HAL
open science

Sensibilisation aux paradoxes : le cas d'un dispositif participatif face aux tensions de l'innovation sociale

Guillaume Denos, Christophe Maurel, François Pantin

To cite this version:

Guillaume Denos, Christophe Maurel, François Pantin. Sensibilisation aux paradoxes : le cas d'un dispositif participatif face aux tensions de l'innovation sociale. AIRMAP - Association Internationale de Recherche en Management Public 2020 : L'Entrepreneuriat: Quels défis pour le Management Public?, Oct 2020, Montpellier, France. hal-03274467

HAL Id: hal-03274467

https://hal.science/hal-03274467v1

Submitted on 7 Jul 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

AIRMAP 2020 – Montpellier

Atelier 7 : paradoxes et contrôle de gestion

Titre de l'intention de communication :

Sensibilisation aux paradoxes : le cas d'un dispositif participatif face aux tensions de l'innovation sociale

auteurs:
Guillaume Denos – PhD Student
GRANEM – University of Angers
guillaume.denos@univ-angers.fr
Co-auteurs:
Christophe Maurel – Professor
christophe.maurel@univ-angers.fr
François Pantin – Associate Professor
francois.pantin@univ-angers.fr

Mots clefs :
Dispositif public, innovation sociale, étude de cas, paradoxes organisationnels, tensions

Introduction

Les études sur l'entrepreneuriat social utilisant une perspective paradoxale reçoivent une attention croissante dans la sphère académique. En effet, ces organisations, également qualifiées d'hybrides, combinent des logiques de marché avec une finalité de bien-être social, ce qui en fait un lieu de paradoxes importants, également appelé "nœud de tensions" (Maignan, Arnaud, & Chateau Terrisse, 2018 ; Valérie Michaud, 2013). Les paradoxes peuvent être définis comme "une interaction dynamique entre des forces d'opposition interdépendantes, omniprésentes et persistantes" (Audebrand, 2017, p. 369). À la suite d'Audebrand (2017), nous souhaitons élargir la portée de la recherche sur les paradoxes, car elle s'est révélée utile pour comprendre des phénomènes organisationnels complexes (Grimand, Oiry et Ragaigne, 2018 ; Michaud, 2011 ; Smith et Lewis, 2011), notamment dans un contexte d'entreprise sociale (Bouchard et Michaud, 2015 ; Nativel, 2017 ; Smith, Gonin, & Besharov, 2013). Aussi, cette recherche traite du contexte de l'entreprise sociale afin de saisir l'influence positive que ce mouvement peut apporter au reste de l'économie (Nyssens & Defourny, 2016) en intégrant une grande variété d'acteurs (entités publiques et privées, institutions et organisations de soutien, citoyens, etc.) Cette évolution du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) est corrélée au recul opéré par la plupart des États sur les questions sociales. Ainsi, les situations conflictuelles se sont accélérées : d'un côté, les acteurs historiques de l'ESS doivent faire face à de nouvelles missions et à des responsabilités accrues, en développant de nouveaux modèles pour légitimer leur action dans un environnement néolibéral. De l'autre côté, un capitalisme social émergent saisit l'opportunité de légitimer toute activité qui se dit socialement innovante ou créative (Nativel, 2017). Le concept d'innovation sociale est largement utilisé dans les études sur l'entrepreneuriat social pour décrire tout projet créatif capable d'apporter une réponse appropriée à des besoins sociaux non satisfaits (Phills, Deiglmeier et Miller, 2008). Nous considérons plus précisément l'innovation sociale comme processus collectif qui implique la participation des organisations locales et des citoyens et porté par les organisations de l'ESS (OESS) qui motivent leurs actions dans une perspective de changement social (Bouchard, Evers et Fraisse, 2015 ; Cajaiba-Santana, 2014 ; Montgomery et al. 2012, Petrella et Richez-Battesti, 2014).

La problématique s'inscrit donc dans un contexte où l'innovation sociale se développe collectivement, et interroge la capacité du dispositif managérial à gérer les paradoxes qui se mettent en place. De cette réflexion, différents apports sont attendus :

Tout d'abord, et pour compléter les recherches de Dufays (2017), nous voulons accroître les connaissances sur la phase d'émergence des entreprises alternatives afin de comprendre comment les paradoxes sont structurés à ce stade. La classification de Smith et Lewis (2011) en quatre paradoxes (performance, appartenance, organisation et apprentissage) est mobilisée car elle apparaît utile pour mieux reconnaître et accepter les pôles potentiels de tension, visant à manager avec ces paradoxes au lieu de chercher à les résoudre ou à les minimiser (Michaud, 2011).

