoir. Entre juin 2008 et juin 2009, nous avons passé une vingtaine de journées ou demi-journées « régulières » à la coopérative, accumulant ainsi plus de 122 heures d'observation participante ou non.

Enfin, nous avons aussi fait de l'observation dans le cadre d'activités ou de réunions spéciales de la coopérative : assemblées générales, célébrations diverses (anniversaire de la coopérative, lancement) et autres activités spéciales (soirée d'inventaire, réunion des travailleurs, réunions spéciales des membres). À part quelques exceptions, nous avons mené ces observations de façon non participante (dans la mesure où nous nous faufilions parmi les membres sans jouer un rôle de bénévole). Les assemblées générales ont été enregistrées au format audio. Entre 2006 et 2009, ces observations ont totalisé près de 20 heures.

Nos notes d'observation ont été transcrites dans un journal de bord des observations. Pour chaque observation, à l'intérieur des 24 heures suivant l'observation (règle générale, dans la mesure du possible), nous avons noté les acteurs présents, les principaux faits marquants de

l'observation, des bribes de discussions saisies entre membres, des pistes d'analyse émergentes, etc. Dans le cas des observations de réunions de CA ou d'assemblées générales, nous avons aussi retranscrit verbatim des extraits complets d'échanges directement liés à nos dimensions de recherche (par exemple, des échanges dans lesquels on fait référence à des chiffres, ou des discussions entourant le développement des sites Internet).

2.4.2. Documents

Nous avons eu un accès complet à tous les documents de la coopérative, de sa formation (1999) à la fin de notre travail de collecte des données (2009). Le coordonnateur de la coopérative nous a littéralement permis de copier les fichiers contenus dans son ordinateur et nous a permis de photocopier tous les documents des classeurs. Parmi ces documents, on compte les procès-verbaux de réunions du CA et d'assemblées générales, des politiques diverses (et, dans certains cas, à différentes étapes de leur élaboration), des rapports de planification stratégique, des bulletins envoyés aux membres, des plans d'affaires, des documents de fondation, etc. Ajoutons à ces documents tous les échanges de courriels entre les membres du CA par le biais de leur liste d'envoi, à laquelle nous avons été inscrite dès 2006. Des centaines de pages uniquement disponibles en version papier ont dû être numérisées et/ou retranscrites manuellement pour permettre leur traitement à l'aide du logiciel d'analyse qualitative que nous avons choisi d'utiliser. En tout, le corpus de documents se compose de centaines de documents (plus d’une centaine de procès-verbaux, des centaines d’échanges courriels sur la liste de distribution du conseil d’administration, une cinquantaine de rapports d’observation, etc.) Le tableau 2.1 (« Un aperçu du matériel amassé ») présenté plus bas offre un aperçu quantitatif de certains types de documents (de nombreux autres ne sont pas consignés dans le tableau, par exemple, les bulletins d’information aux membres, rapports de ventes, etc.).

Les documents ont une double fonction en tant que données : nous nous intéressons à la fois 1) à leur contenu en tant que tel, et 2) à leur rôle actif en contexte de tension (par exemple, l'utilisation qu'on fait des sites Internet ou de données de ventes). Le statut accordé aux différents documents ainsi que la façon dont ils ont été analysés seront discutés dans les articles.

2.4.3. Entretiens

À l'été 2006, soit au début de notre accès au terrain, nous avons réalisé quelques entretiens exploratoires avec certains travailleurs de la coopérative (coordonnateur général et coordonnateur du magasin), avec un membre fondateur (également ancien membre du CA). Ajoutons que nous avions déjà réalisé à l'été 2005 un entretien avec une membre utilisatrice, une connaissance personnelle membre de la coopérative depuis son ouverture. La durée totale des entrevues est d'environ quatre heures trente (4h30). Les thèmes abordés (un exemple de grille d'entretien est présenté en appendice B) visaient à nous familiariser avec l'histoire, la gestion et la gouvernance de la coopérative.

Il est important de noter ici que, d'un point de vue informel, les multiples heures passées à la coopérative nous ont permis d'avoir de nombreuses discussions informelles avec les travailleurs et avec d'autres membres actifs de la coopérative. Faute d'avoir pu enregistrer de telles discussions, nous en avons consigné les grandes lignes par écrit au cours de la journée d'observation, ou la journée suivante.

Tableau 2.1 – Un aperçu du matériel amassé

	Documents		**Observation**			**Entretiens formels**
	PV de CA et documents connexes	Autres documents pertinents (pv AG, rapports, etc.)	CA	Journées régulières	Autres (AG, activités spéciales)	
1999	3	1				
2000	12	2				
2001	11	1				
2002	4	2				
2003	3	3				
2004	12	1				
2005	24	3			1	1 membre utilisateur
2006	16	1	3		4	1 membre fondateur 1 coordonnateur général (aussi membre fondateur) 1 membre travailleur
2007	12	1	4		2	
2008	7	2	3	15	3	
2009	11	0	6	6	2	
Total	**115**	**17**	**16 séances (28 hres)**	**21 (122,5 hres)**	**12 (19 hres)**	**4 entretiens formels**

La combinaison de ces méthodes et de ces types de données nous apparaît particulièrement appropriée pour saisir les données processuelles qui nous intéressent (Langley, 1999 ; Weingart, 1997) et ce, dans une optique à la fois rétrospective (1999-2006) et en temps réel (2006-2009). Vu notre intérêt non seulement pour le rôle des chiffres et des textes mais aussi pour l'évolution de ce rôle dans le cas des chiffres, une étude longitudinale s'imposait. En effet, « l'étude de processus organisationnels de changement implique la collecte de données longitudinales, obtenues soit par la collecte de données en temps réel, ou les données d'archives rétrospectives. » (van de Ven et Poole, 2002 : 875, notre traduction) Tel que le soutient Leonard-Barton (1990), alors que les données rétrospectives offrent l'opportunité d'identifier les « *patterns* » indiquant des processus dynamiques, les données en temps réel nous permettent de saisir l'évolution de ces dynamiques *in situ*. Or, la majorité des études sur le changement organisationnel sont rétrospectives, selon van de Ven et Poole (2002), et ainsi la collecte en temps réel nous permet d'envisager une contribution intéressante, puisque nous sommes témoin du processus qui se déroule sous nos yeux. Qui plus est, les études basées sur des interactions en contexte naturel - et à plus forte raison, celles ayant porté sur les tensions – demeurent rares (Samra-Fredericks, 2003). Enfin, mentionnons que la combinaison de données rétrospectives et de données en temps réel permet d'éviter ou de limiter certains biais : les biais historiques de rappel de l'utilisation de données strictement rétrospectives, et les biais de contamination dans le cas de données colligées uniquement en temps réel. Ceci nous amène à aborder la question des critères de qualité.

2.5. Critères de qualité de la recherche

Vu notre stratégie de recherche et notre positionnement épistémologique, c'est à partir des critères de la recherche constructiviste qu'il faut juger de la qualité de notre recherche (Lincoln et Guba, 1985). Nous présentons ci-après un tableau dans lequel nous exposons les critères de qualité de la recherche constructiviste (avec leurs correspondances en recherche conventionnelle de type positiviste) et les stratégies mises en œuvre pour s'y conformer. Nous élaborerons ensuite sur les moyens par lesquels nous avons tenté de minimiser les différents types de biais propres aux recherches de terrain.

Tableau 2.2 - Critères de qualité de la recherche

Critère de qualité de la recherche constructiviste*	**Critère analogue, recherche «conventionnelle»**	**Stratégies et méthodes pour respecter les critères de qualité de la recherche constructiviste**
Crédibilité	Validité interne	1) *Engagement prolongé* : par l'analyse de données rétrospectives (archives depuis 1999) et par la collecte en temps réel sur une période prolongée (près de 3 ans). 2) *Observation persistante* : identification des dimensions les plus pertinentes à creuser dans les observations et documents. 3) *Triangulation* : a. des *sources* : informateurs, informations multiples; b. des *méthodes* : observations, entretiens et documents. 4) *Debriefing* auprès du comité de thèse 5) *Referential adequacy* : des extraits de documents et de transcriptions d'entrevues ou de séances du CA sont présentés.
Transférabilité	Validité externe	Le choix de la méthode de cas et la description narrative assurent la présentation détaillée, dense, des situations (« *thick description* ») afin de faciliter le jugement de transférabilité par les individus désirant appliquer les résultats à d'autres contextes.
Dependability	Fiabilité	La fiabilité peut être attestée par l'audit de recherche (*inquiry audit*) réalisé par le comité de thèse au cours de la recherche.
Confirmabilité	Objectivité	Certains textes publics. Aussi, possibilité de présenter au comité de thèse des données brutes (après signature d'un engagement de confidentialité), notes condensées, synthèses, notes processuelles, propositions, développement des outils de collecte et de saisie.
Autres critères**		
Réflexivité (aspect traité par Lincoln et Guba et abordé par Patton)	-	Tenue d'un cahier de notes d'observations dans lequel ont été relatés diverses notes d'observations, des aspects logistiques de la recherche ainsi que des impressions et réflexions personnelles.
Admission de la subjectivité	-	Biais énoncés et pris en compte.
Particularité	-	Respect du caractère unique du cas par le choix d'une stratégie narrative et par l'échantillonnage délibéré.
Respect du contexte naturel	-	Collecte *in situ*, « ancrage de proximité » (Miles et Huberman, 1994 : 27) : observation de situations ordinaires, dans le contexte du quotidien.

* Première partie du tableau basée sur les critères énoncés par Lincoln et Guba (1985)
** Deuxième partie reprenant certains critères de qualité de la recherche qualitative constructiviste tels qu'énoncés par Patton (2002 : 544-548) et par Miles et Huberman (1994 : 27).

Les forces de la recherche qualitative de terrain ne sont pas sans lien avec les critères de qualité utilisés pour l'évaluer, mais aussi avec certains de ses biais potentiels. Pensons par exemple au respect du contexte naturel des phénomènes étudiés, qui permet de saisir ce qui se passe « au quotidien, dans la vie réelle », grâce à un ancrage de proximité (Miles et Huberman, 1994 : 27). Cette proximité, cette présence *in situ* du chercheur peut occasionner deux types de biais : 1) les effets du chercheur sur le site, et 2) les effets du site sur le chercheur (Miles et Huberman, 1994 : 477-480). Le premier biais « apparaît lorsque le

chercheur perturbe ou menace les relations sociales et institutionnelles existantes » (Miles et Huberman, 1994 : 477). Toujours selon Miles et Huberman (*ibid.*) :

> [d]e l'avis de certains analystes (par exemple, Douglas, 1976), les intérêts des informateurs locaux sont diamétralement opposés à ceux du chercheur, qui risque de pénétrer au cœur des rivalités, compromis, faiblesses ou contradictions qui constituent l'essentiel de l'histoire du site et qui doivent être cachés aux étrangers, soit parce que d'autres étrangers ne sont pas censés les découvrir, soit parce que l'équilibre social parmi les acteurs locaux dépend de la dissimulation de ces faits.

Vu nos questions de recherche, explicitement liées aux tensions, il est impératif de ne pas sous-estimer ce type de biais potentiel. Consciente que nous ne pouvions pas l'éliminer complètement, nous avons tout de même tenté de nous en prémunir, et ce, principalement par la discrétion de notre présence sur le terrain. La présence prolongée sur le site, notamment « à simplement flâner, en [n]ous fondant dans le paysage » (Miles et Huberman, 1994 : 479) a contribué à nous rendre moins visible, naturellement présente sur les lieux. Dans de nombreuses périodes d'observation, nous nous sommes mêlée aux participants, sans statut particulier (rappelons que la coopérative dispose d'un coin café, ce qui facilitait la discrétion de nos observations). Notre présence la plus sentie fut sans doute celle aux réunions du conseil d'administration, et là encore, il semble que nous ayons réussi à nous faire oublier. (À cet égard, une anecdote appuie assez bien cette affirmation : alors que pendant de nombreuses réunions, nous apparaissions au procès-verbal dans la liste des présences à titre d'invitée, la mention de notre présence a cessé pendant un certain temps, en 2008-09 (avec le changement de secrétaire). Quelques réunions plus tard, quelqu'un a mentionné, lors de l'adoption du procès-verbal de la réunion précédente, que nous avions assisté et que notre présence n'était pas mentionnée. Certains membres du conseil d'administration se sont alors esclaffés en disant que nous étions vraiment invisible.) Enfin, nous avons présenté notre projet sous l'angle des compromis (et donc, d'un point de vue positif, plutôt que de risquer une perception négative, par les acteurs, de la notion de tension), ce qui a pu contribuer à réduire la méfiance et le camouflage des acteurs à notre égard.

À l'inverse, des mesures ont aussi été prises pour limiter les biais ayant trait à l'influence du terrain nous. Parmi les dix recommandations proposées par Miles et Huberman (1994 : 479), les suivantes se sont avérées pertinentes pour notre recherche et ont été suivies :

1) nous avons évité le biais d' « élite » en nous entretenant avec des acteurs périphériques ainsi que d'anciens acteurs;
2) nous avons « évité d'être cooptée ou assimilée en passant du temps loin du site », en « étalant les visites »;
3) autant que possible, nous avons tenté de traduire les réflexions « d'ordre affectif ou interpersonnel » en réflexions théoriques;
4) nous avons triangulé nos analyses à l'aide de diverses méthodes;
5) nous nous sommes abstenue d'étaler la quantité d'informations effectivement en notre possession;
6) toujours dans le respect de la confidentialité, nous avons partagé nos observations avec différentes personnes (membres du comité) venant de l'extérieur;
7) nous avons gardé en tête nos questions de recherche générales et tenté de ne pas trop nous en éloigner.

Cela étant dit, des compromis ont dû être construits autour de notre implication sur le terrain. D'une part, tel que le mentionnent Johnson, Langley, Melin et Whittington (2007 : 65, citant Pettigrew, 1990 et 1992a), l'accès à des données confidentielles et à des processus stratégiques nécessite souvent un certain degré de réciprocité et de confiance. Nous le verrons plus loin, la coopérative étudiée est, somme toute, une organisation aux moyens restreints et aux grandes ambitions. Nous avons offert de réaliser différentes tâches bénévoles pour appuyer la coopérative, ce qui a certes facilité notre compréhension des processus internes et nous a permis de gagner la confiance des membres travailleurs, en particulier. Nous nous sommes toutefois gardée de jouer un rôle de consultante, bien qu'à certaines occasions, le besoin de conseils ait pu être exprimé. Plutôt que d'offrir des réponses à des questions liées à la gestion ou à la gouvernance de la coopérative, nous avons offert des pistes de réflexion et d'action aux gestionnaires, par exemple en leur transmettant des textes pertinents ou des contacts, sans jamais nous placer dans une situation d'experte. Enfin, les tâches que nous avons accomplies pour la coopérative pendant tout le processus de notre recherche terrain étaient principalement liées à la traduction et à la révision de documents, ce qui nous a permis de limiter notre implication dans la gouvernance et la gestion proprement dites de l'organisation.

Bien sûr, le choix de l'organisation étudiée n'est pas neutre. Nous n'avons pas choisi d'étudier une multinationale pharmaceutique, et le choix de notre terrain n'est pas sans refléter nos valeurs et intérêts personnels. Nous partagions la mission de l'organisation et adoptions bien avant le début de notre recherche un style de vie qui tente de minimiser notre impact sur la planète et qui s'inscrit, autant que faire se peut, dans une logique d'équité et de solidarité. Ceci a certainement facilité notre acceptation au sein de la coopérative, mais nous faisait courir le risque de « *going native* », associé à une trop forte association avec les

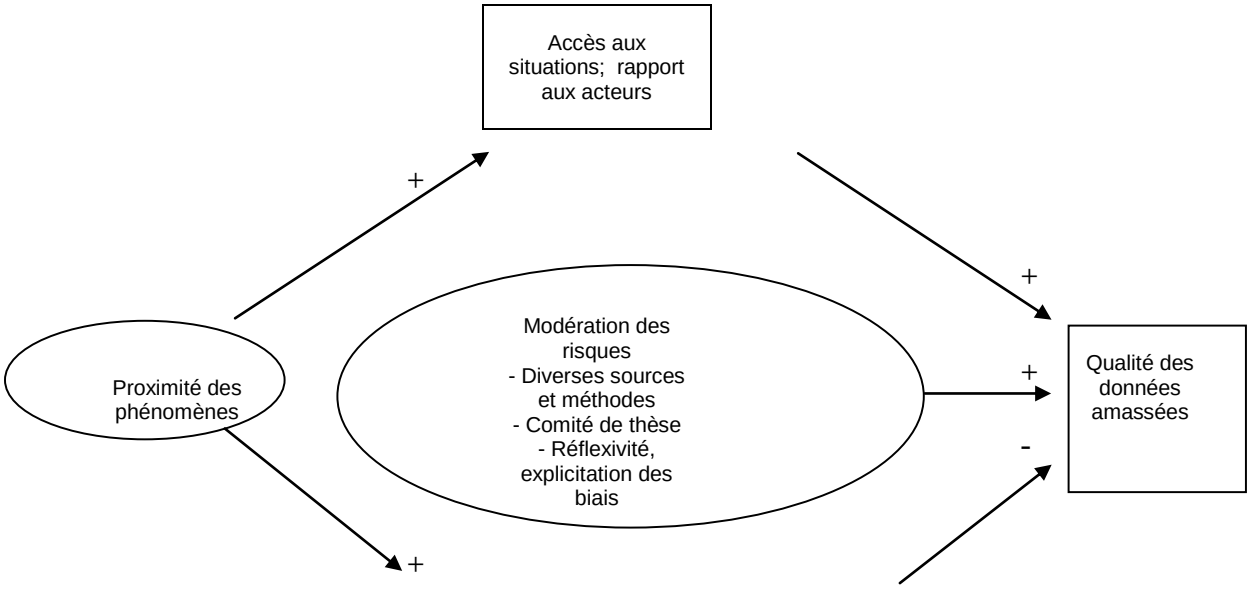
participants à l'étude menant les chercheurs à jouer le rôle d'activistes (Fuller, 1999). À l'inverse, nous n'adhérons pas à une vision détachée, neutre ou impersonnelle du travail de recherche. Tout comme Law (1994, notre traduction), nous entrevoyons les résultats d'une recherche ethnographique « comme le récit de la recherche et, dans une certaine mesure, comme celui de la conduite de cette recherche par l'ethnographe, et comme celui de l'interaction entre le chercheur et son terrain ». Entre l'immersion complète du « *going native* » et la distanciation totale du « *going academic* » existent de nombreuses postures sur le terrain, et la recherche de la posture adéquate, dans le constant mouvement de « renégociation de notre positionalité », s'accompagne d'un lot d'incertitudes et d'anxiété (Fuller, 1999). « *Put simply, the researcher needs to learn how to move between his/her various identities, and to be aware (to be able to read) the effects of this movement on his/her research as a whole.* » (Fuller, 1999 : 223) Nous croyons avoir réussi à y parvenir par un travail réflexif constant, par un recentrage de nos questions de recherche et la mise à l'écrit de nos impressions et dilemmes, mais aussi, dans le mouvement inverse, par un engagement actif sur le terrain, dans le respect des acteurs, des besoins et des dynamiques en présence. Ajoutons que cette (ré-)évaluation constante de notre identité hybride de chercheure et de sympathisante a été combinée à une évaluation parallèle de notre rôle dans différentes situations d'observation. C'est ainsi que notre degré de participation n'a pas été le même dans toutes les situations[31], et que les résultats obtenus sont traités en conséquence. Nous rejoignons ici les propos de Johnson, Langley, Melin et Whittington (2007 : 66, qui reprennent pour leur part Bate, Khan et Pye, 2000) :

> […] *action researchers Bate, Khan and Pye (2000) have argued that researchers should not step back from helping the organizations that they are studying when they see that they have problems for which researchers may have workable solutions. However, it is clear that subsequent research observations do not have the same status as those that would have been obtained if the researcher had not been directly involved*.

En guise de conclusion à cette discussion au sujet des compromis nécessaires pour déterminer notre posture sur le terrain, nous reproduisons ici une figure tirée de Johnson *et al.* (2007), adaptée à notre propre recherche :

[31] Tel que nous l'avons abordé précédemment, nous avons joué un rôle d'observation non participant dans le cadre des réunions du conseil d'administration, mais avons joué un rôle beaucoup plus actif dans d'autres contextes.

Figure 2.1 - Compromis de la recherche (adaptation de la figure 3.2 « *Access trade-offs in research on strategy practice* »; Johnson, Langley, Melin et Whittington, 2007 : 67)



	Risques de proximité	
Risque de *contamination*: Être influencée par le terrain; jugement altéré	Risque de « *going native* »: socialisation intense et aveuglante	Risque de co-optation (*political alignment*): être instrumentalisée par un groupe d'acteurs et perdre accès à un autre

Enfin, un dernier biais potentiel, non lié au chercheur mais plutôt aux répondants, est celui de rappel historique associé aux données rétrospectives. L'utilisation de données en temps réel nous permet de limiter l'importance de ce biais dans notre corpus. Qui plus est, vu l'âge de la coopérative (moins de dix ans), les processus passés ne demandaient pas un retour très loin dans le passé, et des documents détaillés viennent confirmer les informations recueillies dans nos discussions avec les acteurs (Mintzberg, Raisinghani et Théorêt, 1976 : 250).

Bien sûr, tous les biais ne peuvent être éliminés (Bantz, 1983 : 65-66) et nous n'adhérons pas à une vision objectiviste de la recherche. Dans cet esprit, l'ensemble des mesures et méthodes mises en place nous permet de croire que notre recherche répond aux critères de qualité d'une recherche qualitative menée en contexte « naturaliste » (Bantz, 1983). En effet, nous croyons que 1) notre recherche reflète une compréhension fine de l'organisation étudiée; 2) nous sommes demeurée ouverte à une réflexion sur la « réalité sociale » de

l'organisation; 3) que l'approche narrative typique de l'étude de cas rend l'organisation étudiée « accesssible » au lecteur qui ne la connaît pas, et 4) que l'écriture de notre thèse témoigne d'une utilisation efficace de l'écriture (Bantz, 1983 : 70).

CHAPITRE 3 - ARTICLE 1 : EXPLORING TENSIONS THROUGH TOOLS. A METHODOLOGICAL AND CONCEPTUAL PROPOSITION

Résumé de l'article

Les tensions, contradictions et paradoxes sont inhérents aux organisations. Malgré leur ubiquité, les tensions, et plus particulièrement les pratiques par lesquelles elles sont abordées, n'ont pas fait l'objet de nombreuses recherches empiriques. En fait, nous en savons peu sur la façon dont les tensions organiisationnelles sont gérées dans la pratique, et nous en savons encore moins au sujet des outils sociomatériels impliqués dans ces pratiques.

La thèse centrale de cet article est que les outils sociomatériels ne sont pas de simples intermédiaires ou courroies de transmission d'interactions (strictement) humaines. Plutôt, ils modifient les relations, médiatisent les situations (Hennion et Latour, 1993) et sont des acteurs qui « font une différence » (Cooren, 2006). Or, tel que nous le démontrerons dans l'article, pour des raisons théoriques et/ou méthodologiques, les outils sociomatériels ne reçoivent généralement pas un traitement adéquat dans l'étude des tensions. Cet article propose une approche conceptuelle et méthodologique visant à permettre de saisir les tensions dans leur sociomatérialité, et ce, sans tenter d'enrayer les tensions empiriques et analytiques.

L'article est organisé de la manière suivante. Tout d'abord, nous présentons les résultats d'une recension d'écrits sur le paradoxe autonomie-contrôle. Nous observons que la recherche, en général, 1) témoigne d'un biais anthropocentrique, ignorant ou sous-estimant l'action des outils sociomatériels en présence, et/ou 2) penche vers l'un ou l'autre des pôles du paradoxe autonomie-contrôle (et plus particulièrement vers le pôle contrôle, conséquence de cadre théoriques souvent inscrits dans le paradigme critique). En réponse à ces constats, la seconde partie de l'article propose une approche permettant de saisir les outils sociomatériels et leurs actions dans les tensions. Fortement inspirée par la sociologie des épreuves (Lemieux, 2004 et 2007) et déployée autour des notions d'acteur, d'action et de pratiques, l'approche conceptuelle et méthodologique permet d'aborder les tensions dans une perspective de la pratique sensible à la sociomatérialité et au maintien des tensions, sans pour autant nourrir les oppositions classiques entre humains et non-humains ou entre action et structure.

Mots clés

tension, paradoxe, autonomie, contrôle, sociomaterialité, pratique, acteur-réseau, économies des grandeurs

Abstract

Tensions, contradictions and paradoxes are an inherent part of organizational life. Despite their ubiquity, tensions, and more specifically the practices through which they are experienced, have not been the subject of much empirical research. Indeed, we know very little about how they are dealt with, in practice, and we know even lesser about the sociomateriality of such practices, especially with regards to the sociomaterial tools involved in those practices.

The central argument of this paper is that sociomaterial tools are not mere intermediaries or driving belts of (strictly) human interactions: they modify relations, they mediate situations (Hennion and Latour, 1993) and they are actors in the sense that they "make a difference" (Cooren, 2006). But for theoretical and/or methodological reasons, such tools are not being fully considered in the study of tensions. This paper aims to propose a conceptual and methodological approach that allows for the sociomateriality of tensions to be captured, and for the empirical and analytical tensions to be maintained.

The article is structured as follows. First, results from a selective literature review on the autonomy-control paradox reveal that research 1) generally suffers from an anthropocentric bias (*i.e.* ignores or underestimates the action performed by sociomaterial tools), and/or 2) is conducted using theoretical lenses that are biased toward one pole of the autonomy-control paradox (mainly due to critical approaches that stress the control pole). As a response to these observations, a framework is then proposed to capture socimaterial tools' actions with regards to tensions. Greatly inspired by the "*sociologie des épreuves*" (Lemieux, 2004, 2007) and focussed on "actors", "action" and "practice", the proposed conceptual and methodological framework should allow for the study of tensions with a sociomateriality-sensitive practice perspective that accepts tensions but does not feed the human–non-human nor the agency-structure oppositions.

Keywords
tension, paradox, autonomy, control, sociomateriality, practice,
actor-network, economies of worth

3.1. Introduction

Tensions, contradictions and paradoxes are inherent to organizational life (Bouchikhi, 1998 ; Cunha, Clegg and Cunha, 2002 ; Eisenhardt, 2000 ; Lewis, 2000 ; Smith and Lewis, 2011). Yet, we know little about the ways they are dealt with, in practice, and various calls have been formulated to investigate the concrete ways by which actors cope with them (Mickel and Dallimore, 2009 ; Smith and Tushman, 2005 ; Trethewey and Ashcraft, 2004). Since organizational tensions involve strains, *i.e.* movements along contradictory, paradoxical poles, I propose to think of organizations as dynamic nets of tensions, inhabited and constantly being re-assembled and moved around by both social and material actors. From

this conceptualization stems a process view of the movements along tension poles and an extension of the usual repertoire of actors in order to include non-human characters. Such a conceptualization also pushes the calls for research on the concrete and complex management of tensions one step further. Indeed, I argue that not only has complexity been ignored in the literature on organizational tensions (Bouchikhi 1998). Sociomaterial tools, too, have been largely unconsidered, and this has led to incomplete, anthropocentric readings of tensed situations.

In the following paragraphs, I will first elaborate on organizational tensions and present the results of an exploratory literature review with the autonomy-control paradox as an example to develop my plea. A framework will then be proposed to help capture the actions performed by sociomaterial tools in organizational tensions. Greatly inspired by Actor-Network Theory (Callon and Law, 1989; Latour, 1992; Law, 1994; Latour, 2005; Akrich, Callon et Latour, 2006) and by the "Economies of Worth" approach (Boltanski, 2009 ; Boltanski and Chiapello, 1999 ; Boltanski and Thévenot, 1991, 2006), it should allow for the study of tensions in a sociomateriality-sensitive (Bechky, 2003 ; Orlikowski, 2007), process- and practice-oriented perspective (Jarzabkowski and Spee, 2009 ; Johnson *et al.*, 2007), without sustaining human–non-human nor agency-structure oppositions.

3.2. Organizations in tension…and movement

3.2.1. Organizations and tensions

Tensions, contradictions and paradoxes[32] are recognized as an inherent part of organizational life, and of *organizing* (Bouchikhi, 1998 ; Clegg, Cunha and Cunha, 2002 ; Eisenhardt, 2000 ; Lewis, 2000 ; Quinn and Cameron, 1988 ; Smith, 2009 ; Smith and Lewis,

[32] Paradoxes, contradictions and tensions are often used interchangeably, and Stohl and Cheney (2001) thus distinguished the three related concepts. According to them, tension is the most general term, referring to the "clash of ideas, principles or actions and to the discomfort that may arise as a result." Stohl and Cheney describe contradictions as situations in which an idea, a principle or an action enters in direct opposition with another, while the word paradox is used for pragmatic interaction situations in which, while pursuing an objective, another objective arises (often unintentionally) and impedes on the first. Stohl and Cheney (2001: 355) add that the paradox is formed of contradictions with an additional element of interdependency. In the light of definitional frontiers that are not clearly drawn, following the "lay sense" proposed by Poole and van de Ven (1989: 564), I see paradoxes as "interesting tensions, oppositions and contradictions", while keeping in mind the relations between the different notions (Stohl and Cheney 2001) and being fully aware that tensions may, more precisely, represent contradictions, paradoxes or similar situations.

2011 ; Smith and Tushman, 2005). Tensions arise at different levels of analysis, from the intra-individual to the inter-organizational levels. For instance, individually-experienced tensions may be related to cognitive and emotional strains between personal and professional life (Mickel and Dallimore, 2009); double binds created by certain workplaces (Tracy, 2004); role conflicts (Ellinger, Watkins and Barnas, 1999); or reactions to the contradictory effects of organizational change (Fairhurst, Cooren and Cahill, 2002 ; Luscher, Lewis and Ingram, 2006). Organizational tensions can also result from opposing strategies, different models of governance, or participation schemes (Stohl and Cheney, 2001). In the strategy literature, the exploitation-exploration has been much discussed (Benner and Tushman, 2003 ; Smith and Tushman, 2005). Quinn and Cameron (1988) also identified classic tensions between 'loose-coupling' and 'tight-coupling', between specialized and general roles; between continuity based and new leader infused leadership, and between tradition and novelty. In the governance literature, control-collaboration tensions between board and management teams have been studied and theorized (Golden-Biddle and Rao, 1997 ; Sundaramurthy and Lewis, 2003), as well as tensions between shareholders and other stakeholders (Letza, Kirkbride and Sun, 2004). Potential tensions may also develop between the organization and its environment. Co-operatives, a particularly pluralistic type of organizations (Denis, Langley and Rouleau, 2007), have often been the subject of such studies because of the tensions experienced with the environment they evolve in, whether in economic, sociopolitical or cultural terms (Baldacchino, 1990 ; Harel Giasson, 1985 ; Harter, 2004 ; Hudson, 2009 ; Varman and Chakrabarti, 2004 ; Viggiani, 1997). In alliances and other collaborations, tensions between unity and diversity; confrontation and dialogue, and more generally between collaboration and competition have been addressed (De Rond and Bouchikhi, 2004 ; Ospina and Saz-Carranza, 2005 ; Trethewey and Ashcraft, 2004).

This recognition of tensions has been paralleled by a growing acceptance of their presence in organizations (Smith, 2009 ; Westenholz, 1999). Tensions sure do create discomfort, but studies increasingly reveal the beneficial, productive effect of their acceptance (Eisenhardt and Westcott, 1988 ; Smith, 2009 ; Smith and Lewis, 2011 ; Stohl and Cheney, 2001 ; Tracy, 2004 ; Westenholz, 1999). Despite a natural tendency to 'manage' them, increasingly, there is an emergent will to rather deal with them. Basically, if organizational tensions are unavoidable, people must develop ways to juggle with them. Unsurprisingly then, we find calls for a better understanding of the practices used by actors to deal with tensions. Harter (2004), and Trethewey and Ashcraft (2004) contrast the popularity of tensions, contradictions

and paradoxes in organizational literature with the general lack of knowledge of the concrete practices associated with their management[33]. As expressed by Ospina and Saz-Carranza (2005: 8), "the way paradox is experienced and managed by real people within a context characterized by dynamic tensions remains a blind spot in an otherwise rich literature." Whether explicitly mentioned or not, the very notion of tension carries the idea of dynamics and movement, since tensions involve complex strains and moves along contradictory, paradoxical poles.

3.2.2. Tensions and moves…and tools

Over a decade ago, Bouchikhi (1998) formulated a vibrant plea against ignoring organizational complexity, and condemned the "mainstream attitude […that] addresses a single dimension of organizational life […] to the exclusion of others" for research's clarity sake. Proposing a constructivist framework to appreciate the contradictory, straining movements that run through organizations and should not be evicted from scholarly work either, Bouchikhi (1998) posited that organizations be considered "as social spaces torn by members in multiple contradictory directions".

As stimulating as this tension-centered depiction may be, I suggest that it does not acknowledge important actors, namely the sociomaterial ones. In line with Bouchikhi's proposition and echoing Orlikowski's call formulated for organization studies in general to give further consideration to the inextricability of practices from materiality, I thus put forth that organizations be conceived as dynamic nets of tensions, inhabited and constantly being re-assembled and moved around by both social and material actors. As Orlikowski (2007: 1435) points out:

> the field of organization studies has generated important and valuable insights into the cultural, institutional, and situated aspects of organizing. However, […] these insights are limited in large part because the field has traditionally overlooked the ways in which organizing is bound up with the material forms and spaces through which humans act and interact.

[33] Trethewey and Ashcraft's observation was recently reiterated by Mickel and Dallimore (2009).

After Bouchikhi's call against ignoring complexity and Orlikowski's against ignoring sociomateriality in organization studies, I argue for a serious consideration of sociomaterial tools in the study of organizational tensions. Sociomaterial tools abound in tensions; so do the roles they may take on. But rarely are these roles and actions thoroughly analyzed, and tools analytically considered as real actors instead of mere intermediaries or driving belts of human interactions.

But what are tools? According to Kaplan and Jarzabkowski (2006: 6) and based on their review of other definitions of the term, "tools are artifacts around which activity and organizing takes place (Bechky, 2003; Beunza & Stark, 2004; Orlikowski, 1992; Vaughan, 1999)." More precisely, they conceptualize tools "as boundary objects that mediate the initiation and implementation of strategic initiatives across boundaries within organizations." With little adaptation, Kaplan and Jarzabkowski's definition provides the basis for my own, *i.e.* that in this paper, I see tools as artifacts that mediate the tensions in organizations and *organizing*. Some precisions must be made with regards to the elements comprised in this definition. First, while objects are material entities, artifacts can be either material or immaterial (Svabo, 2009). Although I strongly plead for the consideration of sociomateriality, artifacts allow us to enlarge this consideration to include discursive references to material objects, even if the objects per se do not physically appear in situations under study. This allows for the inclusion of projects that are not materialized - or objects that materially exist but are not physically present in the situations – if they nonetheless inhabit organizational discourses and can be seen as tools-in-talk or tools-in-texts. Prototypes and idealized objects are clear examples of such cases (Latour, 1992), but also, similar to Spee and Jarzabkowski (2009), models and methodologies (Porter's diamond, SWOT analysis, etc.).

To support my plea, in the second part of this paper, I will review contributions of the literature on the autonomy-control paradox, looking for sociomaterial tools (or traces of).

3.3. A 'tool-quest' review of the autonomy-control paradox

This paper focuses on one of the five "universal paradoxes of organizational life" identified by Bouchikhi (1998): the autonomy-control ("AC") paradox. For Bouchikhi (1998: 217), "although organizations are meant to be control systems in the first place, […] members, at all levels, strive to retain and protect substantial autonomy that enables them to pursue local strategies

or, simply, to isolate their work life from control." In the following sections, I will summarize the results of an exploratory review on this paradox, shedding light on the (lack of) consideration for sociomaterial tools and offering an overview of their nature and "degree of action", ranging from 'tools as extra' to 'tools as actors'. In order to carry this review, I performed a rather straightforward search for empirically-based papers that addressed the autonomy-control tension, reading them with 'sociomaterial tool quest' lenses.[34]

According to Barker (1993: 409), Barnard (1968: 17) "best stated the importance of control when he wrote that a key defining element of any organization was the necessity of individuals to subordinate, to an extent, their own desires to the collective will of the organization." Barnard's quote illustrates the tension between individuals' aspirations and freedom and organizational constraints in organizations. The autonomy-control paradox can be seen as an organizational manifestation of the more generic agency-structure opposition. At the organizational level of analysis, the AC tension can be related to the generic "centralization-decentralization" tension, which appears as increasingly relevant in the context of inter-related dimensions of globalization, knowledge economy, and information technology rollout (Yamin and Sinkovics, 2007). Dispersed, distributed teams require coordination tools to function (Bechky, 2008). While communications must be facilitated between units of physically decentralized organizations, "greater centralization prevents a unit manager from exercising greater discretion in dealing with the demands of his or her relevant task environment." (Tsai, 2002: 181) In addition to increasingly dispersed teams due to globalization or teleworking practices (Pearlson and Saunders, 2001), knowledge-based work processes, typical of pluralistic organizational contexts (Denis, Langley and Rouleau, 2007), also lead to increased tensions between control and autonomy. Surveillance and management control tools appear as an important actor to mediate such tensions. As Sewell (1998: 397) puts it:

> New information technologies have increased the scope and reach of workplace surveillance [control], and never before have employees been subjected to such intense scrutiny and monitoring. Using the word surveillance to describe a feature of the contemporary workplace courts controversy, as it tends to convey negative images of suspicion, distrust, and disobedience. This is ironic, as we now celebrate positive images at work like empowerment, trust, and increased discretion. Teamwork, another feature of many contemporary workplaces and an intense focus of attention from practitioners and theorists alike, is strongly associated with these positive images.

[34] This review must be understood as a non-exhaustive work-in-progress; additional references are welcome.

Sewell (1998) identified technology and teamwork as two umbrella tools found in the general literature on the autonomy-control paradox. Results from my review tend to confirm this observation, at least when technology is defined loosely enough to include 'management technologies' (Mouritsen and Thrane, 2006), or 'technologies of rationalities' and strategy tools (Jarzabkowski and Kaplan, 2008), and when teamwork allows for the consideration of rules that regulate teams and their functioning. While technology is often related to surveillance tools, the link between the autonomy-control tension and teamwork can be found in the notion of concertive control, a type of control that comes from values and norms of the group, instead of previous, traditional bureaucratic structures (Barker, 1993). A third, miscellaneous category was added to present some artifacts that could not be classified under the other two categories. The following table illustrates the *repertoire* of tools[35] found in the 19 reviewed papers:

Table 3.1 – Tools identified in the reviewed papers

Technology		**"Teamwork" related**	**Miscellaneous**
Traditional/material Scanners Information technology/computer related Equipment	***'Technologies of rationality'*** Management control systems (x 4) Budgets (x 2) Non-financial indicators Project management models* Strategic management processes Strategic discourse	Rules Code of ethics Dress code Training manuals Vision statement Chart Formal alliance agreement Engineering drawings	Dowry Loan repayment records Policy and annual reports

* also linked, to a lesser extent, to teamwork, since they indicate workflows and work organization

As shown above, the tools that did receive the most mentions in the review belong to the 'technologies of rationality' category. The next table details the actual degree of action of the tools and indicates whether tensions were the central object of study or not:

[35] It is worth noting is that this table is based on explicit mentions (traces) of sociomaterial tools, and that authors can have ignored many other ones.

Table 3.2 – Degree of action of the tools and focus on the AC paradox

Tools as actors	Control system (Mouritsen and Thrane, 2006) Non financial measures (Vaivio, 2004) *Scanners (Barley, 1986)*	New technology (Orlikowski, 1991)
Tools as instruments or symbols	Machines and engineering drawings (Bechky, 2003) Quality circle manuals (Stohl and Coombs, 1988) Corporate code of ethics (Helin and Sandström, 2010) *Clothing (dress code) (Pratt and Rafaeli, 1997)* *Strategic planning process (Oakes,Townley and Cooper, 1998)*	Control system (Ahrens and Chapman, 2004) Project management models (Räisänen and Linde, 2004) Control system (Mundy, 2010) Strategic development discourse (Laine and Vaara, 2007) *Budget, training manual (Golden-Biddle and Rao, 1997)*
Tools as extras	Framed copies of the vision statement, written code of conduct, chart on the wall, late shipment (Barker, 1993)	*Reports (Beech et al., 2004)* *Equipment, alliance agreement (De Rond and Bouchikhi, 2004)* *Rules, financial resources (St-Pierre and Bouchard, 2005)* *Dowry, loan repayment records (Papa, Auwal and Singhal, 1995)*
Tools / Tensions	**Tensions indirectly addressed/ as a byproduct of the findings**	**Tensions as central focus of study**

Italics indicate that the research was conducted in particularly pluralistic settings (Denis, Langley and Rouleau, 2007 mention co-operatives, strategic alliances and artistic and health organizations as examples of particularly pluralistic organizations).

3.3.1. Observation 1: Walk-on roles in tension management processes

Interestingly, in the papers that most directly deal with tensions in particularly pluralistic settings (column right, in italics, mainly located in bottom right quadrant), little attention is paid to tools, and I had to make extra efforts to find traces of sociomateriality. Whether in the studies conducted on the centralization/decentralization movement in a health system (Beech *et al.*, 2004); on the control-emancipation dialectics at the Grameen Bank (Papa, Auwal and Singhal, 1995); on the dialectics of strategic alliances (De Rond and Bouchikhi, 2004) or on the diverse tensions encountered in the strategic alliance of financial co-ops (St-Pierre and Bouchard, 2005), sociomaterial tools – and more simply speaking, artifacts – are left out of the analysis. One could argue that they do not appear because they do not play an active role. But taking a closer look, we can also suspect that they were playing one, had

researchers offered them more attention. After all, “every perspective is a way of *not* seeing as well as a way of seeing.”(Gusfield, 1991)

Indeed, in Beech *et al*. (2004), it is actually the policy report (which proposed the distinction of hospitals between “cancer centers” and “cancer units”) that initiated and oriented the whole discussion on reorganization of the health system, creating a tension between clinicians (in favor of decentralization and more autonomy) and hospital managers (for centralization). In that same case, although annual reports are described as “being used to challenge the ways in which managers currently allocate resources in the network and challenge clinicians who are perceived by their peers to be practicing out with accepted guidelines” (p. 1324), their action is no further considered. Same goes for the 16 rules of the Grameen, and especially the interdiction of dowry, a well entrenched practice in the Bangladeshi culture, and the tensions it creates between loan recipients and Grameen workers, or for the posting of loan repayment records on the walls to act as control devices to pressure Grameen field-workers (Papa, Auwal and Singhal, 1995): they are glimpsed *au passage*, but their consideration is generally limited to mere mention. This could partly be due to the conceptual and methodological frameworks used: centered on social/human interactions, they forget about the sociomaterial world in which these unfold. Without detailing each paper, from this quick overview, I believe one can get a sense of how the tools could have been said to play different roles with regards to tensions. In fact, whether they were bluntly neglected and appeared as extras in the papers, or whether they received more attention in the analysis (appearing as instruments or symbols, or as actors in their own rights), sociomaterial tools often do “make a difference” (Cooren, 2006) in tensed organizations.

Sociomaterial tools can create tensions: so does the policy report in Beech *et al.* (2004), but also the budget in the health sector nonprofit studied by Golden-Biddle and Rao (1997), and the scanners introduced in the radiology departments described by Barley (1986). In these cases, a sociomaterial tool appears as the linchpin of the modification of existing organizational dynamics, leading to tensions. Artifacts may also reveal underlying tensions, as shown by Pratt and Rafaeli (1997)’s work on dress (and dress code) in the rehabilitation unit of a hospital. Dress plays a symbolic role, allowing for the acknowledgement and embracement of internal organizational tensions and offering “a concrete representation and an accessible communication medium about otherwise abstract and threatening contradictions.” (p. 889) In Bechky’s (2003) study, engineer drawings and machines – and

particularly, control over them - appear as a symbolic instrument and legitimacy proxy for the engineers' or technicians' authority in their sometimes conflicting occupational relations, "as both the means to reinforce and contest authority over task areas".

Although more exploratory, my approach can be related to Orlikowski and Scott's (2008), who performed a review of leading management journals "to assess whether and how published scholarship addressed the role and influence of technology in organizations." The scope of my review was narrower, but the first observation nonetheless sounds similar to theirs, which concludes that "technology is missing in action" (Orlikowski and Scott, 2008: 434). According to mine, sociomaterial tools are missing in processual accounts of organizational tensions. Tools modify relations, they mediate situations (Hennion and Latour, 1993); they are agents in the sense that they "make a difference" (Cooren, 2006). While the presence of tools can be acknowledged, in the "tools as extras" papers, they appear sporadically, generally at the beginning or end of the process. From the bottom to the top rows, there is an obvious difference in tools' action, but also, interestingly, in their continued presence in the depiction of the processes. In other words, it seems like the longer we look at tools, the more active they appear in the description of the practices used to deal with tensions.

3.3.2. Observation 2: Bias toward one pole of the AC tension

While all papers do, directly or not, address the AC tension, some of them, due to theoretical approaches, show a certain bias toward one pole of the tension. For instance, the control pole was somewhat emphasized in the study of self-managing teams (Barker, 1993). A more "active" but still instrumental role was played with regards to enhanced control by the strategic planning process imposed upon the cultural heritage sites and museums by the Government of Alberta (Oakes, Townley and Cooper, 1998). Stohl and Coombs' (1988) textual analysis of the content of ten popular training manuals for quality circle members showed that the messages mostly conveyed "the concerns, values and perspectives of the management" (pointing out to increased managerial control), rather than those of the supposedly empowered workers. Similarly (but also pointing to some contradictory effects), we find Räisänen and Linde's (2004) critical discourse analysis of project management models showing how these models "create hegemony by consensus", and Orlikowski's (1991) findings indicating how "information technology reinforced established forms of

organizing and facilitated an intensification and fusion of existing mechanisms of control." In such papers, tools are described from a critical - often Foucault-inspired - perspective, as surveillance device and managerial instrument to monitor workers and enact their association with organizational norms and values of those watching them (Iedema and Rhodes, 2010).

Laine and Vaara's (2007: 40; 44) study demonstrates "how corporate management can mobilize and appropriate a 'new strategy discourse' and how this reproduces managerial hegemony that is resisted by others", but it also "illustrate[s] how middle managers have initiated their own strategy discourse to create room for manoeuvre in a situation where the corporate management's strategy discourse does not support their development activities." Nevertheless, "[w]hether coercive or caring, however, surveillance is invariably framed in terms of employee regulation rather than their enablement. Moreover, when the response of workers is considered, this occurs largely in terms of whether they comply with or resist such regulation." (Iedema and Rhodes 2010: 200) Helin and Sandström's (2010) study of the way a corporate code of ethics was resisted offers a good example of Iedema and Rhodes' remark.

Bouchikhi (1998: 221) has argued that "[r]eal world observation shows that managerial and radical views on control ignore the dialectical interplay of control and autonomy in organizations." More generally, Bouchikhi condemns the "mainstream attitude […that] addresses a single dimension of organizational life […] to the exclusion of others" in order to give research an appearance of clarity.[36] For Lewis and Kelemen (2002), the tendency to refuse, voluntarily or not, the acceptance of paradoxes often results from a lack of "tools" to capture them in our research. In a paradox perspective, the twin controlling-and-enabling actions performed by some sociomaterial tools in the autonomy-control tension were interestingly highlighted by Ahrens and Chapman (2004) and by Mundy (2010). But these are exceptions. Theoretical and analytical approaches that allow for capturing and fully accepting tensions are still lacking, and lead researchers to suppress contradictions from their analyses (Astley and Van de Ven, 1983 ; Lewis, 2000 ; Lewis and Kelemen, 2002 ; Poole and van de Ven, 1989).

[36] Such statements were also formulated by Poole and van de Ven (1989) and by Glynn et al. (2000) who argued that researchers, socialized and trained to the importance of developing parsimonious, generalizable and coherent theories, restrict their vision to avoid any theoretical contradictions. Consequently, theories become "more and more "perfect," with less and less correspondence to the multifaceted reality [they] seek to portray." (Poole and van de Ven, 1989).

3.3.3. Observation 3: The greatest artifact

As previously mentioned, it is with much effort that I actually did find traces of sociomateriality in some of the papers. In any case, I was looking for a more thorough discussion of the action of artifacts in the dynamics of tensions and practices to deal with them. This was somewhat found in the middle row of the table, but sociomaterial tools appeared as passive subjects of human manipulation and agency. Such a tendency to focus on the actual 'use' of tools, seen as simple means (i.e. on their instrumental dimension; Vilnai-Yavetz and Rafaeli, 2006) is actually largely spread. Even with researchers who point to extra-instrumental purposes (Spee and Jarzabkowski, 2009), the general terms surrounding tools refer to their use, as human instruments. Indeed, it seems like the change of status of the artifacts observed by Strati (2006: 23) - "from that of a [instrumental] tool to an actor in organizational dynamics by the analyses conducted within "workplace studies" […], as well as those on "cooperative learning" and "participatory design" […]"– still has to take place in those on tensions.

As proposed by Orlikowski and Scott (2008, speaking of technology), "these material means are not so much tools to be used to accomplish some tasks, but they are constitutive of both activities and identities." Further, as suggested by Lynch (1996: 246, in Bechky 2008): "things become integral to attributions of blame; they embody norms and sanctions; they become (or become subject to) social control mechanisms; they enact social roles; they facilitate and defeat rational expectations; and they become material features of our interactional repertoires." In short, artifacts actually "provide points of contact for people", and they "have great potential […] for teasing out organizational dynamics that might otherwise be hard to trace." (Bechky, 2008: 99). But as we have seen, despite their ubiquity in organizational experience[37], sociomaterial tools' potential (and paradoxical) actions with regards to tensions must still be dissected, in practice.

[37] Also well expressed in the following: "As a thought experiment, consider doing anything in the world (whether at home, on the road, or in organizations) that does not in some way or another entail material means (e.g., bodies, clothes, food, spectacles, buildings, classrooms, devices, water pipes, paper, telephones, email, etc.)." (Orlikowski and Scott, 2008: 455)

While I argue for a finer dissection of organizational tensions allowing a serious consideration of sociomaterial tools, this should by no means lead to the separation of the material from the social worlds - or in other words, to the fueling of such “complete artifact” (Latour, 2004, quoted by Orlikowski and Scott, 2008: 455). Indeed, the separation created between the social (humans) and the technical or material (non-humans) might be the greatest artifact found in the reviewed literature. Paradoxically, it also happens to be the one we should not care for. This separation can be seen as a second-order, artificial ‘meta-tension’. What has been too often described as a dual relation must be reconceptualized, for “social and material relations are entangled together, blurring conventional distinctions between the software and hardware of our social lives.” (Pels, Hetherington and Vandenberghe, 2002) Non-human tools, as I will uphold in more detail in the next section, can be actors, and not mere “faithful, invisible tools (slaves), decisive superstructure (master) nor projection screen (sign)”, three typical considerations artifacts receive and that contribute to “keeping them invisible, and in all cases, asocial, marginal and impossible to finely engage in the construction of society” (Latour, 1994: 597, my translation).