Deuxièmement, nous voulons souligner le rôle de médiation des non-humains dans les entreprises étudiées. Les instruments, objets et dispositifs de gestion sont capables de fournir une "articulation entre des mondes sociaux hétérogènes" (Vinck, 2009) représentés par la diversité des acteurs impliqués au début d'un projet d'entrepreneuriat collectif. Les chercheurs en ESS s'intéressent de plus en plus aux instruments de gestion dans leur domaine, soit en démontrant le risque de managérialisation qu'ils portent pour les organisations alternatives et les collectivités locales (Gallois et al. 2016 ; Maisonnasse, Petrella & Richez-Battesti, 2019), soit en illustrant le rôle médiateur ou facilitateur que ces objets peuvent jouer dans des situations paradoxales (Bouchard & Michaud, 2015). Le présent travail s'inscrit dans cette seconde vision en ce sens que nous explorons le cas d'un dispositif participatif, conçu par l'acteur public pour promouvoir des entreprises collectives et intégrer des intérêts multiples.

En outre, la plupart des écrits et des études de cas existants sur les paradoxes et les instruments sont intra-organisationnels, bien que les chercheurs reconnaissent la nature multi-niveaux des tensions paradoxales (Smith & Lewis, 2011). Par ce travail, nous souhaitons nous concentrer sur les tensions au niveau inter-organisationnel afin de mieux intégrer certaines caractéristiques des organisations hybrides, telles qu'un fort ancrage dans leur territoire et leur interdépendance avec un ensemble d'acteurs afin d'insister sur les natures ouvertes et collectives de l'innovation sociale (Bouchard, Evers, & Fraisse, 2015 ; Cajaiba-Santana, 2014). Nous voulons également souligner le rôle joué par l'acteur public qui favorise l'entrepreneuriat social par l'utilisation d'un dispositif participatif.

Le contexte théorique est présenté en première section, puis la méthodologie du cas retenu, et enfin une section 3 fournit les premiers résultats et leurs discussions.

1. Contexte théorique

1.1 Paradoxes des entreprises multipartites

Les recherches développées par le réseau EMES[1] sont utiles pour comprendre et positionner l'hétérogénéité des acteurs s'orientant vers des modèles alternatifs en combinant la recherche de leur propre intérêt avec une activité plus économique ou sociale pour atteindre une certaine hybridité représentée par la position centrale dans la figure ci-dessous (voir figure 1, Nyssens & Defourny, 2016 p12).

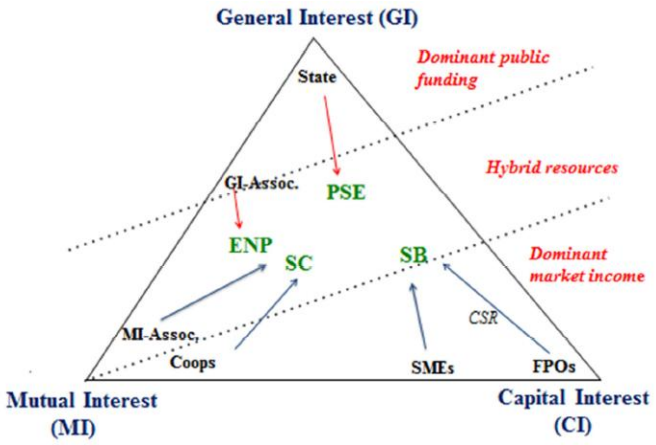

Figure 1 Interest and resource mix triangle with trajectories resulting social enterprises models (Nyssens & Defourny, 2016 p12)

Ce processus donne naissance à de nouveaux acteurs : les entreprises sociales (SB), les entreprises à but non lucratif (ENP), les coopératives sociales (SC) et les entreprises sociales du secteur public (PSE). On pourrait ajouter aux organisations préexistantes, de nouvelles entités nées d'un processus d'entrepreneuriat collectif (Dufays & Huybrechts, 2016 ; Klotz, Hmieleski, Bradley, & Busenitz, 2014) qui peuvent être des hybrides combinant différentes logiques ou intérêts : "leur emplacement (dans le triangle) dépendra de leur orientation vers l'intérêt général, de la manière dont ils équilibrent les objectifs sociaux et économiques, de la forme juridique qu'ils choisissent, du type de combinaison de ressources ou de dépendance au marché qu'ils recherchent, etc. (Nyssens et Defourny, 2016, p17). Michaud (2013) affirme que les organisations alternatives sont un lieu de

[1] EMES est un réseau de recherche universitaire européen dont le nom provient de son premier programme de recherche sur l' « EMergence des Entreprises Sociales »

tensions saillantes pour l'idéologie, les structures ou les pratiques qu'elles engagent par rapport à leur environnement. Dufays (2017) confirme que ce processus créatif est imprégné de tensions diverses tout au long des étapes de développement : de l'idéation ou de l'émergence de l'entreprise à la mise en œuvre et à la diffusion (Mulgan, 2006). En fait, les spécialistes de l'innovation sociale ont illustré que les projet d'entreprise socialement innovant émergent des "insatisfactions du statu quo qui sont causées par de nouvelles connaissances, de nouvelles demandes et de nouveaux besoins" (Dufays, p1345). Ensuite, la co-construction avec les parties prenantes est potentiellement source de tensions ainsi que de la transformation sociale résultant du processus qui remet en cause les normes, les valeurs ou le marché en place. La valorisation simultanée de l'autonomisation et du contrôle, du changement et de la stabilité ou de l'indépendance et de l'affiliation fait partie de la vie organisationnelle, ces tensions sous-jacentes deviennent paradoxales lorsque les contradictions qu'elles peuvent illustrer deviennent interdépendantes et durables (Audebrand, 2017).

Nous voulons nous concentrer sur les tensions qui apparaissent au début du processus collectif. La catégorisation des tensions organisationnelles de Smith et Lewis (2011) est utile pour aller au-delà de la tension socio-économique sur laquelle la plupart des chercheurs se sont concentrés dans les études relatives aux entreprises sociales. Les paradoxes liés à cette question sont appelés tensions de performance : elles "découlent de la pluralité des parties prenantes et de leurs demandes potentiellement conflictuelles" (Dufays, 2017, p. 1346). Les tensions d'appartenance apparaissent lorsque des identités, des rôles, des valeurs ou des aspirations parfois divergentes coexistent dans un même groupe : la plupart des entreprises sociales doivent trouver un équilibre entre l'identité utilitaire et l'identité normative (Moss, Short, Payne, & Lumpkin, 2011). Selon Dufays (2017), les tensions d'appartenance et de performance sont les plus pertinentes à analyser au stade de l'idéation, lorsque les identités et les valeurs individuelles façonnent le projet et ses objectifs. Ensuite, les tensions organisationnelles sont liées à la prise de décision interne concernant les structures, les cultures, les pratiques et les processus organisationnels tels que l'embauche d'un nouveau salarié. Enfin, les tensions d'apprentissage sont associées à la connaissance et à l'évolution du projet original à travers les étapes de développement (Audebrand, 2017 ; Smith & Lewis, 2011). Ces deux catégories sont plus enclines à se produire à partir de la phase de mise en œuvre (Dufays, 2017).

1.2 Le rôle des dispositifs

L'analyse des instruments de gestion et de leur appropriation nous ramène à leur nature paradoxale : ils sont à la fois des objets habilitants et contraignants (Grimand, Oiry & Ragaigne, 2018). Ils ont la capacité de réguler des situations paradoxales et de structurer des actions collectives complexes. Nous utilisons ici le terme dispositif qui a été défini à l'origine par Michel Foucault comme un ensemble hétérogène de choses (tangibles ou non) organisées en réseau au service d'une stratégie dominante. La définition foucaldienne a été largement utilisée et a évolué pour donner plus de place à l'indétermination et permettre l'analyse sociologique des objets utilisés comme ressources pour l'action, capables de créer des connaissances et d'organiser des relations de pouvoir (Beuscart & Peerbaye, 2006) : "les dispositifs font des choses. Ils articulent les actions ; ils agissent ou font agir les autres". (Muniesa, Millo, & Callon, 2007, p. 2). Ainsi, le cadre analytique du dispositif de gestion est de plus en plus utilisé pour appréhender les situations de tension auxquelles sont confrontées les organisations et semble particulièrement pertinent pour étudier la gestion de la créativité collective.