How can we, as researchers, change our consideration of tools from one of relative “backgrounders” to that of (potential) influential actors that actively participate in organizational dynamics? How can we embrace paradoxes in our research and avoid sustaining the social/material and structure-agency divides when looking at organizational tensions? The next part of this paper is a starting point to reflect upon such issues and respond to the three previous observations.

3.4. A conceptual and methodological framework

The proposed framework draws heavily from the ‘*sociologie des épreuves*’ (Lemieux, 2004, 2007), a strand of pragmatic sociology that positioned itself as opposed to critical sociology (Barthe and Lemieux, 2002 ; Bénatouïl, 1999). More precisely, it is influenced by the ‘Economies of Worth’ (Boltanski and Thévenot, 1991, 1999, 2006) and Actor-Network Theory (ANT) (Akrich, Callon and Latour, 2006 ; Callon and Ferrary, 2006 ; Callon and Law, 1989 ; Czarniawska and Hernes, 2005 ; Latour, 1994, 2001, 2005 ; Law, 1991, 1994, 2003). In the following paragraphs, I will highlight and combine some of their insights. My goal here is not to thoroughly, academically present ANT and the Economies of Worth approaches. Rather, I shall point out the central dimensions that render them interesting for a study of tensions, in

sociomaterial practice. While ANT has been largely discussed in science studies and increasingly in organizational studies (Czarniawska and Hernes, 2005 ; Lee and Hassard, 1999), "*De la justification – Les économies de la grandeur",* the Economies of Worth's ("EW") central work, has only been translated in 2006 (Boltanski and Thévenot, 2006), and deserves succinct presentation here[38].

The EW approach belongs to the sociological stream of the conventionalist school of socio-economics (Eymard-Duvernay *et al.*, 2006). It results from Boltanski and Thévenot's efforts to develop a theory of coordination capable of reconciling their respective disciplines (sociology and economics) while overcoming their weaknesses[39], and typical agency-structure debates. The EW approach aims to understand how actors can coordinate themselves, given the wide range of possible agreements and disagreements between the different "worlds" mobilized in justificative operations. Boltanski and Thévenot's central argument and contribution is the identification of six worlds or "polities" (namely, the civic, domestic, opinion, industrial, inspired and market worlds)[40] in classics of the occidental political philosophy, worlds which still underlie all justifications nowadays. Each of these consists of a certain system of justification, a "regime of worth" actors draw upon when a critical moment happens, and contains "systematic expressions of common good" and characteristics of what is to be considered as "great" or "little" (Boltanski and Thévenot 1991: 87). The worlds can be sought in actors' justification discourse, situated in action - as opposed to predetermined logics and social *habitus* (Bénatouïl, 1999 ; Wagner, 1999). Worlds are nothing but permanent and stable, and they cannot be *a priori* assigned to actors. Tensions result from the encounter of justifications based on different worlds, and they can notably be solved through compromises between worlds.

The proposed conceptual and methodological framework proposed here centers on the following three interrelated dimensions: actors, action and practice. For each dimension, three conceptual considerations are proposed, as well as their methodological impacts, when relevant.

[38] For other succinct presentations of the EW approach in English, see for instance Chiapello and Fairclough (2002), Denis, Langley and Rouleau, 2007 (who also present ANT) or Rousselière and Vézina (2009)

[39] *i.e.* methodological individualism for economics, and holism for sociology

[40] It should be noted, as Boltanski (2009: 248-249, note 27, our translation) does, that other polities "in development [*en formation*] have been the object of exploratory work, such as an ecological polity (C. Lafaye and L. Thévenot, "Une justification écologique…") and a project-oriented polity (Luc Boltanski and Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999)". While we acknowledge these propositions, we do not mobilize them here, since this paper does not aim to detail the Economies of Worth grammar (nor its subsequent evolutions), but rather to convey the broader reflections it offers on actors, action and practice.

Table 3.3 – Conceptual framework

ACTORS	ACTIONS	PRACTICE
Agency Humans & non-humans Indeterminacy	Translating Mediating Boundary spanning & crossing	Situatedness Processes “Critical moments” & issue streams

In the following paragraphs, I will sketch out the three dimensions and their related concepts.

3.4.1. Actors: Who/what are they?

This dimension addresses the ‘greatest artifact’ and offers new takes on what it is to be an actor.

Agency

To address the ‘greatest artifact’ of the artificial split between humans and non-humans, a whole new conceptualization of agency is necessary, or, as Cooren (2006) puts it, an “agency turn […] that will enable us to see that the socioconstructive and the materialist views both appear to be incomplete.”[41] “To act is not necessarily to form intentions and to follow them; to act is to create unexpected differences” (Callon and Ferrary, 2006: 40, my translation); “to do is to cause to do” (Latour, 1996 quoted by Cooren 2006: 82). When agency is defined that way, humans can no longer be the only actors; anything can be an actor, as long as it is the source of some action (Latour, 1999). To act is to do things, to contribute to the emergence of organizational and social processes (Cooren *et al.*, 2006). And the related question thus needs to be consequently changed from “who does that?” to “who/what does that?” This leads us to the following, closely related point: humans and non-humans.

[41] Cooren (2006: 82): “the socioconstructivists are right to start from interaction, but they need to widen the extension (and intension) if this concept to recognize that nonhumans also do things. As for the materialists, they are right to notice that humans are acted on as much as they act, but they need to recognize that using analytical shortcuts like “structures”, “power” or “ideology” to account for what influences human action and discourse does not do justice to the complexity of the phenomena they study.”

Humans and non-humans

The reconceptualization of agency allows for a consideration of non-humans artifacts in so-called 'social' dynamics. In tension-filled situations, in particular, we have seen how they can play a crucial role: triggering tensions, uncovering them, bringing people together or opposing them… What would hydraulic dam, nuclear or windmill power opponents fight against without such projects/objects? Admittedly, tool-centered disputes often shed light on already latent divisions (neo-rurals vs. farmers, scientific vs. business, etc.), but nonetheless, non-humans do play a role in the situations and cannot be disregarded, nor can they simply be assigned an instrumental, symbolic or aesthetic role (Vilnai-Yavandz et Rafaeli, 2006). In organizational settings, the jammed photocopier, partitions, common fridge and religious signs are just a few of the many examples of artifacts that can make a difference.

Undoubtedly, any analysis of a tensed negotiation process that would ignore certain influent (human) stakeholders would be criticized. Yet this is generally the fate of non-humans artifacts. The mere mention of their presence is not enough; if they do make a difference, they must be considered as actors in the situations under study. The assemblage of/interplay between human and non-humans must be acknowledged: "action is something that is shared between actors, whether these actors be humans, machines, tools, documents, signs, or architectural elements" (Cooren, 2006: 82 quoting Latour, 1996).

In terms of implications for research, "this [the reconceptualization of agency and the recognition of the interplay between humans and non-humans] forces us, as organizational analysts, to (a) take into account what entities with variable ontologies appear to be doing in a given situation; that is, what difference they seem to make as well as how their actions can be appropriated or attributed; and (b) pay attention to what humans say or write when they ascribe agency to these very entities, whether they are documents, machines, or even organizations." (Cooren 2006: 82) The 'difference' idea is crucial in the selection of the actors, and should be kept in mind to identify actors, human or not. Chairs, for instance, will not necessarily appear as actors in a general assembly. But the fact that they are missing, or that they were arranged in such a way that some members find themselves isolated or sitting next to the microphone could justify their inclusion in the analysis. The espresso machine is invisible, until it breaks and leads to heated discussions opposing those who want to replace it with a new one, and those opposed to it.

The range of potential actors is vast and requires, as I will soon argue, a look at interactions as they deploy themselves. The nature of the actors cannot be determined *a priori*; nor can their actions.

Indeterminacy

While the previous two elements of the framework are deeply inspired from ANT, this one, indeterminacy, draws equally from the EW approach. Indeed, Boltanski and Thévenot's work is overtly positioned in opposition to critical sociology (Bénatouïl, 1999 ; Lemieux, 2004 ; Wagner, 1999). Advocating for the indeterminacy of actors, Boltanski and Thévenot argue that the worlds, unpredictable and subject to change, cannot be cast upon the actors neither *a priori*, nor in any definite fashion.

Since worlds can only be identified in situations, researchers must set aside any pre-conceptions they might have with regards to the actors. For instance, although one could expect union representatives to rely on civic justifications, artists to draw from the inspired world's repertoire, or business people to adopt market's or industrial world perspectives, such tempting associations must be resisted until researchers are actually confronted to their empirical presence in actors' justifications.

3.4.2. Action: What do actors do, and how?

The previous dimension provided us with a new conceptualization of actors: heterogeneous, unpredictable actors that make a difference are the source of action. The latter dimension will be discussed here – what is it that actors 'do', and how can they do it? With an emphasis on the actions of both humans and non-humans in tensions, the proposed framework – which allows for the study of tension management processes through performative accounts, i.e. that focus on enacted, situated agency unfolding in time (Tsoukas and Chia, 2002) – insists on three particular actions because of their direct implications in tensions. In tensed situations, actors may translate, mediate, and they cross and span boundaries[42].

[42] of course, these are only a few of the actions that can be performed, but they deserve more attention for their direct relationship with tensions

Translating

Similar to its lay understanding, to translate here means to put in other words (or 'worlds', in the EW), in another language, the interests of actors. Similar to linguistic translation, this "transportation" comes with a certain degree of transformation and adaptation (Latour, 1992: 104).

More specifically, the idea of translation refers to "all the movements made by actors whose mediation is indispensable for any action to occur", and "chains of translation refer to the work through which actors modify, move, *i.e.* translate their various, contradictory interests" (Latour, 2001: 330, my translation). When conducted successfully, such operations generate a shared space, equivalencies and commensurability; *i.e.* "they align" (Callon, 1991: 145). Through translation, problems, issues and interests of one repertoire can be reformulated in another as follows (Callon and Law, 1989):

1) problematization, where identification work leads to the formulation of a question or issue "susceptible to lead to the convergence of the actors" (Amblard *et al.*, 1996);
2) *intéressement*, "in which translators determine and fix the interests of key actors so that they are willing to stay with an emergent project" (Denis, Langley and Rouleau, 2007: 184);
3) enrolment, when roles are attributed to the representatives (spokespeople) of the main groups of actors, and an alliance created;
4) mobilization, which is the phase of growth and extension of the actor-network.

Translation is of particular relevance for the study tensions, for it directly addresses the presence of multiples interests and perspectives, and the necessity to make them compatible. Successful translators, by reconciling and aligning interests and perspectives, including ideas and principles (two constitutive elements of the definition of tensions as the "clash of ideas, principles or actions"; Stohl and Cheney 2001), should be able to help manage, or - should we rather say – to mediate tensions, at least to some extent.

Mediating

Translation is closely linked to mediation (Hennion and Latour, 1993). While, put simply, the translation is a movement to reformulate and reconcile interests, mediation can be seen as the creation of a space that allows for "articulation between heterogeneous social worlds" (Vinck, 2009: 66). To mediate is thus to change, to modify the relations. Mediators, here, are

to be distinguished from intermediaries. Intermediaries are simple transmitters or driving belts of the tension between two poles, passive objects circulating between the members of a network (Vinck, 2009) that do not have any impact on what they connect. In contrast, mediators do modify the relation. In review of the autonomy-control tension, the scanners (Barley, 1986) or the budget (Golden-Biddle and Rao, 1997), just to name a few, could be seen as mediators, since they respectively modified the existing dynamics between occupational groups in hospitals, or board volunteers-workers relations in a nonprofit.

Both humans and non-humans can mediate relations, and tensions. According to Vinck (2009: 59, my translation), an object can be "theorized as a mediator if it interacts with the actors [note: here Vinck seems to consider only human actors]. It supports, for instance, the confrontation of their points of view by offering them holds, by facilitating the emergence of solutions and connections between otherwise dissociated aspects."

Boundary spanning and crossing

The concept of 'boundary object' is closely linked to translation and mediation. The concept is drawn from the knowing-in-practice literature (Spee and Jarzabkowski, 2009: 226). As their name indicates, boundary objects are usually of non-human, artifactual nature (but not all objects are boundary objects, as Spee and Jarzabkowski indicate). Their action, to which I refer here as "boundary crossing" or "spanning" is to enable and constrain knowledge sharing across boundaries (Bechky, 2003), whether these boundaries are of syntactic, semantic or pragmatic nature (Carlile, 2002). While their link to the collaboration-competition tension is fairly easy to see, boundary objects, because of their plasticity and potential ambiguity, may also play an important role in the autonomy-control too, as shown in Bechky's (2003) study of machines and engineer drawings and their role in occupational conflicts between engineers, technicians and assemblers.

More specifically, three characteristics allow an object to operate as a boundary object, for boundary crossing: 1) it "establishes a shared language for individuals to represent their knowledge."; 2) it "provides concrete means for individuals to specify and learn about their differences and dependencies – what is new – across a given boundary", and 3) it "facilitates a process where individuals can transform the knowledge being used." (Carlile, 2006: 115) Thus, while the translation process is the movement and the mediation is the space and transformation, the boundary objects are the actual "flexible epistemic artifacts that inhabit

several intersecting social worlds and satisfy the information requirements of each of them" (Star and Griesemer, 1989: 393). While organizations may have designated boundary objects, there are also emergent ones, "boundary objects-in-use" (Kaplan and Jarzabkowski 2006; Star and Griesemer 1989). This distinction leads to the third dimension of the proposed framework, *i.e.* practice.

3.4.3. Practice: What perspective should we bear on the heterogeneous set of actors and actions?

How can we, as researchers, capture the outlined actors and their actions with regards to tensions? In the following paragraphs, I will elaborate on the following important concepts for the ANT- and EW-inspired framework: situatedness, process, and "critical moments" and issue streams. These allow for more methodological considerations.

Situatedness

Typical of practice-based studies is an emphasis "on the situated nature of action as this is enacted by actors and manifested in language, the physical environment and the interactions between actors." (Antonacopoulou, 2008: 113) The situatedness imperative of the proposed framework must here be related to the previously discussed indeterminacy of actors, and to the anti-deterministic, anti-essentialist grounds of both the ANT (Whittle and Spicer, 2008) and EW. As inherent as some tensions may be expected to be found in organizational life, only fieldwork should reveal them[43]. Actors' nature and actions cannot be presumed; nor can tensions be. Tensions must be captured in practice, as 'reality' must be caught "in flight" (Pettigrew, 1997: 347). This indeed sets an effort towards the denaturalization of sociotechnical dynamics, and the necessity to step out of the veranda to observe what is concretely going on, in real-life, situated processes. Studies that rely on naturally occurring interactions do not abound (Samra-Fredericks, 2003) – and fewer are those that actually look at tensions. Tensions, but also actors and their actions should emerge from the detailed observation of the situations under study. In this sense, the researcher herself must further

[43] Ethnography derived methods are one way to achieve such observation. To complete the traditional observation, photographs and images have also been suggested to enhance the "concretitude" of the study, to visually display the artifacts in their environment, in use (Bechky, 2008).

accept the indeterminacy of results, and adopt an open and flexible, inductive approach, resisting the temptation of deductive models' application.

The situatedness imperative also directs us to the need to 'contextualize' practices, which in turn calls for a discussion of ANT and EW's position with regards to the (artificial) micro-macro debate (and the related agency-structure opposition). Following Latour (1992), the "context" of actions should not be confused with grand, macro explanations such as "Politics", the "Economy", the "Organization" or "Technology", unless these can finely be connected, networked to the micro, interactional, local situation. Fundamentally, ANT (and to a lesser extent, the EW) is strongly opposed to the idea of powerful structures or institutions since "for a shared given context and thus submitted to the same effects, identical projects may evolve in opposite directions." (Latour 1992: 118-119, my translation) "Nothing happens by chance, but nothing happens by context either." (*ibid.*) Causality chains, if they exist, are transported by networks, and what's 'macro' will be analytically relevant only if it can be connected to another point of the filamentous and heterogeneous network (Callon and Ferrary, 2006), through detailed descriptions of the processes.

Processes

Once tensions are identified, empirically, the researcher's task is to describe how they have been (re- and de-)constructed. When denaturalized, tensions cannot be said to exist nor to emerge 'out of the blue'. This echoes Cunliffe and Shotter's (2006) social constructionist approach "toward the activities of organizing and managing as occurring, not in a world in which organizational culture, collaborative action, identities, decisions, and so on, are all already-existing entities, but are always being constructed and reconstructed in dialogic exchanges between organizational members" – with the difference that the proposed framework here does not limit organizational members' status to humans.

This (re- and de-)construction view calls for a process orientation, with process to be understood as "a sequence of individual and collective events, actions, and activities unfolding over time in context." (Pettigrew, 1997 ; van de Ven, 1992)[44] This situatedness and reference to longitudinality also supports Latour's methodological directive to "follow the actors" in order to re-assemble the social, to describe the associations in the making (Latour,

[44] As opposed to the other two understandings identified in the literature by van de Ven (1992): "(1) as a logic used to explain a causal relationship in a variance theory; (2) as a category of concepts that refer to activities of individuals or organizations".

2005). As simple as it may seem, however, to follow the actors is not always that easy, especially because “sometimes artifacts do not present themselves neatly for analysis” (Bechky, 2008: 106).

Yanow (2006: 42) indicates that artifactual data are generally collected using one or more of three inquiry processes: “through observing […], through talking to people (conversational or “in-depth” interviewing)”, or through “identifying, locating and closely reading or viewing research-relevant documents […] and/or other materials.” Admittedly, methodological approaches to studying non-humans are not well developed (Bruni, 2005), and the methodological complexity of studying artifacts has not led to much scholarship. As noted by Yanow (2006: 42), « [m]ethods for accessing and analyzing object-data in organizational studies have also not received much directed attention. Even those scholars who have attended to physical artifacts […] rarely reflect on their methods, let alone on the methodological presuppositions these entail.”

Indeed, after the (human) shadowing method in order to follow and understand situated actions and interactions (McDonald, 2005), it might thus be time to expand the technique to tools. In addition, to enrich and complete the sometimes uneasy “following of the artefactual actors” described by Bechky (2008), one might consider combining actual physical, material/sensual observation to their identification in talk and texts. The need to study artifacts in dialogue, and more generally in discourse, allows “to better understand the grammar and process of artifact use” and “also reminds of the limitations of acting as archeologists; studies of artifacts necessarily position researchers as sensemakers attempting to understand something from the past. However, such past-oriented views often obscure the dynamic nature of artifacts-in-use.” (Pratt and Rafaeli, 2006: 287)

“Critical moments” and issue streams

The two previous concepts have highlighted the space of the observation (its situated ‘context’) and its length and nature (processual, longitudinal). Since research cannot cover every situation that goes on in organizations and fieldwork cannot last forever, episodes of analysis favorable to the expression and experience of tensions must be identified. “Critical moments” and issue streams appear as particularly relevant. Given the indeterminacy postulate expressed earlier, these should not be thought of as predictable moments, but rather as potentially compelling examples that illustrate the organizational complexity, appear

as important for organizational actors and shed light on the latent tensions (Golden-Biddle and Rao, 1997). According to Boltanski and Thévenot (1999: 360), critical moments

> […] make reference, at the same time, to the critical activity of the persons and to the unusualness of a moment of crisis. What is pertinent for the argument is the reflexivity of this critical moment. The starting situation is something like the following: People, involved in ordinary relationships, who are doing things together – let us say, in politics, work, unionism – and who have to coordinate their actions, realize that something is going wrong; that they cannot get along anymore; that something has to change.

In such moments, worlds become salient and can be identified in actors' justifications (Boltanski and Thévenot, 1991). More concretely, what can such moments be, and where can they be found? Issues that call for decisions also call for choices, and these directly involve tensions. While decision processes could appear as potential critical moments, Langley *et al*. (1995: 270) suggest a move away from the study of decision processes towards that of "issue streams" based on the following rationale: decisions are hard to pin-down, not clearly delimitated and they are inter-related (in other words, what is a decision?); meeting agendas are stated around issues, and issues do not die once a decision is taken. Following Langley *et al*., I propose that issue streams be the units or episodes of analysis used to study organizational tensions. Nutt and Backoff (1993) actually posited that strategic issues can be considered as tensions. Following their definition (1993: 31),

> an issue can be defined as a tension between two developments. The tension identifies contradictions within the organization or between the organization and its environment. The tension identifies competing interests and values. The notion of a tension is used to highlight the conflict inherent in all strategic issues and provides a means to describe and articulate issues.

While the 'issue' part of the issue streams concept refers to the notion of tension and brings us close to Boltanski and Thévenot's notion of critical moment, the 'stream' part conveys an idea of movement that brings us close us to the idea of trajectories found in Actor-Network Theory and similar processual approaches. As Gherardi and Masiero (1987: 338), I believe that decisions – issue streams in this case – "lay the foundations for the structures of the organization which, in turn, influence future decision-making". Without falling into deterministic traps, the influence of past decisions and patterns on current and future issue streams cannot be ignored, and following the actors (Latour, 1992, 2005) throughout issue streams allows for such consideration.

3.5. Conclusion

In this text, I have first observed that tensions form an inherent part of organizational life. As others, I have argued that despite their ubiquity, we know little about the practices through which actors deal with tensions, and added that we know even less on the sociomateriality of those practices. After an exploratory review of the literature on the autonomy-control paradox, I have first noticed that tools rarely appear as real actors all throughout analyses. Second, I have highlighted a tendency to tilt toward one pole of the AC tension (usually the control one, due to critical approaches). Third, I have traced the 'great artifact', fueled by conceptual and methodological approaches that traditionally separate humans and non-humans.

A conceptual and methodological proposition was then elaborated to address those issues and to provide researchers with an approach that seriously considers the action of sociomaterial tools in tensions, and that does in a paradox perspective that allows for both poles of the tension to be captured. When brought together, the three dimensions discussed in the framework, *i.e.* actors, action and practice, allow us to rethink 1) what one needs to do to be considered an actor; 2) what actors may do in situations marked by tensions, and 3) the perspective one could take to analyze situations worth a closer look for anyone interested in tensions. The framework draws from two approaches, the Economies of Worth and Actor-Network Theory, that have already been presented for their particular relevance in pluralistic settings (Denis, Langley and Rouleau, 2007). The framework allows us to see that these approaches are also of particular interest for researchers who want to study how tensions are dealt with in sociomaterial practice. "Given the influence of artifacts in studies where they appear in the background, imagine what research methods that bring artifacts to the foreground might tell us about the dynamics of distributed work" (Bechky, 2008: 102)…and, as I may add, of situated, real-life organizational tensions.

3.6. References

Ahrens, T. and C. S. Chapman (2004). "Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain " Contemporary Accounting Research 21(2): 271-301.

Akrich, M., M. Callon and B. Latour, Eds. (2006). Sociologie de la traduction. Textes fondateurs. Collection Sciences sociales. Paris, École des Mines de Paris.

Amblard, H., P. Bernoux, G. Herreros and Y.-F. Livian (1996). Conventions et accords. Les nouvelles approches sociologiques des organisations. Paris, Éditions du Seuil: 73-116.

Antonacopoulou, E. P. (2008). On the Practise of Practice: In-tensions and Ex-tensions in the Ongoing Reconfiguration of Practices. SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization. D. Barry and H. Hansen. Los Angeles, SAGE: 112-131.

Astley, W. G. and A. H. Van de Ven (1983). "Central Perspectives and Debates in Organization Theory." Administrative Science Quarterly 28(2): 245-273.

Baldacchino, G. (1990). "A War of Positions: Ideas on a Strategy for Worker Cooperative Development." Economic and Industrial Democracy 11: 463-482.

Barker, J. R. (1993). "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams." Administrative Science Quarterly 38: 408-437.

Barley, S. R. (1986). "Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments." Administrative Science Quarterly 31(1): 78-108.

Barthe, Y. and C. Lemieux (2002). "Quelle critique après Bourdieu ?" Mouvements 24: 33-38.

Bechky, B. A. (2003). "Object Lessons: Workplace Artifacts as Representations of Occupational Jurisdiction." American Journal of Sociology 109(3): 720-752.

Bechky, B. A. (2008). Analyzing Artifacts: Material Methods for Understanding Identity, Status, and Knowledge in Organizational Life. SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization. D. Barry and H. Hansen. Los Angeles, SAGE: 98-109.

Beech, N., H. Burns, L. de Caestecker, R. MacIntosh and D. MacLean (2004). "Paradox as invitation to act in problematic change situations." Human Relations 57(10): 1313.

Bénatouïl, T. (1999). "A Tale of Two Sociologies. The Critical and the Pragmatic Stance in Contemporary French Sociology." European Journal of Social Theory 2(3): 379-396.

Benner, M. J. and M. L. Tushman (2003). "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited." The Academy of Management Review 28(2): 238-256.

Boltanski, L. and E. Chiapello (1999). Le nouvel esprit du capitalisme. Paris, Gallimard.

Boltanski, L. and L. Thévenot (1991). De la justification. Les économies de la grandeur. Paris, Gallimard.

Boltanski, L. and L. Thévenot (1999). "The Sociology of Critical Capacity." European Journal of Social Theory 2(3): 359-377.

Boltanski, L. and L. Thévenot (2006). On Justification: Economies of Worth. Princeton, NJ, Princeton University Press.

Bouchikhi, H. (1998). "Living with and Building on Complexity: A Constructivist Perspective on Organizations." Organization 5(2): 217-232.

Bruni, A. (2005). "Shadowing Software and Clinical Records: On the Ethnography of Non-Humans and Heterogeneous Contexts." Organization 12(3): 357-378.

Callon, M. (1991). Techno-economic networks and irreversability. A Sociology of Monsters. Essays on Power, Technology, and Domination. J. Law. London, Routledge: 132-161.

Callon, M. and M. Ferrary (2006). "Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau." Sociologies Pratiques 2(13): 37-44.

Callon, M. and J. Law (1989). La proto-histoire d'un laboratoire ou le difficile mariage de la science et de l'économie. Innovation et ressources locales, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, Presses universitaires de France: 1-34.

Carlile, P. R. (2002). "A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development." Organization Science 13(4): 442-455.

Carlile, P. R. (2006). Artifacts and Knowledge Negotiation Across Domains. Artifacts and Organizations. Beyond Mere Symbolism. A. Rafaeli and M. G. Pratt. Mahwah/NJ / London, Lawrence Erlbaum Associates: 101-117.

Chiapello, E. and N. Fairclough (2002). “Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism.” Discourse and Society 13(2): 185-208

Clegg, S. R., J. V. d. Cunha and M. P. Cunha (2002). "Management paradoxes: A relational view." Human Relations 55(5): 483-503.

Cooren, F. (2006). The Organizational World as a Plenum of Agencies. Communication as organizing. Practical approaches to research into the dynamic of text and conversation. F. Cooren, J. R. Taylor and E. J. Van Every. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates: 81-100.

Cooren, F., F. Thompson, D. Canestraro and T. Bodor (2006). "From agency to structure: Analysis of an episode in a facilitation process." Human Relations 59: 533-365.

Cunha, J. V. d., S. R. Clegg, and M. P Cunha (2002). Management, paradox, and permanent dialectics. Management and Organization Paradoxes. S. R. Clegg. Amsterdam/Philadelphie, John Benjamins Publishing Company. 9: 11-40.

Cunliffe, A. L. and J. Shotter (2006). Linguistic Artifacts in Organizing and Managing. Artifacts and Organizations. Beyond Mere Symbolism. A. Rafaeli and M. G. Pratt. Mahwah/NJ / London, Lawrence Erlbaum Associates: 119-137.

Czarniawska, B. and T. Hernes (2005). Actor-Network Theory and Organizing. Malmö, Suède, Liber & Copenhagen Business School Press.

De Rond, M. and H. Bouchikhi (2004). "On the Dialectics of Strategic Alliances." Organization Science 15(1): 56-69.

Denis, J.-L., A. Langley, and L. Rouleau (2007). "Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames." Human Relations 60(1): 179-215.

Eisenhardt, K. M. (2000). "Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language of Change and Pluralism." The Academy of Management Review 25(4): 703-705.

Eisenhardt, K. M. and B. J. Westcott (1988). Paradoxical Demands and the Creation of Excellence. The Case of Just-in-Time Manufacturing. Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management. R. E. Quinn and K. S. Cameron. Cambridge, MA, Ballinger Publishing Company: 169-193.

Ellinger, A. D., K. E. Watkins and C. M. Barnas (1999). "Responding to New Roles: A Qualitative Study of Managers as Instructors." Management Learning 30(4): 387-412.

Eymard-Duvernay, F., O. Favereau, A. Orléan, R. Salais and L. Thévenot (2006). Valeurs, coordination, rationalité : trois thèmes mis en relation par l'économie des conventions. L'économie des conventions - méthodes et résultats. Tome 1 : Débats. F. Eymard-Duvernay. Paris, La Découverte: 23-44.

Fairhurst, G. T., F. Cooren and D. J. Cahill (2002). "Discursiveness, Contradiction, and Unintended Consequences in Successive Downsizings." Management Communication Quarterly 15(4): 501-540.

Gherardi, S. and A. Masiero (1987). "The Impact of Organizational Culture in Life-cycle and Decision-making Processes in Newborn Co-operatives." Economic and Industrial Democracy 8: 323-347.

Golden-Biddle, K. and H. Rao (1997). "Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization." Organization Science 8(6): 593-611.

Gusfield, J. R. (1991). The Culture of Public Problems. Communities of fate. Readings in the social organization of risk. C. E. Marske. NY, University Press of America: 187-199.

Harel Giasson, F. (1985). "Femmes et coopératives : saurons-nous grandir ensemble?" Coopératives et développement 17, special issue "Coopératives et femmes": 211-219.

Harter, L. M. (2004). "Masculinity(s), the Agrarian Frontier Myth, and Cooperative Ways of Organizing: Contradictions and Tensions in the Experience and Enactment of Democracy." Journal of Applied Communication Research 32(2): 89-118.

Helin, S. and J. Sandström (2010). "Resisting a corporate code of ethics and the reinforcement of management control." Organization Studies 31(5): 583-604.

Hennion, A. and B. Latour (1993). "Objet d'art, objet de science. Notes sur les limites de l'anti-fétichisme." Sociologie de l'art 6: 7-24.

Hudson, R. (2009). "Life on the edge: navigating the competitive tensions between the 'social' and the 'economic' in the social economy and in its relations to the mainstream." Journal of Economic Geography: 1-18.

Iedema, R. and C. Rhodes (2010). "The Undecided Space of Ethics in Organizational Surveillance." Organization Studies 31(2): 199-217.

Jarzabkowski, P. and S. Kaplan (2008). Using Strategy Tools in Practice: An Exploration of Technologies of Rationality in Use. AIM working paper

Jarzabkowski, P. and A. P. Spee (2009). "Strategy-as-practice: A review and future directions for the field." International Journal of Management Reviews 11(1): 69-95.

Johnson, G., A. Langley, L. Melin and R. Whittington (2007). Strategy as Practice. Research Directions and Resources. Cambridge, Cambridge University Press.

Kaplan, S. and P. Jarzabkowski (2006). Using Strategy Tools in Practice. How Tools Mediate Strategizing and Organizing. AIM Research Working Papers Series: 57.

Laine, P.-M. and E. Vaara (2007). "Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group." Human Relations 60(1): 29-58.

Lafaye, C. and L. Thévenot (1993). "Une justification écologique? Conflits dans l'aménagement de la nature". Revue française de sociologie 34(4): 493-524.

Langley, A., H. Mintzberg, P. Pitcher, E. Posada and J. Saint-Macary (1995). "Opening up Decision Making: The View from the Black Stool." Organization Science 6(3): 260-279.

Latour, B. (1992). Aramis ou l'amour des techniques. Paris, La Découverte.

Latour, B. (1994). "Une sociologie sans objet? Remarques sur l'interobjectivité." Sociologie du travail 36(4): 587-607.

Latour, B. (1999). Pandora's Hope: Essays on the Reality of Science Studies. Cambridge, Harvard University Press.

Latour, B. (2001). L'espoir de Pandore. Pour une version réaliste de l'activité scientifique. Paris, La Découverte.

Latour, B. (2005). Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory. Oxford, Oxford University Press.

Law, J., Ed. (1991). A Sociology of Monsters. Essays on Power, Technology and Domination. London, Routledge.

Law, J. (1994). Organizing Modernity. Oxford, Blackwell Publishers.

Law, J. (2003). "Traduction/Trahison: Notes on ANT." Retrieved July 6, 2006, from http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Traduction-Trahison.pdf.

Lee, N. and J. Hassard (1999). "Organization Unbound: Actor-Network Theory, Research Strategy and Institutional Flexibility." Organization 6(3): 391-404.

Lemieux, C. (2004). Séminaire sur la sociologie des épreuves. Archives audiovisuelles de la recherche. EHESS. Groupe de Sociologie Politique et Morale, semioweb.msh-paris.fr/AAR/343/liste_conf.asp?id=343.

Lemieux, C. (2007). "À quoi sert l'analyse des controverses?" Mil neuf cent 25(1): 191-212.

Letza, S., J. Kirkbride and X. Sun (2004). "Shareholding versus Stakeholding: A Critical Review of Corporate Governance " Corporate Governance: An International Review 12(3): 242-262.

Lewis, M. W. (2000). "Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide." The Academy of Management Review 25(4): 760-776.

Lewis, M. W. and M. L. Kelemen (2002). "Multiparadigm Inquiry: Exploring organizational pluralism and paradox." Human Relations 55(2): 251-275.

Luscher, L. S., M. Lewis and A. Ingram (2006). "The social construction of organizational change paradoxes." Journal of Organizational Change Management. 19(4): 491-502.

McDonald, S. (2005). "Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research." Qualitative Research 5(4): 455-473.

Mickel, A. E. and E. J. Dallimore (2009). "Life-quality decisions: Tension-management strategies used by individuals when making tradeoffs." Human Relations 62(5): 627-668.

Mundy, J. (2010). "Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems." Accounting, Organizations and Society 35(5): 499-523.

Nutt, P. C. and R. W. Backoff (1993). "Strategic Issues as Tensions." Journal of Management Inquiry 2(1): 28-42.

Oakes, L. S., B. Townley and D. J. Cooper (1998). "Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field." Administrative Science Quarterly 43(2): 257-.

Orlikowski, W. J. (1991). "Integrated Information Environment or Matrix of Control? The Contradictory Implications of Information Technology." Accounting, Management and Information Technologies 1(1): 9-42.

Orlikowski, W. J. (2007). "Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work." Organization Studies 28(9): 1435-1448.

Orlikowski, W. J. and S. V. Scott (2008). "Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization " Academy of Management Annals 2(1): 433-474.

Ospina, S. and A. Saz-Carranza (2005). Paradox and Collaboration in Coalition Work. Annual Meeting of the Academy of Management, "A New Vision of Management in the 21st Century". Honolulu, Hawaii.

Papa, M. J., M. A. Auwal and A. Singhal (1995). "Dialectic of Control and Emancipation in Organizing for Social Change: A Multitheoretic Study of the Grameen Bank in Bangladesh " Communication Theory 5(3): 189-223.

Pearlson, K. E. and C. S. Saunders (2001). "There's No Place like Home: Managing Telecommuting Paradoxes." The Academy of Management Executive (1993) 15(2): 117-128.

Pels, D., K. Hetherington and F. Vandenberghe (2002). "The Status of the Object: Performances, Mediations, and Techniques." Theory Culture Society 19(5-6): 1-21.

Pettigrew, A. (1997). "What is a Processual Analysis?" Scandinavian Journal of Management 13(3): 337-348.

Poole, M. S. and A. H. van de Ven (1989). "Using Paradox to Build Management and Organization Theories." Academy of Management Review 14(4): 562-578.

Pratt, M. G. and A. Rafaeli (1997). "Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities." The Academy of Management Journal 40(4): 862-898.

Pratt, M. G. and A. Rafaeli (2006). Artifacts and Organizations: Understanding Our "Object-ive" Reality Artifacts and Organizations. Beyond Mere Symbolism. A. Rafaeli and M. G. Pratt. Mahwah/NJ / London, Lawrence Erlbaum Associates: 279-288.

Quinn, R. E. and K. S. Cameron (1988). Paradox and Transformation. A Framework for Viewing Organization and Management. Paradox and Transformation. Toward a

Theory of Change in Organization and Management. R. E. Quinn and K. S. Cameron. Cambridge, MA, Ballinger Publishing Company: 289-308.

Räisänen, C. and A. Linde (2004). "Technologizing Discourse to Standardize Projects in Multi-Project Organizations: Hegemony by Consensus?" Organization 11(1): 101-121.

Rousselière, D. and M. Vézina (2009). "Constructing the legitimacy of a financial cooperative in the cultural sector: a case study using textual analysis." International Review of Sociology: Revue Internationale de Sociologie 19(2): 241 - 261.

Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. Journal of Management Studies, Blackwell Publishing Limited. 40: 141-174.

Sewell, G. (1998). "The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance." Administrative Science Quarterly 43(2): 397-428.

Smith, W. K. (2009). "A Dynamic Approach to Managing Contradictions." Industrial and Organizational Psychology 2(3): 338-343.

Smith, W. K. and M. L. Tushman (2005). "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams." Organization Science 16(5): 522-536.

Spee, A. P. and P. Jarzabkowski (2009). "Strategy tools as boundary objects." Strategic Organization 7(2): 223-232.

St-Pierre, J. and M. J. Bouchard (2005). "De l'alliance à la gouvernance : logiques d'action et logiques d'acteurs dans un centre financier aux entreprises Desjardins." Annals of Public and Cooperative Economics 76(4): 585-620.

Star, S. L. and J. R. Griesemer (1989). "Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39." Social Studies of Science 19(3): 387-420.

Stohl, C. and G. Cheney (2001). "Participatory Processes / Paradoxical Practices. Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy." Management Communication Quarterly 14(3): 349-407.

Stohl, C. and W. T. Coombs (1988). "Cooperation or Cooptation: An Analysis of Quality Circle Training Manuals." Management Communication Quarterly 2(1): 63-89.

Strati, A. (2006). Organizational Artifacts and the Aesthetic Approach. Artifacts and Organizations. Beyond Mere Symbolism. A. Rafaeli and M. G. Pratt. Mahwah/NJ / London, Lawrence Erlbaum Associates: 23-39.

Sundaramurthy, C. and M. Lewis (2003). "Control and Collaboration: Paradoxes of Governance." The Academy of Management Review 28(3): 397-415.

Svabo, C. (2009). "Materiality in a practice-based approach." The Learning Organization 16(5): 360-370.

Tracy, S. J. (2004). "Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension." Journal of Applied Communication Research 32(2): 119-146.

Trethewey, A. and K. L. Ashcraft (2004). "*Special Issue Introduction.* Practicing Disorganization: The Development of Applied Perspectives on Living with Tension." Journal of Applied Communication Research 32(2): 81-88.

Tsai, W. (2002). "Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing." Organization Science 13(2): 179-190.

Tsoukas, H. and R. Chia (2002). "On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change." Organization Science 13(5): 567-582.

van de Ven, A. (1992). "Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note." Strategic Management Journal 13: 169-191.

Varman, R. and M. Chakrabarti (2004). "Contradictions of Democracy in a Workers' Cooperative." Organization Studies 25(2): 183-208.

Viggiani, F. A. (1997). "Democratic Hierarchies in the Workplace: Structural Dilemmas and Organizational Action." Economic and Industrial Democracy 18(2): 231-260.

Vilnai-Yavetz, I. and A. Rafaeli (2006). Managing Artifacts to Avoid Artifact Myopia. Artifacts and Organizations. Beyond Mere Symbolism. A. Rafaeli and M. G. Pratt. Mahwah/NJ / London, Lawrence Erlbaum Associates: 9-21.

Vinck, D. (2009). "De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. Vers la prise en compte du travail d'équipement." Revue d'anthropologie des connaissances 3(1): 51-72.

Wagner, P. (1999). "After *Justification*: Repertoires of Evaluation and the Sociology of Modernity." European Journal of Social Theory 2(3): 341-357.

Westenholz, A. (1999). "From a Logic Perspective to a Paradox Perspective in the Analysis of an Employee-Owned Company." Economic and Industrial Democracy 20: 503-534.

Whittle, A. and A. Spicer (2008). "Is Actor Network Theory Critique?" Organization Studies 29(4): 611-629.

Yamin, M. and R. R. Sinkovics (2007). "ICT and MNE reorganisation: The paradox of control." Critical Perspectives on International Business 3(4): 322-226.

Yanow, D. (2006). Studying Physical Artifacts: An Interpretative Approach. Artifacts and Organizations. Beyond Mere Symbolism. A. Rafaeli and M. G. Pratt. Mahwah/NJ / London, Lawrence Erlbaum Associates: 41-60.

CHAPITRE 4 - ARTICLE 2 : BEING GOVERNED BY NUMBERS? DEALING WITH GOVERNANCE TENSIONS IN A MULTISTAKEHOLDER ORGANIZATION

Résumé de l'article

Les connaissances dont nous disposons sur la façon dont les tensions organisationnelles sont gérées, dans la pratique, sont limitées. Partant de l'étude d'un cas sur une période de dix ans, cet article démontre les actions changeantes et surprenantes opérées par certains outils sociomatériels - des chiffres de différentes natures, allant de la comptabilité à la démocratie - dans les tensions de gouvernance d'une organisation pluraliste *multistakeholder*.

De manière plus spécifique, les résultats de l'étude indiquent qu'après avoir été négligés dans la phase de fondation et les premières années de l'organisation, les chiffres ont exacerbé certaines tensions et alimenté une crise de gouvernance, période pendant laquelle ils ont joué un rôle substantiel dans la justification de congédiement du directeur général. Les chiffres ont ensuite joué un autre rôle important dans le retour du directeur général et dans l'apaisement des relations au conseil d'administration.

Dans un deuxième temps, une analyse approfondie de l'action des chiffres dans les réunions du conseil d'administration permet l'identification d'actions paradoxales des chiffres, qui apparaissent comme des outils permettant à la fois aux membres du conseil d'administration d'agir à distance et d'être maintenus à distance de la gestion de l'organisation à travers les trois micro-pratiques stratégiques suivantes : personnaliser/dépersonnaliser les débats; gérer/être géré par les chiffres et créer de nouveaux espaces de calcul.

Cet article alimente la connaissance des pratiques concrètes permettant de maintenir et d'accepter le paradoxe « contrôle-collaboration » de la gouvernance : il propose que les chiffres médiatisent cette tension en modifiant la distance entre le conseil d'administration et la direction de la coopérative et en fournissant un langage qui simplifie, standardise et dépersonnalise des enjeux complexes.

Mots clés

tensions, chiffres, gouvernance, contrôle, collaboration, pratique

Abstract

We still know little about how organizational tensions are being dealt with, in practice. Drawing from a case study covering a 10-year period, this paper shows the evolving and paradoxical actions that some sociomaterial actors – *i.e.* different types numbers, ranging from accounting to democracy -, perform in dealing with governance tensions experienced in a pluralistic, multistakeholder organization.

More specifically, it shows how from being overlooked at the foundation period of the organization, numbers exacerbated the tensions in the build-up of a governance crisis, a time when they played a substantial role in justifying the general manager's dismissal. They later played another important role in reinstating him and bringing peace back at the board.

A closer look at their action in board meetings leads to the identification of numbers' paradoxical actions, as they both allow board members to 'act at a distance' and to be 'kept at a distance' from the actual management of the organization through the following strategic micro-practices: personalizing/depersonalizing debate; managing/being managed by numbers, and creating new calculable spaces.

This paper contributes to a better understanding of the concrete practices that allow for the control-collaboration paradox to be maintained. It proposes that numbers mediate this tension by modifying the distance between the board and management of the co-operative and by providing a language that simplifies, standardizes and depersonalizes complex issues.

Keywords

tensions, numbers, governance, control, collaboration, practice

4.1. Introduction

- *Woooohooo!*
*The Co-op's general manager just clapped his hands and expressed a loud, vocal sound of satisfaction when he realized that actual sales were only a few thousand dollars away from his projections. Within just a few seconds, this open pride turns into apparent shame, as he uncomfortably confesses to me that he'd never thought he would ever be preoccupied by numbers, pointing to the poster lying with pride of place, right in front of his face. As I follow his finger to see what he's pointing at, I capture the uneasiness of the situation and really get a sense of the tension this ex-community organizer must be experimenting. "*Resistance of the Mind against the Supremacy of Money" *claims the mocking poster on the wall, right in front of his working desk.*
(Excerpt from observation notes, EWC, June 25, 2008)

This paper is about the power of numbers in unexpected places. It is the story of numbers inviting themselves to the board of administration of the EcoloWorld Co-op (fictitious name),

an environmental multistakeholder co-operative. It is also the story of numbers playing an important role in dealing with tensions.

The EcoloWorld Co-op is a highly pluralistic organization that combines ambiguous and multiple goals, diffuse power and knowledge-based work processes (Denis, Langley and Rouleau, 2007). It presents a complex, innovative organizational governance structure that formally integrates representatives of three categories of stakeholders/members: worker members, user members, and support members. With equal representation at the Board of directors, these elected members have potential different interests, with equal rights (due to the “one person-one vote” rule of co-operative governance). And not only must the Co-op's three types of members reach agreements at the Board level and make sound decisions with regards to both the economic viability and social vitality of the co-op, these decisions and activities must be “carried out with a sense of respect for the Earth and all life that shares it.” (EcoloWorld Co-op Mission) In short: although it has been said that tensions are inherent to organizing (for instance, Bouchikhi, 1998; Cunha, Clegg and Cunha, 2002; Eisenhardt, 2000; Lewis, 2000), the EcoloWorld Co-op clearly is an interesting setting for the study of organizational tensions.

Given such a context, I started my research with a relatively straightforward set of questions: how were decisions taken, and how were compromises constructed in the decision-making processes at the board of directors? Although this research was conceived inductively, I cannot hide the fact that I intuitively expected the Earth, community or some other “general interest” entity to rally the multiple interests and goals. Instead, I found plain sales figures, statistics, inventory counts, accounting software and other number-related tools to act as salient mediators of tensions. “Agency is not a “capacity to act” to be defined *a priori*. On the contrary, it is “the capacity to act” that is discovered when studying how worlds become constructed in a certain way.” (Cooren, Taylor and Van Emery, 2006: 11) This perfectly sums up the way I realized I could not avoid numbers in my analysis – they were actors in the situations studied, and I needed to see how this had become so. Through an in-depth case study covering a 10-year period from the organization’s foundation, this article recounts the discovery of numbers’ evolving roles in the management of some of the tensions experienced in the strategic governance practices of the EcoloWorld Co-op.

After having positioned my study in the extant literature, I will present the conceptual and methodological approaches used for the empirical research. Findings will be presented in two sections: first, the temporal bracketing results will allow for a longitudinal look at the changing roles played by diverse numbers; second, focusing on ethnographic data collected through the observation of board meetings, I will take a closer look at the actions performed by numbers, in practice, with regards to governance tensions. A "second-order" discussion of the results in the light of the paradoxes of governance will follow, and a conclusion.

4.2. Linking tensions with practice and number-related tools

What actions do numbers perform in managing the tensions at the multistakeholder board of the EcoloWorld Co-op? How have these evolved over time? By addressing these questions, this paper pursues a twin ambition. First, to study organizational tensions through a new light: that of a "practice" perspective (Jarzabkowski and Spee, 2009; Johnson *et al.*, 2007; Whittington, 2006 and 2007) that takes seriously the role of sociomateriality. Indeed, while on the one hand, calls have been formulated to further study how people experience organizational tensions in practice (Smith and Tushman, 2005; Trethewey and Ashcraft, 2004), on the other, calls have also being addressed for the practice perspective to further consider the sociomateriality of the practices studied (Orlikowski, 2007; Spee and Jarzabkowski, 2009). According to Jarzabkowski and Spee (2009: 83), "with some exceptions (e.g. Molloy and Whittington 2005), scant attention has been paid to material practices. There are few published works on the role of material artefacts and technologies, such as PowerPoint or number systems (e.g. Denis, Langley and Rouleau, 2006), or of the spatial arrangements of practitioners within a meeting or workshop."

By looking at the role played by specific tools in the ways a board of directors deals with tensions, this paper thus contributes to fuel both the tension literature with practice, and the practice literature with sociomateriality. Second, it expands our understanding of the paradoxical roles numbers can play in tension-filled organizational settings, over time.

4.2.1. Number-related tools in the literature

What do we know about numbers' action in organizational tensions? Before a selective review of the literature is presented, a few precisions must be made. First, the previous questions quite naturally lead us to the organizational decision-making literature, since numbers - and more generally, quantitative analytical data - are often deemed necessary to make "sound", informed decisions (Denis, Langley and Rouleau, 2006; Lowe and Jones, 2004), and to simplify reality by offering quick shortcuts to save decision time (Berry, 1983). The "clash of ideas or principles or actions" (Stohl and Cheney, 2001: 353), tensions of many sorts are found in decisions, depending on the decision-making model adopted (Eisenhardt and Zbaracki, 1992; Maitlis and Ozcelik, 2004). In the bounded-rationality perspective, we find rational, logic decisions to be opposed to irrational, intuitive ones; bureaucratic procedures are opposed to organistic improvisation in the rule-driven perspective; control is opposed to luck in the garbage-can model, and tensions occur between the actors' interests and strategies in the political model. Indeed, tensions are omnipresent in decision-making (Amason, 1996), at least when, as hereafter, issues are being defined as tensions between (minimally) two developments (Nutt and Backoff, 1993), and when decision-making processes are treated as "issue streams" (Langley *et al.*, 1995). Thus, although the review aims to address the role of numbers in settings and situations marked by tensions, this will often equate addressing the role of numbers in tensions associated to decision-making.

Numbers are common means to express many ratios and other performance indicators, whether financial or not. They represent and simplify a complex reality – which they also constitute (Vaivio, 2004). In the following paragraphs, numbers will frequently be related to strategy tools. According to Kaplan and Jarzabkowski (2006: 6) and based on their review of other definitions of the term, "tools are artifacts around which activity and organizing takes place", "boundary objects that mediate the initiation and implementation of strategic initiatives across boundaries within organizations." Similarly, tools are here conceived as artifacts (material or not) that mediate the tensions experienced in organizations and *organizing*. And the specific tools I am interested in rely on some numbers or number-related representations or calculations (whether potential or enacted).

Since my interest lies in the role numbers play with regard to tensions, I will organize the following review in two opposite "tension-related" actions: tension preventing or pacifying, and tension triggering. In other words, tension 'turn-offs' and 'turn-ons'. Gaps in the literature will then be identified and a single conceptual approach inspired by Actor-Network Theory (Callon and Ferrary, 2006; Callon and Law, 1989; Czarniawska and Hernes, 2005; Latour, 1992, 2005; Law, 1994) and the "Economies of Worth" (Boltanski and Thévenot, 1991, 2006) proposed to capture the two seemingly opposite roles.

Numbers as tension 'turn-offs'

Not only can numbers actually allow *organizing* (Fauré, 2007; Fauré and Rouleau, 2011), they can soothe, pacify or even prevent tensions, thanks to their "objective" nature. Rational, formal decision-making (often associated with quantitative data) has been presented as a way to reduce uncertainty (Porter, 1995), and to "fill the strategic void" in pluralistic organizations (Denis, Langley and Rouleau, 2006). Strategy tools have been said to play a "boundary object" role (Kaplan and Jarzabkowski, 2006; Spee and Jarzabkowski, 2009), or that of a convention. "The common language of numbers produces a standardized and compressed form of reality that forces groups to make their assumptions explicit and expose their arguments to wider scrutiny (Lindblom and Cohen, 1979)."(Denis, Langley and Rouleau, 2006: 352) Calculation appears as a rhetorical form which conveys an image of neutrality, objectivity and independence, whereas "non-quantitative argument is more easily dismissed as being ''subjective'', ''mere opinion'' or ''metaphysical speculation''." (Chua, 1996: 140) As clearly summarized by Kaplan and Jarzabkowski (2006: 9-10),

> [t]he use of formal analysis is conceptualized as a search by actors for rationality in a culture […] that values rationality as the basis of thought and action, conduct formal analysis (Feldman & March, 1981). From this perspective, rationality is contrasted with politics, the former being a positive and useful feature of decision-making and the latter being seen as counter-productive (Dean & Sharfman, 1993; Dean & Sharfman, 1996; Eisenhardt, 1989). Objectivity is seen as a way to take politics out of decisions; the decision-maker can distance herself from the decision by attributing it to the tool (Power, 2004; Power, 2003).

Dispositifs (which, for lack of better translation, I will call devices) have been depicted as "hybrid forms" allowing to treat many tensions and to reconcile antagonisms (Fusulier and Lannoy, 1999), or to create a particular space allowing for mediation as such to occur (Hert, 1999: 93). This is in line with Mouritsen *et al*.'s (2001, *in* Mouritsen and Thrane, 2006: 243) further suggestion "that the calculations performed by open book arrangements and

functional analysis not only organized a space between firms, but also redefined the participating firms themselves."

Accounting systems appear as a tool for transparency and trust (Porter, 1995); they create predictability and durability notably in inter-organizational networks (Mouritsen and Thrane, 2006). In addition to their own empirical results showing how accounting systems create trust, Mouritsen and Thrane (2006: 243) add that "Tomkins (2001) cogently points out that some types of accounting help foster trust when they open a firm's costing systems to its collaborators, and Seal *et al*. (2004) illustrate that the systemness of accounting itself creates trust through its character as an abstract system." The presence of accounts can act as a facilitator for action (Gray, 1992: 42 in Catasús, 2008) and legitimacy (Gray, 2002: 699 in Catasús, 2008). According to Kaplan and Norton (1996: 10), the "Balanced Scorecard" management system accomplishes four critical management processes: it helps 1) clarify and translate vision and strategy; 2) communicate and link strategic objectives and measures; 3) plan, set targets and align strategic initiatives, and 4) enhance strategic feedback and learning. While these processes do not explicitly address tension management, they can seemingly reduce potential tensions through the use of a common, shared tool.

The power of numbers has been discussed with regards to 'hard to make' decisions like the closing of a hospital (Denis, Langley and Rouleau, 2006) or other cuts in the health sector (Chua, 1995). Quantitative data, more precisely accounting numbers, "persuade and command consent", allowing for new organizational conceptualizations to spread; for instance, that of hospitals as factories, patients as cost products and doctors as product-line managers (Chua, 1995: 138 and 141), or for that of the new order of the "quantified customer" (Vaivio, 1999). Indeed, in our own lives, how often do we stop insisting when opposed the "we do not have a choice, we do not have the money to do that" argument? Money (or lack of) appears as one justification that shuts up many others and illustrates the actual influence some numbers may have on decision-makers. Management control systems have also been shown to conflict resolution through a prerequisite facilitation of dialogue and debate (Mundy, 2008). This leads us to the following section, a review of papers that treat numbers as tension triggering factors.

Numbers as tension 'turn-ons'

If numbers may prevent fierce debates, they may also trigger tensions. Even before numbers are actually mobilized, their choice may itself lead to heated discussions. As shown by Lowe and Jones (2004) in their study of a fishing company, the formulation and selection of (quantitative) performance indicators may create disagreements between different organizational actors. Lowe and Jones' description illustrates how discussing indicators highlights the different and sometimes opposed priorities of staff, based on the department they belong to. Further, it indicates that the communication – or, rather, the lack of communication - of these actual indicators may also lead to tensions.

The tension triggering action of numbers was also demonstrated in Golden-Biddle and Rao's (1997) study of an identity crisis, a "breach in the boardroom" provoked by board members' questioning of the budget submitted by managers of a nonprofit organization. Hänninen's (1995) account of how the poor quality of accounts first caused distrust and then the closing of an incinerator also shows the center stage role numbers may occupy either in creating or fuelling tensions. In other words, as influential as they may be, numbers can also be problematic and messy (Andon, Baxter and Chua, 2007), debated and challenged (Ezzamel, 1994; Ezzamel, Willmott and Worthington, 2004; Vaivio, 1999). After two years of organizational discourse domination, the powerful quantified customer described by Vaivio (1999: 705) came under assault:

> Instead of being welcomed as "objective" pieces of knowledge, the numbers that represented The Customer became dubious proxies for something more subtle that could not meaningfully be quantified. And furthermore, The Quantified Customer's knowledge could be attacked by the Sales Managers as being too monolithic. The CSS [Customer Service Summary, a set of statistical indicators] measures, it was claimed, were too aggregated. The "new" measurements were devoid of critical detail. At their worst, they overshadowed the relevant "specifics" behind summarized calculus.

Focusing on non-financial (yet quantitative) measures, Vaivio (1999, 2004) reveals how numbers can be controversial and provocative, and how "they are not passively received by passive actors" (Vaivio 2004: 40). Instead, "organizational actors react strongly to this kind of non-financial management accounting measurement." (*ibid.*) Similar to Lowe and Jones (2004), Vaivio (2004) shows how, due to their overlapping, grounded and interlocking nature, non-financial measurements provoke horizontal debates as they pool together actors from different functional units to interact on their matter. Ezzamel (1994) and Ezzamel, Willmott

and Worthington (2004) put on critical, foucaldian, power-focused lenses to look at resistance. Ezzamel (1994: 213) demonstrates “how accounting knowledge can enable the mobilization of successful resistance by organizational members opposed to change.” Although they have come to symbolize technical expertise, rationality, clarity and authority, Ezzamel (1994: 233-234) demonstrates how accounting calculations put forward to justify major cuts in a University budget, instead of facilitating the disciplined acceptance of cuts and rendering the University actors docile, engendered a strong spirit of resistance, marked notably by refutation and discreditation of the University figures and by the proposition, by disadvantaged actors, of an alternative set of numbers. In their study of a different, shopfloor context, Ezzamel, Willmott and Worthington (2004: 297) demonstrate how new accounting techniques associated with the introduction of lean production “were resisted by a workforce that interpreted them as measures designed to weaken, manipulate, or restrict their exercise of discretion in the context of an established and entrenched pattern of management–labour relations.” Amongst other things, the promise of skill development and polyvalence supposed to be brought about by lean production is contrasted with the workers’ discretion over their work.

This is in line with the dynamic tensions described by Mundy (2010) between the controlling and enabling/empowering uses of management control systems, and more generally, the unstable, changing roles numbers may play over time. Through the analysis of the introduction of performance measurement in governmental agencies, Townley, Cooper and Oakes’ (2003) article shows how the initial enthusiasm and support managers expressed towards performance measurement turned into skepticism, cynicism and frustration. While the “meaningful numbers” were expected to provide reasoned justifications and to foster communicative action, instrumental rationalization and standard templates is what they really turned out to offer to the disillusioned managers. Whereas Lowe and Jones’ (2004) account of the introduction of performance indicators does not provide us with information related to the subsequent mobilization of the measures, Townley, Cooper and Oakes’ (2003) case study allows us to follow the actors after the formulation stage, and to see how the initial perception of numbers’ role evolved.

In the next section, limitations of some of the reviewed literature will be addressed, together with the presentation of the conceptual approach adopted in this paper.

4.2.2. Numbers as unpredictable actors: the contributions of ANT and EW

This article shows how numbers can alternate between tension 'turn-offs' and 'turn-ons' over time. It also allows for the consideration of more than one type of numbers, in contrast with most of the reviewed literature, where the focus is on one specific type of numbers or on a single number-related tool. Finally, the actual case in which the fieldwork took place, a multistakeholder co-operative, offers a new setting, different from the typical for-profit business contexts studied in most of the reviewed studies. But before the originality of the research is discussed, some important precisions must be made with regards to my conceptualization of the "action" of numbers. In this paper, numbers (and other artefacts, whether material or immaterial/virtual) are seen as potential actors. This is consistent with Actor-Network Theory (ANT) (amongst others, Akrich, Callon and Latour, 2006; Callon and Law, 1989; Latour, 2005; Law, 1994), an approach that has growingly been used in the "management accounting as practice" research stream (Ahrens and Chapman, 2007; Baxter and Chua, 2003; Whittle and Mueller, 2008) and that will be used in this paper, in combination with the "Economies of Worth" (EW) approach (Boltanski and Thévenot, 1991, 2006). To my knowledge, this study is the first one to look at numbers with such a combination of approaches.

An important dimension worth emphasis here is how ANT allows for an "agency turn" (Cooren, 2006), *i.e.* a reconceptualization of agency, of what it is to be an actor. "To act is not necessarily to form intentions and to follow them; to act is to create unexpected differences" (Callon and Ferrary, 2006: 40, my translation); "to do is to cause to do" (Latour, 1996 quoted in Cooren, 2006: 82). When agency is defined that way, humans can no longer be considered the only actors; anybody or anything can be an actor, as long as it is the source of some action (Latour, 1999). Such a reconceptualization of agency allows for the consideration of non-humans artifacts in so-called social dynamics. Considering numbers as potential actors allows to avoid treating them as docile, faithful instruments that obey human power, similar to a plane conducted and controlled by a powerful pilot; rather, it means recognizing that they may lead the organization in unexpected directions (Berry, 1983).

Coming back to the literature reviewed in the previous sections, I will now connect the identified gaps with the contributions offered by the chosen conceptual framework to conduct my study. In particular, advocating for the indeterminacy of actors, Boltanski and Thévenot

(1991, 1999, 2006) argue that the “worlds” or “polities”, unpredictable and subject to change, cannot be cast upon the actors neither *a priori*, nor in any definite fashion. Given this strong postulate towards the indeterminacy of (heterogeneous) actors (Bénatouïl, 1999; Lemieux, 2004; Wagner, 1999), the ANT and EW approaches shall allow both for 1) the capture of different roles, over time, and 2) many numbers to be considered. Let me explain these claims.

First, the roles and actions of numbers may evolve over time, and shift from smoothening to conflicting roles, and vice-versa. According to Berry (1983: 23), when a management tool does not play its regulating role anymore, situations become contentious as people try to develop their own analyses and justifications based on partial logics suiting their peculiar interests and priorities. Papers by Vaivio (1999) and Townley, Cooper and Oakes (2003) show that any initial “power” of numbers is not to be taken for granted and may well be challenged over time. These studies appear as particularly interesting for they consider the evolution of the actions of certain numbers over time. Although longitudinal studies of numbers are not scarce in the literature, there is a general tendency to focus on a single role played by numbers.

Second, the indeterminacy of actors, when combined to the previously discussed reconceptualization of agency, renders possible the emergence of unpredictable actions by multiple, emergent actors. Once numbers are admitted in the repertoire of actors, one must resist treating them as a monolithic entity. Most studies have centered on one specific type or set of numbers (for instance, the budget, performance indicators, the timesheet, the “quantified customer”, etc.). In EW terms, numbers, while they could logically be associated to either the market or industrial worlds, can belong to any of the six worlds. The civic world has its own numbers (quorum in general assemblies, voting results and power, etc.); so do the opinion (media coverage, number of website visits, etc.), the inspirational (linked to mission and social change objectives) and the domestic (years of experience, number of members living in the neighbourhood, distance between the Co-op and place of production, etc.). My analysis covers many different types of “calculable entities” or “calculable spaces” (I shall elaborate later on this notion; Miller 1994; Vaivio 2004), and their interplay over time. This is in line with Ezzamel’s (1994) study, which provides us with an interesting, exemplary situation in which the same kind of numbers (accounting) were initially opposed to each other (accounting evaluations of the University’s reserves were presented by disadvantaged

opponents to discredit the ones presented in the University budget), then boosted with extra-accounting critiques. Although Ezzamel too uses ANT to explore the University budgeting system in context, our approaches differ as mine, sticking more strictly to ANT, does not look at the effects of power (in addition to ANT, Ezzamel heavily draws from Foucauld's critical approach), but rather considers power as an effect of successful translations and enrolments permitted by numbers' actions (Latour, 1992, 2005). Critical studies typically associate management devices to workers' domination by managers or shareholders (Berrebi-Hoffmann and Boussard, 2005 ; Maugeri, 2008). The specific context of my study is surprisingly marked by empowered worker members using numbers to influence board decisions.

This last remark leads to the third contribution of this research. Indeed, fieldwork has generally been conducted in large, traditional, capitalist enterprises. When an enterprise is profit-driven, financial numbers can logically be expected to play a role in decision-making and, consequently, in tension management. Apart from a few notable exceptions (Denis, Langley and Rouleau, 2006; Chua 1995; Golden-Biddle and Rao 1994; Ezzamel 1994) of fieldwork respectively conducted in hospitals, a nonprofit or a university, numbers have received little attention in alternative, not-for-profit or social enterprises. As argued in the introduction of this paper, the EcoloWorld Co-op is a very pluralistic organization. In the following paragraphs, I will describe the methodological approach that guided the case study.

4.3. Methodological approach

The ethnographic case research was chosen, since it appeared to be the best method to develop a rich understanding of the organization and of the issues related to the management of tensions (Lowe and Jones, 2004). I officially accessed the EcoloWorld Co-op for study purposes back in 2006, and the fieldwork ended in 2009. Over the 3-year period covered in real-time, I observed and audiotaped board meetings and general assemblies. Interviews were made possible upon my requests. I also volunteered in order to get an insider's view of the Co-op. As a result, I found myself doing many tasks and collaborating with worker members for both office-related jobs (translations, research, filing documents) and shop-floor jobs (shelving, coffee canister filling and serving customers). Following Hunt (1992: 13-14), the data collecting techniques allowed me "to examine both the formal and informal arrangements that characterized decision-making […]", and the extended fieldwork

period provided me with “a sense of the democratic processes over time, rather than at a given moment in time”. I have accumulated over 170 hours of observation (see Appendix for details), whether participant or not depending on the context (from non participant observation of board meetings, to active participation while volunteering). During and/or following all observation sessions, I took extensive notes, and also transcribed verbatim exchanges that occurred in board meetings and general assemblies when relevant to my research questions.

The study of the dynamics of governance paradoxes and tensions is best served by longitudinal studies (Sundaramurthy and Lewis, 2003: 411). The case study relies on a combination of extensive observation and document analysis, adding a retrospective dimension to complete the real-time data (Leonard-Barton, 1990). In addition to be registered to the board’s electronic mailing list, I was allowed to copy all paper documents, as well as the different file directories of the general manager’s computer. This represents very diverse types of texts covering 10 years (1999-2009), including board minutes, business plans, annual and strategic planning reports, newsletters, policies, e-mail exchanges, etc. For the purpose of this article, my analysis focuses mainly on governance, board-related materials found in this corpus of documents; other documents are used as support. All were entered and codified with the help of NVivo.

Although I did not carry out formal conversational analysis, my approach is similar to that of Samra-Fredericks (2003), since I am combining an ethnographic report to a closer analysis of some conversations or “vignettes” (Kaplan and Jarzabkowski, 2006). The central issue stream, a governance crisis, as I shall soon explain, was identified in an emergent manner via its mention in documents, discussions and observations. Issue streams were put forward by Langley *et al.* (1995) as an alternative to the idea of “decision processes”. Langley *et al*. (1995: 270) proposed a move away from the study of decision processes towards an “issue stream” view. Following Nutt and Backoff’s (1993: 31) definition,

> an issue can be defined as a tension between two developments. The tension identifies contradictions within the organization or between the organization and its environment. The tension identifies competing interests and values.

The “issue” part refers to the notion of tension, and brings us close to Boltanski and Thévenot’s (1999: 360) notion of critical moment, which

> […] make[s] reference, at the same time, to the critical activity of the persons and to the unusualness of a moment of crisis. What is pertinent for the argument is the reflexivity of this critical moment. The starting situation is something like the following: People, involved in ordinary relationships, who are doing things together – let us say, in politics, work, unionism – and who have to coordinate their actions, realize that something is going wrong; that they cannot get along anymore; that something has to change.

It is in these critical moments that “worlds” become salient and can be identified (Boltanski and Thévenot, 1991). The “stream” part of the “issue stream” unit of analysis conveys an idea of movement that brings us close to the idea of trajectories found in ANT analyses. Without falling into deterministic traps, the influence of past decisions and patterns on current and future issue streams cannot be ignored (Gherardi and Masiero, 1987), and “following the actors” (Latour, 1992, 2005) allows for this consideration.

Concretely, the governance crisis issue stream was the most “compelling” and “dramatic” (Golden-Biddle and Rao 1997) issue stream found at the EcoloWorld Co-op. Like Golden-Biddle and Rao (1997: 598), I identified “compelling” and relatively “dramatic” moments of the complexity observed at the EcoloWorld Co-op, *i.e.* moments that were “highly significant events” for the Co-op members and that “rendered manifest the latent contradictions that board members experienced” (Golden-Biddle and Rao 1997: 598), while illustrating the importance of numbers. As some findings emerged from the iterative process of circling back and forth from data to concepts (Golden-Biddle and Rao, 1997: 597) - *i.e.* the importance of numbers - I started looking for narrower phenomena surrounding the critical moments identified. Similar to Kaplan and Jarzabkowski (2006:17) who did not identify the use of strategy tools prior to their research as a focal area of inquiry, I did not initially intend to study numbers. Rather, as for Kaplan and Jarzabkowski, it is “the obvious interaction and struggles participants had over tools in their daily strategy-making efforts [that] made it an important subject for analysis.”

4.4. The EcoloWorld Case Study

The EcoloWorld Co-op is a “solidarity co-operative” based in Quebec (Canada), selling a wide range of eco-friendly products. It was founded in 1999 by a little group of friends and neighbours, many of whom were community organizers and progressive-thinkers. Although they did not initially have a clear idea of what their project would turn out to be, they knew from the start that they wanted to create a social gathering space for their neighbourhood, and they wanted it to be a community economic development initiative. Numerous brainstorm and business plan development sessions later, a retail store (comprising a café) opened at the end of 2000.

Three types of memberships are available: worker, user and support members. A social share is $10 for users and workers alike, and $100 for support members. All members have equal rights at general assemblies (one member, one vote) and also at the board of directors, comprised of 3 elected representatives from each category. The thousands of members are unequally split in the three categories, with a great majority of user members.

I will first sketch the temporal bracketing results, then present a more detailed analysis of the paradoxical actions of numbers in situations of tensions, in practice.

4.4.1. Temporal Bracketing Results: The Emergence and Ubiquity of Numbers

A first narrative strategy yielded to a temporal bracketing one (Langley, 1999). Five phases were identified over the first 10 years of the Co-op with regards to numbers. In this “general” bracketing, the governance crisis (phase 3) appears as an extreme issue stream that clearly strikes the analysis and leads to the subsequent increased importance of numbers at the Co-op’s board of directors. In what follows, I will describe the five phases with emphasis on the crisis period, numbers, and the “community vs. business” tension.

Emergence: Numbers as a “necessary evil” (1999-2000)

This period ranges from the foundation of the Co-op, in 1999, to the store opening in November 2000. It is marked by a triple search for money, support and suppliers, and numbers are clearly involved in the money and support quests.

The first numbers, mainly start-up funds in the form of loans, grants and social shares, were a means to start the project and, from then, to start changing the community…or so did the founding members hope. Selling social shares had a double function: the money collected was bringing them closer to the launch of their project; additionally, its success ($20,000 raised in the community before the store opening) was an indicator of legitimacy and support for the founders in their fundraising efforts with social economy support organizations.

But mainly, the start-up money was instrumental in getting the store to open, which itself appeared as a means to educate and engage community. As put by a founding member:

> *It was a community economic development project, and it was a co-op, and it was about getting people involved. It was about education too. It wasn't about selling things…Well, it was about selling things to the point where we'd keep the door open.*

This uneasiness with the sales dimension of retail, clearly seen as instrumental, was to be exacerbated in the following phase, once the store opened.

First years of operation: Numbers as a grass snake (2001-2004)

Some of the money and support gained previously came with prescribed advice from funding agencies: the Co-op needed to invest in a point-of-sale accounting and inventory system, namely Acomba. Meant to facilitate the work of the Co-op workers by easing the production of sales and inventory reports, Acomba entailed a steep learning curve and a large investment in time. Every product had to be entered in the system on a file containing 10-12 fields to be completed. And there were 800 products to enter, with more coming every week. Trying to get acquainted with Acomba was a challenge for the workers; not only was it very time consuming, it also implied some concrete work with numbers. On the operational side, when not busy serving customers, recruiting them as members or putting products on the shelves, the few workers were thus spending most of their time entering product information, endlessly, and constantly postponing the finalization of the point-of-sale system throughout the 2001-2004 period.

At the same time, on the governance side, (user and support) board members were gradually, though not insistently, starting to ask for figures: cash flow and financial reports requests are noted as far back as January 2001 in board meeting minutes. Problems with Acomba and with bookkeepers were frequently mentioned to justify the absence of financial

reports from the general manager to the board, and further by the treasurer to all members at the 2001 General assembly. Speaking of these problems, the general manager recalls:

> *You know the movie Spinal Tap? It's about a rock band, a fictitious rock band were the drummer is always dying. You know, he blows up or dies in any crazy way. And the joke was that being the bookkeeper for the coop was like being the drummer in Spinal Tap! Because, first I had a nervous breakdown. The second guy, sort of the same thing, just never kind of understood. We weren't speaking the same language. All the bookkeeping staff were completely negating the fact that we were a co-op. You know, they wouldn't account for the social shares* […] *We would have, I would think – well, all of us were confident – we would have good books that would accurately reflect the reality of the place. But they were always late, you know.* (IntGM 1)

After being criticized by fellow board members at the end of 2003 for financial reports that were "too infrequent to properly analyze and act upon the situation", the general manager asked for proper training on accounting issues at the beginning of 2004. Requests for timely reports kept being formulated by some board members, and the justifications from the general manager – namely the lack of time and human resources – led to the hiring of a store manager to decrease his workload. This was apparently done too late, as the general manager asked for a sick leave in December 2004. The marketing manager replaced him as interim general manager, ending another year marked by deficit.

Crisis: Numbers as a double-edge sword (2005)

When the marketing manager took over the general director as interim, with the help of the treasurer of the Co-op and the store manager, he also found himself taking over a disarrayed financial situation. In February of 2005, he reported to the board that the treasurer and himself had discovered an accounting mess, with late bills, angry suppliers, penalties, etc. A month later, the board questioned the general manager – who was still sitting at the board, although on sick leave from work -, and more precisely the fact that he had recommended the hiring of a store manager without having provided the board with the proper data to make well-informed decisions. The general manager replied that the November and December sales of the past year had not reached their objectives, but that if they had done so, the Co-op would not have lived such hard financial times.

From then on, numbers, after having tried to enter the board at many occasions, rapidly became VIP members that could no longer be left knocking at the door. In the following months, accusations and justifications based on numbers became the new language of the

Co-op's governing body, and of the general manager's trial. Numbers appeared as an "objective" way to accuse; they were backed by "softer" issues of bad human resources management. A special committee was formed to look into the situation and report on the general manager's case. The report concluded that there had been mismanagement by the general manager, and that he should not be allowed to return to his position once his sick leave was over. All throughout the spring and summer of 2005, the general manager retorted that there was too much to do, cash problems and that he was sick in order to justify himself for the neglect of the administrative side of the Co-op. But this mostly personal, subjective line of argument was not sufficient to fight the powerful numbers that had triggered the tension. The general manager (GM) was fired retroactively (in July), by means of a letter sent in September. Basically, and as Catasus (2007) puts it: "Absence of accounting [was] seen as the neglect of attention. To endorse absence of an account [was] considered counterintuitive and […] against the dominating transparency discourse", especially in a pluralistic, democratic organization.

The general manager could not fight back with the same numbers, *i.e.* the financial ones. He had not proved himself to manage them properly in the past, and was unable to use them to convince the board that he was competent in that matter. To the board's financial numbers of the industrial and market worlds he could not grasp, the ex-community organizer thus opposed the numbers he mastered: the democratic numbers of the civic world, first by mobilizing fellow worker members in a workers' special assembly, then ("his") support members for the general assembly to be held in October. The assembly got two motions adopted, asking for his reinstatement and for the development of a human resources policy (including evaluation process) to be applied retroactively to him. Out of the 4 board seats open for elections, 3 of the newly elected board members were in clear support of the general manager. In the GM's words:

> *Well, in fact there were 4 seats available, but one was a worker member and we couldn't count on that vote, so we elected three people. We mobilized. We had 30 support members there out of about 100, so we knew that we had that covered. The thing is that it was so crazy, the support members were the people who had given $100 at the beginning, they were all people whom I knew. […] There were 113 people at the meeting. I would say 100 were there to support me. […] And we were very strategic: we presented a resolution that the board adopt a human resources policy that include proper evaluations, and that it'd be applied to me retroactively. And that I'd be re-instated, and entitled to [compensation] retroactively. Then we elected the board members. It was a 4-hour meeting, it was very difficult, but we won the day.*

The 2005 general assembly was also marked by the explicit statement of the tension between community engagement and business. While both dimensions of the Co-op had co-existed in the past, as things had evolved, the business dimension had been neglected, and the financial situation did not allow for this neglect to go on any further – so did the board think. With deficits every single year since it was founded, the Co-op could not survive much longer without embarking on some new strategic orientations. As explained by the treasurer to the assembly:

> *This year we can expect the deficit to grow about $40,000 because there's no grant money left. The $61,000 accumulated deficit will probably grow by another $50,000. The big question is what do we do about it? We'll have to close doors if we don't have fundamental shift. Big questions have to be asked. Can we recover, and how long will it take? This is for the new board to take on. Numerous ideas floating around have serious potential, not all doom and gloom, that include you the membership, financial loans, grants... Is the Co-op a retail store that supports the community, or a community that supports a store? If members support, this could mean making membership fees annual, fundraising drives etc. If the business is to be self-sustaining, this would mean making the store profitable, rebuilding store, and getting right people in right positions. We have neglected that running the store is a complex task, and we had serious decisions to make. We're not a malicious Board, we're just looking at the numbers and the financials have been mismanaged. [The interim GM] and [the store manager] spent better part of 6 months fixing things. For 6 months we didn't know what the financial status was in 2004. Most of our energies this year were spent dealing with this. It was handed over in disarray, which makes it hard for a store to maintain profitability.*

Again, numbers exacerbate tensions, here between the social and the economic dimensions of the Co-op. In November of 2005, an economic recovery plan is put forward by a board member, proposing the scission of the economic and social roles of the Co-op and the creation of a non-profit organization to fulfill the social, educational action. This separation was never made, but still, the proposition generated important discussions. Amidst the other fights was the one opposing the "old" members of the board to the newly elected members, who were overtly in favour of reinstating the fired general manager (and had been elected with a mandate to do so). Until January of 2006, when one of the last "old" members resigned – thus allowing for new members to take control of the board -, board meetings were marked by divided views with regards to this potential reinstatement. The civic world of majority voting numbers, again, had won; community was more powerful than business, at least for this round.

Repair: Numbers as a candy (end 2005-2006)

With the newly elected board members taking over the board majority in January 2006, negotiations were quickly undertaken, and the general manager was reinstated a month later. While numbers had been mentioned to accuse, create panic and to mobilize in the previous period, they played a pacifying, smoothening role in the 2005-2006 timeframe, in which a repair was needed of both the board toward the general manager, and for the general manager's credibility. The first repair implied compensating the GM for the financial losses due to his dismissal and discussing wage increases for the both him and the store manager, as well as for the other workers. The second repair meant, for the GM, to provide the board with the numbers they requested, once board members stated what exact performance indicators were deemed necessary. It also meant, moreover, that the GM had to make every possible effort to ensure the Co-op would generate its first ever surplus.

GM: The whole place has been so consumed with the issue of me last year [2005] that right now, the discussion is about "what is the bottom line?" A lot of people supported me, but at the end of the day, when I came back, you know, there was a lot of…
Researcher: Suspicion?
GM: Well, no, I think it's too hard of a word, suspicion…But you know, people thought "what if we were wrong? What if they were right?" [laughter] *I really worked hard to prove these people wrong and show that we could make a surplus, and that we can have the books and have all the reports done on time […] The discussion has focused mostly on that, it hasn't gone beyond that, now.* (IntGM1)

The board explicitly stated the set of selected indicators (financial statements, sales reports, budget, unpaid bills, activities held). Then, board meetings somewhat became reporting moments for the general manager to present (overloads of) spreadsheets and numbers. And the positive financial situation that resulted from cuts in the payroll (in terms of hours worked), combined with increased sales, translated in a first surplus, and to new discussions as to where it should be invested.

*Numbers rule: Numbers as obligatory "*points of passage" (2007-2009)

The reporting dynamics established in 2006 have been institutionalized; not only do they dictate the board meeting agenda, they now greatly orient the way projects are proposed and defended, and the way tensions are being addressed and dealt with (I shall detail some of the specific paradoxical actions performed by numbers in the next section).

Indeed, most of the board meeting content is comprised of reports presented by the general manager: these reports are mainly of financial nature, with a secondary focus on activities

and outreach. From being dismissed of his job by previous board members who judged that he could not manage the Co-op's numbers, the general manager turned himself into a skilful mobilizer of numbers to orient board and general assembly meetings, to justify his propositions; in other words, to influence and convince. The following extract, taken from the 2007 annual report (written by the general manager), gives a good idea of the kind of number rhetoric that contaminated the Co-op organizational governance:

> *2007 was a pivotal year for the Co-op […]. Coming off of our first surplus in 2006, the Board, the Worker members and Staff worked hard in 2007 consolidating increases in staffing, gains in sales and improvements in administrative structure. We ended the year posting our 2nd consecutive surplus. All of this happened while we ran a store 7 days a week (354 days last year!!) serving an average of 127 customers per day (more than 45,000 different transactions!!), a number that does not include all of the passersby, members or not, who drop by during the day to say hello. Add to this the more than 60 events held in 2007 and, all of the people who attended those events, and it is easy to see that the Co-op is fulfilling its mission as an important community source for environmental products and information. The launch of a new website in 2007 helped to greatly increase the visibility of the Co-op. Unique visitors, page views and hits have more than doubled since the establishment of the new site and have continued to grow into 2008.*

In addition to exemplifying the ubiquity of numbers, this quote illustrates the new approach with regards to the "community vs. business" tension. Indeed, sales revenues are a means to sustain community engagement, and community engagement entails more than workshops and education; it includes offering fair wages in comparison to other stores, as explicitly stated below. Community engagement thus appears as a way to legitimize making money, and surpluses as a way to ensure long-term survival and development of the project; it is a virtuous circle. The general manager did not initially feel at ease with the business component of the Co-op; he now admits that he is "smarter with money", and that he never thought he would ever be preoccupied by numbers.

> *You know, our idea's always been that we make money, and part of it gets put in the community, and it goes to the worker members, and it's reward for the community. I think that's what we need to do. But, you know, we can only do that if we do development.* (GM, BM 2)

For the Co-op to keep investing in its community, development is required; for development projects to occur, the Co-op has thus recently started asking the community to invest back in the Co-op. Indeed, two major development projects have been put forward for the Co-op, mainly driven by the general manager: the launch of a new website with online sales, and the purchase of the building it is renting a space in. To justify them and problematize the situation, new numbers, mainly of statistical nature, have made their way to the board:

website visits, bestselling products, percentage of members living outside of the neighbourhood, etc. And to make these projects come true and enroll Co-op members, other numbers, obligatory "*points of passage*", have also been mobilized, namely loans, an increased inventory to answer the expected web orders coming in, and the investment of the community through privileged shares.

Following is a table encapsulating the temporal bracketing results:

Table 4.1 – Temporal bracketing analysis results

	Emergence 1999-2000 (opening Nov. 2000)	**First years of operation 2001-04**	**Crisis (End-2004-) 2005**	**Repair (End 2005-) 2006**	**Numbers rule 2007-2009**
Metaphor: numbers as…	A necessary evil	A grass snake	A double-edge sword	A candy	*Points of passage*
Salient types of numbers	Membership and social shares, start-up money (loans and grants), delays, number of products	Acomba and accounting-related, budget and results, development grants, membership	Cash flow, accounting mess, end of grant, late bills and penalties, voting power, payroll	Voting power, monetary compensation, wages, results	Sales, statistics, inventory, salary increases, real-estate investment, capital campaign
Salient actions of the numbers	Facilitating, informing, mobilizing	Informing, lacking, mobilizing; (remarkable growth of) controlling	Accusing (remarkable increase), rushing, mobilizing	Gaining support and legitimacy, facilitating, informing. (remarkable decrease of) influencing.	Informing, justifying, influencing, facilitating

While the previous results led to a general understanding of numbers' roles and of their evolution over time, in the next paragraphs, I will dig into the data gathered through real-time ethnographic observation of board meetings and general assemblies (2006-2009) to detail some specific paradoxical actions performed by numbers in tensed situations.

4.4.2. Paradoxical actions of numbers: Acting at a distance vs. Keeping at a distance

From the iteration between emergent and deductive coding, and theorizing of my observations of the tension-related practices in board meetings and general assemblies, I have identified an interplay of paradoxical actions performed by numbers: acting at a distance vs. keeping at a distance. With the presentation of specific episodes or vignettes "to represent a larger collection of findings" (Carlile, 2002 *in* Kaplan and Jarzabkowski, 2006: 17-18), I will discuss these dynamics and the three micro-practices associated to them: debate personalizing/depersonalizing, managing/being managed by numbers, and the creation of new calculable spaces.

Drawing from ANT, the notion of "acting at a distance" has been discussed in previous work on numbers, and more specifically on managerial accounting (Miller, 1994 ; Preston, 2006). Basically, as summarized by Lowe (2001: 34), "[a]ccounting techniques give the principal the potential ability to control at a distance. Managers and owners make use of budgeting and reporting techniques to give an appearance, at least, of "remote" control." And "whether it is a question of dominating a particular society or economy, or the earth or the sky, the mode of operation is similar: domination involves the exercise of a form of mastery made possible by those at the center having a particular type of information about events and persons distant from them." (Miller, 1994: 243)

As previously mentioned, after the crisis episode, board members have selected such a particular type of information, *i.e.* a set of performance indicators, and their meetings have gradually become reporting moments. For the elected representatives of the user and support members' categories, the indicator-filled reports made by the newly reinstated general manager appear as a means through which some control could be exerted, at a distance, over the management of the Co-op (*i.e.* the general manager, mainly, and the store manager) to prevent the drifts of the past from re-occurring. By following the numbers, the board could keep an eye over the actual operations of the store, through new "calculable spaces", "abstract spaces [that] are objects to be known and regulated in terms of their performance, and to be brought into relation with other abstract spaces." (Miller 1994: 253) Such report-focused dynamics were fed both by the general manager's reliance on quantitative indicators to synthesize the situation of the Co-op, and by board members'

tendency to formulate quantitative-driven questions (often starting with “how much”, “how many” or “when”, rather than more open “why” or “how” questions) to the general manager. Even educational activities that could lead to more qualitative appreciation became calculable spaces, reported and assessed upon their quantified audience.

Paradoxically, the “acting at a distance” possibility offered by numbers to user and support members alike at the board was accompanied by a contrasting “keeping at a distance” action for worker members. Indeed, numbers keep user and support members at a distance, appearing as actors that allow the worker representatives to preserve discretion over their daily work. In the aftermath of the crisis, numbers were routinely presented by worker members (mainly by the general manager) without being called into question, mainly because they meant good news. As stated before, 2006 was marked by the first surplus of the Co-op, and this positively reinforced the reporting system. New projects, when being presented as business cases with supportive quantitative data, were easily accepted by the board. Put simply, numbers had been lacking in the past and this had caused problems; now that they were being closely monitored, things had greatly improved and were running smoothly, which confirmed that the system in place was right, and that the Co-op was diligently managed. My observations from 2006 to the end of 2008 are indeed marked by the absence of apparent tensions at the board. But at the end of 2008, the cash situation became, yet again, problematic. As a result, issues and tensions reappeared, and the “acting/keeping at a distance” actions became associated with new micro-practices linked to debate personalizing/depersonalizing, a tendency to manage numbers/being managed by numbers, and the creation of new calculable spaces.

Debate personalizing/depersonalizing

While the 2006 and 2007 financial years were characterized by very little representation and advocacy, by the different types of members, of their own interests (in fact, at numerous occasions, user and support members even preceded workers’ requests) and by a generous catching-up of employees’ working conditions all board members agreed to, the coming back of harder economic times seems to have prompted user members to express some particular concerns. Given the reporting dynamics just described, when user members did put on their “user representative” hat to complain, they did so by mobilizing performance indicators related to their concerns, as customers. Not only could the managers (general and store) “talk numbers”, some other board members, too, could translate their concerns with

"quantifiable" indicators, as the following excerpt from a board meeting (BM 12, 090211) shows:

User member (UM): well, if you wanted to increase the budget, you'd have to work like hell to make sure that your sales increase…
General manager (GM): yeah
UM: you know, there's a lot of products that we should be selling and that we don't have…there's, you know, customer service that I think sometimes is lacking…Sometimes, people are waiting a long time […] If things are expensive, more than what they can get at [the supermarket close by], we have to go above and beyond in terms of service, you know
GM: huhummm
UM: Give people something! You're trying to sell, don't let people waiting at the cash when people at the cash are just talking there, at the coffee machine, just like that, when people are waiting and nobody notices that they're there.
Other UM: there's a culture of patience at the Co-op
[Laughter]
UM: Look, I have no problem with it, now, I'm just saying that when you're in a really bad economic time and you want to get people's business, there should be an extra effort for customer service. […]

With regards to the acting/keeping at a distance action, it can be seen that by mobilizing vague, non-quantified – yet quantifiable - indicators, a user member tries to shorten the distance, to get closer to the management of the Co-op. The following excerpt (immediately occurring after the user member's intervention) shows how this tentative incursion in the industrial world with the use of soft, domestic world-shaded and quantifiable arguments is being replied with market and industrial justifications (we will see in the third micro-practice how these relate to a new calculable space):

GM: there's no doubt that there are things that we can add. And you know, we talked about that, we brought things in. For me, right now, what needs to be done in terms of products is to get products on the website. If we have more stuff, we're gonna sell more stuff there, and it's stuff that we have. So we don't have to deal with new suppliers, we don't have to deal with the cashflow issues, it's marginally increasing what you already bought […] and we're focusing on things that are close by, that are easy to get […] and if we have enough when they buy it online, we can have it sent in 2 days, […] never more than 3 days.

These industrial indicators are directly seized by the user member to further develop her point, followed by the general manager's repeated use of exact numbers to answer some of her critics and close the debate:

UM: but that's another thing, you know, not having something. You know, people are coming to the Co-op to buy a product that they can get at [the supermarket close by] for cheaper than they can get it at the Co-op, and they get there, and you're out of stock. That's…that's bad. They're not gonna… "Forget that", they'll say.
GM: we've invested $14,000 to address that, it's the kind of inventory that we have. You know, 80% of the stuff, 80% of the sales comes from 30% of your stuff. And you need to have that stuff and you need to have all of the other stuff too, and that's what we struggle

with. And one way to address that was to spend $14,000 to bump up inventories, in things that we always have. So I would say that we've addressed that to a certain extent.
UM: yeah…

At that same meeting, the precision of numbers was reinforced and emphasized to support the general manager's knowledge and control over numbers. Indeed, when a user member (the same as above) told him he could say "$3,000" instead of the more precise "$2,965" when talking about some costs, the general manager answered "well, that's $2,965". This reinforced the importance of exactness and re-settled the distance to be kept between the board and the management of the Co-op. Justifications based on the industrial world (and to a lesser extent, the market world) were used to depersonalize discussions, in order to stay away from potential conflicts of interests. They also allowed the avoidance of thorough discussions on strategies. In fact, discussing strategies to reach objectives, in practice, often meant managing numbers, or justifying how the Co-op was being managed by them.

Managing/being managed by numbers

To a certain extent, the "acting/keeping at a distance" action seems to have passed from the board-management relation to the way the general manager envisions his own role in managing the Co-op. Having progressively evolved toward a "calculative self" (Miller 1994), the general manager answers industrial and market problems with industrial and market solutions, detaching himself too from the actual operations of the store. This occurs through practices of micro-managing some flexible numbers in order to reach budget objectives, or, in contrast, explaining negative performance by outside, out-of-reach macro-economic indicators.

Indeed, while the economic crisis of 2008 (referred to as "the Economy", the "World Economic Collapse") was the most important 'out of control' justification provided to explain the low sales at the end of 2008, some other indicators were actually more flexible, *i.e.* manageable. When faced with lower-than-budgeted incomes and higher-than-budgeted expenses that resulted in a deficit for 2008 and to the necessity to review the 2009 projections, some interesting reactions were observed that feed the "managing/being managed by numbers" practices. First, the deficit was mainly attributed to the impossibility to amortize unplanned expenses related to the project to buy the building. This focus on numbers' impossible management distances the results from the operations. It is not because of managerial mistakes (more personal), but because of accounting (impersonal) rules that the deficit is higher than expected. Unamortized expenses, in this case, appear as out of

control actors. But other numbers do allow for managerial intervention. Among them, payroll is the most flexible budget heading and gets frequently modulated (cutting hours or shifts, not replacing workers who leave the Co-op). Interest rates are also frequently mentioned by the general manager as one potential way to reduce the expenses and respect the budget, as he sees them as potentially negotiable.

Other interesting reactions are linked to revenues. With a 24% decrease in sales when comparing the sales at the end of 2007 with those at the same period in 2008, and with the 2008 year ending with a deficit, strategic action and a recovery plan are requested by some board members (of the support and user categories). While this could have led to the development of strategies designed to increase sales, most discussions actually focus on ways to increase revenues through other tactics that revolve around the creative management of numbers. Amongst such "numbers' management" propositions made by managers are the option to sell privileged shares to improve the cash situation, the enforcement of some rules (possibility to cash-in the shares of inactive members; asking non-members using their spouse's card to benefit from members' discounts to become members themselves), and coffee price increases questioned but unopposed by user members given the well problematized situation. Although not a "numbers' management" proposition as such, the miracle solution of increasing online sales is a powerful example of another movement of distanciation permitted by numbers, through the creation of new calculable spaces.

Creating new calculable spaces

At numerous occasions and with various supporting numbers (statistics that demonstrated the increasing popularity of the Co-op's website, frequency of the requests received for online sales, percentage of members living out of town, sales *plateau* etc.), the development of online sales (and more specifically the new potential sales it holds out the prospect of) is presented as the solution to solve the Co-op's domestic, industrial and market issues (namely the ones mentioned by the user member in the excerpt presented in 4.2.1, *i.e.* stock-outs, customer service in the store, plus the need to increase sales). The following excerpt is one of the many mentions of trust in the webstore to settle budget matters:

GM: Anyway, that's an issue with the budget [sales down, cashflow issues]. I just wanted people to be aware about it, because that's a problem and I'm not sure about the way to fix it. Well, you know, you fix that problem by having 4 sales a day online, of $50 each. Totally fixed, there's no problem at all. (BM 12)

But more importantly, online sales development appears as a further manifestation of the "keeping at a distance" action of the numbers, this time between the general manager and the (physical) store through the creation of a new calculable space. In sharp contrast with the community, neighbourhood, domestic/civic initial orientations of the Co-op's space, the development of the webstore appears as a step to reach out to new, unknown, and very likely non-member customers. These potential customers, contrarily to the members who come visit the Co-op and live close by (the majority of the members reside in the immediate neighborhood), are known impersonally, through new indicators, based on their "IP address", demographics, and website browsing and ordering patterns, as these excerpts clearly show:

GM: And online, so far, 86% of the sales are to women. You know, 40% of the sales are menstrual products. All of the sales made online so far have personal care products in them. (BM 12)

Then, later in that same meeting:

GM: from January 7 to February 6, 2867 visits, that's 2459 different people.
UM: how do you know?
GM: because it tells you…
UM: oh, because it's a different URL…
GM: yes, a different IP. 1800 page views, the average page views per visit are 6.29, 3 minutes and 15 seconds average on the site… that's good. […]

Indeed, with the launch of the webstore comes a whole new set of indicators, based on the average amount of online sales, the frequency and repetition of orders, the number of items purchased and the origins of the online customers - data that had never been communicated to the board for in-store sales. An average "quantified (online) customer", similar to the one described by Vaivio (1999), emerges, in practice, and displaces the tensions related to both domestic critics (members trying to get closer to the management and criticizing local store operations) and market limitations (sales *plateau*, and need to reach out to a larger pool of customers). These specific domestic and market issues are being escaped by the promise of the new, distant potential customers, inhabiting a newly created calculable space. And numbers here have allowed justifying this movement away from the core membership base, while also permitting, by means of the "quantified online customer", the board to relate to the new customers through some new indicators.

The following table summarizes the three micro-practices with an emphasis on the tensions or issues being addressed, the distance to be shortened or increased, and the tension management strategy.

Table 4.2 – The micro-practices of acting/keeping at a distance

	Personalizing/ Depersonalizing	**Managing/ being managed by numbers**	**Creating new calculable spaces**
Main tension or issue	Users' vs. workers' concerns	Projections vs. reality (which links to the second-order "agency/structure" paradox)	Limitations and constraints of local, domestic operations AND need to increase sales
Nature of the tension/issue	Interests	Scope of control	Strategy (exploitation vs. exploration)
Related task of the board	Representing and balancing stakeholders' interests	Control	Strategy
Distance	Between different types of members, and between individual and general interest	Between micro and macro indicators	Between the physically marked Co-op and the larger potential market
Numbers' role in tension management	Distanciation from individual members' concerns through abstraction	Explaining the flexibility or inflexibility/defining possibilities	Justifying the creation of a new space (spatial separation and synthesis)

These three interrelated micro-practices all participate to larger, underlying movements of acting at a distance/keeping at a distance, but another distance is also enlightened in each case. The personalizing/depersonalizing practice, linked to the board function of balancing stakeholders' interests, highlights the distance between different concerns and the distanciation through abstraction permitted by numbers. The second practice addresses the projections vs. reality tension, but also, directly, the classic agency/structure paradox, expressed though the identification of the manageable vs. non-manageable numbers, and the delimitation of the managerial scope of control and action over the Co-op's results. The last practice is linked to the tension between the community-oriented, neighbourhood rooting of the Co-op (and the associated local problems of the store) and the need to reach out to a larger market to sustain the organization; a revised exploitation/exploration strategic tension (Smith and Tushman, 2005). Numbers, in this case, feed both the rationale to embark on the online sales project, and the new calculable space this development allows for. This

particular strategy allows to displace the problems of the physical store (limited market, but also the issues mentioned by user members in the personalizing/depersonalizing vignette), while solving some of them (increasing sales and inventory).

Although the three practices are interrelated and participating to the paradoxical actions of acting or keeping at a distance, they also point out to different models of strategic governance, and to the associated paradoxes of governance, as will be discussed next.

4.5. Discussing the Paradoxes of Governance

Cornforth (2002; 2004) and Sundaramurthy and Lewis (2003) have proposed stimulating reflections on the paradoxes of governance which, I believe, are well worth the detour of a detailed discussion here, as they offer structure for the presentation of second-order findings, and for further connections with the paradox perspective, more generally speaking. Basically, after a review of the main theories of corporate governance (*i.e.* agency theory, stewardship theory, resource dependency theory, stakeholder theory, and managerial hegemony theory*)* and of their respective limitations, Cornforth argues for the adoption of a paradox perspective, drawing upon multiple theoretical models to better represent the complexity of co-ops and mutual organizations. Adopting a paradox perspective as well – although focusing on two approaches and on governance structures and dynamics typical of capitalistic organizations - Sundaramurthy and Lewis propose that both control (agency theory) and collaboration (stewardship theory) be embraced and balanced. They posit that reinforcing cycles of collaboration or control may foster strategic persistence and organizational decline. To avoid such self-fulfilling prophecies and downward spirals, Sundaramurthy and Lewis discuss three approaches to managing both control and collaboration at the board, *i.e.* the two self-correcting cycles approaches of 1) embracing trust AND conflict and 2) of promoting diversity AND shared understandings, and 3) a last approach that relies on external interventions. With Cornforth (2002, 2004) and Sundaramurthy and Lewis' (2003) contributions in mind, I will now discuss the results of my research.

The temporal bracketing results directly address Sundaramurthy and Lewis' propositions. Clearly, the first two phases appear as marked by intense collaboration. The actual choice of forming a solidarity co-op, for it institutionalizes multistakeholder*ism* (Michaud, 2009), is a

clear statement toward board diversity and toward a genuine consideration of the different stakeholders as partners and stewards. At the EcoloWorld Co-op, it was decided that the board seats would be equally occupied by the three types of members. The first board was, for the most part, formed by founding members who knew each other and were driven by a common desire to create a community space for their neighbourhood. The 1999 to 2004 timeframe does correspond to Sundaramurthy and Lewis' description of the reinforcing cycle of collaboration in a low-performance - if performance is understood as being of financial nature, because other indicators would lead to a different analysis. But numbers were neither control, nor collaboration tools for the board, until they actually appeared as a real problem. The out of control, software issues and no time/no resources related explanations - offered by the general manager to escape reporting and postpone the meeting of the break-even point - were accepted until the intensified stress he experienced burnt him out. In the absence of the general manager, the board uncovered numerous number-related issues. This sparked the recognition of a needed turnaround at the board, which translated in a radical shift from collaboration to control.