De nombreux chercheurs ont mené des recherches sur l'intégration de dispositifs managériaux dans des organisations alternatives pour s'interroger sur l'appropriation de telles pratiques et le risque d'une professionnalisation imposée par une entité externe (Bouchard & Michaud, 2015 ; Gallois, Lecat, & Nieddu, 2016 ; Séran, 2018). Nous souhaitons donc enrichir ce débat en abordant le rôle d'un dispositif différent, qualifié de participatif, dans une perspective multi-acteurs et territoriale.

Est alors mobilisé un dispositif conçu par un acteur institutionnel pour promouvoir l'entrepreneuriat collectif et l'innovation sociale sur son territoire, afin d'étudier comment les participants et les tensions s'articulent les uns avec les autres.
Richez-Battesti et Vallade (2017) se sont penchés sur les dispositifs qui participent à l'émergence d'une ville solidaire, tels que les incubateurs d'entreprises sociales ou les systèmes d'échanges locaux. En suivant cette tendance, nous nous concentrerons sur les dispositifs conçus par l'acteur public pour promouvoir l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale sur leur territoire. Selon les trajectoires institutionnelles expliquées précédemment (voir figure 1), l'action publique évolue vers des pratiques plus ouvertes et horizontales qui incluent un plus large éventail d'acteurs et un plus grand rôle des citoyens. Ce nouvel esprit de l'action publique est souvent basé sur des dispositifs dits de démocratie participative (Richez-Battesti & Vallade, 2017).

2. Méthodologie

Pour explorer ce dispositif complexe, nous avons utilisé la méthode de l'étude de cas (Yin, 2009). Notre stratégie de collecte de données sur le phénomène mobilise des ressources documentaires, des entretiens et des observations auprès de différents acteurs reliés par le dispositif afin de trianguler les points de vue et d'en assurer la validité interne. Les entretiens ont été analysés et codés à l'aide du logiciel Nvivo. L'étude de cas porte sur un dispositif de gestion particulier. Il s'agit d'un appel à projets (AAP) déployé par l'autorité publique (Ville de Nantes) sur son territoire pour inviter ses citoyens et tout porteur de projet à "réinventer" 15 espaces inoccupés ou inutilisés dans la ville (bâtiments ou espaces verts). Le dispositif est composé d'éléments distincts et hétérogènes (Beuscart et Peerbaye, 2006) qui ont permis de structurer un processus participatif : cahier des charges citoyen, plateforme de dépôt de projet, plateforme de vote citoyen, etc.)
L'AAP développé par l'acteur public entre 2016 et 2019 a permis l'émergence de plusieurs projets à vocation sociale, dont la majorité s'inscrit dans le cadre de l'ESS. Certaines structures ont été créées en réponse à l'AAP, tandis que d'autres étaient préexistantes. Il y a eu 81 candidatures pour 14 lauréats qui ont été choisis par environ 7 000 électeurs. Des entretiens ont été menés avec les différents acteurs que le dispositif mettait en relation (1 agent public travaillant pour la Ville, 1 élu de la Ville en charge des projets participatifs, 1 personne représentant une entreprise prestataire de services, 4 répondants d'organisations de lauréats, 3 d'organisations de non-lauréats et 2 citoyens ayant participé au vote). Nous avons également recueilli des données documentaires circulant sur le sujet. La période de collecte des données correspond à la phase d'émergence des projets et nous concentrons principalement les entretiens au niveau inter-organisationnel afin de rester en phase avec notre question de recherche. Les données que nous analysons ici sont plus axées sur les relations entre les acteurs et le dispositif que sur les décisions internes liées au processus d'entrepreneuriat.