Unsurprisingly, the following phase identified, *i.e.* the crisis period, is a direct consequence of this recognition. The friendly collaboration has been severely challenged, with trust being replaced by open conflict, with "[most] directors' distrust in [the general manager's] managerial abilities" (Sundaramurthy and Lewis 2003: 406) and with the attacked general manager trying to defend his prior actions. With the latter's "managerial stewardship suppression" (*ibid.*) forced by his sick leave, the board is no longer acting at a distance; indeed, it is directly involved in hands-on examination of the management nuts and bolts of the Co-op, as it assembles numbers and other "inscriptions", in ANT words, to back-up the firing decision. As will be discussed in conclusion, had the EcoloWorld been another type of business, the story might have undergone a different path. This mobilization of market and industrial numbers to justify the dismissal of the general manager generated democratic opposition at the general assembly. Still, the majority of members, whose propositions and voting expressed a desire for the general manager and for collaboration to be given a second chance, also advocated for the elaboration of formal control systems (through formal requests of staff performance evaluations, amongst other things). Although perfect "either/or" situations do not exist in real organization settings, this period highlights the capacity of numbers to move board dynamics from overall collaboration to control, and vice-versa.

In contrast, the phase 4 and phase 5 appear as periods where collaboration and control actually co-exist. But while Sundaramurthy and Lewis (2003) proposed this could be achieved 1) through the self-correcting cycle of embracing trust *and* conflict, 2) by another self-correcting cycle of promoting diversity *and* shared understanding, and/or 3) by the external interventions of blocks of institutional investors or shareholder activists, my observations have pointed to some specific actions of numbers. Through their "acting at a distance" and "keeping at a distance" actions, numbers do enact both control and collaboration, simultaneously, at the board. In that sense, numbers can thus be said to foster the paradox acceptance perspective described by Poole and van de Ven (1989), and later promoted, in governance, through the writings of Sundaramurthy and Lewis (2003), and Cornforth (2002, 2004).

Discussing the paradoxical actions of the numbers leads to discussing the different paradoxical approaches to governance. First, the "acting at a distance" possibility is not unconnected with the classic principal-agent dynamics conceptualization of agency theory. This corporate governance theory "assumes that the owners of an enterprise and those that manage it (their agents) will have different interests. Hence the owners or shareholders of any enterprise face a problem that managers are likely to act in their own interests rather than to their benefit." (Cornforth, 2002: 53). This is in line with the control governance approach (Sundaramuthy and Lewis 2003), but also with the putting in place of calculable spaces, since "the creation of calculable spaces is the creation of manageable spaces." (Miller, 1994: 255) A "compliance" model, the agency theory is far from being the only one to look at governance (as discussed by Cornforth), and taken alone, it certainly does not reflect the complexity of the governance structure at the EcoloWorld Co-op, where the notion of principal and agent is not a traditional, nor a clear-cut one, due to multistakeholder ownership and governance structures. The collective ownership of the Co-op by its three constitutive types of members, each having equal voting rights, renders the principal-agent approach simplistic in the light of the complex structure and multistakeholder dynamics in place. Indeed, from its inception, the Co-op is formally created as a collaborative space that challenges the often outsider-controlled agency approach by empowering some stakeholders.

The contrasting action played by numbers to keep (user and support members) at a distance from workers' management of the Co-op could thus appear as a natural move away from the

“compliance model” of the agency theory, inducted by the reporting requests that followed the crisis. By allowing workers to “keep a distance” to preserve their discretion over the management of the Co-op, numbers counterbalance the compliance and controlling functions of the user and support board members. To a certain extent, numbers do allow user and support members to control workers (i.e. the actual managers). But workers, supported by 1) more precise, or 2) too many, complicated numbers, actually enroll other board members (users and support) in the opposite “rubber stamp model” or “managerial hegemony theory” of governance (Cornforth 2002: 54). In terms of “paradox management” strategy (Poole and van de Ven, 1989), the acting vs. keeping at a distance set of actions lie within a paradox acceptance strategy, with numbers performing both paradoxical actions at the same time, in the same space, and sustaining two contradictory visions of the board’s role, *i.e.* the agency and the managerial hegemony theories.

In addition to these control-focused theories, putting on the “democratic” and “stakeholder” model lenses discussed by Cornforth (2002 and 2004), the board can be seen as a space for multistakeholder debate and discussion of the Co-op’s strategic orientations. According to the democratic perspective, “the job of board members is to represent the interests of members of the organisation [and] […] to resolve or choose between the interests of different groups and set the overall policy of the organisation, which can then be implemented by staff.” (Cornforth, 2004: 14) With three equally represented categories of stakeholders, the EcoloWorld board sure needs to arbitrate between different interests, as previously mentioned. In such a context of potential conflicts of interests (often linked to justifications inspired from the domestic world), number-backed arguments appear as objective means to depersonalize the discussions and “de-categorize” the members. In the “Economies of Worth” framework (Boltanski and Thévenot 2006), this is referred to as the process of “shifting to a higher level of generality”, which often translates in referring to the common good. While I expected the “natural environment” to be the general interest that would assemble the different stakeholders, the Co-op’s long-term sustainability was made the common good. In order to continue to fulfill its mission, the Co-op had to be sustainable. However, the expected, environmental accepted meaning of sustainability was assimilated, to a large extent, to economic viability, hence the importance of justifications from the market and industrial worlds, and of numbers as crucial stakeholders.

4.6. Concluding remarks

As stated from the start, the overall goal of this paper was to energize both the tension literature with practice, and the practice literature with sociomaterial tools. It did so by showing the evolving and paradoxical actions different types of numbers can perform in a pluralistic, tension-filled organization. Drawing mainly from archival and interview data covering 10 years, I have first traced the evolution of different numbers' actions at the EcoloWorld Co-op, highlighting their tension turn-on or turn-off roles and situating them, in practice. Then, through a closer analysis of ethnographic data collected at board meetings and general assemblies, I have described the acting at a distance/keeping at a distance permitted by numbers in the governance spaces of the Co-op. These paradoxical actions themselves, I posit, are being supported by micro-practices of debate personalizing/depersonalizing, managing/being managed by numbers, and by the creation of calculable spaces. These three micro-practices have allowed me to tie the results with the literature on the paradoxes of governance. Indeed, because of the focus on board-related tensions experienced at the EcoloWorld Co-op, the discussion of the findings naturally led to the paradoxes of governance. Offering empirical, practice-based illustrations of the interplay of different governance models and, more importantly, putting forward the idea that numbers do participate in such dynamics and allow for different governance models to be enacted, simultaneously or not, I believe my article has contributed to energize the paradox perspective with practice and sociomateriality insights.

The EcoloWord Co-op case also depicts a situation that goes against "received views" for a particular setting (Johnson, Langley, Melin and Whittington, 2007: 72-73). Fully aware that this ambition may constitute, for certain readers, a limitation, as Beech, Burns, de Caestecker, MacIntosh and MacLean (2004: 1317), the aim of my research "was not to present a case study of the organization, or to provide proof of generalizable conclusions" but rather to "allow to extract lessons that reflect emergent theorizing (Eisenhardt, 1989), and that may be applicable/adaptable by other researchers and practitioners." From both critical and practical points of view, the results further enhance our understanding of how numbers can powerfully act upon tension-filled organizational contexts, while engaging in a reflection on the relation that many members of alternative organizations foster with numbers of different types. Indeed, this case, unexpectedly, has demonstrated the importance of numbers taken from the market and industrial worlds. This points out to the challenges, in alternative organizations, to develop a minimum fluency in the language of such worlds (the

"language of [mainly accounting] numbers" described by Chua, 1996). Still, as important as these types of numbers may have appeared in the different vignettes, one must recall how they did not resist the test (or *épreuve*, in the Economies of Worth's terms) of the opposition offered by those of the civic world. Nurtured by the institutionalized governance processes and spaces offered by the co-operative form of organization, these numbers actually changed the course of the history of the Co-op, or at least that of its board and general manager.

The generic, underlying market-industrial vs. civic-domestic tension that emerge from the case is typical, and even constitutive, of many social economy organizations, *i.e.* for most cases, business enterprises governed by democratic associations (see Bouchard, Ferraton and Michaud, 2008 for more on the characteristics of such organizations). This tension is further grounded in their dual mission that is to pursue social/environmental objectives through economic activities – described as two "competing rationalities" (Jäger and Beyes, 2010). While objectives are generally oriented towards the general public and interest for the "nonprofit form" components of the social economy, for traditional, unistakeholder co-ops, a mutual interest is usually what holds members together (whether it is creating one's job in workers' co-op, improving access to or decreasing the prices of products for customers' co-ops, and the like; Gui, 1993). The multistakeholder, solidarity co-op model adopted by EcoloWorld appears as a hybrid form between the nonprofit and (traditional) co-op forms, for it combines different stakeholders, and interests. Doing so in a "one member, one vote" context of democratic participation is a stimulating governance experience that exacerbates tensions, as well as the need to deal and juggle with them.

I have argued that numbers have played a role, over time, in the way some tensions were dealt with at the EcoloWorld Co-op. With the multiple tensions of the past and the many latent tensions of the present and future, numbers have posited themselves as true, neutral and incontestable (or, at least, hard to contest) stakeholders (Ogien 1995, 2000 and 2007 in Ogien, 2010: 22). Results indicate that they have successfully enrolled the majority of board members and maintained this majority despite subsequent elections. However, this actor-network is not irreversible and could, again, be subject to further tests, given the dynamics and democratic processes of the Co-op. Denis, Langley and Rouleau (2006: 374) have suggested that "on its own, a system of numbers is rarely sufficient to deal with the complexity of strategy making in pluralistic contexts. […] Numbers can be powerful for a

while, but pluralism strikes back." In contrast, Berry (1983: 7, my translation) emphasized how "management tools are kept in place by considerable forces, found here and there through four dimensions: their actual properties, institutional norms, cultural norms and individuals' characteristics." Further investigation would be required to tell how the actions and micro-practices of numbers will remain or differ over time and space.

4.7. References

Ahrens, T. and C. S. Chapman (2007). "Management accounting as practice." Accounting, Organizations and Society 32(1-2): 1-27.

Akrich, M., M. Callon and B. Latour Eds. (2006). Sociologie de la traduction. Textes fondateurs. Collection Sciences sociales. Paris, École des Mines de Paris.

Amason, A. C. (1996). "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams." The Academy of Management Journal 39(1): 123-148.

Andon, P., J. Baxter and W. F. Chua (2007). "Accounting change as relational drifting: A field study of experiments with performance measurement." Management Accounting Research 18(2): 273-308.

Baxter, J. and W. F. Chua (2003). "Alternative management accounting research--whence and whither." Accounting, Organizations and Society 28(2-3): 97-126.

Beech, N., H. Burns, L. de Caestecker, R. MacIntosh and D. MacLean (2004). "Paradox as invitation to act in problematic change situations." Human relations 57(10): 1313.

Bénatouïl, T. (1999). "A Tale of Two Sociologies. The Critical and the Pragmatic Stance in Contemporary French Sociology." European Journal of Social Theory 2(3): 379-396.

Berrebi-Hoffmann, I. and V. Boussard (2005). "Avant-propos. Au nom de la norme : gouvernance et outils de gestion." Sociologies Pratiques 1(10): 1-6.

Berry, M. (1983). Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique: 60.

Boltanski, L. and L. Thévenot (1991). De la justification. Les économies de la grandeur. Paris, Gallimard.

Boltanski, L. and L. Thévenot (1999). "The Sociology of Critical Capacity." European Journal of Social Theory 2(3): 359-377.

Boltanski, L. and L. Thévenot (2006). On Justification: Economies of Worth. Princeton, NJ, Princeton University Press.

Bouchard, M. J., C. Ferraton and V. Michaud (2008). "First Steps of an Information System on the Social Economy: Qualifying the Organizations." Estudios de Economía Aplicada 26(1): 7-24.

Bouchikhi, H. (1998). "Living with and Building on Complexity: A Constructivist Perspective on Organizations." Organization 5(2): 217-232.

Callon, M. and M. Ferrary (2006). "Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau." Sociologies Pratiques 2(13): 37-44.

Callon, M. and J. Law (1989). La proto-histoire d'un laboratoire ou le difficile mariage de la science et de l'économie. Innovation et ressources locales, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, Presses universitaires de France: 1-34.

Catasús, B. (2008). "In search of accounting absence." Critical Perspectives on Accounting 19(7): 1004-1019

Chua, W. F. (1995). "Experts, Networks and Inscriptions in the fabrication of accounting images: A story of the representation of three public hospitals." Accounting, Organizations and Society 20(2/3): 111-145.

Chua, W. F. (1996). "Teaching and learning only the language of numbers - Monolingualism in a multilingual world." Critical Perspectives on Accounting 7(1): 129-156.

Cooren, F. (2006). The Organizational World as a Plenum of Agencies. Communication as organizing. Practical approaches to research into the dynamic of text and conversation. F. Cooren, J. R. Taylor and E. J. Van Every. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates: 81-100.

Cooren, F., J. R. Taylor and E. J. Van Emery (2006). Introduction. Communication as organizing. Practical approaches to research into the dynamic of text and conversation. F. Cooren, J. R. Taylor and E. J. Van Every. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates: 1-16.

Cornforth, C. (2002). "Making Sense of Co-operative Governance: Competing Models and Tensions." Review of International Co-operation 95(1): 51-57.

Cornforth, C. (2004). "The Governance of Social Enterprises: A Paradox Perspective." Annals of Public and Co-operative Economics 75(1): 11-32.

Cunha, J. V. d., S. R. Clegg and M. P. Cunha. (2002). Management, paradox, and permanent dialectics. Management and Organization Paradoxes. S. R. Clegg. Amsterdam/Philadelphie, John Benjamins Publishing Company. 9: 11-40.

Czarniawska, B. and T. Hernes (2005). Actor-Network Theory and Organizing. Malmö, Suède, Liber & Copenhagen Business School Press.

Denis, J.-L., A. Langley and L. Rouleau (2006). "The Power of Numbers in Strategizing." Strategic Organization 4(4): 349-377.

Denis, J.-L., A. Langley and L. Rouleau (2007). "Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames." Human Relations 60(1): 179-215.

Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research." The Academy of Management Review 14(4): 532-550.

Eisenhardt, K. M. (2000). "Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language of Change and Pluralism." The Academy of Management Review 25(4): 703-705.

Eisenhardt, K. M. and M. J. Zbaracki (1992). "Strategic Decision Making." Strategic Management Journal 13: 17-37.

Ezzamel, M. (1994). "Organizational Change and Accounting: Understanding the Budgeting System in its Organizational Context." Organization Studies 15(2): 213-240.

Ezzamel, M., H. Willmott and F. Worthington (2004). "Accounting and management-labour relations: the politics of production in the [`]factory with a problem'." Accounting, Organizations and Society 29(3-4): 269-302.

Fauré, B. (2007) "Les propriétés organisantes du langage des chiffres. Actes de calcul et esthétique des comptes : le cas de la fabrique du budget." COOMposite, 74-108.

Fauré, B. and L. Rouleau (2011). "The Strategic Competence of Accountants and Middle Managers in Budget Making". Accounting, Organizations and Society 36(3): 167-182.

Fusulier, B. and P. Lannoy (1999). "Comment "aménager" par le management?" Hermès 25, Le dispositif : Entre usage et concept: 181-198.

Gherardi, S. and A. Masiero (1987). "The Impact of Organizational Culture in Life-cycle and Decision-making Processes in Newborn Co-operatives." Economic and Industrial Democracy 8: 323-347.

Golden-Biddle, K. and H. Rao (1997). "Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization." Organization Science 8(6): 593-611.

Gui, B. (1993). "Fondements économiques du tiers secteur." RECMA – Revue des études coopératives, mutualistes et associatives 44-45 (247): 160-173.

Hänninen, S. (1995). "Accountability lost? An environmental struggle over the economic feasibility of incineration." Accounting, Organizations and Society 20(2-3): 175–192.

Hert, P. (1999). "Internet comme dispositif hétérotopique." Hermès 25, Le dispositif : Entre usage et concept: 93-107.

Hunt, G. C. (1992). "Division of Labour, Life Cycle and Democracy in Worker Co-operatives." Economic and Industrial Democracy 13: 9-43.

Jäger, U. and T. Beyes (2010). "Strategizing in NPOs: A Case Study on the Practice of Organizational Change Between Social Mission and Economic Rationale." Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 21: 82-100.

Jarzabkowski, P. and A. P. Spee (2009). "Strategy-as-practice: A review and future directions for the field." International Journal of Management Reviews 11(1): 69-95.

Johnson, G., A. Langley, L. Melin and R. Whittington (2007). Strategy as Practice. Research Directions and Resources. Cambridge, Cambridge University Press.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston MA, Harvard Business School Press.

Kaplan, S. and P. Jarzabkowski (2006). Using Strategy Tools in Practice. How Tools Mediate Strategizing and Organizing. AIM Research Working Papers Series: 57.

Langley, A. (1999). "Strategies for Theorizing From Process Data." Academy of Management Review 24(4): 691-710.

Langley, A., H. Mintzberg, P. Pitcher, E. Posada and J. Saint-Macary (1995). "Opening up Decision Making: The View from the Black Stool." Organization Science 6(3): 260-279.

Latour, B. (1992). Aramis ou l'amour des techniques. Paris, La Découverte.

Latour, B. (1999). Pandora's Hope: Essays on the Reality of Science Studies. Cambridge, Harvard University Press.

Latour, B. (2005). Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory. Oxford, Oxford University Press.

Law, J. (1994). Organizing Modernity. Oxford, Blackwell Publishers.

Lemieux, C. (2004). Séminaire sur la sociologie des épreuves. Archives audiovisuelles de la recherche. EHESS. Groupe de Sociologie Politique et Morale. semioweb.msh-paris.fr/AAR/343/liste_conf.asp?id=343

Leonard-Barton, D. (1990). "A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites." Organization Science 1(3): 248-266.

Lewis, M. W. (2000). "Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide." The Academy of Management Review 25(4): 760-776.

Lowe, A. (2001). ""Action at a distance": accounting inscriptions and the reporting of episodes of clinical care." Accounting Forum 25(1): 31-55.

Lowe, A. and A. Jones (2004). "Emergent Strategy and the Measurement of Performance: The Formulation of Performance Indicators at the Microlevel." Organization Studies 25(8): 1313-1337.

Maitlis, S. and H. Ozcelik (2004). "Toxic Decision Processes: A Study of Emotion and Organizational Decision Making." Organization Science 15(4): 375-393.

Maugeri, S. (2008). Sociologie des dispositifs de gestion : pour une critique de la raison actionnariale ? Orléans, Laboratoire d'Économie d'Orléans: 33.

Michaud, V. (2009). Étudier les coopératives multipartites pour faire avancer l'approche des parties prenantes Research Conference of the International Co-operative Alliance Dourdan, France, L'Harmattan.

Miller, P. (1994). Accounting and Objectivity: The Invention of Calculating Selves and Calculable Spaces. Rethinking Objectivity. A. Megill. Durham and London, Duke University Press: 239-264.

Mouritsen, J. and S. Thrane (2006). "Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations." Accounting, Organizations and Society 31(3): 241-275.

Mundy, J. (2008). When Goals Conflict: The Use of Management Control Systems to Facilitate Dialogue and Debate. British Accounting Association. Blackpool, UK.

Mundy, J. (2010). "Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems." Accounting, Organizations and Society 35(5): 499-523.

Nutt, P. C. and R. W. Backoff (1993). "Strategic Issues as Tensions." Journal of Management Inquiry 2(1): 28-42.

Ogien, A. (2010). "La valeur sociale du chiffre. La quantification de l'action publique entre performance et démocratie." Revue française de socio-économie(5): 19-40.

Orlikowski, W. J. (2007). "Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work." Organization Studies 28(9): 1435-1448.

Poole, M. S. and A. H. van de Ven (1989). "Using Paradox to Build Management and Organization Theories." Academy of Management Review 14(4): 562-578.

Porter, T. M. (1995). Trust in numbers: the pursuit of objectivity in science and public life. Princeton, Princeton University Press.

Preston, A. M. (2006). "Enabling, Enacting and Maintaining Action at a Distance: An Historical Case Study of the Role of Accounts in the Reduction of the Navajo Herds." Accounting, Organizations and Society 31(6): 559-578.

Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. Journal of Management Studies, Blackwell Publishing Limited. 40: 141-174.

Smith, W. K. and M. L. Tushman (2005). "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams." Organization Science 16(5): 522-536.

Spee, A. P. and P. Jarzabkowski (2009). "Strategy tools as boundary objects." Strategic Organization 7(2): 223-232.

Stohl, C. and G. Cheney (2001). "Participatory Processes / Paradoxical Practices. Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy." Management Communication Quarterly 14(3): 349-407.

Sundaramurthy, C. and M. Lewis (2003). "Control and Collaboration: Paradoxes of Governance." The Academy of Management Review 28(3): 397-415.

Townley, B., D. J. Cooper and L. Oakes. (2003). "Performance Measures and the Rationalization of Organizations." Organization Studies 24(7): 1045-1071.

Trethewey, A. and K. L. Ashcraft (2004). "*Special Issue Introduction.* Practicing Disorganization: The Development of Applied Perspectives on Living with Tension." Journal of Applied Communication Research 32(2): 81 - 88.

Vaivio, J. (1999). "Examining "The quantified customer"." Accounting, Organizations and Society 24(8): 689-715.

Vaivio, J. (2004). "Mobilizing local knowledge with 'Provocative' non-financial measures." European Accounting Review 13(1): 39-71.

Wagner, P. (1999). "After *Justification*: Repertoires of Evaluation and the Sociology of Modernity." European Journal of Social Theory 2(3): 341-357.

Whittington, R. (2006). "Completing the Practice Turn in Strategy Research." Organization Studies 27(5): 613-634.

Whittington, R. (2007). "Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye." Organization Studies 28(10): 1575.

Whittle, A. and F. Mueller (2008). "Intra-Preneurship and Enrolment: Building Networks of Ideas." Organization 15(3): 445-462.

4.8. Appendix: Details of the observation part of data collection (2006-2009)

	Type of events	Number of events observed	Approx. total of hours
Governance context	Board meetings	16	28 (audio taped)
	General Assemblies	3	6 (audio taped)
Regular, operational day-to-day context	Regular, working days at the Co-op doing volunteer tasks, having informal talks with members or just strolling around to observe interactions	21	123
Special occasion context	Meetings with members (welcoming meeting for new members, liaison committee creation meeting, worker-members meeting, business development meeting, etc.)	5	7
	Special events (launches, celebrations)	4	8
TOTAL		49	172 hrs

CHAPITRE 5 – ARTICLE 3 : BUSINESS AS A PRETEXT? MANAGING SOCIAL-ECONOMIC TENSIONS ON A SOCIAL ENTERPRISE'S WEBSITES

Résumé de l'article

Bien que l'ubiquité des tensions et des paradoxes au sein des organisations soit de plus en plus admise, notre compréhension des pratiques concrètes par lesquelles ces tensions sont gérées demeure limitée. Par le biais d'une analyse de la mission et des sites Internet d'une entreprise sociale, cet article explore la gestion, textuelle, de la tension entre « le social » et « l'économique » (articulée en tension entre objectifs communautaires et commerciaux au sein de l'organisation étudiée).

Alors qu'en termes de stratégie de gestion des tensions et paradoxes, l'organisation des sites Internet laisse présager une séparation spatiale des pôles (le « social » étant abordé dans le site régulier, et « l'économique » dans le site de ventes en ligne), une analyse plus approfondie des sites Internet permet de mettre en lumière différentes micro-stratégies permettant de reformuler et de reconnecter les pôles de manière novatrice. C'est ainsi que la boutique (en ligne et physique) est « plus qu'une boutique » et que les communautés sont nombreuses et mouvantes en ce qui a trait tant aux territoires qu'à leurs membres. L'analyse démontre comment le social et l'économique sont textuellement associés, mais aussi l'existence de tensions internes associées à chacun des pôles.

Les sites Internet apparaissent ainsi comme « sites d'action » permettant à la fois d'exprimer (en séparant les pôles en deux espaces) et d'accepter la tension (en reliant les deux pôles dans les textes et entre les textes) tout en constituant une organisation aux visées à la fois sociales et économiques.

Mots clés

tension, paradoxe, site Internet, pratique, texte, outils, entreprise sociale

Abstract

The ubiquity of tensions and paradoxes in organizations is increasingly admitted, but literature is scarce on the actual practices mobilized to deal with them. Through paradox-inspired analysis of a social enterprise's mission and websites, this paper explores how the social-economic tension (expressed in community-business terms) is dealt with.

While first sight observations suggest that poles of the tension are split between the regular and transactional websites, closer analysis reveals the micro-strategies used to innovatively reformulate and re-connect the poles. The store (online and physical) appears as "more than a store", and communities are numerous and shifting in territorial and membership terms. More specifically, the analysis shows how the social and the economic are textually intertwined, but it also shows further "intra-pole" tensions.

Websites appear as "sites of action" that allow both to stress (through the splitting of the organization in to spaces) and accept (through the links they allow to create between the poles within and between texts) the tension, while constituting an organization with social and economic goals.

Keywords

tension, paradox, website, practice, text, tool, social enterprise

5.1. Introduction

Tensions, contradictions and paradoxes abound in organizations, and are now recognized as an inherent part of organizational life (Quinn and Cameron 1988; Bouchikhi 1998; Lewis 2000; Smith 2009). But our understanding of how they are actually dealt with remains greatly incomplete (Trethewey and Ashcraft 2004; Smith and Tushman 2005). In particular and in the midst of corporate social responsibility discourses, a challenging tension emerges between social and economic objectives. Numerous capitalist enterprises are now undertaking social initiatives (Margolis and Walsh 2003; Mathiesen 2010; Smith and Besharov 2010); conversely, traditional nonprofits develop entrepreneurial ventures (Cooney, 2006 ; Young, 2005). This blurs classic definitional frontiers and hybrid the private, capitalistic and the nonprofit sectors (Emerson, 2003; Peredo and McLean, 2006), making the social-economic tension ever more topical.

The social-economic tension appears as constitutive of hybrid, social enterprises. These organizations simultaneously pursue social and economic objectives through business activities; they are created on the social-economic tension. This tension has been recognized

in the literature on social enterprises, and so has its challenging and problematic character (Bull, 2008; Cooney, 2006; Young, 2005). But still, our understanding of the concrete practices to deal with it is greatly lacking (Cooney, 2006; Diochon and Anderson, 2010; Le Ber, Bansal and Branzei, 2010; Russell and Scott, 2007). This paper contributes to filling this gap. Considering texts as "mediators of action" (Phillips *et al.*, 2004 quoted by Sorsa, 2010) and tensions, I study how the constitutive tensions of a social enterprise are dealt with through textual, communicative practices found in a Co-op's two websites (a regular website and a transactional one allowing for online sales). More specifically, this paper proposes that websites be considered as novel organizational sites of strategic importance, for they communicate the core strategic, constitutive tensions of a pluralistic organization's very mission, while creatively reshaping their dynamics through diverse communicative practices.

In the next sections, I will first review the literature on tensions in social enterprises; on texts and tensions, and on websites - a specific *genre* overlooked in organization studies. The method designed for the textual analysis will then be detailed, followed by the findings, discussion and conclusion.

5.2. Literature review

Prior to the review, I will define tensions and social enterprises, two very polysemous expressions. Stohl and Cheney (2001: 353-354) define tension as the "clash of ideas, principles or actions and to the discomfort that may arise as a result". While "the social" and "the economic" have been described as paradoxical, there still is a tendency to conceptualize their relationship as dilemmatic, forcing a choice between social and financial goals (Margolis and Walsh, 2003; Mathiesen, 2010; Smith and Besharov, 2010). Tension, the most encompassing term[45], is used in this study. By posing "the social" and "the economic" simply as being in tension, I leave it open to the empirical setting to reveal their more precise interplay. That being said - and as will be explained in greater detail in the methodological section - I adopt a "paradox perspective" to look at this empirical tension, meaning that I make the opposite poles "explicit", and "consider their simultaneous presence and dynamic

[45] Stohl and Cheney (2001) describe contradictions as "situations in which an idea, a principle or an action enters in direct opposition with another." Paradoxes are contradictions with an additional element of interdependency, and in contrast with dilemma, they do not imply a choice between contradictory elements. Rather, according to Cameron and Quinn (1988: 2), "[t]he key characteristic in paradox is the simultaneous presence of contradictory, even mutually exclusive elements."Similar to paradox, tension relates to contradiction, dilemma, incoherence, dialectics or conflict (Cameron and Quinn 1988).

balance", considering "how both [can] be simultaneously pursued" (Cameron and Quinn, 1988: 7).

The social-economic tension is a central dimension of social enterprises (SEs), created to pursue both social and economic objectives. My aim here is not to fuel definitional debates surrounding SEs, the social economy, third sector and related initiatives (Bouchard, Ferraton and Michaud, 2008; Defourny and Nyssens, 2010; Evers and Laville, 2004). Different institutional contexts have given rise to various types of SEs, and different conceptualizations co-exist (see Defourny and Nyssens, 2010 for comparison of European and US approaches)[46]. Overall – and although they may differ on a number of dimensions, such as the individual (or collective) nature of the initiative, their democratic (or not) governance system, etc. - , "[s]ocial enterprises are commonly defined as enterprises that trade for a social or environmental purpose. As well as meeting their social and/or environmental goals, they have to be business-like and meet financial and commercial goals. As a result they are sometimes referred to as having a double or even triple bottom line" (Spear, Cornforth and Aiken, 2009: 248).

5.2.1. Tensions in social enterprises and related organizations

Trethewey and Ashcraft (2004: 82) noted that most studies conducted with a "tension-centered" approach were conducted in alternative organizations (such as women's groups and other democratic, grassroots organizations), for these organizations imply compromises, given the contradictions between their ideologies, structures and practices, and those of their institutional environment. Such tensions may be related to the tension between social and economic goals, as the

> external market pressures may mean that social goals may get squeezed out and that the co-operative [and, arguably, any type of SE] degenerates to become similar to other businesses. While the inevitability of 'degeneration thesis' […] has been challenged by various researchers […], the dangers of financial considerations squeezing out social and other goals is a real one. Conversely too great an emphasis on social goals may mean important financial aspects of the enterprise are neglected, threatening its survival. (Spear, Cornforth and Aiken, 2009: 259)

[46] For instance, while both the European definition of social enterprises put forward by the EMES Network (www.emes.net), and Quebec's definition of the social economy explicitly mention elements of collective entrepreneurship and democratic governance, the US approach has not focused on these characteristics and includes initiatives led and governed by single entrepreneurs.

Pharoah, Scott and Fisher (2004: 30-31) consider the pressure on SEs from their market environment to be a challenge, as SEs must maintain "social mission and vision when self-sufficiency in the marketplace becomes a condition of existence." For Russell and Scott (2007: 1), describing "the development of social enterprise without reference to what we believe to be inherent conflicts and dilemma is ultimately self-delusory and unhelpful." The simultaneous pursuit of social and economic goals creates tensions, and the challenge of their management should not be underestimated (Bull, 2008; Diochon and Anderson, 2010; Pharoah, Scott and Fisher, 2004; Seanor, Bull and Ridley-Duff, 2007). For Pharoah, Scott and Fisher (2004: 29), "at their best, social enterprises provide opportunities for multiple business and social returns. […] Social enterprises, however, are also where cultures can clash and all the inherent tensions between these two goals surface." How then is this tension managed?

According to Young, Jung and Aranson (2010), the "mission-market tension is not a new issue for nonprofits"[47], and is related to two trends: 1) nonprofits ["NPOs"] increasingly working with the government on a service-contracting basis; and 2) NPOs' development of entrepreneurial, business ventures on the private marketplace. The critical stance toward this second trend is clearly encapsulated by Bull (2008: 269) as follows: "a sector built on community, trust and togetherness is being challenged by trends towards 'business-like' practices [...] and 'managerialism'." The NPO literature is marked by the fear of mission drifts, *i.e.* by a "growing concern that the introduction of business logics can displace the mission focus of the organization [...]" (Cooney 2006: 144), and by "the need for nonprofits to maintain a clear identity and focus tied to social mission […and] better means of measuring nonprofit performance in order to reconcile financial and mission-related performance" (Young, 2005: 8). It recognizes the pervasive social-economic tension (Young, Jung and Aranson, 2010) and offers practitioners "how-to" guides with prescriptive advice and tools to help "resolve this tension" (Young, 2005) and ensure "leverage against mission-drift" (Cooney

[47] As a terminological note, I believe that opposing the mission to the market or to the margin is misleading. The nonprofits literature tends to amalgamate the social exclusively to the mission and to oppose it to the (economic) margin or market (Boschee 1998). As will be shown in this paper – and as demonstrated by Moss et al.'s (2010) contents analysis of social enterprises' missions-, missions may bring together both social and economic objectives, making the tension more complex, and rendering the "mission-margin or market" tension inappropriate to describe a more encompassing social-economic tension. Moss et al. (2010) showed that mission statements of social enterprises exhibit both normative (social, people oriented) and instrumental (entrepreneurial, product oriented) elements.

2006: 144).[48] Still, empirical research on the practices to deal with the social-economic tension in practice is remarkably scarce. Hudson (2009) recently aimed to fill this gap, but did so with a focus on UK's institutional environment which does not really inform us about SEs' micro-practices. While business model-related practices were studied by Le Ber, Bansal and Branzei (2010), micro-practices were studied by Jäger and Beyes (2010), who found recurrent patterns to deal with the "social mission vs. economic rationale" tension in a financial co-operative's "everyday strategizing": supporting diverse positions, protecting stabilized relationships, and relating to organizational experience. The present paper answers calls by Le Ber, Bansal and Branzei, and by Jäger and Beyes for more research on practices to deal with the social-economic tension.

In addition, from a paradox perspective, tensions can actually be a source of creativity, and be assumed, accepted instead of resolved (Beech *et al.*, 2004; Lewis, 2000; Poole and van de Ven, 1989; Westenholz, 1999), especially in hybrid organizations. Generally speaking, SEs can be conceptualized as hybrid organizations enacting multiple identities – in identity terms, they combine normative and instrumental elements (Moss *et al.*, 2010) - which may conflict and create tensions. The "volunteer-driven organization" and "family of friends" identities conflict in a health sector NPO (Golden-Biddle and Rao, 1997); similarly do nonmanagerial logics and growing professional efforts (Kreutzer and Jäger, 2010), showing the delicate balance to find, but also pointing out to the relation between an organization's different identities and its multiple constituents - with multiple identities resulting from bringing together people from diverse professional backgrounds, as is often the case in "ideographic identity organizations" (Glynn, 2006: 59) of the health (Beech *et al.*, 2004) and culture sectors (Glynn, 2000: 285). Taking a pragmatic sociology stance (Bénatouïl, 1999), I argue that the social-economic tension should be studied without pre-associating its poles to the different stakeholders that compose SEs. This allows to "move away from considering identity as a fixed entity to be displayed, and to view it instead as being discursively constructed" (Chreim 2005: 569). Research on hybrid organization identity allows for the identification of the different identities in play and confirms the presence of social-economic (*i.e.* normative-instrumental) tensions, but tells us very little about how the multiple identities are managed. Pratt and Foreman (2000) offer propositions on the managerial responses to multiple identities that still need to be empirically looked at, and multiple new research avenues.

[48] Those include the "blended value proposition" (Emerson 2003), "mission/money matrix decision guide" (Boschee 1998), or sets of guiding principles to balance financial and social returns and get "all stakeholders on the same page defining success" (Lynch and Walls 2009: 31).

Together, the limitations identified in the literature offer opportunities for contributions. In short: we need to go beyond identifying the tension and investigate the ways it may be dealt with in practice, which should be done without *a priori* posing that the mission is (exclusively) social, nor that the social and economic logics or identities are associated to distinct stakeholders. This paper aims to do so by proposing a textual practice sight at issues related to the dual social and economic orientations of a SE.

5.2.2. Texts and tensions

Organizational texts "help scholars and managers to recognize the crucial orientations and assumptions that influence organizational culture, strategy, and structure" (Kets de Vries and Miller, 1987: 234). Adopting what Lewis (2000: 771) describes as a narrative approach to paradox based "on the premise that paradoxes are both recognizable and socially constructed through actors' rhetoric and conversations", I propose that texts provide new sites and sights where/from where to explore organizational tensions. Sergi (2010) distinguished three avenues of research to look at texts: texts as products, as actors and as sites. These are used to present the review that intersects texts and tensions.

When looking at *texts as products*, the actual production process of texts may engender or solve tensions, as shown by Pratt and Rafaeli's (1997) study of dress code negotiation in the rehabilitation unit of a hospital, or Thireau and Linshan's (1998) discussion of the disputes created by the writing a banquet guest list in a Chinese village. Multistakeholder collaboration also often results in codes of conduct, reports or policy documents (Turcotte and Pasquero, 2001). Looking at the tensions surrounding the appropriation process of strategic plan, Abdallah (2007) demonstrated how it was first jointly, then differently appropriated by managers, moviemakers and producers of an artistic organization. The second perspective displays *texts as actors* that make people do things (Cooren, 2004b). Texts can disrupt or facilitate organizational action (Vaara, Sorsa and Pälli, 2010). A policy report (Beech *et al.*, 2004), corporate code of ethics (Helin and Sandström, 2010) or budget (Golden-Biddle and Rao, 1997) may create tensions. Texts can also gather together different actors and logics, as shown in Star and Griesemer's (1989) seminal paper clearly demonstrates the boundary object role played by the course handouts in the setting up of a scientific museum by multiple stakeholders.

The third perspective – *text as site* – centers on what is actually found in texts and is the one adopted in this study. Texts offer a potential space for tensions to be articulated, expressed, managed and/or repressed. Indeed, disagreements and tensions may not always appear in texts. Final versions may serve as the formal closure of discussions (Vaara, Sorsa and Pälli, 2010: 695); texts, with their "order of facticity", are a technology that can enable the suppression of opposite perspectives (Smith, 2001: 174). *A contrario*, for Watkins (1990: 321), "the study of organizational documents reveals the ways that human beings structure and struggle over the meanings inscribed in the text. For 'texts are... sites of struggle, always [...]."

Poles of tension may co-exist in organizational texts over time and their relationship be discursively managed, as demonstrated by Chreim's (2005) longitudinal analysis of the continuity-change duality in a bank's narratives. The "participation by command" paradox of top-down requests for democratic participation was exposed in Eriksson and Lehtimäki's (2001) rhetorical analysis of a city's strategic plan. Similarly, O'Connor (1995) revealed a central inclusion-exclusion paradox in accounts of organizational change programs, despite the programs' explicit objective of involvement. The previous tensions are not constitutive of the organizations studied, and one may ask how the discursive strategies used by organizations created on poles in tension (co-ops, artistic organizations) would differ. Daigle and Rouleau (2010: 13) uncovered how "the reaching of an agreement between art and management in the strategic plans studied is based on a double structure of compromise" in three arts organizations. According to Rousselière and Vézina (2009), activity reports of a financial co-operative for the cultural community reveal different "classes" linked to the organization's identity (efficiency and growth; project; co-op's administrative organization; cultural community development).

Papers in the "text as site" perspective offer insightful leads into the micro-processes through which tensions may textually be managed. But their focus has generally been on « strategic texts », mainly strategic plans and reports. This comes as no surprise, since « strategy-as-practice » (Jarzabkowski, 2008 ; Johnson *et al.*, 2007) is the research stream where many of them are located. Although strategy texts have too rarely been the object of inquiry (Vaara, Sorsa and Palli, 2010), within the family of "strategy texts", I put forth that a certain subset of texts have received even lesser academic attention than strategic plans: websites. Lehtimäki,

Kujala and Rehbein (2005: 686) have posited that “the information contained in the company web pages reflects strategic information [... and] can be treated as strategy documents”, and that strategy can be grasped through website analysis. In the following paragraphs, I will explain what makes websites particular texts that merit a closer look.

5.2.3. Websites as particular sites

While the Internet has been “commonly described as a revolution in communications in that it offers a new forum for exchange and interaction between people and organizations” (Gustavsson and Czarniawska, 2004: 653), it was also said that it “does not radically alter the social base of identity or conventional constraints on social interaction” (Wynn and Katz, 1997: 298), or that websites “emerge as a variant of more established genres” (Coupland and Brown, 2004: 1328). My aim here is to highlight websites’ distinctive features, review organizational studies of Internet-based communication tools, and justify the need to further look at them as strategic sites where organizational tensions can be expressed and managed.

Corporate websites have exponentially grown in number over the past years (Chevalier and Kicka, 2006). Sometimes depicted as “a mix of information already available in printed media” (except for interactive forums; Coupland and Brown 2004), they still present features that distinguish them from traditional communications. They can simultaneously and rapidly address a diverse set of people – both internal and external to the organization (Sillince and Brown, 2009) -, and yet offer the possibility to tailor the message (Esrock and Leichty, 2000; Chevalier and Kicka, 2006) to an open, dispersed readership with which interactivity and direct dialogue is made possible (Esrock and Leichty, 2000), especially with the Web 2.0. The corporate website, “as a genre for communication, is unusual in that its visitors have diverse interests” competing with each other (Coupland, 2005: 356). The ease and fluidity with which it can be modified “render an ephemeral aura to the messages contained within” (Coupland, 2005: 362). Websites may actually be “the only source of contact between many customers and certain organizations” (Ogbonna and Harris, 2006: 172). Young (2005: 27-28) has argued that e-commerce is “a new medium through which mission-market tensions are experienced”.

Websites have spurred research interest in public relations, marketing, operations management, and ergonomic/design-related issues (Chevalier and Kicka, 2006; Esrock and Leichty, 2000; Ogbonna and Harris, 2006). But "there is a surprising dearth of research on the implications that the rapid growth in the application of this technological innovation may have on the management of people in organisations." (Ogbonna and Harris, 2006: 163). Tensions faced in the organizations follow them on the web. How, then, do organizations deal with them on the web? The question is especially acute with regards to the communication of corporate responsibility-related information (Biloslavo and Trnavčevič, 2009; Coupland, 2005). Websites have visitors with diverse interests (Esrock and Leichty 2000; Coupland 2005). For Esrock and Leichty (2000: 329-330), websites "should be viewed as an intentional act of communication that signifies an organization in its multiple facets to its multiple publics", and this poses interesting identity challenges, which, I posit, can also be seen as tensions. Lehtimäki, Kujala and Rehbein (2005) examined corporate websites to see "how companies express multi-voicedness and efforts to implement stakeholder inclusion". Their textual analysis of the websites of two large pulp and paper companies indicates that although a broad variety of stakeholders is found in the texts, there is little room for different voices and discrepancies, with tensions being seemingly avoided. Alternative voices also often go unspoken in those studied by Coupland, who demonstrates how although "[t]ensions were manifest in ways that saw the corporate argument slipping between business and environmental issues, […] close reading of the text illustrates how the environment is subsumed under the more dominant rhetoric of the business case." (Coupland, 2005: 360) Coupland and Brown (2004)'s analysis of posts on Royal Dutch/Shell's web forum shows how firm-stakeholders tensions can be publicly addressed and managed on the web through polyphonic, interactive identity construction processes. The web forum, interestingly described as a "site of action", allows for the continuous (re)negotiation of the corporation's identity by both internal and external constituents, who publicly air and exchange their views. For Coupland and Brown (2004: 1326),

> [w]hile the construction and representation of organizational identities has received considerable attention [...], relatively little of this work has examined how they are constructed through processes of interaction with outsiders. Still less attention has been paid to those Web-based locations where identity-work takes place.

Common to these papers are tensions between the interests and logics of different stakeholders, expressed (or not) on (large, often multinational) companies' websites, often studied with a comparative approach and a focus on corporate social responsibility-related

texts. In contrast, I look at how the actual constitutive social-economic tension (expressed in its very mission) of a relatively small, community enterprise is being textually managed within/ between its two websites (a regular and a transactional websites). To my knowledge, only Sillince and Brown (2009) have specifically explored the textual management of tensions on organizational websites. Similar to their analysis of the ways the police is presented as both effective/ineffective, progressive/not progressive and apart from/part of the community, I will identify the communicative practices used to deal with the social-economic tension of a social enterprise. But while their analysis was performed using a rhetorical perspective, mine builds on the original adaptation of (in)sights from the paradox perspective to (inter)textual analysis.

5.3. Methodological and analytical approach

As previously discussed in the "text as site" perspective, the "context" and tensions can be inscribed in organizational texts. But in line with relatively recent developments in organizational communication that put forward the idea of the "communicative constitution of organization" (CCO), this paper pushes the "text as site" approach one step further, arguing that "communication generates, not merely expresses, key organizational realities" (Ashcraft, Kuhn and Cooren, 2009: 2). The organization can actually be found in the communication (Taylor and Robichaud, 2004), and communication appears "as the *site* where organization *surfaces*." (Ashcraft, Kuhn and Cooren, 2009: 21, italics in text)

Following Smith (2001: 164), texts are defined here as "definite forms of words, numbers or images that exist in a materially replicable form. […] The text itself, as a material presence (paper, electronic and so on) is produced, read (watched, listened to) in particular local settings by particular people." Although they may be interpreted differently in distinct settings, texts appear as "key devices in hooking people's activities" (*ibid*.). More specifically, texts are artefactual tools that mediate organizational tensions, providing sites for the "articulation between heterogeneous social worlds" (Vinck, 2009: 66) and between paradoxical, contradictory values and logics such as those focused the social and the economic objectives, which, in the studied case, often translate into a tension between community and business development. In this specific case study, the websites' texts express the constitutive tensions experienced by the Co-op, while "constituting" the Co-op as an organization dealing with those tensions through diverse strategies. As sites, texts – and their endotextual

analysis - “reveal significant aspects of how the organization is constituted” (Cheney 1991 *in* Chreim 2005: 573).

That being said, the endotextual analysis (Barry, Carroll and Hansen, 2006) of the Co-op’s texts was not conducted in social void (Watkins, 1990), extracted from production and/or consumption processes. The social-economic tension was first identified through ethnographic observation. Findings stem from an hermeneutic-inspired approach of the texts (Phillips and Brown, 1993), but are also informed by rich knowledge of the ‘context’ in which the websites were developed. And the actual poles of tension used to code the websites are based on those found in the very mission of the organization, adding an original intertextual level of analysis to the regular-transactional websites’ intertextuality.

5.3.1. The Co-op case and data collection

The Co-op sells a wide range of products such as eco-friendly office supplies, cleaning products, personal care products and organic/fair trade food. It was founded in 1999 by a little group of friends. Although they did not initially have a clear idea of their project, founders knew from the start that they wanted to create a social gathering space for their neighbourhood, and wanted it to be a community economic development initiative (interview with a founding member). Many brainstorm and business plan development sessions later, a retail store (comprising a café) opened at the end of 2000.

A “solidarity co-operative”[49], the Co-op presents a complex organizational governance structure that formally integrates representatives of three categories of its over 8,000 members: worker, user and support members. Equally represented at the Board of directors (hence not in equitable representation of each group’s demographics), these elected members have potential different interests, with equal rights (due to the “one person-one vote” rule of co-operative governance). Not only must the Co-op's three types of members

[49] In 1997, a new type of co-op was created in the province of Québec: the “coopérative de solidarité” (solidarity co-operative). Contrarily to the co-operative tradition of “unistakeholder*ism*” and mutual interest-seeking, this new co-op not only permitted but is forced to have at least two different types of members both in the membership and at the board of directors. Institutionally, the solidarity co-op appears as a hybrid between the “general interest” promoted by many nonprofits, and the mutualist tradition of most co-operatives. Although they differ on certain aspects, similar multistakeholder co-ops can be found in Europe (the French *société coopérative d’intérêt collectif* (“SCIC”), the Portuguese and Italian social co-operatives, and the Belgian *société à finalité sociale*).

reach agreements and make sound decisions with regards to both the economic viability and social vitality of the Co-op, these decisions and activities must be "carried out with a sense of respect for the Earth and all life that shares it." (Co-op's Mission statement) The Co-op case thus appeared as a stimulating setting to study tensions.

This study is primarily based on the textual analysis of the Co-op's mission statement, its regular website ("RW") and its transactional website ("TW"), complemented by ethnographic observation.[50] In narrating the context of development of the websites, I mainly rely on the following data: observed strategic discussions at board meetings; informal conversations with Co-op workers; strategic planning documents; attendance to the launch of the RW, as well as on my volunteer work experience as a translator and reviewer of different website texts[51]. Contents of the texts themselves are described in Appendices A and B. The RW is composed of 7,675 words (excluding the blog section, which totals 59,361 words distributed over 143 posts; also excluding texts that were written for out-of-web purposes and simply archived on the website such as newsletters and annual reports). The TW is 2,659-word long (excluding individual product description that for the most part were directly taken from manufacturers and therefore not analyzed). Texts were retrieved from the web on August 9, 2010 and copied in NVivo for analysis.

5.3.2. Analytical approach

I first read the texts many times, with careful attention to tensions of all kinds. Emergent coding of the tensions confirmed the presence of an overarching social-economic tension, expressed in community-business terms. Prior to describing subsequent steps, an important remark is deemed necessary. Keeping in mind that the value of analytical synthesis primarily lies in the "creativity and skill of the individual researcher", and not in "the correct application of a particular method" (Phillips and Brown, 1993), the following method should be read as

[50] Fieldwork, conducted between 2006 and 2009, included over 170 hours of observation of special events, board and general assembly meetings, and regular days at the Co-op store during which my role ranged from non-participant to active volunteer.

[51] It is important to mention here that I did not write any of the websites' texts. The websites are bilingual; my work was related to the French version of the websites, and the analysis of the texts for the present paper was conducted on English texts, in order to avoid any displacement of meaning that could result from translation (as the vast majority of the Co-op's members who wrote texts are Anglophones writing in their mother tongue).

the result of a data-sensitive, creative methodological craftwork, as opposed to the systematic application of a standard, widely-spread approach.

As I was (re-)reading the texts, I realized that the mission statement actually stated many of the tensions found elsewhere in both the RW and TW. Given the intricate link between an organization's mission and its identity (Moss *et al.*, 2010 conceptualize missions as proxies by which to measure organizational identity) and the recognition that values shape practices (Diochon and Anderson, 2010), the fact that the very mission statement was marked by multiple objectives and stakeholders pushed me to further investigate along tensions and to code it accordingly (step 2 of the analytical process). Structured around explicit (what, why and how) and implicit (who and where) questions, the mission was used to 1) identify the constitutive organizational tensions[52], but also, importantly, 2) provide the coding framework of the RW and TW.

The third analytical step thus consisted of the thematic coding of the textual contents (words and images) of the RW and TW according to the basic questions that stemmed from mission analysis, *i.e.* 1) what is the co-op? (this question clearly leads to a central community-business tension); 2) why does it exist? 3) how does it work? 4) where are its activities? 5) who does it serve? Hierarchical, "tree nodes" were created to code the texts in NVivo based on these five central questions; tensions that could not be captured by this structure were coded as "free nodes" (emergent). Although the absence of certain topics and informations on webpages may communicate something (Esrock and Leighty 2000: 331), like Suddaby and Greenwood (2005), I focused on the manifest content, on "those elements that are physically present" (Berg 2004 *in* Suddaby and Greenwood, 2005: 42). Also like Suddaby and Greenwood (2005) (and like Sillince and Brown 2009), the central unit of analysis was the extract, "that is, textual passages, which varied from a few words [or one picture] to several paragraphs, to be the minimum text necessary to make a claim."

Drawing from the strategies to deal with paradox, extracts coded as proposing answers to the five basic questions (what, why, how, where, who?) were then compared and related within/ between pages and websites to provide a closer look at the relationships between the poles in tension (for instance, comparing the set of extracts answering the "what" question).

[52] Moss et al., 2010 and Williams, Smythe et al. 2005 have similarly coded mission statement to identify social-economic types of tensions respectively in social enterprises and hospitals

According to Poole and van de Ven (1989), when faced with a tension, actors choose one from the following generic strategies to deal with it: 1) opposition, *i.e.* accepting it and using it constructively; 2) spatial separation, *i.e.* clarifying the levels of analysis; 3) temporal separation, *i.e.* temporally separating the poles, and 4) synthesis, *i.e.* introducing new terms to resolve the tension. Those were adapted to describe the practices to textually deal with tensions as follows: 1) opposition is expressed by the textual juxtaposition of the poles (for instance, a "community business"); 2) spatial separation is manifest when the different poles of a tension are located in distinct textual spaces (for instance, if one section of the website adopts an exclusive community-oriented discourse and the next is marked by an overwhelming business discourse); 3) temporal separation can be identified by temporally-marked poles in a time-sensitive presentation of information (in the history, founding phase marked by community focus, then later development stage marked by business orientations, for example); 4) synthesis, with the proposition of a new perspective (new expressions that combine terms that are not naturally associated, like "fair trade").

Digging into the answers provided to each basic question allowed me to identify the presence of further "intra-pole" tensions (when answers to the basic questions, within one pole – for instance, "what" and "how" questions about the "community" - are in tension with one another), as will be shown in the findings.

The following table summarizes the analytical activities:

Table 5.1 - Analytical approach

ANALYTICAL STEPS	WHAT WAS DONE?	RESULTS
1. Thorough reading of all of the material	Reading the material looking for emergent contradictions, paradoxes, oppositions and tensions, more generally speaking	Discovery of an overarching "community-business" tension; identification of the mission as expression of the constitutive tensions found elsewhere in the texts
2. Mission analysis	Coding of the mission based on basic "what", "why", "how", "who" and "where" questions	Coding framework for the remaining texts
3.Coding of the (other texts of the) websites	Coding of the RW and TW texts based on the coding framework that emerged from Step 2.	Material coded on a 2 x 5 matrix: community/business X what/why/how/who/where
4. "Paradox-inspired" second order coding	Second-level coding of the material by relating and comparing coded extracts within and between pages and websites	Identification of micro-strategies (spatial or temporal separation, synthesis, acceptation) to deal with the core community-business tension;

		identification of further intra-pole tensions within the nodes (when comparing the what/why/how/who/where coded extracts)

5.4. Findings

I will first "contextualize" the development of the Co-op's websites and present their structure and goals. While this impressionist sight suggests that the social-economic poles are split in distinct sites, subsequent analysis offers a richer look at the tension and textual/ intertextual strategies to deal with it.

5.4.1. The websites – an overview of their development, structure and goals

The regular website

The Co-op has been present on the web for a long time. Indeed, a website had been developed to present the Co-op even before it opened its doors, but very few resources had been invested in updating it between 2000 and 2006. In 2006, a budget was allocated to "revamp" it with a small web development firm, using an opensource platform. It was officially launched in February 2007, with a celebration held at the Co-op. The RW presents the Co-op's mission, history, membership, etc. It also contains a blog, with 143 posted messages, most of which consist of information regarding events and mobilization of local community groups posted by the Co-op. This "localness", community flavour is not exclusive to the blog section of the RW. Altogether, the photo gallery (with pictures that depict the Co-op as festive, friendly, engaged social gathering space), but also the "Members' Corner", "At the Co-op" and "Events" sections convey a strong feeling that the Co-op's RW is targeted to its local community of members. If, according to Esrock and Leichty's (2000: 32), websites are "more than the sum of their contents [… and] designed to highlight some information and place in the background other information", the fact that visitors are welcomed by events announcements, and that the products' page can only be found through an indirect path (*i.e.* clicking on the "products" hyperlink in the homepage intro) further reinforces the impression that the social dimension (referred to as the "people" dimension; Moss *et al*., 2010) is at the heart of the Co-op's regular website.

The transactional website

The transactional website was launched at the end of 2008, after a long period of gestation. In 2004, the Co-op went through a strategic planning process. The opening of a second store and the launch of online sales were two of the avenues of development considered by the Co-op. Opening of a second store stimulated interest amongst the members who participated to the strategic planning process, and led to discussions that reaffirmed the Co-op's anchorage in its local community. Grassroots mobilization was deemed so central to the Co-op's development that opening a second store in another neighbourhood appeared problematic. The online sales option did not get any support either then.

But subsequent economic and governance issues[53] paved the way to reconsider online sales as a way to improve sales figures through new market reach, without sacrificing local involvement. Indeed, since 2006, the general manager planned to develop online sales, and the revamping of the RW appeared as a first step in stronger online presence. A month after the launch of the new RW, he actually persuaded the Co-op's Board of Directors to get a business plan written for two development projects, including online sales, advocated as an answer to the *plateauing* sales, and to the need to sell more in order to ensure the Co-op's sustainability. The general manager explicitly stated that selling online did not mean that the Co-op's grassroots be forgotten; *a contrario*, to consolidate its presence in the local community, the Co-op had to reach out to new, out-of-community customers.

The actual TW, launched in December 2008, can either be accessed directly (through a distinct URL from the RW) or by clicking on the hyperlinked icon at the top-menu of the RW. In sharp contrast with the RW, photomontage of products, a left-side menu organized around product categories, "Customer Service Information" and "My Cart" sections convey the TW's objective: to sell products to customers. This also shows in the comparative browsing patterns, *i.e.* when testing the hyperlinks that allow visitors to go from one website to the other. Indeed, when on the RW, clicking on the online boutique icon directs us straight to TW

[53] In 2004-2005, the Co-op experienced an important governance crisis. This led to explicit discussions of the community-business tension. Amongst the envisioned alternatives to deal with the tension was the creation of a separate nonprofit organization to deal with environmental education and outreach, leaving the Co-op with the objective to run an economically-sustainable store. This strategy was not implemented, but its mere consideration nonetheless attests to the importance of the social-economic tension. More specifically, it speaks of the tendency to split poles apart in order to manage this tension. Anecdotal vignettes that further support this observation include the organization of distinct members' meetings (namely, "members' involvement" and "business development"), or the general's manager computer files being classified under two folders ("cooperative life" and "administrative life").

in the actual window. In comparison, on the TW, clicking on the Co-op logo opens up a second window, interestingly keeping the TW open for customers to return.

5.4.2. Tensions in and between the texts

When contextualizing the two websites and looking at their overall structure and goals, the social-economic tension seems managed by an apparently simple spatial separation strategy (Poole and van de Ven, 1989): the RW mainly deals with social, community issues, and the TW focuses on product sales/business. Yet, the online store appears as a means to feed the local community development with sales from the outside market, and strategies to textually deal with the tension are much more complex.

The mission statement (Appendix A) more or less explicitly addresses five basic questions. Table 5.2 synthesizes the answers to these questions, which form the Co-op's constitutive tensions and the grounds upon which subsequent analysis of websites' texts was conducted.

Table 5.2 - Constitutive tensions found in the mission statement

	SOCIAL	**ECONOMIC**
What is the co-op? (central tension)	**Community-based, member-owned organization**	**Business offering environmental products and services**
Why does it exist? (justification)	Educating and mobilizing people Civic, inspiration and domestic justifications	Selling products Providing an alternative - response to the threat and excesses of the (traditional) market
How does the Co-op work?	Democracy, partnership, active involvement of a collective	Product accessibility Individual aspirations
Where does the Co-op work?	Community reach Local action	Market (Global issues)
Who does the Co-op serve? (stakeholders)	Community Members, *i.e.* workers, community (users), support members Partner groups Local producers and vendors Society Natural environment (Earth and all life that shares it)	

The central, core tension lies in the "what" question. In Moss *et al*. (2010) terms, the two poles – the community and store - can be simplified by talking of people and product

orientation. Choosing the community option leads to a focus on outreach mainly in the local neighbourhood (why and where?), based on democratic, active participation of the members (how?). On the other hand, the business option means focusing on selling accessible products (why and how?), providing an inspirational, alternative space to escape the traditional market and its harmful consequences (why?), thus addressing global market-related issues (where?). In terms of the many stakeholders mentioned in the mission ("who?"), no precise orientation is associated to them.[54] Not only do the questions overlap, their relations and dynamics feed additional tensions within the poles.

A closer look at the websites' texts indicates the presence of both poles in both sites. Dealing with the core tension of the "what" question leads to address the other four, since the community-store tension intersects them all. The next paragraphs enrich the first, dualistic reading of the social-economic tension by exploring the textual relationships that bind the poles and questions.

A first observation is that the community-business duality is present throughout most parts of the RW. When juxtaposed in an extract, the community generally precedes retail-related activities[55], as follows:

Founded in 1999, today we are over 8,000 members strong and offer more than 1,000 ecological and fair trade products. (RW, At the Co-op section)

Its small team continues to work hard, supported by the public, members and non-members alike, to keep it at the centre of community life in [the neighbourhood] and to provide its members with a range of products and services that correspond to their needs as responsible citizens. (RW, History section)

While the sequence of the terms in those excerpts (and most others) does not connote any temporal separation, the overall narrative structure of the History section clearly does. The first half of the text recalls the context that brought the founders together to think of a neighbourhood project. While they are personally named and their motivations clearly stated, very little is said about the Co-op's actual activities, except for one priority to make "*local products accessible to the public (in the interest of local economic development and to reduce the negative environmental impacts of transport)*" (RW, History section). But the

[54] The Environment, for instance, could be the drive for social action, but could also serve green marketing positioning.
[55] This precedence of the community also characterizes the Co-op's organizational history: first was a community…Similarly, the regular website was online well before the transactional one.

history does not tell what the products are, or how they are made available. While the poles can be juxtaposed, being only a community seems easier than solely being a store. And enacting only one pole creates “intra-pole tensions”, as will be shown below.

Being more than a store to address the “what” and “why”

When the Co-op talks about its business, it needs to add extra features to justify and reconcile itself with economic activity, *i.e.* to show that the Co-op is more than a store. This is achieved by the following three micro-strategies 1) *selling alternative goods*; 2) *selling goods that help reduce the consumption of other resources*; and 3) *educating when selling*.

The first micro-strategy, *selling alternative goods*, is based on the characterization of the products sold. By systematically adding an adjective to qualify the “products” or “goods” words, the Co-op marks how they differ from traditional, mainstream consumer goods. The following excerpt gives a good sense of those edgy adjectives:

Here you will find a selection of our favourite and most popular products. Many are made in Québec or manufactured by small producers across the country, and all are fair trade, organic and/or ecological. (TW, About Us section),

The association of such characteristics is especially marked on the TW, reinforcing the idea that being “just” a store would be uncomfortable for the Co-op. Trading activities are acceptable as long as the products sold are “local’, “ecological”, “organic”, “fair trade” and the like. Such adjectives carry with them respect for the environment and/or the communities where the products are produced. The fact that the products were selected, appreciated and popular adds further reference to the Co-op community.

Another stream of adjectives found on the TW is related to safety, as shown below:

We are taught that we must use harsh chemical cleaners to keep our kitchens and bathrooms spic and span, but these products often contain ingredients like chlorine and phosphates that are dangerous for the environment, and our health. […] We invite you to give some of these eco-certified all natural home care and cleaning products a try. (TW, Home & Cleaning Products category presentation)

By presenting mainstream products as harmful, the Co-op distinguishes its safe, eco-friendly products, and reconciles their sale with the importance of personal and environmental health,

yet again reinforcing linkage with the environment and community. The first micro-strategy to deal with the “what” can be related to the “why” question: given the Co-op's strong statements against the market, it needs to prove that it offers an alternative to mainstream market, that it does business differently and is an inspirational example to engage with – thus connecting it to the community pole.

The second micro-strategy is to market products that reduce the consumption of other resources, which I labelled as the paradoxical “Buy to consume less”. Similar to the previous micro-strategy, this one can be related to responsible consumption. But while the first micro-strategy called for the replacement of mainstream goods by alternative ones (mainly with regards to their conditions of production), this micro-strategy invites consumers to buy goods that will help save other resources either through conservation of the actual resources (for instance, with rain barrels, water-reduction flushing or solar energy devices) or multiple uses of otherwise disposable goods (e.g., washable diapers or menstrual pads). The next excerpt encapsulates the “Buy to consume less” micro-strategy:

Save water, energy and reduce waste in your home with these great conservation products. (TW, Conservation products category presentation)

Underlying this micro-strategy is the assumption that such products have a net impact of reducing their users’ consumption of scarce natural resources. Compared with the first micro-strategy, it involves limited purchases in most cases: once customers buy a washable diapers kit, the Co-op cannot expect repeated purchases, in contrast with “ecological” disposable ones, also sold at the Co-op.

The third micro-strategy is one of *educating* (about safety, about the composition or production of products, etc.). By adding information to promotion, but also by feeding members with a monthly newsletter comprising information on different environmental and social issues, the Co-op is, again, “more than just a store”: it is actually enacting the education and outreach dimension of its mission, as demonstrated in this excerpt, which introduces the Personal Care products’ section:

Did you know that our skin is our body’s largest organ? We protect it from the sun and environmental pollution, but what are we exposing ourselves to when we take our morning shower or brush our teeth? Many of the ingredients found in conventional personal care

products are hazardous to our health, un-tested, and not even listed on the label. (TW, Personal Care products category presentation)

It could be argued that this has more to do with a sales pitch than education, or that the Co-op is simply putting the "Information and Education" cooperative principle in practice.[56] But this micro-strategy can also be related to creating a community of informed, critical consumers. The Co-op's educating role is indeed pushed to its limits on yearly "Buy Nothing Day", as described in the following excerpt:

With Christmas looming on the horizon, we remind our customers to be responsible consumers by celebrating Buy Nothing Day each year! We cover all of our shelves, hide our products, and close our cash registers. (RW, Events section)

By refusing to sell anything during a full day (thus "educating by not selling"), the Co-op vigorously marks that it is more than a store. Buy Nothing Day celebrations mean financial sacrifices for the Co-op, with expenses for the actual party (cake, coffee, etc.) and workers' wages for the full day although no money is entering the cash register. The Co-op's efforts to educate its members and to actively promote community-supported agriculture ("CSA")[57] could be similarly thought of, at first sight, as benevolent educational action. Not only does the Co-op devote a lot of its RW's space to educate visitors about CSA (one of the main menu items), it is also a drop-off point for three farms and one distributor. While the Co-op does not receive any direct financial incentives to welcome farms and their partners on a weekly basis (the Co-op does not charge farmers who use its space for deliveries), this nonetheless guarantees the Co-op with a minimum number of weekly visitors, who might take the opportunity to grab products other than their basket while at the store. Thus, although the CSA section of the RW can be read in community education terms, second-level reading shows that educating also serves business purposes, once more linking business to community and vice-versa.

---

[56] "Education, Training and Information" is the 5th of 7 co-operative principle (others being, for example, Democratic Member Control or Member Economic Participation) (Statement on the Co-operative Identity, www.ica.coop/coop/principles.html)

[57] The community-supported agriculture network aims to "provide a direct link between consumers and local organic farms" (Regular website, CSA section). Consumers become partners of the farms by purchasing, in advance, a share of the farms' harvest and sharing the risks and benefits of agriculture. In exchange, farmers deliver their partners a weekly basket of organic vegetables and fruits. Such deliveries happen in different drop-off points, *i.e.* organizations (community centers, health stores, etc.) that offer some of their physical space (room or parking) for farmers and consumers to meet.

If enacting the “store” side apparently poses challenges in terms of justification (operating a retail business is not the most instinctive, natural activity for an organization overtly criticizing consumption and market excesses) which are creatively, textually managed using three micro-strategies, in comparison, the community side is marked by further paradoxes of belonging and participation.

Communities and the paradoxes of belonging and participation

Emphasizing the community appears easier than being a store for the Co-op, at least when using the presence of an overall “community” tone and multiple mentions of the word as indicators. But the community is not exempt from intra-pole tensions, as will be shown in the following paragraphs. Prior to discussing these intra-pole tensions, two general observations must be made here.

First, while the “community” word does not come alone (*i.e.* without being linked to the store) on the TW[58], it does appear without any reference to the Co-op business in numerous extracts from the RW[59]. Second, not only is the “community” word more prominent on the RW, the RW actually 1) showcases the Co-op (physical space) as a community hub ("community of place"; Papadakis, 2003), and 2) is the Co-op’s (virtual) extended community hub ("community of interest"; Papadakis, 2003). Indeed, in addition to presenting the Co-op as a CSA drop-off point (*i.e.* a hub between farmers and consumers), many references are made to the Co-op as a place where people meet:

[The Co-op] *is available for after-hours meetings and small events of a community or environmental nature.* (RW, Events section)

Since opening its doors eight years ago [The Co-op] *has become a true crossroads of community activity. Tens of thousands of people from all over the region pass through our*

[58] In fact, it appears alone in the Invest in your Co-op section, but the text of this section is appearing in both the TW and RW.

[59] In 3 out of the 5 mentions of the word “community” on the TW, the “community” word is used to qualify the enterprise (“community enterprise”) or the co-op (“community-based co-op”). The other two mentions refer to the Montreal landscape or to the activity generated by the Co-op. On the regular website, when used as a noun, the community is explicitly (in 2 out of 4 cases) or implicitly (other 2 cases) the Co-op’s neighbourhood. As was the case in the TW, the “community” word is mostly used as an adjective on the regular website (in 11 out of the 15 mentions, excluding CSA, blog posts and community links, on which I shall elaborate later). But interestingly, it is not used to qualify the Co-op itself inasmuch as to describe the orientations of fellow projects and organizations, somewhat building a sense of what the Co-op’s (extended) community is comprised of.

doors each year to meet their neighbours and friends, exchange ideas, and purchase eco-friendly and fair trade goods. (RW, Invest in the Co-op section)

Supported by pictures, the RW text presents the Co-op (physical) space as a friendly, welcoming place for the (mainly local) community members to meet and connect. Yet, at another level of analysis, the RW also allows the Co-op to be a virtual hub for an extended community, mainly through its "Links" and blog sections. The "Links" section, explicitly introduced as a "*hub for anyone seeking new and informative websites on a variety of themes*", is comprised of a total of 319 hyperlinks.[60] While most links direct visitors to "out-of-the Co-op" initiatives, one category, *i.e.* "Member Initiatives", specifically gives Co-op members the opportunity to publicize projects they are involved in. Fifteen such initiatives are displayed, with the project's hyperlink and individual Co-op member's name.

The second section contributing to making the Co-op's RW a community hub is the blog section, which was not coded using the same coding scheme as the remaining texts of the websites. Indeed, reading through the 143 messages posted on the Co-op's blog, I quickly realized that although posts were first mostly written by the Co-op's three volunteer bloggers (for the blog's first year), gradually, such "Co-op authored" messages gave way to messages coming from other organizations, as the blog evolved into a community bulletin board to pass on information about meetings and other events organized by fellow environmental and community groups.[61] Results indicate that 58% of the messages were coded as being of neighbourhood or city interest (respectively, 23 and 35%) or reach. More interestingly, half of the messages come from other organizations; the other half is composed of official messages from the Co-op (34%), or its members (16%). When excluding the messages labelled as "*Community* [or Eco] *initiative discovered by the Co-op*" from the messages considered as "Co-op messages", the blog quickly appears as a wire for out-of-Co-op messages, contributing to the impression that the Co-op's website is, in itself, a hub for an extended community of interest.

A second-level coding of community mentions on the two websites allowed for the

[60] divided in 28 categories, ranging from environmental issues (Eco Tips, Eco Transportation, Green Products, Organic Gardening, Sustainability, Water, etc.) to alternative information (Bookstores & Publishers, Progressive Media) and very local groups and issues (Our City, Our Neighbourhood)

[61] Blog messages were codified based on two questions: 1) who wrote the message? (official voice of the Co-op through one of its workers or bloggers; another Co-op member; another organization, or unspecified authorship); and 2) where does the activity take place/what is the concerned community for the message? (neighbourhood, city, larger or outside the city, or unspecified).

identification of intra-pole tensions related to paradoxes of 1) belonging (Lewis, 2000), and 2) participation (Stohl and Cheney, 2001), fed by multiple answers respectively to the "who" and "where", and "how" questions.

Addressing the "who" and "where": Paradoxes of belonging

According to Lewis (2000: 769, based on Smith and Berg 1987), issues of individuality (self-others), group boundaries (we-they) and globalization (distant locales connected by central goals and advanced telecommunications) "revolve around paradoxes of belonging: the tenuous and often seemingly absurd nature of membership." [62]The issue of group boundaries appears particularly predominant in the Co-op's websites, for it directly calls out to community's composition and frontiers. Asking the question of "who belongs?" to the Co-op's community raises that of the criteria for inclusion, and thus, of boundaries. Formal members of the Co-op are directly addressed on the RW: they have their corner ("Members' Corner"), and their number is often recalled to reinforce their sense of belonging. For those not members yet (*Not a member yet?*), direct calls to join are formulated, as shown below:

Becoming a member at [the Co-op] *is easy, just ask our over 8,000 members! It's a great way to support an important initiative, and benefit from discounts of 10%-50% on certain products in the store.* (RW, Membership section)

That being said and despite the open membership and democratic principles of the Co-op, different categories (or communities) seem to appear, unrelated to the type of Co-op membership. Co-op's members seem appraised upon the following criteria: 1) commitment and involvement with the Co-op; 2) shared concerns and preoccupation; and 3) physical proximity. In other words, there is a tension between the Co-op's openness to all, and criteria that emerge from the websites' texts (especially the RW) to qualify its constituents. One can formally belong to the Co-op, but not to its close community.

The first criterion is linked to members' experience with the Co-op, demonstrated either by long-time or intense commitment and involvement. Based on Board Members' presentation,

[62] The notion of membership is particularly interesting in the Co-op case, since co-operative organizations serve their members. While a tension could be expected in the Co-op case with regards to the potentially divergent interests of its members (split into user, worker and support categories of members), such a tension is not found in the websites' texts. Rather than being differentiated, the three different types of members seem to be brought together in a generic, uncategorized membership. Indeed, amongst the most popular stakeholders on the websites (in decreasing order, according to the number of mentions in the texts, but excluding the blog, discussed earlier), we find: members in general (unspecified category), the natural environment, workers, board members and other organizations.

being "*a long-time member*", "*a member of the Co-op almost since it opened*", "*an active volunteer at the Co-op for many years"* or a "*founding member*" is valuable and attests one's inclusion into the Co-op's close community in terms of involvement. Another way to demonstrate commitment is to contribute resources into the Co-op, whether it is money or volunteer work. Indeed, members are invited to further support the Co-op, especially by purchasing preferred shares or by volunteering. Although mainly formulated in community terms and mostly present on the RW, these contributions also feed the business pole, by increasing equity or decreasing expenses. As with long-time membership, major financial supporters and active volunteers' contributions are publicly acknowledged on the RW ("At the Co-op" and "Volunteering" sections). Interestingly, together with the founding members in the History section, these contributors (*i.e.* board members, important financial supporters and volunteers) are the only ones to be personally named, further marking a distinction between these particular individuals and thousands of other members of the Co-op's collective based on commitment.

Shared concerns and preoccupations form the second criterion to belong to the Co-op's close community. While the first criterion helps assess individual members for the most part, this one more easily applies to organizations. Closer look at the messages posted on the blog on behalf of other organizations shows that the number of messages is not equally divided between the organizations. Although one could argue that some organizations are more actively promoting their activities (*e.g.* through frequent press releases), the distribution of posts tends to show that some groups are favoured thanks to their community or ecological concerns and actions. In the RW text, the space dedicated to CSA (a specific section and many CSA-related messages on the homepage) further demonstrates the importance granted to community/environment-related shared concerns.

The third criterion is physical proximity. The twin importance of the Co-op's neighbourhood and of its physical space serving social meeting purposes has been discussed previously. Localness attributes are emphasized and valued, whether they qualify other organizations (according to their important presence on the blog, as demonstrated before), or individual members (in the RW text) as below:

[User member representative] *was born and raised in* [neighbourhood]. (RW, Meet our Board sub-section of Members' Corner section)

[Support member representative] *has lived in* [neighbourhood] *for many years, where he has have raised his family and worked on and restored many houses and stores in this tight knit community.* (RW, Meet our Board sub-section of Members' Corner section)

Comparison of the RW and TW texts based on reference to these three criteria shows very different degrees of openness, with a close community focus on the RW, but almost no reference to proximity on the transactional one. The RW's homepage promotes activities and products only held at the (physical) store and highlights the nuts and bolts of the (physical) store operations, reinforcing the feeling that the close community to whom the Co-op is talking to comes to the store:

If you have been by the Co-op in the last couple of weeks, you may have noticed some dusty workmen and some rumbling. We are trying to keep it down to a dull roar and are hoping not to have any interruptions of service. (RW, At the Co-op)

A word search shows how the localness is being accentuated in the RW. There are 14 mentions of the word "local" on the RW compared to 1 on the TW (actually an adjective for customs, in the customer service information). And there are 23 mentions of "neighbourhood" or of the precise name of the Co-op's neighbourhood in the RW vs. only one on the TW.[63] Further, the TW explicitly contains statements that open up the Co-op's community and that refer to out-of-neighbourhood territory, as strikingly illustrated here:

Welcome to Co-op […]*'s brand new online store!*
We believe that everyone should have access to ecological, equitable products no matter where you live. Whether you're in Chicoutimi or the Eastern Townships, this space is for you! (TW, About Us)

This last extract, the first, welcoming paragraph of the TW, sets the tone of this website and allows for a new type of community to emerge. Tightening up the close community seems to be the RW's function; expanding appears as the underlying objective of the TW. Indeed, while the RW's text conveyed the impression that physical distance was a barrier to belong to the Co-op's closest community, the TW's connectivity function renders this criterion irrelevant. The online store's welcoming message is also unequivocal in its public, as "*this space is for you*" confirms the out-of-local-community readers that this site is theirs (as opposed to the RW). In line with the next section, the TW also suggests a new type of Co-op participation: product purchasing.

[63] Excluding the two mentions on the "Invest in your Co-op" text, common to both websites, and the mission statement text.

Addressing the "how" - Paradoxes of participation

Assuming that paradox is inherent to participatory practices and democratic structures (such as co-operatives), Stohl and Cheney (2001) discussed the paradoxes created by communicative practices of employee participation schemes and democratic organizations. The "how" question and answers – especially issues surrounding the stated objectives of democracy, meaningful participation of members and economic accessibility -, directly point to paradoxes of participation in the two websites' texts.

Indirectly addressed previously, a first observation concerns the actual splitting of the Co-op's websites, which roughly corresponds to its democratic association dimension being located on the RW, and its business on the TW[64]. This observation is based on the analysis of menus on the two websites, and on the actual stakeholders that populate the two websites. Members of the Co-op (in general, and of the support, user and worker categories) and board members – who compose the democratic, "associative" component of the Co-op – receive much more attention on the RW than on the TW.[65] Basically, information on the democratic governance (membership structure, Board, links to its Bylaws, annual reports, General Assembly minutes) appears on the RW.

When delving further in the text, this presentation of the Co-op's democratic governance structure is marked by another tension: between the ideal of democratic, active participation of members, and the actual level of members' involvement in this formal structure. In fact, if the Mission and Membership sections of the RW stress that the Co-op seeks active participation of its informed members, the Members' Corner, Volunteering and blog texts show another picture. Particularly striking examples are the outdated annual report (2007) and the unavailable ("*coming soon*") minutes from previous annual general meetings[66], but also the vacant worker representative seat at the Board of directors, and the presence of two acclaimed Board members (in the support and user members' categories, meaning that no election was held). Since all members are invited to attend the Co-op's general assembly (when members vote to elect their representatives), vacant seat and acclaimed board members are especially surprising given the Co-op's insistence on its large membership, as

[64] Co-operatives have been conceptualized as organizations formed of the two following interrelated components: the "association" and the "enterprise", which are bounded together by a set of rules (Vienney, 1980 and 1994).
[65] For instance, support and user members are completely absent from the TW, and the same can more generally be said about the Co-op's democratic dimension.
[66] Let us recall that the texts were retrieved in August, 2010.

the following extract shows:

Founded in 1999, today we are over 8,000 members strong […] (RW, At the Co-op)

Despite the Co-op's large membership, but also despite its role as a site for people "*to meet for discussion and reflection about the environment and sustainable development*" (RW, History section), little interest seems to be expressed toward participating to its Board of directors. A further example of the paradox of participation is the fact that Co-op's workers receive, in a centralized manner, the messages that other members may want to send to their representatives, as this extract demonstrates:

If you have questions or topics to bring up to one of your representatives on the Board, do not hesitate to contact us [hyperlink to Co-op's general email, checked by workers] *and we will get back to you ASAP.* (RW, Members' Corner)

Finally, while the web offers plenty of space for debate and exchanges, little participation also marks the virtual space offered by the blog: from very little reactions and interactions at its beginning, the blog's transformation (mostly) into a wire for other organizations' mobilizations is then characterized by an almost complete absence of comments from readers…who might ironically be too busy participating to the promoted events and activities to actually get involved with the Co-op itself.

Interestingly, whereas the Co-op does not juxtapose the mention of its 8,000 members with potential, powerful (democratic) voice, the following excerpt shows how it does so with purchasing power:

We are 8,000 members strong and have enormous purchasing power. We need to begin to exercise this power if we are to successfully complete our expansion. The addition of more food items is a big investment but one that will pay off greatly if we can provide our members with good quality food at good prices. (RW, At the Co-op)

In keeping with the previous discussion on the participation and close community belonging limitations set by territorial issues, and on the new, customer involvement proposed on the TW, the previous extract further proposes that increasing sales is key to the Co-op's expansion, but also to the fulfilment of the Co-op's objective of economic accessibility ("how" question of the mission). Products' accessibility in economic terms is linked to the involvement of the local, close community, but also to reaching out to new markets, *i.e.* to

geographic accessibility. For the sake of products' economic accessibility, there needs to be extra sales, which justify opening up the community. In this way, the TW itself appears as a strategic synthesis between (and beyond the opposition of) local community, grassroots development, and the economic accessibility and sustainability imperatives.

These economic and geographic accessibility arguments may also create further tensions. In economic terms, the good prices can go against fair production and working conditions (another item in the "how" part of the mission). To offer fair trade and ecological products at a good price for (user) members, the purchasing power may be exercised, as the Co-op proposes; this solution is promoted to avoid having to cut (workers') compensations. At the same time, the larger market reach permitted by online sales creates a new tension with regards to other mission elements: the "local" criterion does not hold anymore (what's local when the customer is located at the other end of the continent?), not to mention environmental issues (another "how" question) created by the shipping of the products, and discreetly acknowledged in the discussion of delivery methods:

It is important to note that while shipping by air is generally much faster it is also, generally much less environmentally friendly. (TW, Customer service information)

5.5. Discussion

Based on findings, the following elements will be discussed here: first level results on the management of the social-economic tension; second-level results on the potential of websites to mediate tensions, expanding Coupland and Brown's (2004) description of websites as "sites of action".

5.5.1. Textual dealing with the social-economic tension

Overall, results from the textual analysis confirm that the first sight impression of splitting – offered by the two distinct websites and their different structures and goals - , is only one of the many strategies enacted to deal with the social-economic tension. Examples of opposition, temporal separation and synthesis have also been found. While the challenge to be both a community and a business is a real one, the analysis of textual communicative

practices has paradoxically revealed that so is it to be just one at a time – or should I say, one at a website extract. It has also demonstrated how both poles are (re)formulated in innovative ways: the store is “more than a store”, and the communities are numerous and shifting in territorial scope and membership terms.

Indeed, the Co-op challenges traditional understandings of what it is to be a community, or a business. Social and solidarity economy organizations, through the economic citizenship they propose (Dacheux and Laville, 2003), have been said to operate a (re)institution of the economic (Caillé, 2003), to re-embed the economic into the social and to refuse their separation. By being more than a store and using business activities as an excuse – a pretext, as the title of this paper suggests - for community development, this is precisely what the Co-op does: it creates and nurtures social bonds. While research looking at social economy initiatives from a socio-economic approach has already put forward the idea that these organizations operate a reconnection between the social and the economic (see Lévesque, Bourque and Forgues, 2001 for a thorough review)[67], this paper shows how this reconnection can be done through texts. Moreover, the micro-strategies identified in the texts not only point to social concerns (mostly regarding the products’ conditions of production, and thus a tendency to connect mostly to a remote community), but also to environmental issues. In other words, by being more than a store, the Co-op brings the social and the environment back into business activities. On the other hand, the case demonstrates that the Co-op also needs to re-embed the social in the economic. Indeed, for the Co-op to reach its objectives and be sustainable, the community needs to support the business. If the closely-knit community is not large or strong enough (for demographic, territorial, economic reasons) to support the business, then it must be opened, and redefined. This creates tensions of belonging, but also new opportunities for participation which websites can help seize and exploit.

[67] Indeed, Vienney (1980, 1994), a French social economy scholar, has proposed that the co-operative be conceptualized as the combination two conceptual entities: a group of person and an enterprise reciprocally linked by membership and activity relationships.

5.5.2. Websites as strategic tools and sites of action

The central question (and quest) of a paradox perspective to tensions is one of finding how to engage in A and B simultaneously. From this perspective, results of the study allow us to conceive of websites as tools that allow the Co-op to pursue both its social and economic objectives in multiple yet interconnected parallel sites. This is facilitated by some of the very characteristics that make websites a specific genre (especially its multiple audiences and elimination of geographic distances), but also by the easy multiplication of (new) organizational texts and their potential connectivity (hypertextuality). When their characteristics are brought together through strategic textual practices, websites can allow organizations not only to engage in both A and B, but also to benefit from their potential synergies. The Co-op's websites textually mediate its constitutive tensions; they re-cast the relations between its community and business activities and identities by allowing sometimes for their opposition, sometimes for their separation or synthesis according to the sites/sights. In doing so, these "sites" create new articulations of the poles in tension, making websites appear as agents in the sense that they do "make a difference" (Cooren, 2006). The TW, especially, for its capacity to reach out to new markets and communities without sacrificing the grassroots ties[68], appears as an actor in the Co-op's strategic development.

In following Coupland and Brown's (2004) proposition that websites are "sites of action" and CCO propositions that communication not merely express but also generates organizational realities (Ashcraft, Kuhn and Cooren, 2009), this study shows that the Co-op's websites are strategic "sites of action" that both express AND that mediate the Co-op's social-economic tension both textually, and in very concrete organizational terms. The description of results has made explicit the mediation allowed by diverse textual practices, as websites facilitate diverse (re)connections of the poles in textual sites. Websites further participate in concretely re-articulating them in Co-op's other practices - by being both here and there.

[68] Let's recall that other strategies to reach out to new markets could have been used: opening a new store, franchising, etc.

5.6. Conclusion

The initial ambition of this research was to contribute to the scarce literature on the empirical practices to address the social-economic tension in social enterprises, which in this case were expressed in community-business terms. Social enterprises *per se* are novel hybrid organizational sites that I have explored from a particular sight: the textual, communicative practices of websites. Different points of entry allowed to identify various textual practices, offered different readings of sites.

Likewise, websites constitute another relatively novel type of site that has largely been overlooked in organization studies. Together with Coupland and Brown (2004), Coupland (2005) and Sillince and Brown (2009), this study is one of the first to dig into them to better understand how organizations textually deal with tensions. This research indicates that dedicating more research interest into websites is crucial for organizational scholars, since these strategic texts both reflect and construct organizational issues in new terms that reformulate and challenge traditional notions of community (Correll, 1995), time and space. Websites offer fruitful research avenues to scholars interested in community-business tensions, but also to those vested in other strategic tensions and paradoxes, notably the exploitation-exploitation paradox (Andriopoulos and Lewis, 2009; Smith and Tushman, 2005).

By incorporating mission analysis as a first analytical step to capture the constitutive tensions of an organization, the method crafted to approach the Co-op's websites further expands Moss *et al*. (2010) research on the mission-inscribed, dual identity of social enterprises as both normative and utilitarian-oriented organizations. Importantly, it also traces the dynamics between and within these two orientations by following them in other texts. To my knowledge, this is the first study to intertextually relate results from an inductive mission statement analysis to the subsequent textual analysis of other documents (rather than to firm's performance; see for instance Stallworth Williams, 2008). This method offers a new sight on organizational tensions based on mission statements and their intricate relationship with other texts, which in the future could include other types than the ones found on websites. The method could also be applied to websites in a dynamic fashion to account for the ease and frequency of website modification, by longitudinally comparing the practices as the texts evolve over time. Since the websites' texts of the Co-op were retrieved all at once, this was not the case here (except for the blog posts, where dates were specified).

Of course, as any single case study, this research has limited potential for generalization. With the intensification of social enterprises' web presence in special portals and their entry on the online sales market[69], further research may be envisioned to compare the Co-op's online textual practices to deal with the community-business tension with those of other social enterprises. Finally, with websites considered as strategic "sites of action", it could also be interesting to look at other tensions that online trading may generate both online and offline. In addition to the environmental issues brushed at the end of the findings, in the Co-op's case, some worker members were not at ease with the new competition created by the Co-op for small local businesses elsewhere.

Altogether, combined with the CCO approach adopted in this paper, the textual and practical mediations revealed by the analysis of the Co-op's websites suggests that websites are "sites of action" (following and supporting Coupland and Brown, 2004). Interestingly, this allows for both the "text as site" and "text as actor" perspectives (Sergi, 2010) to be simultaneously taken. But more importantly, this empirical work exemplifies a novel methodological and theoretical path to bridge communication and management approaches (Ashcraft, Kuhn and Cooren, 2009): one that looks at the materially-supported communicative constitution of an organization based on its (constitutive) tensions.

5.7. References

Abdallah, C. (2007). "Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique." Revue française de gestion 33(174): 61-76.

Andriopoulos, C. and M. W. Lewis (2009). "Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation." Organization Science 20(4): 696-717.

Ashcraft, K. L., T. R. Kuhn and F. Cooren (2009). "Constitutional Amendments: Materializing Organizational Communication." The Academy of Management Annals 3: 1 - 64.

Barry, D., B. Carroll and H. Hansen. (2006). "To Text or Context? Endotextual, Exotextual, and Multi-textual Approaches to Narrative and Discursive Organizational Studies." Organization Studies 27(8): 1091-1110.

Beech, N., H. Burns, L. de Caestecker, R. MacIntosh and D. MacLean (2004). "Paradox as invitation to act in problematic change situations." Human relations 57(10): 1313.

[69] For instance, Mountain Equipment Co-op in Canada, www.mec.ca or REI, www.rei.com in the US for outdoor gear retail; UK's Edinburgh Bicycle Cooperative, www.edinburghbicycle.com and The Co-operative Travel Group, www.co-operativetravel.co.uk

Bénatouïl, T. (1999). "A Tale of Two Sociologies. The Critical and the Pragmatic Stance in Contemporary French Sociology." European Journal of Social Theory 2(3): 379-396.

Biloslavo, R. and A. Trnavčevič (2009). "Web sites as tools of communication of a “green” company." Management Decision 47(7): 1158-1173.

Blair-Loy, M., A. S. Wharton and J. Goodstein (2011). "Exploring the Relationship between Mission Statements and Work-Life Practices in Organizations." Organization Studies 32(3): 427-450.

Boschee, J. (1998). Merging Mission and Money: A Board Member’s Guide to Social Entrepreneurship. Washington, DC, National Center for Nonprofit Boards.

Bouchard, M. J., C. Ferraton and V. Michaud (2008). "First Steps of an Information System on the Social Economy: Qualifying the Organizations." Estudios de Economía Aplicada 26(1): 7-24.

Bull, M. (2008). "Challenging tensions: critical, theoretical and empirical perspectives on social enterprise." International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research 14(5): 268-275.

Caillé, A. (2003). "Sur les concepts d’économie en général et d’économie solidaire en particulier." Revue du MAUSS(21) - L’alter-économie. Quelle autre mondialisation?: 215-236.

Cameron, K. S. and R. E. Quinn (1988). Organizational Paradox and Transformation. Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management. R. E. Quinn and K. S. Cameron. Cambridge, MA, Ballinger Publishing Company: 1-18.

Chevalier, A. and M. Kicka (2006). "Web designers and web users: Influence of the ergonomic quality of the web site on the information search." International Journal of Human-Computer Studies 64(10): 1031-1048.

Chreim, S. (2005). "The Continuity-Change Duality in Narrative Texts of Organizational Identity." Journal of Management Studies 42(3): 567-593.

Cooney, K. (2006). "The Institutional and Technical Structuring of Nonprofit Ventures: Case Study of a U.S. Hybrid Organization Caught Between Two Fields." Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 17: 143-161.

Cooren, F. (2004). "Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings." Organization 11(3): 373-393.

Cooren, F. (2006). The Organizational World as a Plenum of Agencies. Communication as organizing. Practical approaches to research into the dynamic of text and conversation. F. Cooren, J. R. Taylor and E. J. Van Every. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates: 81-100.

Correll, S. (1995). "The Ethnography of an Electronic Bar: The Lesbian Cafe." Journal of Contemporary Ethnography 24(3): 270-298.

Coupland, C. (2005). "Corporate Social Responsibility as Argument on the Web." Journal of Business Ethics 62(4): 355-366.

Coupland, C. and A. D. Brown (2004). "Constructing Organizational Identities on the Web: A Case Study of Royal Dutch/Shell." Journal of Management Studies 41(8): 1325-1347.

Dacheux, É. and J.-L. Laville (2003). "Introduction - Penser les interactions entre le politique et l'économique." Hermès(36 - Économie solidaire et démocratie): 9-17.

Daigle, P. and L. Rouleau (2010). "Strategic Plans in Arts Organizations: A Tool of Compromise Between Artistic and Managerial Values." International Journal of Arts Management 12(3): 13-28.

Defourny, J. and M. Nyssens (2010). "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences." Journal of Social Entrepreneurship 1(1): 32-53.

Diochon, M. and A. Anderson (2010). "Ambivalence and ambiguity in social enterprise; narratives about values in reconciling purpose and practices." International Entrepreneurship and Management Journal: 1-17.

Emerson, J. (2003). "The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns." California Management Review 45-51(4): 35-.

Eriksson, P. and H. Lehtimäki (2001). "Strategy rhetoric in city management: How the presumptions of classic strategic management live on?" Scandinavian Journal of Management 17(2): 201-223.

Esrock, S. L. and G. B. Leichty (2000). "Organization of corporate web pages: Publics and functions." Public Relations Review 26(3): 327-344.

Glynn, M. A. (2000). "When Cymbals become Symbols: Conflict over Organizational Identity within a Symphony Orchestra." Organization Science 11(3): 285-298.

Glynn, M. A. (2006). Maestro or Manager? Examining the Role of the Music Director in a Symphony Orchestra. The Business of Culture: Strategic Perspectives on Entertainment and Media. J. Lampel, J. Shamsie and T. K. Lant. Mahwah NJ, Lawrence Erlbaum Associates: 57-70.

Golden-Biddle, K. and H. Rao (1997). "Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization." Organization Science 8(6): 593-611.

Gustavsson, E. and B. Czarniawska (2004). "Web Woman: The On-line Construction of Corporate and Gender Images." Organization 11(5): 651-670.

Helin, S. and J. Sandström (2010). "Resisting a corporate code of ethics and the reinforcement of management control." Organization Studies 31(5): 583-604.

Hudson, R. (2009). "Life on the edge: navigating the competitive tensions between the 'social' and the 'economic' in the social economy and in its relations to the mainstream." Journal of Economic Geography: 1-18.

Jarzabkowski, P. (2008). Strategy-as-Practice. SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization. D. Barry and H. Hansen. Los Angeles, SAGE: 364-378.

Johnson, G., A. Langley, L. Melin and R. Whittington (2007). Strategy as Practice. Research Directions and Resources. Cambridge, Cambridge University Press.

Kets de Vries, M. F. R. and D. Miller (1987). "Interpreting Organizational Texts." Journal of Management Studies 24(3): 233-247.

Kreutzer, K. and U. Jäger (2010). "Volunteering Versus Managerialism: Conflict Over Organizational Identity in Voluntary Associations." Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.

Le Ber, M. J., P. Bansal and O. Branzei (2010). Managing the Tensions Between Social and Economic Value in Hybrid Organizations. Proceedings of the 38th Annual Administrative Sciences Association of Canada (ASAC) Conference, Regina.

Lehtimäki, H., J. Kujala and K, Rehbein (2005) "Examining Strategy Documents in the Internet- How Companies Express Multi-Voicedness and Stakeholder Inclusion?" Frontiers of e-Business Research, 685-693.

Lewis, M. W. (2000). "Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide." The Academy of Management Review 25(4): 760-776.

Lynch, K. and J. J. Walls (2009). Mission, Inc. The pratitioner's guide to social enterprise. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.

Moss, T. W., J. C. Short, G. T. Payne and G. T. Lumpkin (2010). "Dual Identities in Social Ventures: An Exploratory Study." Entrepreneurship Theory and Practice 35.

O'Connor, E. S. (1995). "Paradoxes of Participation: Textual Analysis and Organizational Change." Organization Studies 16(5): 769-803.

Ogbonna, E. and L. C. Harris (2006). "Organisational culture in the age of the Internet: an exploratory study." New Technology, Work and Employment 21(2): 162-175.

Papadakis, M. C. (2003). People Can Create a Sense of Community in Cyberspace. Arlington, VA, SRI International.

Peredo, A. M. and M. McLean (2006). "Social entrepreneurship: A critical review of the concept." Journal of World Business 41: 56-65.

Pharoah, C., D. Scott and A. Fisher (2004). Social Enterprise in the balance. Challenges for the voluntary sector. West Malling (UK), Charities Aid Foundation.

Phillips, N. and J. L. Brown (1993). "Analyzing Communication in and around Organizations: A Critical Hermeneutic Approach." The Academy of Management Journal 36(6): 1547-1576.

Poole, M. S. and A. H. van de Ven (1989). "Using Paradox to Build Management and Organization Theories." The Academy of Management Review 14(4): 562-578.

Pratt, M. G. and P. O. Foreman (2000). "Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities." The Academy of Management Review 25(1): 18-42.

Pratt, M. G. and A. Rafaeli (1997). "Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities." The Academy of Management Journal 40(4): 862-898.

Rousselière, D. and M. Vézina (2009). "Constructing the legitimacy of a financial cooperative in the cultural sector: a case study using textual analysis." International Review of Sociology: Revue Internationale de Sociologie 19(2): 241 - 261.

Russell, L. and D. Scott (2007). Social Enterprise in Practice. Developmental Stories from the Voluntary and Community Sectors. Kent.

Seanor, P., M. Bull and R. Ridley-Duff. (2007). Contradictions in social enterprise: do they draw in straight lines or circles? Centre for Individual and Organisational Development papers. Sheffield Hallam University.

Sergi, V. (2010). Becoming Strategic Through Texts: The Case of the PMI's Strategic Plan Talk, Text and Tools - First North American Strategy-as-Practice Workshop in North America. Groupe d'étude sur la pratique de la stratégie, HEC Montréal, August 2010.

Sillince, J. A. A. and A. D. Brown (2009). "Multiple organizational identities and legitimacy: The rhetoric of police websites." Human Relations 62(12): 1829-1856.

Smith, D. E. (2001). "Texts and the Ontology of Organizations and Institutions." Studies in Cultures, Organizations and Societies 7: 159-198.

Smith, W. K. and M. L. Tushman (2005). "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams." Organization Science 16(5): 522-536.

Sorsa, V. (2010). Struggling with BSC: A conversation analysis of the formulation of the strategy text for a City organization. "Talk, Text and Tools", First North American Workshop on Strategy-as-Practice. Groupe d'étude sur la pratique de la stratégie, HEC Montréal, August 2010.

Spear, R., C. Cornforth and M. Aiken (2009). "The Governance Challenges of Social Enterprises: Evidence from the UK." Annals of Public and Cooperative Economics 80(2): 247-273.

Stallworth Williams, L. (2008). "The Mission Statement." Journal of Business Communication 45(2): 94-119.

Star, S. L. and J. R. Griesemer (1989). "Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39." Social Studies of Science 19(3): 387-420.

Stohl, C. and G. Cheney (2001). "Participatory Processes / Paradoxical Practices. Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy." Management Communication Quarterly 14(3): 349-407.

Suddaby, R. and R. Greenwood (2005). "Rhetorical Strategies of Legitimacy." Administrative Science Quarterly 50(1): 35-67.

Taylor, J. R. and D. Robichaud (2004). "Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking." Organization 11(3): 395-413.

Thireau, I. and H. Linshan (1998). "Une analyse des disputes dans les villages chinois: Aspects historiques et culturels des accords concernant les actions justes et raisonnables." Revue française de sociologie 39(3): 535-563.

Trethewey, A. and K. L. Ashcraft (2004). "*Special Issue Introduction.* Practicing Disorganization: The Development of Applied Perspectives on Living with Tension." Journal of Applied Communication Research 32(2): 81 - 88.

Turcotte, M.-F. and J. Pasquero (2001). "The Paradox of Multistakeholder Collaborative Roundtables." Journal of Applied Behavioral Science 37(4): 447-464.

Vaara, E., V. Sorsa and P. Pälli (2010). "On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization." Organization 17(6): 685-702.

Vinck, D. (2009). "De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. Vers la prise en compte du travail d'équipement." Revue d'anthropologie des connaissances 3(1): 51-72.

Vienney, C. (1980). Rapports d'activités et rapports de sociétariat. Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative. Desforges, J.-G and C. Vienney (Eds.) Les Éditions du jour: 250-283.

Vienney, C. (1994). L'économie sociale.Paris, La Découverte.

Watkins, P. (1990). "Agenda, power and text: the formulation of policy in school councils." Journal of Education Policy 5(4): 315-331.

Westenholz, A. (1999). "From a Logic Perspective to a Paradox Perspective in the Analysis of an Employee-Owned Company." Economic and Industrial Democracy 20: 503-534.

Wynn, J. E. and E. Katz (1997). "Hyperbole over Cyberspace: Self-Presentation and Social Boundaries in Internet Home Pages and Discourse." The Information Society 13(4): 297-327.

Young, D. R. (2005). Mission-Market Tension in Managing Nonprofit. Academy of Management Conference Paper. Honolulu. Working Paper 06-26.

Young, D. R., T. Jung and R. Aranson. (2010). "Mission-Market Tensions and Nonprofit Pricing." The American Review of Public Administration 40(2): 153-169.

5.8. Appendix A – Co-op's Mission Statement

Our Mission

The [Co-op] is a community-based, member-owned co-operative offering environmental products and services. Through our co-operative structure of worker, community and support membership, we provide ecologically sound, sustainable products and technologies, and whole foods. In partnership with other groups, we are also committed to promoting outreach, education and social action to foster and inspire environmentally healthy and sustainable practices.

Why we do it

• To offer society an example of an organization that successfully engages in economic activities and uses reasonable profits to sustain those activities;

• To provide an alternative to mindless consumerism, rampant materialism and excessive consumption;

• To improve our community and protect and respect our natural environment.

How we do it

Our work is guided by the following values:

• The activities of the Co-op are determined according to the interests and needs of our members;

• We are committed to a meaningful democratic functioning based on the active and informed participation of our members;

• We strive to make our products and services as economically accessible as possible;

• We promote the involvement of local producers and vendors;

• Our working relationships are tailored to individual abilities and aspirations, and include fair monetary and non-monetary compensation;

• Decision-making and activities in our Co-op are carried out with a sense of respect for the Earth and all life that shares it

5.9. Appendix B – Websites – their structure and contents

Regular website

	Title of the section	Description	Words	Hyperlink in text	Visual
Top menu (text + icon)	At the Co-op (icon is a table and chair)	Homepage of the website. Messages from the Co-op mainly related to activities to be held at the Co-op, messages from the Board and specials on some products	857	Products (no direct access to products); Supplier; Preferred shares info	Photo of the store; logo of a CSA farm; photo of a product
	Eco-Logic blog (icon is an acorn)	Co-op's blog, which was initially meant to be a space animated by volunteer bloggers but became a platform to diffuse different activities organized (mainly) by other environmental and community organizations	59,361	Blog section	(depends on the message)
	Links (branch with acorns icon)	319 links, thematically grouped in 28 categories	3,493	Links section	-
	Online store (icon is a daisy)	A direct link to the Co-op's TW	(see TW)	Transactional website	(see next table, TW)
Second menu	Community-Supported Agriculture	Describes what this type of agriculture is and how the Co-op is a drop-off point for different organic farms of this network.	186	NGO that promotes CSA; Farms; Organic certification organization	Members receiving their CSA baskets at the co-op; Logos
	Events	Presents the 2 important annual events celebrated at the Co-op (Earth Day and Buy-Nothing-Day) ; offers Co-op's physical space for rent for special events	232	Events calendar; Eco-logic blog; Email the Co-op	Banner Earth
	Members' corner	Presents the composition of the Co-op's Board of directors, the bylaws and minutes from past general assemblies	57	Board of directors; Bylaws; Annual report; Member initiatives; Links; Membership	Photo of 4 people sitting at a Co-op table
	Membership	Explains the three types of members and the way to become a member	290	Membership form; Our store (contact us); Board of directors	Image of the membership form
	Newsletter	Displays current and past editions of the Co-op's newsletter (an electronic bulletin sent to members on a monthly basis) (from February 2007 onwards)	(not studied)	Sign up; 39 archived newsletters; Eco-logic blog; Email to the co-op	Image of a newsletter
	Our History	Recalls the history of the Co-op from the initial steps of its founders to its opening, in 2000, and to today's facts	644	-	Ice storm picture (branch; black and white); Renovation work; Raging grannies
	Our Mission	Mission statement	233	-	B&W photo of ex-worker serving a customer
	Volunteering	Presents different volunteering opportunities and current team of volunteers	170	Board of directors; Homepage; Newsletter; Eco-logic blog	B&W photo of two people at the Co-op; Green heart image

	Contact us	Physical and online Co-op addresses, plus public transportation means to get there	40	Email the co-op	-
Right menu (text and images)	*A search engine function*	Allows to do word search in the site	-	-	-
	"Invest in the Co-op" icon	Links to an information letter and invitation to buy preferred shares to support the Co-op (on the online boutique website).	536	Board resolution to sell preferred shares; offering memorandum; 2007 financial statement	-
	An advertisement	Ad exchange between the Co-op and another organization	-	(to the other organization)	Ad from the other organization
	Photos and a link to the image galleries	Image galleries (random selection of co-op's pictures: of the Co-op's workers, friends and families, on regular days at the Co-op and at special events.)	112 (photo vignettes)	-	22 pictures (workers, other members, family, events, etc.)
	Newsletter hyperlink	(with sign-up and read option), directs readers to the last edition of the newsletter	See above	See above	See above
	Upcoming events, with hyperlinks	Activities held at the Co-op or organized by other (community) organizations	See At the Co-op	To events description and calendar	(depends on the event)
	Eco-Logic blog	Title of the last 5 posts of the blog	See above	Direct access to the posts of the blog	(depends on the messages)
	Static image of the opening schedule of the physical store + address	-	-	-	"Open" sign with schedule and directions
Other pages (hyper-linked in other sections, no direct menu access)	*Products*	Pictures and description of main products sold ("sample products")	291	Online boutique; Contact us	Pictures of products (12)
	Board of directors	Presents the board structure and actual members, plus the general assembly	467	Elected; Member categories; Contact us; Bylaws	No picture
	Annual report	Pdf version of the 2007 Annual report	(not studied)	-	-
	Bylaws	Webpage containing the French bylaws amended Sept. 2006	(not studied)	-	-
	Membership form	Pdf membership form	92	-	Logo
	Sign up	Newsletter registration	91	To the form	-

Transactional website

	Title of the section	Description	Words	Hyperlinks	Visual
Top menu	Home	Entry page with photomontage of products sold	22	To the complete list of products	Product photomontage
	About us	Introduction to the online boutique, and presentation of the Co-op	173	To RW (at the end of text)	Picture of the store front
	My account	"Login or create an account" section; short explanation of why to create an account	56	"Forgot your password?" hyperlink	"create an account"; "login" buttons
	Customer information	Payment methods; Shipping; Delivery methods and times; Returns & replacements; Merchandise damaged; Product warranties; Taxes; Privacy and information security policy	1104	(all items of the description are intra-page links) + Email the Co-op	Logo of the Co-op
	My cart	Shopping cart status	(depends on status)	"continue shopping" link to homepage	-
	Checkout	(same as previous section – "my cart")	(depends on status)	See above	-
	Log in	(same as "my account")	See above	See above	-
	Contact us	Physical address (without public transportation directions) Emails for specific questions	48	Email the Co-op RW	-
(left) Product category menus	All	Picture and hyperlink to 211 products sold	No text	Products	Images of 211 products
	Personal care	Description of product category and photos of products	103	Products	Images of 117 products
	Home & Cleaning		88		Images of 68 products
	Fair Trade & Organic		64		Images of 34 products
	Conservation		15		Images of 31 products
	Gift Ideas		23		Images of 45 products
	School and Office		22		Images of 31 products
	Water		51		Images of 8 products
	Soil Amendments	Empty product category	-	No product to display	-
	Organic Heirloom Seeds	Description of product category and photos of products	41	Products	Logo from farm
Search button	*A search engine function*	Allows to do word search in the site	-	-	-
My cart	My cart section	Tells customers what they have put in their cart and subtotal	Depends on purchases	To products in the cart	Image of products in the cart

(Right) Shopping menu	View basket (basket icon)	Tells customers what's in their cart and subtotal. Suggests other items which may be of interest; allows to estimate tax and shipping and enter coupon codes	Depends on purchases	To products in the cart; to "checkout", to "continue shopping"	Image of products in the cart + other product suggestions
	Checkout ("check" icon)	6-step checkout procedure (checkout method, billing information, shipping info and method, payment info and order review)	Form to fill, 6 steps	To next steps	-
	Invest in the co-op (acorn icon)	See description in Regular website table	-	-	-
	Compare products	Offers product comparison or to create a wish list	Depends on selection	Leads to Login or Create an Account	-

CHAPITRE 6 – DISCUSSION : RÉSULTATS, RÉFLEXIVITÉ ET RELAIS

Dans ce chapitre, nous reviendrons tout d'abord sur les trois articles en faisant ressortir les liens qui les unissent et en proposant une certaine intégration des résultats empiriques en ce qui a trait à la gestion des tensions vécues dans la coopérative étudiée. Nous présenterons ensuite une réflexion sur nos propres stratégies de gestion de diverses tensions ayant émergé dans la démarche de recherche. Enfin, en lien avec le concept de distance présent en trame de fond de cette thèse, nous développerons l'idée de relais.

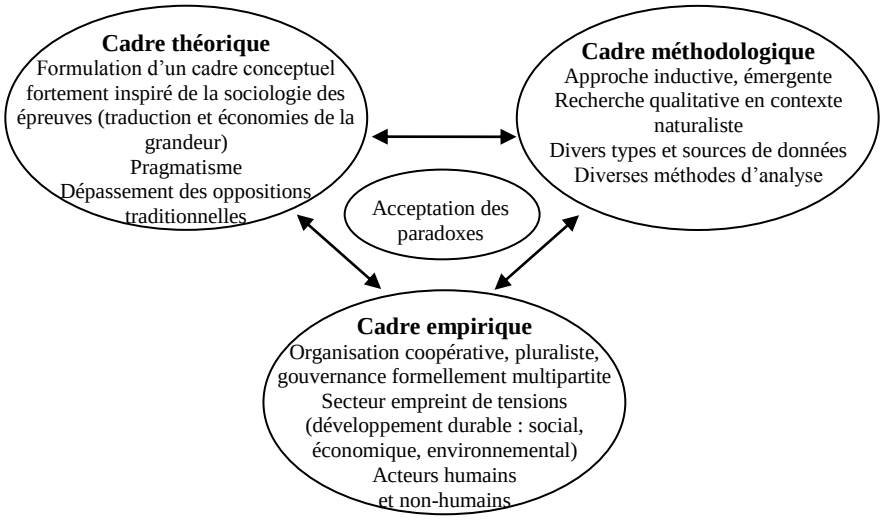
Au cœur de notre thèse, il y a une volonté d'acceptation des tensions et des paradoxes, laquelle se lit dans chacun des cadres (théorique, méthodologique et empirique), eux-mêmes traversés par des tensions. C'est qu'au-delà des tensions étudiées sur le terrain, l'adoption d'une approche du paradoxe n'est pas sans susciter une sensibilité réflexive aux tensions rencontrées dans le processus même de la recherche.

Pour Lewis, « le paradoxe constitue à la fois le cadre d'orientation [*the guiding framework*] et le sujet de la recherche » (Lewis, 2000 : 765, notre traduction). Dans le cadre de notre thèse, nous avons abordé les tensions comme sujet d'étude en adoptant, d'un point de vue épistémologique, une perspective du paradoxe. Reflet de cette double considération, après la discussion des stratégies déployées par les acteurs, sur le terrain, pour gérer (malgré) les tensions (et donc pour proposer des éléments de réponse aux questions centrales de la thèse et l'enrichissement des connaissances sur la gestion des tensions dans la pratique), notre discussion abordera aussi nos propres stratégies de « gestion » des tensions observées et vécues comme chercheure par rapport aux cadres théorique et méthodologique (le cadre d'orientation, selon Lewis). Cette discussion sera suivie d'une réflexion sur l'idée de distance et de relais, qui nous est apparue comme trame de fond de la thèse.

La figure suivante vient récapituler les éléments du cadre théorique, du cadre méthodologique et du cadre empirique. Elle permet aussi d'entrevoir des tensions liées à chacun des cadres. Dans les prochains paragraphes, nous approfondirons les tensions comme sujet (cadre empirique, **résultats)** les tensions comme démarche (liées aux cadres

théorique et méthodologique ; **réflexivité**), ce qui nous mènera ensuite à développer plus particulièrement la notion de distance et l'idée d'outils **relais**.

Figure 6.1 - Récapitulatif et cohérence des cadres théorique, méthodologique et empirique



6.1. Stratégies de gestion déployées par les acteurs : discussion des résultats

Nous récapitulerons et approfondirons ici les réponses offertes par les deux articles empiriques aux sous-questions associées en proposant ici que des liens puissent être tissés entre les divers outils et tensions. Rappelons ici les sous-questions empiriques : l'article 2 abordait la question des rôles des chiffres et divers outils chiffrés dans la gestion des tensions de gouvernance, alors que l'article 3 visait à explorer la façon dont les pratiques textuelles inscrites dans les sites Internet de la coopérative médiatisaient la tension entre l'économique et le social.

Première observation générale : alors que la thèse nous confirme que **la gestion « malgré les tensions » est un défi constant**, les résultats suggèrent aussi à quel point **l'organisation étudiée ne peut évoluer sans ces tensions**. En effet, la nature longitudinale de l'analyse présentée dans l'article 2 permet de saisir l'évolution, dans le temps, des dynamiques. Les résultats démontrent comment une gouvernance « collaboration » peut entraîner des problèmes, de même que la gouvernance « contrôle » qui lui succède. Les

résultats empiriques de l'article 2 appuient donc les propositions formulées par Sundaramurthy et Lewis (2003) quant aux risques associés aux cycles de renforcement d'une approche basée (principalement) sur la collaboration ou sur le contrôle. Ils alimentent aussi nos connaissances sur les pratiques génératives de confiance et de contrôle. Plus précisément, l'article 2 démontre que les chiffres et indicateurs quantitatifs permettent le maintien de la tension, vitale, entre collaboration et contrôle dans les dynamiques de gouvernance liant le conseil d'administration et la direction de la coopérative étudiée. De même, alors que nombre d'écrits en gestion nous poussent à opposer visées sociales et économiques, l'article 3 nous a permis de constater à quel point elles sont textuellement enchevêtrées dans les sites Internet de la coopérative. Même dans des espaces typiquement orientés vers un objectif communautaire (le site régulier) ou un objectif commercial (le site de ventes en ligne), on constate que le social et l'économique se nourrissent mutuellement, que ce soit de manière implicite ou explicite. De même que sa gouvernance ne peut être que collaboration ou que contrôle, la coopérative ne peut poursuivre exclusivement des visées sociales ou économiques, et notre thèse nous a permis de mettre en lumière le rôle de certains outils sociomatériels dans le maintien des tensions…ou peut-être devrions-nous ici plutôt parler de paradoxes.

En effet, alors que nous avons sciemment choisi le mot « tension » pour aborder le rapport entre collaboration et contrôle, et entre social et économique (partant du concept à l'étendue la plus générale et laissant au terrain le soin de nous renseigner sur le type plus précis de tensions dont il s'agissait), nous pouvons ici **qualifier ces tensions plus précisément**. Dans un cas comme dans l'autre, l'étude nous porte à affirmer qu'il s'agit de **paradoxes**. Rappelons ici que selon l'étymologie latine du terme, le paradoxe consiste en une contradiction apparente, en l'observation simultanée de deux éléments en apparence contradictoires (Cameron et Quinn, 1988 : 2). Toujours selon Cameron et Quinn (*ibid.*), « [*b*]*oth of the contradictory elements in a paradox are accepted and present. Both operate simultaneously. The key characteristic in paradox is the simultaneous presence of contradictory, even mutually exclusive elements.*» La définition que donne Westenholz (1999) insiste sur le fait que les pôles du paradoxe sont inter-reliés. Tant la tension « collaboration-contrôle » que la tension « social-économique » apparaissent comme étant des paradoxes, à la lumière des résultats de notre recherche. Alors que la première dynamique avait déjà été qualifiée de paradoxe par d'autres chercheurs avant nous (notamment Sundaramurthy et Lewis, 2003), on dénote dans la littérature une tendance à

entrevoir la tension « social-économique » davantage comme un dilemme (et donc, impliquant un choix; Cameron et Quinn, 1988) que comme un réel paradoxe (Margolis et Walsh, 2003 ; Mathiesen, 2010 ; Smith et Besharov, 2010). Ceci n'est sans doute pas étranger au fait que la vaste majorité des études sur les organisations portent sur des entreprises capitalistes, dont les visées sont avant tout économiques. En ce sens, l'approche du paradoxe, puisqu'elle permet la présence simultanée ET acceptée des pôles en tension, est particulièrement porteuse pour envisager autrement les organisations, et pour étudier d'autres types d'organisations, en particulier les entreprises sociales. Plus encore, notre recherche suggère que certains outils jouent un rôle dans le passage d'une vision des tensions (qui causent un inconfort ; Stohl et Cheney, 2001) comme dilemmes (à résoudre, *either-or*) à une approche du paradoxe (*both-and*). En effet, tant les chiffres que les sites Internet facilitent l'articulation de nouvelles relations entre les pôles, qu'ils connectent et reconnectent.

Même si les tensions entre contrôle et collaboration et entre social et économique peuvent similairement être qualifiées de paradoxes dans l'organisation étudiée, **certaines distinctions** méritent d'être soulignées. En effet, bien que nous ayons refusé d'associer des rôles et logiques prédéterminés aux acteurs, la tension entre collaboration et contrôle assigne un pôle, *i.e.* le contrôle, au conseil d'administration (et donc aux acteurs qui le composent), alors que la tension entre économique et social ne permet de présumer d'aucune association. Dans la tension contrôle-collaboration, les chiffres apparaissent comme objet-frontière facilitant la communication entre la direction et le conseil d'administration. Ainsi le pouvoir ne réside donc pas dans un espace ou l'autre, mais plutôt dans la maîtrise de la mobilisation d'un dispositif de chiffres. En lien avec la sociologie de la traduction, le pouvoir découle (entre autres) d'une traduction efficace en langage « chiffré », les chiffres et indicateurs permettant une présentation standardisée (l'objet-frontière de type « *standardized form* » ; Star et Griesemer, 1989) d'informations complexes. Star et Griesemer (1989 : 411) décrivent ainsi les objets-frontières de « format standardisé » :

> *These are boundary objects devised as methods of common communication across dispersed work groups.* [...] *The results of this type of boundary object are standardized indexes and what Latour would call 'immutable mobiles' (objects which can be transported over a long distance and convey unchanging information).*

Cette standardisation ainsi que la simplification rendues possibles par les chiffres facilitent le déplacement d'un monde local à un monde communiqué à distance (nous reviendrons plus loin sur l'idée de distance et de médiation) et la création d'une compréhension commune. Alors que les outils chiffrés simplifient et dépersonnalisent ainsi des réalités complexes en un langage conjoint synthétique, les textes des sites Internet enrichissent, complexifient les dynamiques entre le social et l'économique, entre la (les) communauté(s) et l'entreprise. Il aurait été possible de séparer ces dimensions pour leur permettre de s'exprimer et de s'épanouir pleinement dans des espaces relativement étanches. Or leur enchevêtrement se « lit » dans la grande majorité des textes : le social apparaît inextricable du site de ventes en ligne, et l'économique pénètre aussi le site régulier. Les textes des sites Internet permettent ainsi non seulement de refléter, mais bien, dans la lignée des approches de la « communication constitutive de l'organisation » (CCO), de « constituer » (Robichaud, 2011 ; Taylor et Robichaud, 2004), de « générer » (Ashcraft, Kuhn et Cooren, 2009 : 2) une organisation complexe articulant à la fois des objectifs sociaux et économiques. Constituer doit être entrevu dans le sens de « former, composer ou de construire quelque chose de plus que la description du phénomène constitué. » (Putnam, Nicotera et McPhee, 2009 : 2-3, notre traduction) Le tableau qui suit présente une synthèse des résultats empiriques présentés dans les articles 2 et 3 de la thèse.

Tableau 6.1 - Synthèse des articles empiriques

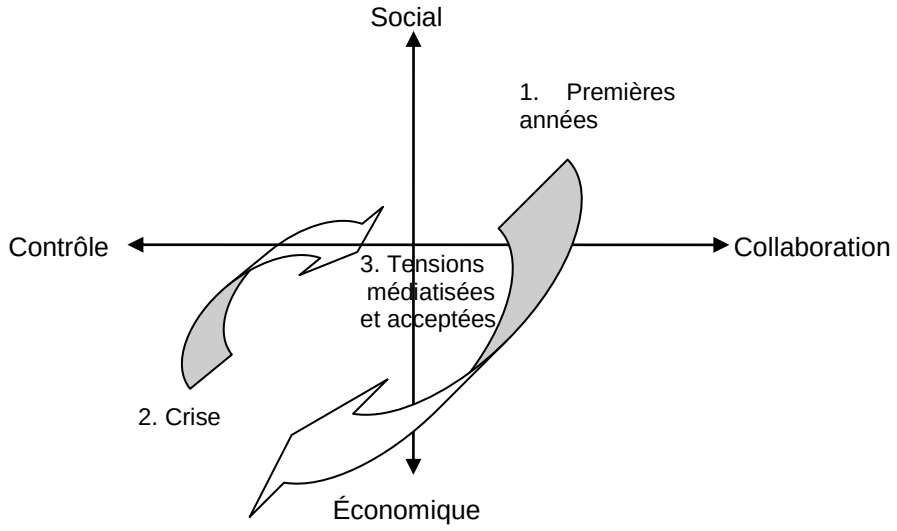
Outils	**Chiffres**	**Sites Internet**
Tension centrale	Contrôle-collaboration	Social-économique
Espaces	Conseil d'administration-direction	Communauté-marché Site régulier et site transationnel
Médiation via	Simplification et standardisation dans un langage commun ; dépersonnalisation ; modification de la distance entre les 2 espaces	Complexification de la tension : création d'imbrications et d'articulations entre les 2 espaces
Dans les 2 cas	Maintien et acceptation des tensions (des paradoxes, plus précisément) facilités par l'action des outils	
L'article en une phrase	Chiffres peuvent exacerber, apaiser et maintenir la tension de gouvernance contrôle-collaboration dans une organisation multipartite	Sites Internet permettent à la fois d'exprimer (en séparant les pôles en deux espaces) et d'accepter la tension (en reliant les deux pôles dans les textes et entre les textes) en constituant une organisation aux visées à la fois sociales et économiques

Il est aussi intéressant de relever **certaines relations entretenues entre les deux types d'outils**. En lien avec les relations entre chiffres et textes, des chiffres ont été mis de l'avant pour justifier la nécessité de développer les sites Internet : pensons aux statistiques de fréquentation de l'ancien site ; au nombre de demandes exprimées pour que la coopérative offre ses produits en ligne ; aux statistiques sur la distance moyenne parcourue par les membres pour venir au magasin en fonction de leur lieu de résidence et à la proportion de membres à l'extérieur d'un certain rayon, mais surtout au plateau atteint dans le chiffres d'affaires et au potentiel de ventes additionnelles offert par la boutique en ligne. Ces derniers chiffres laissent aussi entrevoir que le site de vente en ligne pouvait réciproquement alimenter les ventes, et donc venir appuyer les chiffres.

Pris ensemble, les deux articles empiriques de la thèse se complètent pour alimenter les connaissances sur les **pratiques associées au processus d'évolution et de transformation des coopératives** (Vienney, 1980, 1994), et ce, dans le contexte particulier d'une coopérative multisociétariat. Vienney a théorisé le processus d'émergence et de transformation des coopératives (conceptualisées comme combinaisons d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un double rapport de sociétariat et d'activité) en distinguant trois phases : émergence et croissance (dans laquelle la logique d'association domine), retournement fonctionnel (de la logique d'association vers la logique d'entreprise), puis rééquilibrage (retour à la situation de référence, la codétermination) ou transformation (mutation vers une forme non coopérative). Le cas étudié s'ajoute aux nombreuses confirmations empiriques du processus décrit par Vienney, mais surtout, il permet 1) d'envisager le **rééquilibrage comme la capacité à accepter les tensions constitutives** de la coopérative (et donc, le **passage de la tension au paradoxe**, tel que précédemment discuté) et 2) de mettre en lumière le **rôle important que peuvent jouer certains outils** (autres que la structure et les espaces de participation typiquement abordés dans les études sur les coopératives recensées dans le chapitre 1) dans cette phase. C'est ainsi qu'on peut saisir l'enchaînement des premières phases (émergence et croissance; retournement) comme stratégie de séparation temporelle de la tension entre association et entreprise, alors que le rééquilibrage constitue l'accomplissement d'une stratégie d'acceptation, de maintien de cette tension – et donc d'adoption d'une perspective du paradoxe.

Poussant plus loin l'intégration des articles de notre thèse, nous proposons qu'**un parallèle puisse être tracé entre le paradoxe collaboration-contrôle et le paradoxe social-économique**. En effet, le design longitudinal de notre étude permet de suggérer que des liens puissent être tissés entre les deux grandes tensions étudiées dans le temps : la dimension sociale et la collaboration caractérisant la phase d'émergence et de croissance, et la dimension économique et le contrôle marquant la crise vécue au sein de la coopérative en 2004-05, tel qu'illustré dans la figure suivante :

Figure 6.2 - Évolution des liens entre les deux tensions



Plus spécifiquement, dans le cas étudié, le projet initial est mis de l'avant par un groupe d'amis et de voisins dont la motivation centrale est celle de développer un espace social de rassemblement pour leur quartier. L'impulsion à la base du projet est donc de nature sociale, l'économique apparaissant clairement secondaire. La phase d'émergence de même que les premières années de la coopérative sont caractérisées par un double focus « social » et « collaboration ». En effet, le directeur général, membre fondateur de la coopérative et acteur central de l'émergence, dispose de la confiance des autres membres fondateurs. Ces derniers entretiennent avec lui des relations d'amitié et/ou l'ont côtoyé dans le cadre de mobilisations communautaires diverses auxquelles il a participé dans le passé (rappelons qu'il est un ex-organisateur communautaire), et les dynamiques de gouvernance, collégiales, sont donc marquées par la logique issue du monde domestique (connaissances, voisinage, confiance).

Ces premières années s'accompagnent d'une forte croissance (du chiffre d'affaires) qui ne se traduit toutefois pas par l'atteinte du seuil de rentabilité. Pendant quelques années, les subventions de démarrage permettent d'amoindrir les déficits, tandis que la croissance des ventes dissipe en grande partie tout doute qu'auraient pu alimenter les administrateurs quant aux compétences du directeur général à gérer la coopérative. Le départ du directeur en congé de maladie pave la voie à une incursion du conseil d'administration dans la gestion financière de la coopérative. Le constat de l'état critique dans lequel se trouve la coopérative (plus précisément, la mise en péril du projet coopératif occasionnée par la négligence des chiffres) provoque alors une transformation radicale à la fois des dynamiques de gouvernance (de la collaboration – et de la confiance - au contrôle) et des objectifs (du social à l'économique). Concrètement, un changement s'opère dans les relations entre conseil d'administration et direction, ainsi qu'une orientation (forcée) vers les objectifs de rentabilité. En termes de sociologie de la traduction, on assiste ici à une efficace problématisation de la situation, alors que les membres du conseil d'administration, associés aux chiffres, font valoir que sans changement stratégique, la coopérative comme espace social et communautaire ne peut survivre. Les chiffres étant au cœur de la crise, leur mobilisation est essentielle à l'expansion du réseau des opposants à la direction. Le pouvoir étant le résultat d'associations plutôt qu'une explication, il passe ainsi des mains de la direction, jugée inadéquate et congédiée, au conseil d'administration. Sous-tendu par des justifications issues des mondes marchand et industriel, ce focus sur le contrôle et l'économique (sur l'entreprise) subit rapidement le contrepoids d'une mobilisation de la logique civique au sein de l'association, avec les résultats décrits dans l'article 2. La structure démocratique apparaît certes comme l'un des outils initiaux du rééquilibrage; nous avons toutefois montré que de nouveaux chiffres (liés au poids démocratique des différents camps, puis aux compensations et enfin aux indicateurs de performance) jouaient un rôle crucial dans le retour du directeur général congédié et le rétablissement de la confiance à son égard (et donc, dans l'atténuation de la fonction de contrôle et le retour de la collaboration). Au maintien du paradoxe entre collaboration et contrôle, facilité par les chiffres, s'ajoute celui entre le social et l'économique, notamment articulé dans les sites Internet.

Notre thèse permet d'affirmer que les textes et chiffres modifient les dynamiques, que ces **outils sociomatériels médiatisent les tensions** en permettant de nouvelles articulations des pôles et leur présence simultanée et acceptée. Au-delà de ce qu'ils disent (et donc de leur contenu informationnel), les outils sont acteurs dans les situations de tensions, dans le

sens qu'ils créent une différence (Callon, 2006 ; Cooren, 2006 ; Latour, 2006). Reprenons ici la question centrale de notre thèse : « comment les outils sociomatériels médiatisent-ils les tensions dans une coopérative de solidarité? » La médiation peut être vue comme la création d'un espace permettant « l'articulation de mondes sociaux hétérogènes » (Vinck, 2009 : 66). Selon l'approche théorique privilégiée, différentes actions de médiation ont pu être mises en lumière. La discussion jusqu'ici a surtout permis de mettre en lumière rôle d'objet-frontière et d'acteurs dans les opérations de traduction, surtout en ce qui a trait aux chiffres dans le paradoxe collaboration-contrôle. Quel autre éclairage l'approche des économies de la grandeur peut-elle apporter ? Dans l'approche des économies de la grandeur, les outils sociomatériels appuient les opérations de critique et les justifications, mais aussi la coordination entre des mondes hétérogènes (rejoignant directement la notion de médiation telle que définie par Vinck, 2009). L'analyse réalisée dans le cadre de notre thèse permet aussi de voir que de nouveaux mondes peuvent être introduits par les outils. Dans l'article 2, nous avons vu comment les chiffres issus de différents mondes cohabitaient, mais aussi comment le monde industriel - via les indicateurs adoptés par le conseil d'administration pour les rapports d'activités de la direction – a en quelque sorte permis de sortir de l'opposition entre les mondes civique et domestique mobilisés par le directeur général, et le monde marchand articulé par le conseil d'administration comme nouvelle priorité. Les sites Internet, que l'on peut rapprocher de la cité par projets, connexionniste, proposée par Boltanski et Chiapello (1999 ; Chiapello et Fairclough, 2002) opèrent pour leur part un autre type de médiation : ils permettent plutôt de réunir et d'exprimer les mondes civique, domestique et marchand (ce qui, comme nous l'avons vu dans l'article 3, n'est pas sans créer d'autres tensions, alors que le site propose à la fois une extension du réseau et son recentrage sur le local).

Toujours suivant l'approche des économies de la grandeur mais à un autre niveau d'analyse, il est intéressant de noter comment dans sa mission, son récit de fondation et ses activités spéciales (avec en tête la célébration de la Journée sans achats mais aussi de nombreux ateliers), la coopérative articule une vive critique du monde marchand tout en s'y inscrivant, en tant qu'entreprise. En effet, on peut penser que des actions collectives – autres que celle de créer une entreprise coopérative - sont possibles pour les critiques des dérives du capitalisme : manifestations, boycotts ou systèmes d'échange de proximité (Gaudreault, 2010), entre autres. Alors que les distinctions fondamentales entre l'entreprise capitaliste et l'entreprise coopérative résident dans leurs règles de participation au pouvoir (voix en

fonction du capital détenu dans la première, règle démocratique « un membre, un vote » dans la seconde) et de distribution des surplus (fonction du capital détenu dans la première, fonction de l'activité du membre dans la seconde), la coopérative étudiée ne mise pas sur ces distinctions mais plutôt sur le réencastrement des échanges marchands dans leur environnement au sens large (incluant ainsi tant les dimensions sociales/communautaires, écologiques que les différentes parties prenantes concernées par l'entreprise). En termes de mondes, la justification même de l'organisation est une critique du monde marchand. La proposition, alternative, qu'elle formule est celle d'une **entreprise qui redéfinit la distance** 1) entre certaines de ses parties prenantes (vu la gouvernance multipartite), et 2) entre production et consommation (principalement par le truchement de produits équitable et/ou écologiques proposant une nouvelle proximité avec/entre communautés et environnement).

Nous verrons plus loin que cette cette idée de distance (sur laquelle nous reviendrons dans la section consacrée à l'idée de relais) traverse également la démarche de recherche.

6.2. Stratégies de gestion des tensions dans la recherche : discussion réflexive par rapport à la démarche

La citation suivante de Lewis (2000 : 771) sur les stratégies de recherche pour explorer les paradoxes permet d'introduire la question de la réflexivité dont il sera ici question par rapport aux tensions sous-jacentes à nos cadres théorique et méthodologique :

> *As Teunissen notes, how can researchers "investigate an intangible phenomenon, like paradoxes, with sophisticated research methods which are based on logic, rationality, and consistency?" (1996: 18). Exploring paradox requires remaining acutely aware of contradictions and anomalies and expanding our strategies accordingly. In this light, paradoxes may offer challenging, even frame-breaking experiences, pushing researchers to question approaches that oversimplify and overrationalize complex phenomena*.

L'approche conceptuelle et méthodologique proposée et adoptée pour réaliser notre recherche (dont les grandes lignes ont été présentées dans l'article 1) permet d'entrevoir des tensions d'ordres divers. D'un point de vue théorique, le cadre met en lumière les tensions entre humains et non-humains, et entre agence et structure. Le cadre méthodologique est quant à lui marqué par des tensions entre proximité et distance des acteurs sur le terrain, et entre le caractère planifié et le caractère émergent de la recherche. Ce qui suit se veut un

retour sur ces tensions, mais aussi sur les stratégies que nous avons déployées pour les « gérer », tant dans l'articulation que dans l'application de la réponse à notre première sous-question de recherche : « Comment aborder les tensions et leur matérialité dans la pratique? »

6.2.1. Cadre théorique : éviter les tensions « artificielles »

De l'approche théorique, fortement inspirée de la sociologie des épreuves et présentée dans l'article 1, se dégagent deux tensions majeures : entre humains et non-humains, et entre agence et structure. Il s'agit là de tensions classiques en sciences sociales. Notre proposition conceptuelle puise abondamment dans les approches de la sociologie de la traduction et des économies de la grandeur, des approches qui toutes deux s'opposent à ces tensions jugées stériles et artificielles.

Humains et non-humains

Pour les sociologues de la traduction, la tension entre humains et non-humains constitue en fait une fausse opposition, selon le principe de symétrie[70]. Essentiellement, l'approche propose que les chercheurs ne doivent pas définir à l'avance et à la place des acteurs ce que sont les composantes du monde social (Callon, 2006), ni la nature même des acteurs. Ainsi – et contrairement à ce que l'on pourrait penser -, il ne s'agit pas là d'une question ontologique, mais bien d'un positionnement méthodologique cohérent avec la volonté d'indétermination (Lee et Hassard, 1999 : 402). En effet, tel que le soutient Callon (dans Callon et Ferrary, 2006 : 40) :

> Le fait que le courant soit continu ou qu'il soit alternatif permet de faire certaines choses et empêche d'en faire d'autres, parce que le courant alternatif et le courant continu agissent à leur manière, ils font des choses que d'autres formes d'énergie ne peuvent pas faire, ils fabriquent des différences, autorisent et suggèrent des cours d'action. D'où l'idée, qui au départ est une hypothèse purement méthodologique et pas du tout un postulat ontologique, qu'il n'y a aucune raison de dénier aux êtres non

[70] Law, 1994 (dans *Organizing Modernity*) p. 12: "*To summarize, the principle of symmetry suggests that there is no privilege – that everything can be analysed, and that it can (or should) be analysed in the same terms. So it erodes distinctions that are said to be given in the nature of things, and instead asks how it is that they got to be that way. Indeed, looked at in one way, the principle of symmetry is simply a methodological restatement of the relationship between order and ordering. It says, in effect, that we shouldn't take orders at face value. Rather, we should treat them as the outcome of ordering*."

> humains, aux entités non humaines une capacité de participer à leur manière à l'action. Il n'y a aucune raison de leur retirer cette compétence. Agir, ce n'est pas nécessairement former des intentions et les suivre, agir, c'est fabriquer des différences inattendues.

C'est ainsi que, tel que repris dans l'article 1, la sociologie de la traduction nous invite à reconsidérer ce qui constitue le « social » (composé d'un ensemble matériel hétérogène; Law, 1994), mais aussi la notion d'agence (Cooren, 2006), notamment en retirant l'aspect volontaire de la définition pour insister sur la différence qu'humains et non-humains sont en mesure de créer dans le déroulement de l'action. C'est ainsi que « toute chose qui vient modifier une situation donnée en y introduisant une différence devient un acteur – ou, si elle n'a pas reçu de figuration, un actant. » (Latour, 2006: 103).

Bien qu'explicitement présents dans la grammaire des économies de la grandeur, selon Lemieux (2004), les objets y sont, du point de vue de la sociologie de la traduction, conçus d'un point de vue fonctionnel, comme outils de coordination (objets comme preuves, comme aide-mémoire, etc.), ce qui, toujours selon Lemieux, aux yeux de Latour, contribue à rendre les objets dociles et passifs, domestiques, alors qu'ils peuvent être ennemis, etc. On retrouve tout de même dans les économies de la grandeur une volonté claire de considérer les objets, le rapport entre humains et objets matériels, une opposition à « l'humanisme pur » qui ignore « les attaches [des humains] avec d'autres êtres alors que la dignité des humains est affectée par la relation aves ces autres êtres. » (Thévenot, 1996; 19-20). L'approche suggérée en article 1 (et adoptée dans les articles subséquents) permet de poser un nouveau regard sur les tensions organisationnelles qui prenne en compte (et au sérieux) les objets sans tomber dans le piège de les voir tantôt comme outillage invisible et fidèle (esclave), comme superstructure déterminante (maître) ou comme écran de projection (signe), trois cas de figures notés par Latour et dans lesquels « les objets demeurent invisibles, en tous les cas, asociaux, marginaux, impossibles à engager finement dans la construction de la société. » (Latour, 1994: 597)

Plus globalement, il ressort de cette réflexion que le rapport entre humains et non-humains est à penser autrement qu'en termes de tensions. Humains et non-humains ne sont pas opposés. Au contraire, tout comme le proposent Peeters et Charlier (1999: 17) à propos du rapport entre sujet et objet, le rapport qui unit humains et non-humains doit être conçu de manière interdépendante et non pas duale. Un acteur peut être n'importe quoi, en autant qu'il soit la source d'une action (Latour, 1999), et ainsi les humains n'ont-ils pas le monopole de

l'action. Notre stratégie de gestion de cette « tension » fut donc de dépasser l'opposition entre humains et non-humains en proposant une nouvelle conception de l'agence et de l'action, ce qui nous mène à la seconde « tension » : entre agence et structure.

Agence et structure

La « tension » entre agence et structure a trait à la fois au niveau d'analyse et à la conception du pouvoir d'agir des individus. Cette tension est relative au lien avec l'espace, à la distance qui sépare le « ici » (physique ou lié au pouvoir, à la liberté d'action) de l'ailleurs (qui impose alors ses normes et limite la liberté d'action). Classique des tensions dans les sciences sociales, elle implique ou se décline en tensions de types micro-macro, stratégie individuelle-norme sociale, local-global, ou individualisme méthodologique-holisme (entre autres, Boltanski et Thévenot, 1991 ; Latour, 1992, 2006 ; Poole et van de Ven, 1989 ; van de Ven et Poole, 1988). Chacune des deux approches mobilisées dans le cadre conceptuel (traduction et économies de la grandeur) l'aborde d'une façon différente. Alors que pour la sociologie de la traduction, l'opposition entre agence et structure est jugée artificielle, à la base de l'approche des économies de la grandeur se trouve un projet de réconciliation entre l'individualisme méthodologique (des sciences économiques) et l'holisme (de la sociologie). Dans la première approche, la notion de réseau permet d'aplanir le monde et les descriptions qu'on en fait; dans le deuxième, ce sont les régimes de justification des différents mondes qui permettent de lier l'individu au collectif.

Fondamentalement, la sociologie de la traduction s'oppose vivement à l'idée de structure ou d'institution toute puissante, en d'autres termes, d'un « contexte donné d'avance », « [puisqu']à contexte donné, les mêmes projets subissent ou non des effets, un même contexte entraînant des effets contraires. […] Le contexte n'est pas l'air du temps qui imprègnerait toutes choses […] Non, en effet, rien n'arrive au hasard, mais rien n'arrive non plus par contexte. » (Latour, 1992: 118-119). C'est par la notion de réseau et par le triple mouvement associé (i.e. localiser le global, redistribuer le local, connecter les sites; Latour, 2006) que la sociologie de la traduction libère de la distinction et de l'opposition entre agence et structure et entre micro et macro (Callon et Ferrary, 2006 :37). Pour Callon et Ferrary (*op. cit.*), « les chaînes causales, si elles existent, sont déployées par les réseaux. » Ainsi, ce qui est « macro » n'est pertinent que dans la mesure où il peut être connecté à un point du réseau, dans l'analyse; le « contexte », le macro ne peuvent ainsi être considérés que dans la mesure où leur texture est filamenteuse (*ibid*.), « réticularisée », pourrions-nous dire. Le

« gouffre » créé par le choix entre interaction et structure sociale, entre micro et macro, est une « contradiction artificielle », selon Latour (1994), « un artefact créé par l'oubli des actions intermédiaires pour localiser et globaliser. » C'est pourquoi la sociologie de la traduction réfute les approches dialectiques (de Bourdieu ou de Friedberg; Latour, 1994), puisqu'il n'y a pas de réelle tension à résoudre entre agence et structure ou micro et macro.

Cette « tension » entre agence et structure est abordée sous l'angle du clivage entre individualisme et holisme dans l'approche des économies de la grandeur. Boltanski et Thévenot (1991 : 40-41) ont recours à la philosophie politique pour dépasser le fossé entre leurs disciplines respectives : sociologie (vue comme trop souvent déterministe avec ses institutions toutes puissantes dominant les acteurs) et la science économique (acteurs libres, choix individuels, stratégiques). Alors qu'il pourrait être tentant de rapprocher les mondes - universels, ancrés dans les schèmes de justification -, à des institutions socioculturelles et cognitives orientant l'action individuelle, les postulats d'indétermination et d'incertitude des économies de la grandeur par rapport aux acteurs et actions (Eymard-Duvernay *et al.*, 2006) nous forcent plutôt à observer de quelle façon les acteurs, en interaction, mobilisent ou non ces mondes pour faire valoir leur point de vue et se justifier.

Le cadre théorique permet ainsi d'aborder autrement que par l'angle des tensions et oppositions les rapports entre humains et non-humains, et entre agence et structure. Sociologie de la traduction et économies de la grandeur refusent de considérer ces pôles comme étant en tension et montrent que ces oppositions classiques, en sciences sociales, peuvent et doivent être dépassées.

D'un point de vue réflexif, la question qui se pose ici est celle de savoir si l'adoption d'une approche du paradoxe nous a poussée à « forcer » l'observation de tensions sur le terrain. La discussion du cadre méthodologique, qui suit, permettra notamment de se pencher sur cette question.

6.2.2. Cadre méthodologique : adaptation et improvisation

Alors que les tensions abordées ci-dessus étaient d'ordre théorique (voire méta-théorique), celles liées à la méthodologie de la thèse sont plus appliquées. Une première tension a trait à la tension, inévitable, entre proximité et distance pour tout chercheur réalisant une enquête en contexte « naturaliste » (Bantz, 1983 ; Fuller, 1999 ; Lincoln et Guba, 1985). La deuxième tension, entre le caractère planifié de l'approche et l'émergence des résultats, nous permettra de discuter de l'itération entre théorie et observations. Nous verrons comment ces deux tensions alimentent une discussion sur la tension plus générale entre contrôle et autonomie, ou entre engagement et détachement dans les processus de recherche, en particulier lorsque l'on s'inscrit dans une approche pragmatiste.

Proximité et distance

Dans un traité sur l'anthropologie, Laplantine (1987 : 157) résume ainsi le cœur de la tension entre proximité et distance que vivent les chercheurs adoptant l'approche ethnographique : « La pratique de l'anthropologie enfin, fondée sur une extrême proximité de la réalité sociale étudiée, suppose paradoxalement aussi une très forte distanciation (par rapport à la société que je cherche à comprendre, par rapport à la société à laquelle j'appartiens). » En anthropologie, la distance entre la réalité étudiée et celle du chercheur est souvent grande : universitaires occidentaux étudiant les populations autochtones, les cultures éloignées des leurs. Le décalage entre l'une et l'autre, lorsqu'il est important, facilite selon nous la reconnaissance des biais possibles.

Bien qu'il puisse paraître original, voire marginal, pour des chercheurs organisationnels s'intéressant aux multinationales capitalistes, le terrain étudié dans le cadre de notre thèse n'était pas à des lieues de notre propre réalité (géographique, sociologique, etc.). Nous l'avons souligné dans la présentation du cadre méthodologique, le choix de notre terrain reflète des valeurs et intérêts personnels; il traduit des préoccupations sociales et environnementales. Qui plus est, l'investissement nécessaire pour la réalisation d'une étude ethnographique est réciproquement important : le chercheur doit passer beaucoup de temps au sein de l'organisation pour la comprendre, et les acteurs organisationnels doivent se montrer disponibles et disposés à répondre à ses questions. En économie sociale, un tel

investissement apparaît d'autant plus considérable vu la petite taille et les ressources souvent limitées des organisations. En contrepartie de cet investissement, nous devons nous garder de la co-optation, de la contamination et du « *going native* » (Johnson *et al.*, 2007 : 67).

Comment, donc, avons-nous géré la tension entre la proximité (requise pour mieux comprendre l'organisation, pour favoriser notre acceptabilité sociale) et la distance de notre terrain? En termes de gestion des paradoxes (Poole et van de Ven, 1989), d'un point de vue méthodologique, nous avons principalement usé des stratégies de distanciation spatiale et temporelle permises par une pluralité de méthodes et de sources de données, ainsi que par l'étendue de la recherche dans le temps. Cette distanciation spatiale et temporelle s'est traduite par l'adoption de diverses postures de recherche sur le terrain, modulées selon les moments et espaces d'observation. En termes de distanciation temporelle, certaines périodes (automne 2006 et hiver 2007; été 2008) ont été ponctuées de visites assez régulières à la coopérative et donc d'un plus grand rapprochement du terrain. Ces périodes d'observation plus intensives ont été suivies de moments de recul afin d'analyser le matériel amassé et de développer des pistes de réflexion et raffiner nos observations subséquentes. C'est de l'itération entre collecte et analyse, entre terrain et théorie qu'ont émergé certaines intuitions (notamment les dynamiques associées aux chiffres), intuitions ensuite peaufinées et triangulées par des observations en temps réel. Par ailleurs, distance et proximité ont aussi été vécues, à un autre niveau, dans les périodes de collecte intensives, alors que nous avons fait varier notre degré de participation selon les espaces d'observation. En effet, pendant ces périodes de rapprochement du terrain, nous avons déployé des méthodes dans lesquelles nous nous situions nous-même à des distances variables de l'action observée. C'est ainsi que nous avons été plus ou moins « près » des acteurs selon les contextes et espaces : de nombreuses journées d'observation ont par exemple été marquées par une participation active aux tâches pendant les heures d'ouverture de la coopérative (de 10h à 18h, à la coopérative), puis par l'observation non participante des réunions du conseil d'administration (de 19h à 21h, chez l'une des membres du conseil). Cette alternance entre immersion et recul, et entre participation active et non active n'aurait pas été possible sans un engagement prolongé avec le terrain qui, associé à la triangulation des sources et méthodes, au suivi de mon comité de thèse et au niveau de détail livré dans les articles, permet d'affirmer la crédibilité et la transférabilité de la recherche (ou sa validité interne et externe, selon des critères de qualité traditionnels; Lincoln et Guba, 1985).

La tension entre proximité et distance a aussi été vécue à un tout autre niveau, par rapport à l'importance relative des théories et observations, entre déduction et induction. Cela nous mène ici à discuter de la gestion de la tension entre le caractère planifié et le caractère émergent de la recherche, typique en recherche qualitative.

Planifié et émergent

L'approche déductive qui peut se dégager de la thèse - vu la présentation, d'entrée de jeu, d'une hypothèse forte selon laquelle les outils sociomatériels jouent un rôle dans les tensions - mérite ici d'être nuancée par une explication de la démarche inductive qui l'a précédée. Nous l'avons brièvement abordé dans l'article 2, nous n'avons pas entrepris la recherche en postulant que les chiffres (ni les sites Internet) médiatisaient les tensions vécues dans la coopérative. En fait, nous pressentions plutôt des tensions entre les différentes parties prenantes (utilisateurs, travailleurs et membres de soutien) et voulions comprendre comment se construisaient les nécessaires compromis. Or, ces tensions entre les types de membres ne se sont pas avérées tel que nous l'anticipions[71]. Plutôt, ce sont des tensions entre contrôle et collaboration ainsi qu'entre les visées sociales et économiques de la coopérative qui ont émergé du terrain, accompagnées d'outils sociomatériels à la fois inattendus et incontournables. C'est ainsi que nous avons dû gérer la tension entre, d'une part, la préparation et la planification de la recherche (lesquelles sont encouragées par la scolarité de doctorat et les lectures théoriques, la rédaction de la proposition de thèse, etc.) et, d'autre part, l'ouverture à la surprise, à l'inattendu révélé par le terrain.

En termes de gestion des paradoxes et en cohérence avec les postulats de l'approche pragmatiste (Lemieux, 2004), lors de la collecte de données (une phase parmi plusieurs dans la démarche, et donc en quelque sorte, une stratégie de distanciation temporelle), nous avons fait le choix du « détachement des voiles conceptuels » (Robichaud, 2011) pour nous rapprocher des phénomènes observés, nous distancer des concepts théoriques englobants et nous pencher de façon ouverte, souvent improvisée, sur ce qui se déroulait devant nous. Le retour vers la théorie s'est effectué en grande partie lors de l'analyse et la discussion des résultats.

[71] Ce qui n'est pas sans avoir alimenté notre critique, ouvertement exprimée dans la recension des écrits, des approches déterministes présumant des logiques des acteurs en fonction de leur identité (professionnelle, sociale ou autre).

En soi, la tension entre planification et émergence, en recherche, n'est pas éloignée de celle entre contrôle et autonomie. En effet, les théories s'avèrent des outils rassurants pour le chercheur lorsque celui-ci est confronté à la complexité du terrain, mais surtout à l'autonomie des acteurs, qui peuvent invalider les hypothèses théoriques les plus solides. Dès lors, il doit reconnaître humblement qu'il ne peut prédire les situations qu'il observe, et donc qu'il y a d'importantes limites à son contrôle. Tout comme les outils transportés par les pompiers en situation d'urgence peuvent ralentir leur course au point de causer leur mort s'ils ne sont pas lâchés à temps (Weick, 1996, 2007), certains outils conceptuels auxquels les chercheurs sont fortement attachés peuvent les détourner de certains apprentissages du terrain.

Or, la capacité d'action sur quelque chose peut nous permettre de voir cette chose (Weick, 2007: 9). Nous avons par ailleurs soutenu que c'est faute d'outils pour les saisir et les accepter que la majorité des chercheurs éliminent les paradoxes de leurs recherches (Lewis, 2000 ; Poole et van de Ven, 1989). Il est paradoxal de relever que notre thèse propose des outils conceptuels (article 1) pour attirer l'attention sur certains acteurs sociomatériels trop souvent ignorés[72].

Notre thèse permet donc l'émergence, tant dans l'observation empirique que dans l'analyse, d'outils empiriques mis en place par les acteurs pour gérer malgré les tensions qui abondent dans leur organisation. Elle offre aussi, comme nous le verrons dans la section suivante, une réflexion sur les notions de distance et de relais.

6.3. « *Objects in mirror are closer than they appear* »: distance, outils et relais

L'idée de **distance** mérite ici d'être développée, puisqu'elle apparaît, a posteriori, comme clé de lecture à travers laquelle aborder notre thèse, en lien avec les tensions et paradoxes, mais aussi avec la médiation. En effet, chacun des articles constitue une réflexion sur la distance entretenue 1) entre des acteurs aux statuts divers (humains et non-humains; article 1); 2) entre gouvernance et gestion (article 2); entre l'ici et l'ailleurs (article 3). Et chacun des articles propose en fait un outil – un relais - pour repenser cette distance, cet espace.

[72] C'est ainsi qu'à l'instar des théoriciens critiques qui voient des instruments de domination et des luttes de pouvoir partout, l'ironie serait de déshumaniser les dynamiques organisationnelles au profit des outils sociomatériels enfin dévoilés.

Tel que précédemment discuté, l'article 1 a permis de poser que la **distance entre humains et non-humains** était artificielle. Nous ajouterons ici que cette distance (dont témoigne, selon nous, l'absence assez systématique de considération des outils sociomatériels dans l'analyse des tensions organisationnelles) est entretenue notamment par une **distance par rapport à la pratique** ; quand on n'observe pas l'action alors qu'elle se déploie, on ne peut repérer directement les outils impliqués. C'est ainsi que le biais pour les acteurs humains peut être accentué par des théories et des méthodes de recherche qui ne permettent pas de saisir les non-humains, entraînant une sous-estimation de la densité des acteurs en présence. Par ses propositions, l'article 1 apparaît ainsi comme un « outil » conceptuel et méthodologique visant la suppression de la distance artificielle entre humains et non-humains, mais aussi entre les chercheurs et les pratiques, concrètes et situées, auxquelles se livrent les acteurs au sein des organisations.

D'autres « distances » permettent d'être reconsidérées dans les articles empiriques. L'article 2 démontre à quel point l'**espace entre gestion et gouvernance** au sein d'une coopérative, organisation démocratique et multipartite, est **mouvant et en constante redéfinition** à travers le temps et les micro-pratiques liées aux chiffres. L'étude de cas permet de saisir à quelle point cette distance, entre administrateurs et gestionnaires, peut être modulée et remodulée par des outils chiffrés permettant le déplacement d'un monde local (gestion et opérations) à un monde communiqué, gouverné à distance, et vice-versa. En ce sens, les chiffres apparaissent ici comme médiateurs « en ce sens qu'[ils] mobilisent avec [eux] tout le réseau qu'[ils] représentent », ce qui contribue à leur donner « de l'épaisseur sociohistorique » ou « sociotechnique » (Mailhot, 2004 : 70). On rejoint ici l'idée, abordée précédemment, que les chiffres permettent la simplification de réalités autrement plus complexes. Ce que nous ajoutons ici, c'est que leur proximité des mondes marchand et industriel protège en quelque sorte les indicateurs chiffrés des dangers associés au monde domestique (favoritisme, personnalisation des enjeux en fonction des connaissances personnelles). Quant à l'article 3, au-delà de la tension entre visées sociales et économiques, il permet d'aborder la **distance entre l'ici et l'ailleurs**, que les outils Internet permettent de supprimer et de réaffirmer à la fois. En effet, aux possibilités qu'offre le web en termes d'expansion territoriale du marché desservi par la coopérative et de création de nouvelles communautés s'ajoute celle de resserrement des liens avec sa communauté locale. Ces possibilités sont à mettre en perspective à la lumière de l'article 2, qui nous a permis de voir comment, par les statistiques qu'il génère, le site de ventes en ligne permettait

aussi la création de nouveaux espaces de calcul (« *calculable spaces* ») pouvant contribuer à dépersonnaliser les rapports entre la coopérative et sa clientèle.

Nous tisserons ici des liens entre les outils empiriques (chiffres et sites Internet) abordés dans la thèse et la notion de relais, aux acceptions suivantes selon le Petit Robert (2002 : 2225) :

A. 1. (1549) CHASSE Chiens postés sur le parcours d'une chasse, pour remplacer les chiens fatigués. […] 2. (1573) ANCIENNT Chevaux frais postés pour remplacer ou renforcer les chevaux fatigués ; lieu, poste où ces chevaux étaient préparés. […] 3. (1905) SPORT *Course de relais* : épreuve de course disputée entre plusieurs équipes qui se relaient à des distances déterminées.[…] 4. Mode d'organisation du travail où les ouvriers se remplacent par roulement pour assurer un travail continu. […] 5. Étape (entre deux points de l'espace) […] – Intermédiaire (entre deux personnes). […]
B. (1860) SC., TECH. Dispositif permettant à une énergie relativement faible de déclencher une énergie plus forte. […]

Alors que les chiffres jouent un rôle similaire à celui décrit dans la première acception du terme, les sites Internet présente le potentiel d'accomplir une action telle que celle décrite dans la seconde. En effet, les chiffres simplifient l'information à transmettre entre conseil d'administration et direction, évitant aux acteurs humains en présence de devoir remonter les chaînes complètes d'associations complexes. Tel que nous l'avons décrit, ils deviennent une étape incontournable pour lier administrateurs et direction, le passage obligé pour favoriser la présence, simultanée, de la collaboration et du contrôle nécessaires à la gouvernance. Les sites Internet, par le potentiel qu'ils présentent à étendre et resserrer les liens de la coopérative avec ses parties prenantes, peuvent ainsi être considérés comme des « dispositifs permettant à une énergie relativement faible de déclencher une énergie plus forte » (*ibid*). On pense ici à l'expansion du marché, mais aussi aux enjeux de participation démocratique soulignés dans l'article 3.

Tout au long de notre thèse, nous avons avancé l'idée que des outils sociomatériels, en particulier les chiffres et sites Internet, agissaient dans les situations de tensions organisationnelles. Non seulement peuvent-ils en créer, ils peuvent aussi en résoudre, mais aussi faciliter leur acceptation. Pour faire avancer les connaissances sur les pratiques par lesquelles les acteurs parviennent à gérer « malgré les tensions », il est selon nous crucial d'adopter une approche qui puisse saisir les outils sociomatériels dans l'action. Après avoir mis en lumière les contributions de notre thèse, ses limites mais aussi les implications pour la

l'enseignement et la pratique, dans la conclusion qui suit, nous proposerons quelques réflexions inspirées du « *Drop your tools* » de Weick (1996, 2007) qui viseront, paradoxalement, à relativiser les effets et la nécessité de garder nos outils coûte que coûte.

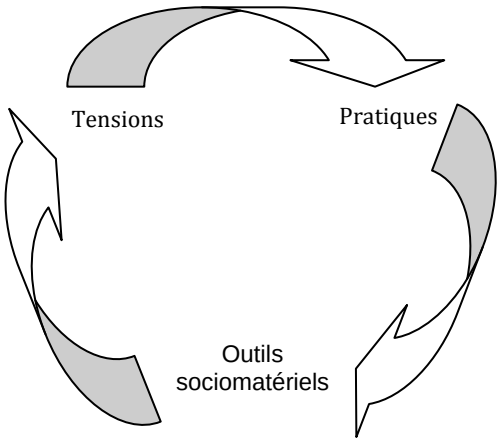
CHAPITRE 7 – CONCLUSION

Tel qu'annoncé précédemment, dans ce dernier chapitre, nous aborderons successivement les contributions générales de la thèse de même que ses limites et les pistes encore à explorer; puis ses implications pour la pratique et pour l'enseignement de la gestion. Nous conclurons enfin sur une réflexion inspirée de Weick sur la notion d'outils.

7.1. Contributions, limites et lendemains de la thèse

Rappelons les prémisses de notre thèse : 1) une reconnaissance de l'omniprésence des tensions organisationnelles et du potentiel de leur acceptation, mais un manque de connaissance sur les pratiques concrètes par lesquelles y parvenir, et 2) un souci croissant, dans la perspective de la pratique, de tenir compte de la sociomatérialité des pratiques. Par l'étude des pratiques impliquant des outils sociomatériels, médiateurs des tensions de gouvernance et d'objectifs d'une organisation pluraliste, notre thèse a donc permis de « boucler la boucle » tensions-pratiques-sociomatérialité, tel que l'illustre la figure suivante :

Figure 7.1 – Tensions-pratiques-outils sociomatériels : « boucler la boucle »



D’un point de vue théorique, notre thèse propose donc une contribution 1) à la littérature sur les tensions, en l’alimentant d’observations, empiriques, de pratiques concrètes inscrites dans une perspective du paradoxe; 2) à la littérature sur les pratiques, par l’attention portée aux outils sociomatériels inscrits dans ces pratiques. Mais surtout, elle présente l’originalité de lier ces trois éléments en proposant et en confirmant que certains outils sociomatériels jouent un rôle d’acteurs (ou actants) dans la médiation des tensions organisationnelles, dans la pratique.

Qui plus est, d’un point de vue méthodologique, le suivi des chiffres, dans l’article 2, a aussi permis de constater les transformations de ce rôle au fil du temps, alors que les chiffres sont passés de mal nécessaire à point de passage obligé, permettant depuis de médiatiser la distance entre gouvernance et gestion. Il s’agit là d’une contribution qu’il importe de souligner, puisque rares sont les études sur les tensions reposant sur un devis de recherche longitudinal. Sans un tel devis, nous aurions été dans l’impossibilité de saisir des dynamiques particulières ayant marqué le cas.

Les particularités du cas empirique étudié méritent d’être abordées. En effet, l’organisation étudiée est singulière : coopérative de solidarité (*multistakeholder*), dans le secteur de l’environnement. Nous sommes pleinement consciente que ces particularités limitent les possibilités de généralisation. Au sein même de l’économie sociale, on retrouve une grande variété d’organisations qui présentent des caractéristiques diverses au-delà de leur statut juridique ou de leur secteur d’activité, ce qui permet d’envisager différentes catégories d’organisations (quatre catégories, soit l'économie sociale de bénévoles, professionnelle et légitime, marchande, ou émergente et hybride; Rousselière et Bouchard, 2011). Pensons aux dimensions de financement et d’emploi mises en lumière dans les récents travaux de Rousselière et Bouchard (*ibid.*), mais aussi au caractère mutualiste ou altruiste de certaines organisations (Gui, 1993), ou à leur dominante et à leur contexte d’émergence (respectivement, marchande ou non; nécessité ou aspiration; Lévesque, 2002).

Cela étant dit, nous posons que cette organisation pluraliste, cas intense (Miles et Huberman, 1994), constitue un micro-laboratoire d’innovation sociale et d’acceptation de tensions multiples qui pourrait être prototypique de l’organisation du futur pour les deux raisons suivantes, inter-reliées. Premièrement, pluralité, turbulence et manque de ressources

sont trois facteurs d'exacerbation des tensions (Smith et Lewis, 2011), et autant de caractéristiques de plus en plus associées à l'environnement dans lequel évoluent et évolueront les entreprises. En ce sens et dans ce contexte, le cas nous apparaît riche d'enseignements pour l'adoption, incontournable, d'une perspective du paradoxe. D'un point de vue théorique, la perspective du paradoxe proposée dans cette thèse n'est pas sans rappeler la problématique de la complexité, du moins dans sa volonté de dépassement des alternatives classiques, qui « perdent leur caractère absolu, ou plutôt changent de caractère : au « ou bien/ou bien » se substitue à fois un « ni/ni » et un « et/et » .» (Morin, 2005 : 72). D'un point de vue plus pratique, tel que nous l'avons explicitement soutenu en introduction, rappelons que les coopératives de solidarité – et plus largement, les organisations de l'économie sociale - apparaissent comme un terrain particulièrement propice à l'exacerbation de diverses tensions, mais aussi à la gestion « malgré les tensions », en acceptant à la fois que certains objectifs, par exemple, soient à la fois contradictoires ET interdépendants. Au-delà des paradoxes d'objectifs et de gouvernance traités dans le cadre de cette thèse, nous avons pu voir que bien d'autres tensions, universelles, étaient vécues par les organisations. C'est donc dire que l'intérêt du développement de notre compréhension des pratiques concrètes d'articulation d'une perspective du paradoxe dépasse donc le terrain de l'organisation étudiée et des organisations connexes.

Deuxièmement, les enjeux sociaux, économiques, culturels et environnementaux qui jalonnent le paysage des grands débats et défis contemporains mettent en évidence la nécessité de collaboration multipartite et le développement de nouvelles formes de collaboration et d'espaces de délibération (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001 ; Driscoll, 1996 ; Turcotte, 1997). Par sa gouvernance pluripartite institutionnalisée, la coopérative de solidarité offre aussi un terrain privilégié pour l'étude de telles formes et de tels espaces, de même que pour l'avancement de l'approche des parties prenantes, qui accuse par ailleurs un manque d'études qualitatives et d'attention envers les petites organisations (Laplume, Sonpar et Litz, 2008). Entre autres pistes, l'article 3 de la thèse permet de questionner l'idée selon laquelle « les petites entreprises disposent de moins de ressources à dédier à des activités périphériques [« *noncore* »] relatives aux demandes de leurs parties prenantes » (Laplume, Sonpar et Litz, 2008 : 1172 citant Welsh et White, 1981; notre traduction) en démontrant comment la communauté, par exemple, peut à la fois requérir et fournir des ressources à l'organisation qui y est solidement ancrée.

Notre étude s'est limitée à un cas et a permis d'approfondir le rôle de deux outils (nommément les chiffres et les textes de sites Internet) dans la médiation de deux tensions (respectivement les tensions de gouvernance et d'objectifs). Nous n'avons pas épuisé les possibilités d'exploitation du matériel amassé dans le cadre de cette thèse. Tout d'abord, le terrain nous a permis d'entrevoir que d'autres outils étaient également susceptibles d'agir sur d'autres tensions (par exemple, une politique d'approvisionnement et les tensions entre local et global, acheteurs et producteurs, accessibilité économique et respect de l'environnement/des communautés, etc.), outils qu'il pourrait être intéressant d'analyser suivant la grille des tensions repérées dans la mission, dans l'article 3. L'analyse de mission pourrait aussi être systématisée et appliquée sur un échantillon plus large pour mener à l'étude des liens entre sa formulation (en ce qui a trait à la tension social-économique) et les pratiques organisationnelles des entreprises sociales, que ce soit en termes de gouvernance, de financement ou autre. À la manière des récents travaux de Blair-Loy, Wharton et Goodstein (2011) et dépassant les pratiques « textuelles » mises en lumière par les sites Internet dans l'article 3, nous pourrions emprunter la piste de la recherche encore peu explorée - malgré la reconnaissance de l'importance de la mission comme outil stratégique – de la relation entre le contenu de la mission et les pratiques organisationnelles exprimées par certains indicateurs quantitatifs pour tenter de dégager une typologie inductive des entreprises sociales.

En plus de la combinaison entre l'analyse, qualitative, de la mission et celle, quantitative, de pratiques organisationnelles, d'autres approches théoriques et méthodologiques pourraient aussi être mobilisées pour pousser plus loin l'exploitation des données cumulées dans le cadre de notre thèse. Nous pensons ici à la possibilité d'approfondir les extraits de rencontres du conseil d'administration (rappelons que nous disposons d'enregistrements audio et notes d'observation ou de transcriptions de près de 30 heures réparties sur 16 séances du CA) pour aborder la construction collective de la cognition multipartite suivant l'analyse de conversation (par exemple, Cooren, 2004a), ou la construction, située, des intérêts via les récents développements de la psychologie discursive ("discursive psychology"; Mueller et Whittle, 2011 ; Whittle et Mueller, 2011).

Enfin, plus largement, les tensions de gouvernance et d'objectifs ne sont pas les seules tensions sur lesquelles sont constituées les organisations de l'économie sociale. Lorsque l'on se penche sur les caractéristiques de ces organisations (soit l'exercice d'une activité

économique; la gouvernance démocratique; des règles interdisant ou limitant la distribution des surplus, et l'autonomie de gestion; Bouchard, Ferraton et Michaud, 2008), on constate que notre thèse n'a permis d'aborder que les tensions associées aux deux premières caractéristiques. En effet, nous pouvons penser que la tension entre le social et l'économique puisse être directement liée à la nécessité, pour ces organisations (qui n'ont pas pour objectif de générer des profits pour leurs actionnaires), d'opérer une entreprise économiquement viable. De la même façon, il est tout à fait plausible d'entrevoir que la structure et les règles de gouvernance démocratique mènent à des tensions entre conseil d'administration et direction générale, et entre collaboration et contrôle. Or, les règles concernant la distribution des surplus ainsi que l'autonomie de gestion ne sont pas sans lien avec d'autres tensions potentiellement constitutives de ces organisations, et qu'il conviendrait d'explorer. En effet, la tension entre intérêts particuliers et intérêt général pourrait être médiatisée par les règles limitant ou interdisant la distribution des surplus, alors que les ressources financières de l'organisation (ainsi que leur provenance) pourraient intervenir sur la tension entre autonomie et contrôle dans les dynamiques des organisations selon leur structure de financement. Non seulement ces réflexions laissent-elles présager que d'autres outils sociomatériels puissent agir sur d'autres tensions constitutives des organisations pluralistes que représentent les organisations de l'économie sociale, elles permettent de penser que l'étude de ces organisations interpelle certaines théories des organisations – pensons par exemple à la théorie de la dépendance des ressources (ce que les travaux de Cloutier, 2009, ont brillamment démontré) –, et ce, avec un regard particulier : une attention particulière aux outils sociomatériels impliqués dans les tensions, implicites ou explicites, des théories.

7.2. Implications pour la pratique et l'enseignement de la gestion

Pour les praticiens, tel qu'abordé dans l'article 2, notre thèse est tout d'abord porteuse d'une reconsidération du pouvoir au sein des organisations. Essentiellement, elle nous invite à voir le pouvoir non pas comme une caractéristique des individus, mais bien comme le résultat d'une efficace mobilisation, d'un assemblage d'acteurs humains et non-humains (Latour, 2006). L'article 2 démontre clairement comment la négligence de certains de ces derniers peut mener à une perte de légitimité, à un contrôle renforcé et donc à une perte de pouvoir; l'article 3 présente quant à lui le pouvoir que peuvent avoir les textes pour créer une

organisation articulant des ponts originaux entres des dimensions traditionnellement opposées. Concrètement, cela nous pousse aussi à souligner à grands traits le fait que les outils de gestion et de communication - mais aussi d'autres outils, tels les outils d'évaluation (Bouchard, 2010) - que développent et adoptent les organisations ne sont pas neutres. À l'instar de la comptabilité qui « crée l'économie » en agissant « comme puissant instrument de cadrage et de production de la réalité économique » et des systèmes comptables qui « font exister certaines définitions de l'entreprise au détriment d'autres » (Chiapello, 2008), ces outils ne sont pas de simples intermédiaires ou courroies de transmission. Ils peuvent transformer l'organisation, ils participent à sa définition et à sa constitution communicative (Ashcraft, Kuhn et Cooren, 2009). Notre thèse présente l'originalité d'ajouter que ces outils sociomatériels peuvent médiatiser les tensions organisationnelles, notamment en facilitant leur acceptation (et donc le passage, tel que discuté précédemment, de la gestion des tensions à l'adoption d'une perspective du paradoxe). Il s'agit d'une invitation, pour les praticiens, à porter une attention particulière au contenu de leurs outils de gestion, de communication ou d'évaluation de même qu'à la manière dont ils les développent, et plus particulièrement à tenir compte de la façon dont ces outils peuvent exacerber, apaiser ou réarticuler des tensions vécues dans leurs organisations.

Dans la recension des écrits, nous avons mis en lumière l'opposition, fréquemment relevée, entre d'une part la gestion, et d'autre part la création, le « care », les objectifs sociaux…La thèse propose que des outils traditionnels de gestion (chiffres de ventes, etc.) sont tout aussi bien « mobilisables » dans des visées autres que la performance économique, pour autant qu'on s'en saisisse, qu'on accepte de les aborder et d'en connaître le langage (Chua, 1996). Les outils de communication apparaissent quant à eux cruciaux pour permettre aux organisations de l'économie sociale de distinguer leurs produits et services et de faire valoir leur spécificité, dans la mêlée d'une offre croissante de produits proclamés socialement et écologiquement responsables (Mertens, 2010b : 201). Aborder les organisations de l'économie sociale dans une perspective du paradoxe permet à ces organisations de se démarquer d'initiatives de responsabilité sociale d'entreprises capitalistes. Pour l'économie sociale, une piste de distinction réside la valorisation de leur double ancrage dans le social et l'économique (parfois triple, avec l'environnement). Tel que soutenu dans l'article 3, cette tension est constitutive et acceptée de ces organisations, et leurs outils communicationnels doivent miser sur cette différence pour se démarquer d'entreprises capitalistes qui « compartimentent » (Josserand et Perret, 2003) plutôt le social dans certaines initiatives

volontaires de responsabilité sociale isolées d'une stratégie globale visant la maximisation du profit.

En plus de sensibiliser les étudiants aux outils et à leur rôle potentiel dans la gestion des tensions organisationnelles, la thèse propose une réflexion sur le développement d'une « pédagogie du paradoxe » (Lewis, 2000 : 774) qui vise à aider les étudiants à complexifier plutôt que simplifier leur vision de la gestion et des organisations. L'enseignement de la gestion doit permettre aux étudiants de passer d'une vision des tensions comme dilemmes et problèmes à régler à une approche du paradoxe. Tel que le soutient Morgan (1988 : 237-238),

> [t]*hinking tends to be fragmented in that knowledge of organization is "departmentalized": into distinctions between organizational behavior (OB), strategy, accounting, finance, marketing, etc. And, as a result, expectations about legitimate spheres of discourse, perceived relevance, and the relationship between problems and solutions tend to fall in line with an over-bureaucratized view of the world.* […] *This often leads* […] *to see the process of "getting organized" as one of developing clear, rational structures of tasks and activities, rather than of understanding organization as an open-ended, flowing process that demands the management of many contradictory strains and tensions.*

Pour Morgan (1988 : 238, notre traduction), il faut « transformer cette vue fragmentée et sur-bureaucratisée en une appréciation ouverte permettant aux étudiants de comprendre la nature complexe et paradoxale des organisations et de leurs problèmes de gestion. » Toujours selon Morgan, l'enseignement par les métaphores apparait comme l'une des façons d'appréhender les organisations dans leur complexité, et ainsi d'encourager les étudiants à générer diverses compréhensions à la fois contradictoires et complémentaires de l'organisation.

Enfin, en plus de permettre aux étudiants d'identifier les pôles en tension et de les apprivoiser, il faut aussi appuyer le développement de compétences liées à chacun de ces pôles. En effet, il ne suffit pas de reconnaître les tensions. Pour les maintenir et tirer profit de leur potentiel (Smith et Lewis, 2011), à l'image des organisations, les gestionnaires doivent eux aussi développer leur ambidextérité (Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Bledow *et al.*, 2009 ; O'Reilly III et Tushman, 2004) et savoir à la fois développer et soutenir confiance et contrôle, objectifs sociaux et économiques, collaboration et compétition, etc. Notre enseignement doit

permettre aux étudiants d'acquérir des compétences, ou à tout le moins, une sensibilité à chacun des pôles et aux outils qui en permettent le déploiement.

7.3. Quelques dernières réflexions sur le « *Drop your tools* » de Weick

Learning to drop one's tools to gain lightness, agility, and wisdom tends to be forgotten in an era where leaders and followers alike are preoccupied with knowledge management, acquisitions, and acquisitiveness. Nevertheless, human potential is realized as much by what we drop, as what we acquire. (Weick, 2007 : 6)

C'est sur cette citation de Weick que nous souhaitons conclure cette thèse, pour rappeler - de façon paradoxale vu le plaidoyer que nous avons livré en leur faveur - à quel point les outils doivent parfois être abandonnés s'ils empêchent l'organisation de réaliser son plein potentiel. Les outils peuvent certes favoriser l'acceptation de certaines tensions à certains moments, mais il faut aussi savoir les lâcher pour déplacer son regard et oser penser autrement l'organisation.

APPENDICE A

COPIE DU CERTIFICAT ÉTHIQUE

APPENDICE B

GUIDE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE

GUIDE D'ENTRETIEN, membre fondateur, Coopérative ÉcoloMonde Durée estimée de l'entretien : 90 minutes. Prioriser les questions dans l'éventualité de temps écourté
1. Début de l'entretien
Présentation du thème et du but général de l'entretien
Explication du respect des conditions éthiques de la recherche (libre consentement, confidentialité, anonymat, accès aux données, etc.). Demande d'autorisation pour l'enregistrement. *** Signature du formulaire de consentement à l'entrevue. *** Effectuer un test avec la voix de l'interviewé pour corriger si nécessaire avant de poursuivre l'enregistrement *** Vérifier le temps dont on dispose (si pas encore abordé) et la possibilité d'une entrevue d'approfondissement
Réactions, questions de l'interviewé?
2. Points centraux de l'entretien
J'aimerais tout d'abord connaître votre expérience et votre implication à la coop. Quand et comment avec vous commencé à vous impliquer au sein de la coop?

Tel que mentionné dans le courriel de presentation de mon projet de recherche, je m'intéresse à l'émergence et à la gouvernance des coopératives de solidarité. J'aimerais que vous me racontiez la petite histoire de la coop, de son émergence à aujourd'hui.[assemblage des personnes, des objets, des financement, des idées]

- D'où et de qui est venue l'idée?
- Pourquoi une coopérative de solidarité?
- Pourquoi des produits écologiques?
- Qui a été impliqué et d'où vous connaissiez-vous?
- Membres fondateurs toujours au CA?
- Qui a dû être convaincu?
- Liens avec d'autres organismes, d'autres entreprises?
- Financement initial et subséquent
- Appuis, embûches
- Choix de l'emplacement
- Ressources humaines et matérielles impliquées
- Moments critiques
- Qu'est-ce qui a changé au fil du temps? Pourquoi?

? Accès aux documents de fondation ?

Si pas abordé précédemment : pourquoi avoir choisi la forme « coopérative de solidarité »? Qu'est-ce que la solidarité, pour vous? Et qu'est-ce que la solidarité, pour la coopérative? Être membre d'une coopérative de solidarité, qu'est-ce ça signifie pour vous? Est-ce différent selon qu'on est membre usager, travailleur ou de soutien? Si oui, en quoi est-ce que ça diffère? (Perception que l'interviewée a de son rôle de membre et de celui des autres au sein de la coop)
Quel(s) rôle(s) l'environnement-t-il joué(s) dans le passé?

L'un des défis souvent relevés des coopératives de solidarité dans les quelques écrits à leur sujet tient au fait de leur gouvernance « multisociétariat » - *multistakeholder* : 2 ou 3 catégories de membres, à droits égaux et aux visions potentiellement différentes...

- Confirmer la composition du CA : 3 membres de chaque catégorie (trav., utilisateurs, soutien)

Comment se passe cette « cohabitation » dans les assemblées?

Parlez-moi de votre expérience au conseil d'administration …
- combien de temps y avez-vous siégé?
- à quel titre?
- pourquoi n'y êtes-vous plus impliqué ?

Quels types de discussions la cohabitation des divers types de membres nourrit-elle? Changement dans le temps?

- Types et objets
- Fréquence et durée des discussions
- Parties concernées
- Argumentation, communications
- Résolution (compromis? consensus? etc.)
- ...

Partir d'un exemple précis à décortiquer.

	Simulation d'une réunion typique du conseil d'administration : - Déroulement - Règles de fonctionnement - Ordre du jour et points discutés - Processus de prise de décision - Rôle des membres - Dynamiques et relations entre les membres - Ambiance - Débats …
?	<u>Accès aux pv?</u>
	Décrivez-moi une assemble générale typique (si possible)… - Convocation - Déroulement - Règles de fonctionnement - Ordre du jour et points discutés - Processus de prise de décision - Rôle des membres - Dynamiques et relations entre les membres - Ambiance - Débats - …
?	<u>Accès aux pv?</u>

Enfin, y a-t-il des questions que vous vous posez par rapport à votre expérience au sein d'une coopérative de solidarité? En d'autres mots, si vous aviez à faire une recherche sur ce type d'organisation, sur quelle(s) dimension(s) porterait cette recherche?
3. Fin de l'entretien
Ouverture à l'ajout de points prévus et jugés importants par l'interviewé (par une question du genre « Selon vous, quelle(s) autre(s) question(s) aurais-je pu ou dû vous poser pour mieux comprendre l'émergence et la gouvernance de la coopérative? »)
Résumé des points abordés et demande de clarifications si nécessaire.
Renseignements factuels d'ordre général : - Confirmation de la catégorie de membre et de l'expérience à la coop - Implication dans d'autres organismes? Dans d'autres coops (lesquels, à quel titre, quand?) - Occupation, expérience professionnelle
Réactions de l'interviewé à l'expérience
Demandes de documents et arrangements pour l'accès à ces documents (planification stratégique, plan d'affaires, pv, etc.) Demande d'entrevue avec d'autres membres du CA? Autres fondateurs? Observation?
Remerciements et suites de la recherché

BIBLIOGRAPHIE

Abdallah, Chahrazed. 2007. «Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique». *Revue française de gestion*, vol. 33, no 174, p. 61-76.

Ahrens, Thomas et Christopher S. Chapman. 2004. «Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain». *Contemporary Accounting Research*, vol. 21, no 2, p. 271-301.

--------. 2007. «Management accounting as practice». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, no 1-2, p. 1-27.

Akrich, Madeleine, Michel Callon et Bruno Latour. 2006. *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Collection Sciences sociales. Paris: Presses des Mines.

Alvesson, Mats et Hugh Willmott. 1992. «Critical Theory and Management Studies: An Introduction». In *Critical Management Studies,* sous la dir. de Mats Alvesson et Hugh Willmott, p. 1-20. Londres/Newbury Park/New Delhi: SAGE.

Amason, Allen C. 1996. «Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams». *The Academy of Management Journal*, vol. 39, no 1, p. 123-148.

Amblard, Henri, Philippe Bernoux, Gilles Herreros et Yves-Frédéric Livian. 1996. «Conventions et accords». In *Les nouvelles approches sociologiques des organisations,* 2e édition, p. 73-116. Paris: Éditions du Seuil.

Andon, Paul, Jane Baxter et Wai Fong Chua. 2007. «Accounting change as relational drifting: A field study of experiments with performance measurement». *Management Accounting Research*, vol. 18, no 2, p. 273-308.

Andriopoulos, Constantine et Marianne W. Lewis. 2009. «Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation». *Organization Science*, vol. 20, no 4, p. 696-717.

Antonacopoulou, Elena P. 2008. «On the Practise of Practice: In-tensions and Ex-tensions in the Ongoing Reconfiguration of Practices». In *SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization,* sous la dir. de Daved Barry et Hans Hansen, p. 112-131. Los Angeles: SAGE.

Ashcraft, Karen L. et Angela Trethewey. 2004. «*Special Issue Synthesis.* Developing Tension: An Agenda for Applied Research on the Organization of Irrationality». *Journal of Applied Communication Research*, vol. 32, no 2, p. 171-181.

Ashcraft, Karen Lee, Timothy R. Kuhn et François Cooren. 2009. «Constitutional Amendments: Materializing Organizational Communication». *The Academy of Management Annals*, vol. 3, p. 1 - 64.

Astley, W. Graham et Andrew H. Van de Ven. 1983. «Central Perspectives and Debates in Organization Theory». *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, no 2, p. 245-273.

Austin, J., H. Stevenson et J. Wei-Skillern. 2006. «Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, no 1, p. 1-22.

Baldacchino, Godfrey. 1990. «A War of Positions: Ideas on a Strategy for Worker Cooperative Development». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 11, p. 463-482.

Bantz, C.R.C. 1983. «Naturalistic Research Traditions». In *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*, sous la dir. de Linda L. Putnam et Michael E. Pacanowsky. Beverly Hills, CA: SAGE.

Barker, James R. 1993. «Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams». *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, p. 408-437.

Barley, Stephen R. 1986. «Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments». *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, no 1, p. 78-108.

Barros, Marcos. 2010. «Emancipatory Management: The Contradiction Between Practice and Discourse». *Journal of Management Inquiry*, vol. 19, no 2, p. 166-184.

Barry, David, Brigid Carroll et Hans Hansen. 2006. «To Text or Context? Endotextual, Exotextual, and Multi-textual Approaches to Narrative and Discursive Organizational Studies». *Organization Studies*, vol. 27, no 8, p. 1091-1110.

Barthe, Yannick et Cyril Lemieux. 2002. «Quelle critique après Bourdieu ?». *Mouvements*, vol. 24, p. 33-38.

Bataille-Chedotel, Frédérique et France Huntzinger. 2002. «Quelle gouvernance pour les coopératives de production?». *6e Congrès international francophone sur la PME*, CIFPME, HEC Montréal, 15 p.

Baxter, Jane et Wai Fong Chua. 2003. «Alternative management accounting research--whence and whither». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, no 2-3, p. 97-126.

Beaulieu, Suzanne et Jean Pasquero. 2002. «Reintroducing Stakeholder Dynamics in Stakeholder Thinking: A Negotiated-order Perspective». In *Unfolding Stakeholder Theory*, sous la dir. de Jorg Andriof, Sandra Waddock, Sandra Sutherland Rahman et Bryan Husted, p. 101-118. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.

Bechky, Beth A. 2008. «Analyzing Artifacts: Material Methods for Understanding Identity, Status, and Knowledge in Organizational Life». In *SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization,* sous la dir. de Daved Barry et Hans Hansen, p. 98-109. Los Angeles: SAGE.

Bechky, Beth A. 2003. «Object Lessons: Workplace Artifacts as Representations of Occupational Jurisdiction». *American Journal of Sociology*, vol. 109, no 3, p. 720-752.

Beech, Nic, Harry Burns, Linda de Caestecker, Robert MacIntosh et Donald MacLean. 2004. «Paradox as invitation to act in problematic change situations». *Human Relations*, vol. 57, no 10, p. 1313-1332.

Bénatouïl, Thomas. 1999. «A Tale of Two Sociologies. The Critical and the Pragmatic Stance in Contemporary French Sociology». *European Journal of Social Theory*, vol. 2, no 3, p. 379-396.

Bengtsson, Maria et Sören Kock. 2000. «"Coopetition" in Business Networks--to Cooperate and Compete Simultaneously». *Industrial Marketing Management*, vol. 29, no 5, p. 411-426.

Benner, Mary J. et Michael L. Tushman. 2003. «Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited». *The Academy of Management Review*, vol. 28, no 2, p. 238-256.

Benson, J. Kenneth. 1977. «Organizations: A Dialectical View». *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, p. 1-21.

Berrebi-Hoffmann, Isabelle et Valérie Boussard. 2005. «Avant-propos. Au nom de la norme : gouvernance et outils de gestion». *Sociologies Pratiques*, vol. 1, no 10, p. 1-6.

Berry, Michel. 1983. Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, 60 p.

Biloslavo, Roberto et Anita Trnavčevič. 2009. «Web sites as tools of communication of a “green” company». *Management Decision*, vol. 47, no 7, p. 1158-1173.

Blair-Loy, Mary, Amy S. Wharton et Jerry Goodstein. 2011. «Exploring the Relationship between Mission Statements and Work-Life Practices in Organizations». *Organization Studies*, vol. 32, no 3, p. 427-450.

Bledow, Ronald, Michael Frese, Neil Anderson, Miriam Erez et James Farr. 2009. «A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity». *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2, no 3, p. 305-337.

Boltanski, Luc. 2009. *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris: Gallimard, 294 p.

Boltanski, Luc et Eve Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Gallimard, 843 p.

Boltanski, Luc et Laurent Thévenot. 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard, 483 p.

--------. 1999. «The Sociology of Critical Capacity». *European Journal of Social Theory*, vol. 2, no 3, p. 359-377.

--------. 2006. *On Justification: Economies of Worth*. Princeton, NJ: Princeton University Press, Coll. «Princeton Studies in Cultural Sociology».

Borzaga, Carlo. 1995. «Les coopératives sociales en Italie ». *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 74, no 258, p. 47-55.

Boschee, Jerr. 1998. Merging Mission and Money: A Board Member's Guide to Social Entrepreneurship. Washington, DC, National Center for Nonprofit Boards.

Bouchard, Marie (non daté). La gestion des entreprises collectives : caractéristiques et défis, http://www.er.uqam.ca/nobel/ccgb/GESTION_ENTREPRISES_COLLEC.html. Dernière consultation le 11 mai 2011.

Bouchard, Marie J. 2005. «Introduction : nouvelles formes de régulation et de coordination dans la gouvernance des entreprises collectives». *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 76, no 4, p. 581-584.

-------- 2010. (sous la dir. de). *The Worth of the Social Economy: An International Perspective*. Bruxelles: Peter Lang, 208 p.

Bouchard, Marie J., Cyrille Ferraton et Valérie Michaud. 2008. «First Steps of an Information System on the Social Economy: Qualifying the Organizations». *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 26, no 1, p. 7-24.

Bouchard, Marie J., Benoît Lévesque et Julie St-Pierre. 2005. *Modèle québécois de développement et gouvernance : entre le partenariat et le néolibéralisme?* Montréal: UQAM, Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale R-2005-01, 24 p.

Bouchikhi, Hamid. 1998. «Living with and Building on Complexity: A Constructivist Perspective on Organizations». *Organization*, vol. 5, no 2, p. 217-232.

Brundtland, Harlem. 1987. *Notre avenir à tous. Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU.* Montréal: Editions du Fleuve.

Bruni, Attila. 2005. «Shadowing Software and Clinical Records: On the Ethnography of Non-Humans and Heterogeneous Contexts». *Organization*, vol. 12, no 3, p. 357-378.

Bull, Michael. 2008. «Challenging tensions: critical, theoretical and empirical perspectives on social enterprise». *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 14, no 5, p. 268-275.

Burrell, Gibson et Gareth Morgan. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. Aldershot: Gower Publishing Company Limited.

Caillé, Alain. 2003. «Sur les concepts d'économie en général et d'économie solidaire en particulier». *Revue du MAUSS*, no 21 - L'alter-économie. Quelle autre mondialisation?, p. 215-236.

Caire, Gilles. 2009. «Des formes et de la pratique de la démocratie de base dans les banques de l'économie sociale». *IXèmes Rencontres internationales du Réseau Inter-Universitaire de l'Économie Sociale et Solidaire*, Roanne, France.

Callon, Michel. 1991. «Techno-economic networks and irreversability». In *A Sociology of Monsters. Essays on Power, Technology, and Domination,* sous la dir. de John Law, p. 132-161. London: Routledge.

--------. 2006. «Sociologie de l'acteur réseau». In *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, sous la dir. de Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, p. 267-276. Paris: Presses des Mines.

Callon, Michel et Michel Ferrary. 2006. «Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau». *Sociologies Pratiques*, vol. 2, no 13, p. 37-44.

Callon, Michel, Pierre Lascoumes et Yannick Barthe. 2001. *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*. Paris: Éditions du Seuil, 358 p.

Callon, Michel et John Law. 1989. «La proto-histoire d'un laboratoire ou le difficile mariage de la science et de l'économie. Innovation et ressources locales». Cahiers du Centre d'études de l'emploi, Presses universitaires de France, p. 1-34.

Cameron, Kim S. 1986. «Effectiveness As Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness». *Management Science*, vol. 32, no 5, p. 539-553.

Cameron, Kim S. et Robert E. Quinn. 1988. «Organizational Paradox and Transformation». In *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management*, sous la dir. de Robert E. Quinn et Kim S. Cameron, p. 1-18. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.

Carlile, Paul R. 2002. «A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development». *Organization Science*, vol. 13, no 4, p. 442-455.

--------. 2006. «Artifacts and Knowledge Negotiation Across Domains». In *Artifacts and Organizations. Beyond Mere Symbolism*, sous la dir. de Anat Rafaeli et Michael G. Pratt, p. 101-117. Mahwah/NJ / London: Lawrence Erlbaum Associates.

Catasús, Bino. 2008. «In search of accounting absence». *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 19, no 7, p. 1004-1019

Caudron, Fabrice. 2004. «La gouvernance démocratique en débat. Le cas d'une SCOP». *Colloque « Les enjeux du management responsable »* ESDES Lyon.

--------. 2008. «Lier pratiques démocratiques et efficacité économique : la rationalisation démocratique». *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, no 308, p. 56-69.

Cazes, Martine. 1999. «Les coopératives de solidarité». En ligne. <http://www.ica.coop/ica/ica/icaevents/congress1999/service/cazes.html >.

Chagnon, Jocelyne (2004). *Les coopératives de solidarité au Québec*, Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, Direction des coopératives.

--------. 2008. «L'importance économique des coopératives de solidarité». *L'Action nationale*, no février 2008.

Chen, Ming-Jer. 2008. «Reconceptualizing the Competition-- Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective». *Journal of Management Inquiry*, vol. 17, no 4, p. 288-304.

Chevalier, Aline et Maud Kicka. 2006. «Web designers and web users: Influence of the ergonomic quality of the web site on the information search». *International Journal of Human-Computer Studies*, vol. 64, no 10, p. 1031-1048.

Chiapello, Eve. 1998. *Artistes versus managers: le management culturel face à la critique artiste*. Paris: Métailié.

--------. 2008. «La construction comptable de l'économie». *Idées*, no 152, p. 26-34.

Chiapello, Eve et Norman Fairclough. 2002. «Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism». *Discourse Society*, vol. 13, no 2, p. 185-208.

Chreim, Samia. 2005. «The Continuity-Change Duality in Narrative Texts of Organizational Identity». *Journal of Management Studies*, vol. 42, no 3, p. 567-593.

Chua, Wai Fong. 1995. «Experts, Networks and Inscriptions in the fabrication of accounting images: A story of the representation of three public hospitals». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 20, no 2/3, p. 111-145.

--------. 1996. «Teaching and learning only the language of numbers - Monolingualism in a multilingual world». *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 7, no 1, p. 129-156.

Clegg, Stewart R., Joao Vieira da Cunha et Miguel Pina e Cunha. 2002. «Management paradoxes: A relational view». *Human Relations*, vol. 55, no 5, p. 483-503.

Cloutier, Charlotte. 2009. «Managing Opportunity, Managing Power and Managing Difference: How Nonprofits Strategically Manage their Relations with Funders». Thèse déposée dans le cadre du doctorat en administration, Montréal, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal, 221 p.

Cohendet, Patrick et Laurent Simon. 2007. «Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, p. 587-605.

Collins, James C. et Jerry I. Porras. 1994. *Bâties pour durer. Les entreprises visionnaires ont-elles un secret?* (trad. de Marie-Pierre Gröndahl). Paris: Éditions Générales F1rst, 385 p.

--------. 2002. *Built to Last : Successful Habits of Visionnary Companies*, 2nd. Coll. «Harper Business Essentials». NY: Harper Collins Books, 342 p.

Cooney, Kate. 2006. «The Institutional and Technical Structuring of Nonprofit Ventures: Case Study of a U.S. Hybrid Organization Caught Between Two Fields». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 17, p. 143-161.

Cooren, François. 2004a. «The Communicative Achievement of Collective Minding: Analysis of Board Meeting Excerpts». *Management Communication Quarterly*, vol. 17, no 4, p. 517-551.

--------. 2004b. «Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings». *Organization*, vol. 11, no 3, p. 373-393.

--------. 2006. «The Organizational World as a Plenum of Agencies». In *Communication as organizing. Practical approaches to research into the dynamic of text and conversation,* F. Cooren, J. R. Taylor et E. J. Van Every*,* p. 81-100. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cooren, François, James R. Taylor et Elizabeth J. Van Emery. 2006. «Introduction». In *Communication as organizing. Practical approaches to research into the dynamic of text and conversation,* F. Cooren, J. R. Taylor et E. J. Van Every*,* p. 1-16. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cooren, François, Fiona Thompson, Donna Canestraro et Tamás Bodor. 2006. «From agency to structure: Analysis of an episode in a facilitation process». *Human Relations*, vol. 59, p. 533-365.

Cornforth, Chris. 1995. «Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 16, no 4, p. 487-523.

--------. 2002. «Making Sense of Co-operative Governance: Competing Models and Tensions». *Review of International Co-operation*, vol. 95, no 1, p. 51-57.

--------. 2003. «The changing context of governance - emerging issues and paradoxes». In *The Governance of Public and Non-Profit Organisations. What do boards do?,* sous la dir. de Chris Cornforth*,* p. 1-19. Londres/NY: Routledge.

--------. 2004. «The Governance of Social Enterprises: A Paradox Perspective». *Annals of Public and Co-operative Economics*, vol. 75, no 1, p. 11-32.

Correll, Shelley. 1995. «The Ethnography of an Electronic Bar: The Lesbian Cafe». *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 24, no 3, p. 270-298.

Cotton, John L., David A. Vollrath, Kirk L. Froggatt, Mark L. Lengwick-Hall et Kenneth R. Jennings. 1988. «Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes». *Academy of Management Review*, vol. 13, no 1, p. 8-22.

Coupland, C. 2005. «Corporate Social Responsibility as Argument on the Web». *Journal of Business Ethics*, vol. 62, no 4, p. 355-366.

Coupland, Christine et Andrew D. Brown. 2004. «Constructing Organizational Identities on the Web: A Case Study of Royal Dutch/Shell». *Journal of Management Studies*, vol. 41, no 8, p. 1325-1347.

Cresswell, John W. 1998. «Five Qualitative Traditions of Inquiry». In *Qualitative Inquiry and Research Design: Chosing Among Five Traditions,* p. 47-72. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Crozier, Michel et Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Coll. «Sociologie politique». Paris: Seuil.

Cunha, Joao Vieira da, Stewart R. Clegg et Miguel Pina e Cunha. 2002. «Management, paradox, and permanent dialectics». In *Management and Organization Paradoxes,* sous la dir. de Stewart R. Clegg*,* p. 11-40. Amsterdam/Philadelphie: John Benjamins Publishing Company.

Cunliffe, Ann L. et John Shotter. 2006. «Linguistic Artifacts in Organizing and Managing». In *Artifacts and Organizations. Beyond Mere Symbolism,* Anat Rafaeli et Michael G. Pratt*,* p. 119-137. Mahwah/NJ / London: Lawrence Erlbaum Associates.

Czarniawska, Barbara et Tor Hernes. 2005. (sous la dir. de). *Actor-Network Theory and Organizing*. Malmö, Suède: Liber & Copenhagen Business School Press: 356 p.

da Cunha, João Vieira, Stewart R. Clegg et Miguel Pina e Cunha. 2002. «Management, paradox, and permanent dialectics». In *Management and organization paradoxes,* Stewart R. Clegg*,* p. 11-40. Amsterdam: John Benjamins Publishing.

Dacheux, Éric et Jean-Louis Laville. 2003. «Introduction - Penser les interactions entre le politique et l'économique». *Hermès*, no 36 - Économie solidaire et démocratie, p. 9-17.

Daigle, Pascale et Linda Rouleau. 2008. « La fabrication de l'accord entre art et management dans les organisations artistiques : une analyse conventionnaliste de trois plans stratégiques ». *XXVIIe Conférence de l'AIMS* (Nice, juin 2008), p. 24. Nice: Groupe de recherche sur la pratique de la stratégie.

--------. 2010. «Strategic Plans in Arts Organizations: A Tool of Compromise Between Artistic and Managerial Values». *International Journal of Arts Management*, vol. 12, no 3, p. 13-28.

Daniele, Dorotea, Toby Johnson et Flaviano Zandonai. 2009. «Networks as Support Structures for Social Enterprises». *Urban, Rural and Regional Development*, vol. 2009, no 2, p. 139-194.

Das, T. K. et Bing-Sheng Teng. 2000. «Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective». *Organization Science*, vol. 11, no 1, p. 77-101.

Davis, Peter. 2001. «The Governance of Co-operatives Under Competitive Conditions: Issues, Processes and Culture». *Corporate Governance*, vol. 1, no 4, p. 28-39.

De Fillipi, Robert, Gernot Grabher et Candace Jones. 2007. «Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, p. 511-521.

De Rond, Mark et Hamid Bouchikhi. 2004. «On the Dialectics of Strategic Alliances». *Organization Science*, vol. 15, no 1, p. 56-69.

Dees, J. Gregory. 1998. «The meaning of "social entrepreneurship." Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group». Durham, NC: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University. http://faculty.fuqua.duke.edu/centers/case/files/dees-SE.pdf.

Defourny, Jacques. 2004. «Introduction: from third sector to social enterprise». In *The Emergence of Social Enterprise,* sous la dir. de Carlo Borzaga et Jacques Defourny, p. 1-28. London and NY: Routledge.

Defourny, Jacques et Marthe Nyssens. 2010. «Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences». *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, no 1, p. 32-53.

--------. 2011. «Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative». *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, no 319, p. 18-35.

Denis, Jean-Louis, Lise Lamothe et Ann Langley. 2001. «The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations». *The Academy of Management Journal*, vol. 44, no 4, p. 809-837.

Denis, Jean-Louis, Ann Langley et Linda Rouleau. 2004. «Strategizing in Pluralist Contexts: A Methodological Agenda». *European Group for Organization Studies* (EGOS) *Conference*, Ljubljana University, Slovénie.

--------. 2006. «The Power of Numbers in Strategizing». *Strategic Organization*, vol. 4, no 4, p. 349-377.

--------. 2007. «Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames». *Human Relations*, vol. 60, no 1, p. 179-215.

Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif*. Coll. «Développement et civilisations». Paris: Éditions Économie et humanisme, les éditions ouvrières.

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, p. 147-160.

Diochon, Monica et Alistair Anderson. 2010. «Ambivalence and ambiguity in social enterprise; narratives about values in reconciling purpose and practices». *International Entrepreneurship and Management Journal*, p. 1-17.

Donaldson, Thomas et Lee E. Preston. 1995. «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications». *Academy of Management Review*, vol. 20, no 1, p. 65-91.

Dovers, Stephen R. et John W. Handmer. 1993. «Contradictions in Sustainability». *Environmental Conservation*, vol. 20, no 3, p. 217-222.

Doz, Yves L. 1996. «The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?». *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 55-83.

Driscoll, Cathy. 1996. «Fostering constructive conflict management in a multistakeholder context: The case of the Forest Roundtable on Sustainable Development». *International Journal of Conflict Management*, vol. 7, no 2, p. 156-172.

Driver, Ciaran et Grahame Thomson. 2002. «Corporate Governance and Democracy: The Stakeholder Debate Revisited». *Journal of Management and Governance*, vol. 6, p. 111-130.

Dunn, Mary B. et Candace Jones. 2010. «Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967-2005». *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, p. 114-149.

Eden, Colin et Chris Huxham. 2001. «The Negotiation of Purpose in Multi-Organizational Collaborative Groups». *Journal of Management Studies*, vol. 38, no 3, p. 373-391.

Eikhof, Doris Ruth et Axel Haunschild. 2007. «For art's sake! Artistic and economic logics in creative production». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, p. 523-538.

Eisenhardt, Kathleen M. 1989. «Building Theories from Case Study Research». *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.

--------. 2000. «Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language of Change and Pluralism». *The Academy of Management Review*, vol. 25, no 4, p. 703-705.

Eisenhardt, Kathleen M. et Melissa E. Graebner. 2007. «Theory building from cases: Opportunities and challenges». *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 1, p. 25-32.

Eisenhardt, Kathleen M. et Brian J. Westcott. 1988. «Paradoxical Demands and the Creation of Excellence. The Case of Just-in-Time Manufacturing». In *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management,* Robert E. Quinn et Kim S. Cameron, p. 169-193. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.

Eisenhardt, Kathleen M. et Mark J. Zbaracki. 1992. «Strategic Decision Making». *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 17-37.

Ellinger, Andrea D., Karen E. Watkins et Carol M. Barnas. 1999. «Responding to New Roles: A Qualitative Study of Managers as Instructors». *Management Learning*, vol. 30, no 4, p. 387-412.

Emerson, Jed. 2003. «The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns». *California Management Review*, vol. 45, no 4, p. 35-51.

Enjolras, Bernard. 1995. «Comment expliquer la présence d'organizations à but non lucratif dans une économie de marché? Une théorie socio-économique des organisations non lucratives». *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 66, no 4, p. 431-456.

Eriksson, Päivi et Hanna Lehtimäki. 2001. «Strategy rhetoric in city management: How the presumptions of classic strategic management live on?». *Scandinavian Journal of Management*, vol. 17, no 2, p. 201-223.

Espagne, François. 1999. «Les coopératives à but social et le multisociétariat». *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, no 274, p. 69-85.

Esrock, Stuart L. et Greg B. Leichty. 2000. «Organization of corporate web pages: Publics and functions». *Public Relations Review*, vol. 26, no 3, p. 327-344.

Evers, Adalbert et Jean-Louis Laville. 2004. *The Third Sector in Europe*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 266 p.

Eymard-Duvernay, François, Olivier Favereau, André Orléan, Robert Salais et Laurent Thévenot. 2006. «Valeurs, coordination, rationalité : trois thèmes mis en relation par l'économie des conventions». In *L'économie des conventions - méthodes et résultats. Tome 1 : Débats,* François Eymard-Duvernay*,* p. 23-44. Paris: La Découverte.

Ezzamel, Mahmoud. 1994. «Organizational Change and Accounting: Understanding the Budgeting System in its Organizational Context». *Organization Studies*, vol. 15, no 2, p. 213-240.

Ezzamel, Mahmoud, Hugh Willmott et Frank Worthington. 2004. «Accounting and management-labour relations: the politics of production in the 'factory with a problem'». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, no 3-4, p. 269-302.

Fairhurst, Gail T., Francois Cooren et Daniel J. Cahill. 2002. «Discursiveness, Contradiction, and Unintended Consequences in Successive Downsizings». *Management Communication Quarterly*, vol. 15, no 4, p. 501-540.

Fauré, Bertrand. 2007. Les propriétés organisantes du langage des chiffres. Actes de calcul et esthétique des comptes : le cas de la fabrique du budget. *COOMposite*, no 1, p. 74-108.

Fauré, Bertrand et Linda Rouleau. 2011. «The Strategic Competence of Accountants and Middle Managers in Budget Making». *Accounting, Organizations and Society,* vol. 36, no. 3, p. 167-182.

Ford, Jeffrey D. et Robert W. Backoff. 1988. «Organizational Change In and Out of Dualities and Paradox». In *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management,* Robert E. Quinn et Kim S. Cameron, p. 81-121. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.

Fredberg, Tobias, Michael N. Beer, Russell A. Eisenstat, Nathaniel Foote et Flemming Norrgren. 2008. *Embracing Commitment and Performance: CEOs and Practices Used to Manage Paradox*.

Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Coll. «Business and Public Policy». Marshfield, MA/London: Pitman, 276 p.

Fuller, Duncan. 1999. «Part of the Action, or 'Going Native'? Learning to Cope with the 'Politics of Integration'». *Area*, vol. 31, no 3, p. 221-227.

Fusulier, Bernard et Pierre Lannoy. 1999. «Comment "aménager" par le management?». *Hermès 25, Le dispositif : entre usage et concept*, p. 181-198.

Gand, Sébastien et Mathias Béjean. 2007. «Les difficultés des entreprises démocratiques face au management: enjeux et modalités de conception de fonctions managériales originales». Conférence de l'*Association internationale de management stratégique* (AIMS) (Montréal).

Gaudreault, Josée. 2010. «La stratégie dans les organisations de l'économie sociale : Le cas des systèmes d'échange de proximité québécois». Mémoire déposé dans le cadre de ma Maîtrise en administration des affaires, Montréal, ESG UQAM, 244 p.

Gendron, Corinne. 2006a. «Vers un nouveau type de corporation : l'entreprise socialement responsable». En ligne. http://www.novae.ca/article.aspx?id=19336

Gendron, Corinne. 2006b. *Le développement durable comme compromis*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Gherardi, Silvia. 2009. «Introduction: The Critical Power of the `Practice Lens'». *Management Learning*, vol. 40, no 2, p. 115-128.

Gherardi, Silvia et Attilio Masiero. 1987. «The Impact of Organizational Culture in Life-cycle and Decision-making Processes in Newborn Co-operatives». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 8, p. 323-347.

Girard, Jean-Pierre. 2008. «Coopératives de solidarité: un atout en matière de cohésion sociale ». *L'Action nationale*, no février 2008.

Girard, Jean-Pierre, Enzo Pezzini et Isabel Faubert-Mailloux. 2000. *Les coopératives sociales italiennes : description et éléments de réflexion sur le contexte québécois*. Montréal : UQAM, Cahier de recherche de la Chaire de coopération Guy-Bernier, 43 p.

Glynn, Mary Ann. 2000. «When Cymbals become Symbols: Conflict over Organizational Identity within a Symphony Orchestra». *Organization Science*, vol. 11, no 3, p. 285-298.

--------. 2006. «Maestro or Manager? Examining the Role of the Music Director in a Symphony Orchestra». In *The Business of Culture: Strategic Perspectives on Entertainment and Media,* sous la dir. de Joseph Lampel, Jamal Shamsie et Theresa K. Lant, p. 57-70. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Glynn, Mary Ann, Pamela S. Barr et M. Tina Dacin. 2000. «Pluralism and the Problem of Variety». *The Academy of Management Review*, vol. 25, no 4, p. 726-734.

Golden-Biddle, Karen et Hayagreeva Rao. 1997. «Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization». *Organization Science*, vol. 8, no 6, p. 593-611.

Gray, Barbara et Donna J. Wood. 1991. «Collaborative alliances: Moving from practice to theory». *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, no 1, p. 3-22.

Guba, Egon G. et Yvonna S. Lincoln. 1994. «Competing Paradigms in Qualitative Research». In *Handbook of qualitative research,* sous la dir. de N.K. Denzin et Yvonna S. Lincoln, p. 105-117. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Gui, Benedetto. 1993. «Fondements économiques du tiers secteur». *RECMA – Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, vol. 44-45 no 247, p. 160-173.

Gusfield, Joseph R. 1991. «The Culture of Public Problems». In *Communities of fate. Readings in the social organization of risk,* sous la dir. de C.E. Marske, p. 187-199. NY: University Press of America.

Gustavsson, Eva et Barbara Czarniawska. 2004. «Web Woman: The On-line Construction of Corporate and Gender Images». *Organization*, vol. 11, no 5, p. 651-670.

Hamel, Gary. 1991. «Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances». *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 83-103.

Hänninen, S. 1995. «Accountability lost? An environmental struggle over the economic feasibility of incineration». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 20, no 2-3, p. 175-192.

Harel Giasson, Francine. 1985. «Femmes et coopératives : saurons-nous grandir ensemble?». *Coopératives et Développement*, vol. 17, no. spécial « Coopératives et femmes », p. 211-219.

Harter, Lynn M. 2004. «Masculinity(s), the Agrarian Frontier Myth, and Cooperative Ways of Organizing: Contradictions and Tensions in the Experience and Enactment of Democracy». *Journal of Applied Communication Research*, vol. 32, no 2, p. 89-118.

Harter, Lynn M. et Kathleen Krone. 2001. «The boundary-spanning role of a cooperative support organization: managing the paradox of stability and change in non-traditional organizations». *Journal of Applied Communication Research*, vol. 29, no 3, p. 248-277.

Helin, Sven et Johan Sandström. 2010. «Resisting a corporate code of ethics and the reinforcement of management control». *Organization Studies*, vol. 31, no 5, p. 583-604.

Hennion, Antoine et Bruno Latour. 1993. «Objet d'art, objet de science. Notes sur les limites de l'anti-fétichisme.». *Sociologie de l'art*, vol. 6, p. 7-24.

Hernandez, Sarah. 2006. «Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 27, no 1, p. 105-135.

Hert, Philippe. 1999. «Internet comme dispositif hétérotopique». *Hermès 25, Le dispositif : entre usage et concept*, p. 93-107.

Hudson, Ray. 2009. «Life on the edge: navigating the competitive tensions between the 'social' and the 'economic' in the social economy and in its relations to the mainstream». *Journal of Economic Geography*, p. 1-18.

Hunt, Gerald Callan. 1992. «Division of Labour, Life Cycle and Democracy in Worker Co-operatives». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 13, p. 9-43.

Huxham, Chris et Nic Beech. 2003. «Contrary Prescriptions: Recognizing Good Practice Tensions in Management». *Organization Studies*, vol. 24, no 1, p. 69-93.

Iedema, Rick et Carl Rhodes. 2010. «The Undecided Space of Ethics in Organizational Surveillance». *Organization Studies*, vol. 31, no 2, p. 199-217.

Jäger, Urs et Timon Beyes. 2010. «Strategizing in NPOs: A Case Study on the Practice of Organizational Change Between Social Mission and Economic Rationale». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 21, p. 82-100.

Jarzabkowski, Paula. 2008. «Strategy-as-Practice». In *SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization,* sous la dir. de Daved Barry et Hans Hansen, p. 364-378. Los Angeles: SAGE.

Jarzabkowski, Paula et Evelyn Fenton. 2006. «Strategizing and Organizing in Pluralist Contexts». *Long Range Planning*, vol. 39, p. 631-648.

Jarzabkowski, Paula et Sarah Kaplan. 2008. « Using Strategy Tools in Practice: An Exploration of Technologies of Rationality in Use». AIM Research Working Papers Series.

Jarzabkowski, Paula et Andreas Paul Spee. 2009. «Strategy-as-practice: A review and future directions for the field». *International Journal of Management Reviews*, vol. 11, no 1, p. 69-95.

Jetté, Christian et Benoît Lévesque. 2003. «Les rapports de consommation et la participation des usagers». In *L'économie sociale dans les services à domicile,* sous la dir. de Yves Vaillancourt, François Aubry et Christian Jetté, p. 151-199. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Johnson, Gerry, Ann Langley, Leif Melin et Richard Whittington. 2007. *Strategy as Practice. Research Directions and Resources*. Cambridge: Cambridge University Press.

Johnson, Gerry, Leif Melin et Richard Whittington. 2003. «Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View». *Journal of Management Studies*, vol. 40, p. 3-22.

Jones, Thomas M. et Andrew C. Wicks. 1999. «Convergent Stakeholder Theory ». *Academy of Management Review*, vol. 24, no 2, p. 206-221.

Josserand, Emmanuel et Véronique Perret. 2003. «Pratiques organisationnelles du paradoxe». In *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations,* sous la dir. de Véronique Perret et Emmanuel Josserand, p. 165-187. Paris: Ellipses.

Kaplan, Robert S. et David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, Sarah et Paula Jarzabkowski. 2006. Using Strategy Tools in Practice. How Tools Mediate Strategizing and Organizing. AIM Research Working Papers Series,.

Kets de Vries, M. F. R. et D. Miller. 1987. «Interpreting Organizational Texts». *Journal of Management Studies*, vol. 24, no 3, p. 233-247.

Kochan, Thomas A. et Saul A. Rubinstein. 2000. «Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership». *Organization Science*, vol. 11, no 4, p. 367-386.

Kreutzer, Karin et Urs Jäger. 2010. «Volunteering Versus Managerialism: Conflict Over Organizational Identity in Voluntary Associations». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.

Lafaye, Claudette et Laurent Thévenot. 1993. « Une justification écologique? Conflits dans l'aménagement de la nature ». *Revue française de sociologie*, vol. 34, no 4, p. 493-524.

Lafleur, Michel. 2008. «Les défis de gestion interne d'une coopérative de solidarité». *L'Action nationale*, no février 2008.

Laine, Pikka-Maaria et Eero Vaara. 2007. «Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group». *Human Relations*, vol. 60, no 1, p. 29-58.

Lampel, Joseph, Theresa Lant et Jamal Shamsie. 2000. «Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries». *Organization Science*, vol. 11, no 3, p. 263-269.

Langley, Ann. 1999. «Strategies for Theorizing From Process Data». *Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 691-710.

Langley, Ann, Henry Mintzberg, Patricia Pitcher, Elizabeth Posada et Jan Saint-Macary. 1995. «Opening up Decision Making: The View from the Black Stool». *Organization Science*, vol. 6, no 3, p. 260-279.

Langlois, Geneviève. 2004a. La Coop de solidarité en soins et services de Saint-Camille et son impact sur la cohésion sociale. Cahier du CRISES no ES0409. Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales, UQAM, 69 p.

-------- . 2004b. La Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy et son impact sur la cohésion sociale. Cahier du CRISES no ES0408. Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales, UQAM, 81 p.

Langlois, Geneviève et Patrick De Bortoli. 2006. La Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock et son impact sur la cohésion sociale. Cahier du CRISES no ES0601. Montréal, Centre de recherche sur les innovation sociales, UQAM.

Langlois, Geneviève et Jean-Pierre Girard. 2005. La Coopérative de solidarité en alimentation saine L'Églantier du Kamouraska et son impact sur la cohésion sociale Cahier du CRISES no ES0505. Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales, UQAM, 54 p.

--------. 2006. «Coopératives de solidarité, développement et pérennité d'une innovation sociale. Une étude comparative de deux expériences québécoises». *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, vol. 24, p. 197-220.

Laplantine, François. 1987. *L'Anthropologie*. Paris: Seghers.

Laplume, André O., Karan Sonpar et Reginald A. Litz. 2008. «Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us». *Journal of Management*, vol. 34, no 6, p. 1152-1189.

Lapointe, Paul-André. 2001. «Partenariat et participation syndicale à la gestion. Le cas de Tembec». *Relations industrielles*, vol. 56, no 4, p. 770-798.

Latour, Bruno. 1992. *Aramis ou l'amour des techniques*. Paris: La Découverte.

--------. 1994. «Une sociologie sans objet? Remarques sur l'interobjectivité». *Sociologie du travail*, vol. 36, no 4, p. 587-607.

--------. 1999. *Pandora's Hope: Essays on the Reality of Science Studies*. Cambridge: Harvard University Press.

--------. 2001. *L'espoir de Pandore. Pour une version réaliste de l'activité scientifique*. Didier Gille. Coll. «Armillaire». Paris: La Découverte.

--------. 2005. *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory*. Coll. «Clarendon Lectures in Management Studies». Oxford: Oxford University Press.

--------. 2006. *Changer de société - Refaire de la sociologie*. Paris: La Découverte.

Law, John. 1991. (sous la dir. de). *A Sociology of Monsters. Essays on Power, Technology and Domination*. London: Routledge.

--------. 1994. *Organizing Modernity*. Oxford: Blackwell Publishers.

--------. 2003. «Traduction/Trahison: Notes on ANT». Centre for Science Studies, Lancaster University. En ligne. <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Traduction-Trahison.pdf>. Consulté le 6 juillet 2006.

Le Ber, Marlene J., Pratima Bansal et Oana Branzei. 2010. « Managing the Tensions Between Social and Economic Value in Hybrid Organizations », *Proceeding of the 38th Annual Administrative Sciences Association of Canada (ASAC) Conference* (Regina), p. 2509-2528.

Lee, Nick et John Hassard. 1999. «Organization Unbound: Actor-Network Theory, Research Strategy and Institutional Flexibility». *Organization*, vol. 6, no 3, p. 391-404.

Lehtimäki, Hanna, Johanna Kujala et Kathleen Rehbein (2005). Examining Strategy Documents in the Internet- How Companies Express Multi-Voicedness and Stakeholder Inclusion? *Frontiers of e-Business Research*, p. 685-693.

Lemieux, Cyril. 2004. Séminaire sur la sociologie des épreuves. Archives audiovisuelles de la recherche. EHESS - Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales Groupe de Sociologie Politique et Morale. semioweb.msh-paris.fr/AAR/343/liste_conf.asp?id=343

--------. 2007. «À quoi sert l'analyse des controverses?». *Mil neuf cent*, vol. 25, no 1, p. 191-212.

Leonard-Barton, Dorothy. 1990. «A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites». *Organization Science*, vol. 1, no 3, p. 248-266.

Letza, Steve, James Kirkbride et Xiuping Sun. 2004. «Shareholding versus Stakeholding: A Critical Review of Corporate Governance ». *Corporate Governance: An International Review*, vol. 12, no 3, p. 242-262.

Lévesque, Benoît. 2002. « Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres? » Cahier du CRISES no ET0205. Centre de recherche sur les innovations sociales, Montréal, UQAM.

-------- . 2005. « Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale : quelques éléments de problématique. » Cahier de l'ARUC-ÉS no C-16-2005. Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, Montréal, UQAM.

Lévesque, Benoît, Gilles L. Bourque et Éric Forgues. 2001. *La nouvelle sociologie économique*. Coll. «Sociologie économique». Paris: Desclée de Brouwer.

Lewis, Marianne W. 2000. «Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide». *The Academy of Management Review*, vol. 25, no 4, p. 760-776.

Lewis, Marianne W. et Mihaela L. Kelemen. 2002. «Multiparadigm Inquiry: Exploring organizational pluralism and paradox». *Human Relations*, vol. 55, no 2, p. 251-275.

Lincoln, Yvonna S. et Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.

Lindsay, Graeme et Les Hems. 2004. «Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif: The Arrival of Social Enterprise Within the French Social Economy ». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 15, no 3, p. 265-286.

Lowe, Alan. 2001. «"Action at a distance": accounting inscriptions and the reporting of episodes of clinical care». *Accounting Forum*, vol. 25, no 1, p. 31-55.

Lowe, Alan et Angela Jones. 2004. «Emergent Strategy and the Measurement of Performance: The Formulation of Performance Indicators at the Microlevel». *Organization Studies*, vol. 25, no 8, p. 1313-1337.

Luscher, Lotte S., Marianne Lewis et Amy Ingram. 2006. «The social construction of organizational change paradoxes». *Journal of Organizational Change Management.*, vol. 19, no 4, p. 491-502.

Lynch, Kevin et Julius Jr. Walls. 2009. *Mission, Inc. The pratitioner's guide to social enterprise*. Coll. «The Social Venture Network Series». San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Mailhot, Chantale. 2004. «Gestion de la recherche : le cas d'un partenariat entreprise-université». Thèse déposée dans le cadre du doctorat en administration, Montréal, HEC Montréal, 342 p.

Maitlis, Sally et Hakan Ozcelik. 2004. «Toxic Decision Processes: A Study of Emotion and Organizational Decision Making». *Organization Science*, vol. 15, no 4, p. 375-393.

Malo, Marie-Claire. 2001. «La coopération et l'économie sociale». Cahier du CRISES no ET0101. Centre de recherche sur les innovations sociales, Montréal, UQAM.

--------. 2003. «La variété des configurations de gouverne et de gestion : le cas des organisations du tiers secteur». Cahier du CRISES no ET0301. Centre de recherche sur les innovations sociales, Montréal, UQAM.

--------. 2006. «The Variety of Governance and Management Configurations: the Case of Third Sector Organizations». Cahier du CRISES no ET0610. Centre de recherche sur les innovations sociales, Montréal, UQAM.

Malo, Marie-Claire et Nada Elkouzi. 2001. «Alliance stratégique et apprentissage : Collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter-CDEC». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 14, no 2, p. 157-172.

Mangan, Anita. 2009. «'We're not banks': Exploring self-discipline, subjectivity and co-operative work». *Human Relations*, vol. 62, no 1, p. 93-117.

Manoury, Lucile. 2001. «L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale: la société coopérative d'intérêt collectif». *RECMA – Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, vol. 80, no 281, p. 108-128.

Mansbridge, Jane J. 1973. «Time, Emotion and Inequality. Three Problems of Participatory Groups». *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 9, no 2-3, p. 351-368.

Margado, Alix. 2005. «La SCIC, une coopérative encore en devenir ». *Revue internationale de l'économie sociale*, no 295.

Margolis, Joshua D. et James P. Walsh. 2003. «Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business». *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, no 2, p. 268-305.

Mathiesen, Marie. 2010. «Paradoxical CSR: Re-conceptualizing Corporate Social Responsibility from the Paradox Perspective». *European Group for Organization Studies* (EGOS) *Conference*, Lisbonne, juillet 2010.

Maugeri, Salvatore. 2008. « Sociologie des dispositifs de gestion : pour une critique de la raison actionnariale ? » Orléans, Laboratoire d'Économie d'Orléans, 33 p.

McDonald, Seonaidh. 2005. «Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research». *Qualitative Research*, vol. 5, no 4, p. 455-473.

Medved, Caryn, Kelly Morrison, James Dearing, Sam Larson, Greg Cline et Boris Brummans. 2001. «Tensions in Community Health Improvement Initiatives: Communication and Collaboration in a Managed Care Environment». *Journal of Applied Communication Research*, vol. 29, no 2, p. 137 - 152.

Meister, Albert. 1974. *La participation dans les associations*. Coll. «Initiation sociologique». Paris: Économie et humanisme, 276 p.

Mercier, Samuel. 2001. « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature ». *Xe Conférence de l'Association internationale de management stratégique* (AIMS), Québec.

Mertens, Sybille 2010a. (sous la dir. de). *La gestion des entreprises sociales*. Coll. Non-marchand. Liège: Edipro, 379 p.

--------. 2010b. «Le marketing». In *La gestion des entreprises sociales,* p. 177-217. Liège: Edipro.

Michaud, Valérie. 2009. « Étudier les coopératives multipartites pour faire avancer l'approche des parties prenantes ». In *Défis coopératifs. Alimentation, crédit, démocratie, développement*, coord. J.-F. Draperi et coll., p. 423-452. Cahiers de l'économie sociale, Actes de la XXIIe conférence internationale de recherche coopérative de l'Alliance coopérative internationale. Paris: L'Harmattan.

Mickel, Amy E. et Elise J. Dallimore. 2009. «Life-quality decisions: Tension-management strategies used by individuals when making tradeoffs». *Human Relations*, vol. 62, no 5, p. 627-668.

Miles, Matthew B et A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Miller-Millesen, Judith L. 2003. «Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A Theory-Based Approach». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 32, no 4, p. 521-547.

Miller, Peter. 1994. «Accounting and Objectivity: The Invention of Calculating Selves and Calculable Spaces». In *Rethinking Objectivity,* sous la dir. de Allan Megill, p. 239-264. Durham and London: Duke University Press.

Mintzberg, Henry, Duru Raisinghani et André Théorêt. 1976. «The Structure of "Unstructured" Decision Processes». *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, no 2, p. 246-275.

Morgan, Gareth. 1988. «Teaching MBAs Transformational Thinking». In *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management,* sous la dir. de Robert E. Quinn et Kim S. Cameron, p. 237-247. Cambridge, Massachussetts: Ballinger Publishing Company.

Morin, Edgar. 2005. *Introduction à la pensée complexe*. Coll. «Essais»: Éditions du Seuil.

Morin, Robert. 1994-95. «L'expérience montréalaise de développement économique communautaire : à la croisée des chemins». *Coopératives et Développement*, vol. 26, no 2, p. 13-39.

Moss, T. W., J. C. Short, G. T. Payne et G. Lumpkin. 2010. «Dual Identities in Social Ventures: An Exploratory Study». *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. no-no.

Mouritsen, Jan et Sof Thrane. 2006. «Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, no 3, p. 241-275.

Mueller, Frank et Andrea Whittle. 2011. «Translating Management Ideas: A Discursive Devices Analysis». *Organization Studies*, vol. 32, no 2, p. 187-210.

Mundy, Julia. 2008. «When Goals Conflict: The Use of Management Control Systems to Facilitate Dialogue and Debate». *British Accounting Association Conference*, Blackpool, G.-B., avril 2008. En ligne. http://www.baa.group.shef.ac.uk/events/conference/2008/papers/mundy.pdf .

--------. 2010. «Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, no 5, p. 499-523.

N'Diaye, Sambou. 2005. «Projet de recherche sur les quinze ans de la table de concertation Vivre Saint-Michel en santé (VSMS), Montréal. Phase II : Monographie organisationnelle de VSMS ». Cahier de l'ARUC-ÉS. Montréal, Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, UQAM, 100 p.

Nord, Walter R. et John M. Jermier. 1992. «Critical Social Science for Managers? Promising and Perverse Possibilities». In *Critical Management Studies,* sous la dir. de Mats Alvesson et Hugh Willmott, p. 202-221. Londres/Newbury Park/New Delhi: SAGE.

Nutt, Paul C. et Robert W. Backoff. 1987. «A Strategic Management Process for Public and Third-Sector Organizations». *Journal of the American Planning Association*, vol. 53, no 1, p. 44 - 57.

--------. 1993. «Strategic Issues as Tensions». *Journal of Management Inquiry*, vol. 2, no 1, p. 28-42.

O'Connor, Ellen Swanberg. 1995. «Paradoxes of Participation: Textual Analysis and Organizational Change». *Organization Studies*, vol. 16, no 5, p. 769-803.

O'Mahony, Siobhán et Beth A. Bechky. 2008. «Boundary Organizations: Enabling Collaboration among Unexpected Allies». *Administrative Science Quarterly*, vol. 53, p. 422-459.

O'Reilly III, Charles A. et Michael Tushman. 2004. «The Ambidextrous Organization». *Harvard Business Review*, vol. 82, no 4, p. 74-81.

Oakes, Leslie S., Barbara Townley et David J. Cooper. 1998. «Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field». *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, no 2, p. 257-.

Ogbonna, Emmanuel et Lloyd C. Harris. 2006. «Organisational culture in the age of the Internet: an exploratory study». *New Technology, Work and Employment*, vol. 21, no 2, p. 162-175.

Ogien, Albert. 2010. «La valeur sociale du chiffre. La quantification de l'action publique entre performance et démocratie». *Revue française de socio-économie*, no 5, p. 19-40.

Orlikowski, Wanda J. 1991. «Integrated Information Environment or Matrix of Control? The Contradictory Implications of Information Technology». *Accounting, Management and Information Technologies*, vol. 1, no 1, p. 9-42.

--------. 2007. «Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work». *Organization Studies*, vol. 28, no 9, p. 1435-1448.

Orlikowski, Wanda J. et Susan V. Scott. 2008. «Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization ». *Academy of Management Annals*, vol. 2, no 1, p. 433-474.

Ospina, Sonia, William Diaz et James F. O'Sullivan. 2002. «Negotiating Accountability: Managerial Lessons from Identity-Based Nonprofit Organizations». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 31, no 1, p. 5-31.

Ospina, Sonia et Angel Saz-Carranza. 2005. «Paradox and Collaboration in Coalition Work». *Annual Meeting of the Academy of* Management, Honolulu, Hawaii, août 2005. En ligne. http://www.leadershipforchange.org/insights/conversation/files/ParadoxCollaboration.pdf

Papa, Michael J., Mohammad A. Auwal et Arvind Singhal. 1995. «Dialectic of Control and Emancipation in Organizing for Social Change: A Multitheoretic Study of the Grameen Bank in Bangladesh ». *Communication Theory*, vol. 5, no 3, p. 189-223.

--------. 1997. «Organizing for Social Change Within Concertive Control Systems: Member Identification, Empowerment, and the Masking of Discipline ». *Communication Monographs*, vol. 64, p. 219-249.

Papadakis, Maria C. 2003. «People Can Create a Sense of Community in Cyberspace». Rapport de recherche SRI no P10446.004. Arlington, VA, SRI International.

Pasquero, Jean. 1991. «Supraorganizational Collaboration: The Canadian Environmental Experiment». *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, no 1, p. 28-64.

Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods (3rd edition)*. Newbury Park: SAGE.

Pearlson, Keri E. et Carol S. Saunders. 2001. «There's No Place like Home: Managing Telecommuting Paradoxes». *The Academy of Management Executive*, vol. 15, no 2, p. 117-128.

Peeters, Hugues et Philippe Charlier. 1999. «Contributions à une théorie du dispositif». *Hermès 25, Le dispositif : entre usage et concept*, p. 15-23.

Pels, Dick, Kevin Hetherington et Frederic Vandenberghe. 2002. «The Status of the Object: Performances, Mediations, and Techniques». *Theory Culture Society*, vol. 19, no 5-6, p. 1-21.

Peredo, Ana Maria et Murdith McLean. 2006. «Social entrepreneurship: A critical review of the concept». *Journal of World Business*, vol. 41, p. 56-65.

Perron, Bertrand et Jean-Guy Vaillancourt. 2003. «Concertation à l'intérieur du Processus national sur les changements climatiques du Canada ?». In *Développement durable et participation publique. De la contestation écologique aux défis de la gouvernance,* sous la dir. de Corinne Gendron et Jean-Guy Vaillancourt, p. 207-225. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.

Pesqueux, Yvon et Salma Damak-Ayadi. 2005. «Stakeholder Theory in Perspective». *Corporate Governance*, vol. 5, no 2, p. 5-21.

Pestoff, Victor A. 1998. *Beyond the Market and State. Social enterprises and civil democracy in a welfare society*. Aldershot/Brookfield USA: Ashgate.

Pettigrew, Andrew. 1997. «What is a Processual Analysis?». *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, no 3, p. 337-348.

Pezzini, Enzo. 2008. «Les coopératives sociales italiennes». *L'Action nationale*, no février 2008.

Pharoah, Cathy, Duncan Scott et Andrew Fisher. 2004. *Social Enterprise in the balance. Challenges for the voluntary sector*. West Malling (UK), Charities Aid Foundation.

Phillips, Nelson et John L. Brown. 1993. «Analysing communication in and around organizations: a critical hermeneutic approach». *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 6, p. 1547-1576.

Phillips, Nelson, Thomas B. Lawrence et Cynthia Hardy. 2000. «Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields». *Journal of Management Studies*, vol. 37, no 2, p. 23-43.

Poncelet, Eric C. 2001. «Personal Transformation in Multistakeholder Environmental Partnerships». *Policy Science*, vol. 34, p. 273-301.

Poole, Marshall Scott et Andrew H. van de Ven. 1989. «Using Paradox to Build Management and Organization Theories». *Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 562-578.

Porter, Theodore M. 1995. *Trust in numbers: the pursuit of objectivity in science and public life*. Princeton: Princeton University Press.

Pratt, Michael G. et Peter O. Foreman. 2000. «Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities». *The Academy of Management Review*, vol. 25, no 1, p. 18-42.

Pratt, Michael G. et Anat Rafaeli. 1997. «Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities». *The Academy of Management Journal*, vol. 40, no 4, p. 862-898.

--------. 2006. «Artifacts and Organizations: Understanding Our "Object-ive" Reality ». In *Artifacts and Organizations. Beyond Mere Symbolism,* sous la dir. de Anat Rafaeli et Michael G. Pratt, p. 279-288. Mahwah/NJ / London: Lawrence Erlbaum Associates.

Preston, Alistair M. 2006. «Enabling, Enacting and Maintaining Action at a Distance: An Historical Case Study of the Role of Accounts in the Reduction of the Navajo Herds». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, no 6, p. 559-578.

Putnam, Linda L., Anne M. Nicotera et Robert D. McPhee. 2009. «Introduction: Communication Constitutes Organization». In *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication,* sous la dir. de Linda L. Putnam et Anne M. Nicotera, p. 1-19. NY: Routledge.

Quinn, Robert E. et Kim S. Cameron. 1988. «Paradox and Transformation. A Framework for Viewing Organization and Management». In *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management,* sous la dir. de Robert E. Quinn et Kim S. Cameron, p. 289-308. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.

Quinn, Robert E. et John Rohrbaugh. 1983. «A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis». *Management Science*, vol. 29, no 3, p. 363-377.

Räisänen, Christine et Anneli Linde. 2004. «Technologizing Discourse to Standardize Projects in Multi-Project Organizations: Hegemony by Consensus?». *Organization*, vol. 11, no 1, p. 101-121.

Ray Davies, Anna. 2009. «Does Sustainability Count? Environmental Policy, Sustainable Development and the Governance of Grassroots Sustainability Enterprise in Ireland». *Sustainable Development*, vol. 17, p. 174-182.

Reay, Trish et C.R. Hinings. 2009. «Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics». *Organization Studies*, vol. 30, no 6, p. 629-652.

Reid, Wendy et Rekha Karambayya. 2009. «Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations». *Human Relations*, vol. 62, no 7, p. 1073-1112.

Ridley-Duff, Rory. 2008. «Social enterprise as a socially rational business». *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 14, no 5, p. 291-312.

Rijpens, Julie. 2010. «La gouvernance». In *La gestion des entreprises sociales,* sous la dir. de Sybille Mertens*,* p. 219-285. Liège: Edipro.

Robichaud, Daniel. 2011. «Penser l'organisation dans la performativité, l'hybridité et le dislocal : de la version "symboliste à la version "pragmatiste" de l'idée de constitution communicative». Séminaire du Groupe d'étude sur la pratique de la stratégie. Montréal, HEC Montréal, 20 janvier 2011.

Rouleau, Linda. 2006. «Comprendre la fabrique de la stratégie à partir des récits de pratiques». In *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle,* sous la dir. de Damon Golsorkhi*,* p. 219-239. Paris: Librairie Vuibert.

Rouleau, Linda, Florence Allard-Poesi et Vanessa Warnier. 2007a. «Le management stratégique en pratiques». *Revue française de gestion*, vol. 33, no 174, p. 15-24.

--------. 2007b. «Rencontres avec Ann Langley, Damon Golsokhi et Valérie Chanal». *Revue française de gestion*, vol. 33, no 174, p. 191-204.

Rousselière, Damien et Marie Bouchard. 2011. «À propos de l'hétérogénéité des formes organisationnelles de l'économie sociale : isomorphisme vs écologie des organisations en économie sociale». *Revue canadienne de sociologie*, vol. 48, no 4, p. 414-453.

Rousselière, Damien et Martine Vézina. 2009. «Constructing the legitimacy of a financial cooperative in the cultural sector: a case study using textual analysis». *International Review of Sociology: Revue Internationale de Sociologie*, vol. 19, no 2, p. 241-261.

Russell, Lynn et Duncan Scott. 2007. *Social Enterprise in Practice. Developmental Stories from the Voluntary and Community Sectors*. Kent.

Saidel, Judith R. 1993. «The Board Role in Relation to Government: Alternative Models». In *Governing, Leading and Managing Nonprofit Organizations: New Insights from Research and Practice,* sous la dir. de Dennis R. Young, Robert M. Hollister et Virginia A. Hodgkinson*,* p. 32-51. San Francisco: Jossey-Bass.

Sainsaulieu, Renaud, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty. 1983. *La démocratie en organisation*. Coll. «Collection "Réponses sociologiques"». Paris: Librairie des Méridiens, 272 p.

Samra-Fredericks, Dalvir. 2003. «Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction». *Journal of Management Studies, vol.* 40, p.141-174.

Seanor, Pam, Mike Bull et Rory Ridley-Duff. 2007. *Contradictions in social enterprise: do they draw in straight lines or circles?* Centre for Individual and Organisational Development papers. Sheffield Hallam University.

Séguin, Francine et Jean-François Chanlat. 1988. «Les théories de l'organisation : d'un paradigme à l'autre». In *L'analyse des organisations,* p. 3-12; 36-45. Montréal: Gaetan Morin.

Seidl, David, Julia Balogun et Paula Jarzabkowski. 2006. «Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique». In *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle,* sous la dir. de Damon Golsorkhi, p. 1-7. Paris: Librairie Vuibert.

Sergi, Viviane. 2010. «Becoming Strategic Through Texts: The Case of the PMI's Strategic Plan ». *Talk, Text and Tools - First North American Strategy-as-Practice Workshop in North America*, Groupe d'étude sur la pratique de la stratégie, HEC Montréal, 5 août 2010.

Sewell, Graham. 1998. «The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance». *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, no 2, p. 397-428.

Sillince, John A.A. et Andrew D. Brown. 2009. «Multiple organizational identities and legitimacy: The rhetoric of police websites». *Human Relations*, vol. 62, no 12, p. 1829-1856.

Smith, Dorothy E. 2001. «Texts and the Ontology of Organizations and Institutions». *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, vol. 7, p. 159-198.

Smith, Wendy K. . 2009. «A Dynamic Approach to Managing Contradictions». *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2, no 3, p. 338-343.

Smith, Wendy K. et Marya L. Besharov. 2010. «Paradoxes of Social Responsibility». *European Group for Organization Studies* (EGOS) *Conference*, Lisbonne, juillet 2010.

Smith, Wendy K. et Marianne Lewis. 2011. «Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing». *Academy of Management Review*, vol. 36, no 2, p. 382-403.

Smith, Wendy K. et Michael L. Tushman. 2005. «Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams». *Organization Science*, vol. 16, no 5, p. 522-536.

Sorsa, Virpi. 2010. «Struggling with BSC: A conversation analysis of the formulation of the strategy text for a City organization». *"Talk, Text and Tools", First North American Workshop on Strategy-as-Practice,* Groupe d'étude sur la pratique de la stratégie, HEC Montréal, 5 août 2010.

Spear, Roger, Chris Cornforth et Mike Aiken. 2009. «The Governance Challenges of Social Enterprises: Evidence from the UK». *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 80, no 2, p. 247-273.

Spee, Andreas Paul et Paula Jarzabkowski. 2009. «Strategy tools as boundary objects». *Strategic Organization*, vol. 7, no 2, p. 223-232.

St-Pierre, Julie et Marie J. Bouchard. 2005. «De l'alliance à la gouvernance : logiques d'action et logiques d'acteurs dans un centre financier aux entreprises Desjardins». *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 76, no 4, p. 585-620.

Stallworth Williams, Linda. 2008. «The Mission Statement». *Journal of Business Communication*, vol. 45, no 2, p. 94-119.

Star, Susan Leigh et James R. Griesemer. 1989. «Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39». *Social Studies of Science*, vol. 19, no 3, p. 387-420.

Stohl, Cynthia et George Cheney. 2001. «Participatory Processes / Paradoxical Practices. Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy». *Management Communication Quarterly*, vol. 14, no 3, p. 349-407.

Stohl, Cynthia et W. Timothy Coombs. 1988. «Cooperation or Cooptation: An Analysis of Quality Circle Training Manuals». *Management Communication Quarterly*, vol. 2, no 1, p. 63-89.

Strati, Antonio. 2006. «Organizational Artifacts and the Aesthetic Approach». In *Artifacts and Organizations. Beyond Mere Symbolism,* sous la dir. de Anat Rafaeli et Michael G. Pratt*,* p. 23-39. Mahwah/NJ / London: Lawrence Erlbaum Associates.

Suddaby, Roy et Royston Greenwood. 2005. «Rhetorical Strategies of Legitimacy». *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, no 1, p. 35-67.

Sundaramurthy, Chamu et Marianne Lewis. 2003. «Control and Collaboration: Paradoxes of Governance». *The Academy of Management Review*, vol. 28, no 3, p. 397-415.

Svabo, Connie. 2009. «Materiality in a practice-based approach». *The Learning Organization*, vol. 16, no 5, p. 360-370.

Taylor, James R. et Daniel Robichaud. 2004. «Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking». *Organization*, vol. 11, no 3, p. 395-413.

Thévenot, Laurent. 1996. «Mettre en valeur la nature. Disputes autour de l'aménagement de la nature, en France et aux Etats-Unis». *Autres Temps. Cahiers d'éthique sociale et politique*, no 49, p. 27-50.

Thiery, Olivier et Sophie Houdart. 2011. «Avant-propos». In *Humains, non-humains. Comment repeupler les sciences sociales,* sous la dir. de Sophie Houdart et Olivier Thiery*,* p. 7-13. Paris: La Découverte.

Thireau, Isabelle et Hua Linshan. 1998. «Une analyse des disputes dans les villages chinois: Aspects historiques et culturels des accords concernant les actions justes et raisonnables». *Revue française de sociologie*, vol. 39, no 3, p. 535-563.

Thomas, Antonio. 2004. «The Rise of Social Cooperatives in Italy». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 15, no 3, p. 243-263.

Townley, Barbara, David J. Cooper et Leslie Oakes. 2003. «Performance Measures and the Rationalization of Organizations». *Organization Studies*, vol. 24, no 7, p. 1045-1071.

Tracy, Sarah J. 2004. «Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension». *Journal of Applied Communication Research*, vol. 32, no 2, p. 119 - 146.

Tremblay, Andrée-Anne, Hadjia Saidou Kindo Indatou et Maria Cecilia Zuluaga. 2007. «La bonne gouvernance dans les coopératives de solidarité». Rapport de recherche déposé dans le cadre de la maîtrise en gestion du développement des coopératives et des collectivités. IRECUS, Université de Sherbrooke, 161 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Pierre Doray et Carol Landry. 2005. «Co-operation as a new mode of regulating and planning occupational and technical training: Québec's sectoral committees». *Socio-Economic Review*, vol. 3, p. 517-543.

Trethewey, Angela et Karen L. Ashcraft. 2004. «*Special Issue Introduction.* Practicing Disorganization: The Development of Applied Perspectives on Living with Tension». *Journal of Applied Communication Research*, vol. 32, no 2, p. 81 - 88.

Tsai, Wenpin. 2002. «Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing». *Organization Science*, vol. 13, no 2, p. 179-190.

Tsoukas, Haridimos et Robert Chia. 2002. «On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change». *Organization Science*, vol. 13, no 5, p. 567-582.

Turbide, Johanne. 2005. «La gouvernance dans les organismes à but non lucratif : mieux comprendre la pratique avant de réglementer». *Gestion*, vol. 30, no 1, p. 55-61.

Turcotte, Marie-France. 1997. *Prise de décision par consensus. Leçons d'un cas en environnement*. Coll. «Logiques sociales». Paris/Montréal: L'Harmattan, 172 p.

Turcotte, Marie-France et Christine Dancause. 2002. «Apprentissage et action : étude comparative de structures multipartites». *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 19, no 3, p. 217-.

Turcotte, Marie-France et Jean Pasquero. 2001. «The Paradox of Multistakeholder Collaborative Roundtables». *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 37, no 4, p. 447-464.

Vaara, Eero, Birgit Kleymann et Hannu Seristö. 2004. «Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances». *Journal of Management Studies*, vol. 41, no 1, p. 1-35.

Vaara, Eero, Virpi Sorsa et Pekka Palli. 2010. «On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization». *Organization*.

Vaara, Eero, Virpi Sorsa et Pekka Pälli. 2010. «On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization». *Organization*, vol. 17, no 6, p. 685-702.

Vaivio, Juhani. 1999. «Examining "The quantified customer"». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, no 8, p. 689-715.

--------. 2004. «Mobilizing local knowledge with 'Provocative' non-financial measures». *European Accounting Review*, vol. 13, no 1, p. 39-71.

van de Ven, Andrew. 1992. «Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note». *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 169-191.

van de Ven, Andrew et Marshall Scott Poole. 1995. «Explaining Development and Change in Organizations». *Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 510-540.

van de Ven, Andrew et Marshall Scott Poole. 1988. «Paradoxical Requirements for a Theory of Organizational Change». In *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management,* sous la dir. de Robert E. Quinn et Kim S. Cameron, p. 19-63. Cambridge, Massachussetts: Ballinger Publishing Company.

--------. 2002. «Field Research Methods». In *Companion to Organizations,* sous la dir. de Joel A.C. Baum, p. 867-888. Oxford: Blackwell.

Varman, Rahul et Manali Chakrabarti. 2004. «Contradictions of Democracy in a Workers' Cooperative». *Organization Studies*, vol. 25, no 2, p. 183-208.

Vienney, Claude. 1980. «Rapports d'activités et rapports de sociétariat». In *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative,* sous la dir. de Jean-Guy Desforges et Claude Vienney, p. 250-283, Montréal: Les éditions du jour.

--------. 1994. *L'économie sociale*. Coll. «Repères». Paris: Éditions La Découverte, 126 p.

Viggiani, Frances A. 1997. «Democratic Hierarchies in the Workplace: Structural Dilemmas and Organizational Action». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 18, no 2, p. 231-260.

Vilnai-Yavetz, Iris et Anat Rafaeli. 2006. «Managing Artifacts to Avoid Artifact Myopia». In *Artifacts and Organizations. Beyond Mere Symbolism,* sous la dir. de Anat Rafaeli et Michael G. Pratt, p. 9-21. Mahwah/NJ / London: Lawrence Erlbaum Associates.

Vinck, Dominique. 2009. «De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. Vers la prise en compte du travail d'équipement». *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, no 1, p. 51-72.

Wagner, Peter. 1999. «After *Justification*: Repertoires of Evaluation and the Sociology of Modernity». *European Journal of Social Theory*, vol. 2, no 3, p. 341-357.

Wang, Jia et Dudley H. Dewhirst. 1992. «Boards of Directors and Stakeholder Orientation». *Journal of Business Ethics*, vol. 11, no 2, p. 115-123.

Watkins, Peter. 1990. «Agenda, power and text: the formulation of policy in school councils». *Journal of Education Policy*, vol. 5, no 4, p. 315-331.

Weick, Karl E. 1996. «Drop your tools: An allegory for organizational studies». *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no 2, p. 301-313.

--------. 2007. «Drop your Tools: On Reconfiguring Management Education». *Journal of Management Education*, vol. 31, no 5, p. 5-16.

Weingart, Laurie R. 1997. «How did they do that? The ways and means of studying group process». *Research in Organizational Behavior*, vol. 19, p. 189-239.

Westenholz, Ann. 1999. «From a Logic Perspective to a Paradox Perspective in the Analysis of an Employee-Owned Company». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 20, p. 503-534.

Whittington, R. 2007. «Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye». *Organization Studies*, vol. 28, no 10, p. 1575.

Whittington, Richard. 2004. «Strategy after modernism: recovering practice». *European Management Review*, vol. 1, no 1, p. 62-68.

--------. 2006. «Completing the Practice Turn in Strategy Research». *Organization Studies*, vol. 27, no 5, p. 613-634.

Whittle, Andrea et Frank Mueller. 2008. «Intra-Preneurship and Enrolment: Building Networks of Ideas». *Organization*, vol. 15, no 3, p. 445-462.

--------. 2011. «The language of interests: The contribution of discursive psychology». *Human Relations*, vol. 64, no 3, p. 415-435.

Whittle, Andrea et Andre Spicer. 2008. «Is Actor Network Theory Critique?». *Organization Studies*, vol. 29, no 4, p. 611-629.

Williams, Jaime, William Smythe, Thomas Hadjistavropoulos, David C. Malloy et Ronald Martin. 2005. «A Study of Thematic Content in Hospital Mission Statements: A Question of Values». *Health Care Management Review*, vol. 30, no 4, p. 304-314.

Wynn, James E. et Eleanor Katz. 1997. «Hyperbole over Cyberspace: Self-Presentation and Social Boundaries in Internet Home Pages and Discourse». *The Information Society*, vol. 13, no 4, p. 297-327.

Yamin, Mo et Rudolf R. Sinkovics. 2007. «ICT and MNE reorganisation: The paradox of control». *Critical Perspectives on International Business*, vol. 3, no 4, p. 322-226.

Yanow, Dvora. 2006. «Studying Physical Artifacts: An Interpretative Approach». In *Artifacts and Organizations. Beyond Mere Symbolism,* sous la dir. de Anat Rafaeli et Michael G. Pratt*,* p. 41-60. Mahwah/NJ / London: Lawrence Erlbaum Associates.

Ybema, Sierk. 1996. «A Duck-billed Platypus in the Theory and Analysis of Organizations: Combinations of Consensus and Dissensus». In *Contradictions in Context. Puzzling over Paradoxes in Contemporary Organizations,* sous la dir. de Willem Koot, Ida Sabelis et Sierk Ybema*,* p. 39-61. Amsterdam: VU University Press.

Yin, Robert K. 1989. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, VA: SAGE.

Young, Dennis R. 2005. «Mission-Market Tension in Managing Nonprofit». *Academy of Management Conference*, Honolulu, Hawai, août 2005.

Young, Dennis R. , Taehyun Jung et Rick Aranson. 2010. «Mission-Market Tensions and Nonprofit Pricing». *The American Review of Public Administration*, vol. 40, no 2, p. 153-169.

Zusman, Pinhas. 1982. «Group choice in an agricultural marketing co-operative». *Canadian Journal of Economics*, vol. 15, no 2, p. 220-234.

SITES INTERNET[73]

Alliance coopérative internationale. En ligne. www.ica.coop. Dernière consultation le 10 mai 2011.

Chantier de l'économie sociale. En ligne. www.chantier.qc.ca. Dernière consultation le 11 mai 2011.

EMES European Research Network. En ligne. www.emes.net. Dernière consultation le 10 mais 2011.

Mavrikakis, Catherine. Année non précisée (21 mars). « Finir ou en finir ». Entrée sur le blogue *Catherine Mavrikakis, un blogue littéraire*. En ligne. http://www.editionsheliotrope.com/catherinemavrikakis/?p=546. Dernière consultation le 10 mai 2011.

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec. Répertoire des coopératives. En ligne. http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/creer-liens/repertoires/page/repertoires-9757/?tx_igaffichagepages_pi1[mode]=single&tx_igaffichagepages_pi1[backPid]=39&tx_igaffichagepages_pi1[currentCat]=&cHash=bd7cfe222d7338a1d93d847716af95d6. Dernière consultation le 14 février 2011.

Québec. *Loi sur les coopératives*, L.R.Q., chapitre C-67.2. Publications du Québec, Éditeur officiel du Québec. En ligne. http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_67_2/C67_2.html. Dernière consultation le 11 mai 2011.

Registraire des entreprises du Québec. En ligne. http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca. Dernière consultation le 11 mai 2011.

Strategy as Practice International Network. Section « Research Agenda ». En ligne. http://www.sap-in.org/research-agenda. Dernière consultation le 10 mai 2011.

[73] Par souci de confidentialité, cette liste ne présente pas les coordonnées des sites Internet de la coopérative étudiée