3. Principaux résultats et discussion

3.1. Un dispositif répartissant contrôle et créativité entre les acteurs

Tout d'abord, nous précisons que sans jamais mentionner l'ESS ou l'innovation sociale, cet AAP est conçu pour faire émerger des projets offrant à minima une réponse à un besoin social et un modèle économique viable qui sont caractéristiques des enjeux de gestion des OESS (Smith, Gonin, & Besharov, 2013). L'extrait du document de dépôt de projet suivant insiste sur la visée sociale du projet : « Il s'agit ici, de préciser comment le cahier d'inspirations citoyennes présent dans le cahier des charges est pris en compte dans le projet. » Le verbatim suivant d'un acteur de la ville de Nantes exprime la volonté de voir des projets viables économiquement : « Votre projet doit embarquer un modèle économique, l'objectif n'est pas que l'on vous donne le lieu et que l'on vous donne aussi le budget qui permette à votre projet de fonctionner. ». Cette stratégie correspond aux enjeux et aux compétences des entreprises sociales. En effet, la majorité des projets soumis ont été

portés collectivement. 12 des 14 lauréats sont des OESS et 6 d'entre elles prévoyaient d'engager des salariés pour leur nouvelle activité.
Ensuite, l'identité territoriale et participative de l'AAP s'est imprimée dans les interactions des parties prenantes et a renforcé le caractère collectif et l'ouverture des projets. L'un des citoyens interrogés a expliqué que pour choisir les projets sur la plateforme de vote, "il y avait le côté "est-ce que ça me plaît ?" et le côté "est-ce que ça plaît aussi à la communauté ? Quant aux porteurs de projets interrogés, ils ont tous précisé l'importance d'"aller à la rencontre des gens" ou de "co-construire avec les habitants du quartier" et les partenaires potentiels (financiers, soutien), notamment pendant la phase de campagne précédant le vote. Cette phase a mis les projets en compétition et a permis à beaucoup de se confronter au terrain et de faire connaître leur projet. A l'inverse, le dispositif comprenait des temps de rencontre entre les entrepreneurs, d'où est né un réseau dont les acteurs continuent à s'entraider et à partager leur expertise. Pour l'un des 15 lieux, deux projets en compétition ont évité la tension entre concurrence et collaboration en fusionnant.
Enfin, sur une période de 2 ans, le dispositif participatif a permis de construire une relation entre 3 acteurs principaux : l'acteur public, les citoyens et les entrepreneurs sociaux. Le dispositif, conçu et contrôlé par l'acteur public, permettait d'établir un équilibre entre des temps et espaces d'expression et de créativité tout en imposant des règles et des délais.

3.2. Susciter la prise de conscience des paradoxes

Comme aucune forme juridique collective n'était attendue sur la plateforme de soumission de projets, les entrepreneurs candidats étaient assez hétérogènes quant à leur capacité à gérer la tension de la performance. Ainsi, le dispositif comprenait une phase de consultation menée par les agents de la ville pour harmoniser une gestion plus équilibrée des objectifs économiques et sociaux et des attentes précises de l'acteur public afin de sélectionner les projets les plus solides. Les entrepreneurs qui avaient un penchant plus économique devaient valoriser et proposer un projet à plus forte valeur sociale (comme l'exemple d'une coopérative lauréate qui développera dans le lieu son activité préexistante d'incubateur d'entreprises pour les entrepreneurs locaux et proposera un nouvel espace de rencontre pour les habitants du quartier à travers une épicerie coopérative axée sur la production locale). Les entreprises ayant une mission sociale claire devaient fournir un plan de financement indépendant de tout financement public. Cette phase de cadrage a eu pour effet d'écrémer de nombreux projets avant le vote des citoyens. En effet, sur les 81 projets reçus, 40 ont participé à la votation citoyenne.

Ensuite, le dispositif a donné une réelle importance à l'ancrage territorial, à la connaissance du quartier mais aussi aux collaborations avec les citoyens et les organisations locales, visant une intégration relativement large des acteurs. L'extrait suivant du document de soumission du projet témoigne de cette volonté : "Vous pouvez préciser ici si et comment les Nantais seront impliqués dans la mise en œuvre de votre projet ; ou si votre projet implique une coopération avec d'autres acteurs, des associations, etc. ». Par ailleurs, certains projets ont été imaginés par des citoyens locaux lors de visites des 15 sites, organisées dans les premières phases de l'AAP, l'identité spatiale joue donc également un rôle dans certains des processus d'entrepreneuriat collectif. Tout cela challenge les porteurs de projet dès les premières étapes du développement entrepreneurial sur l'identité inclusive et territoriale de leur organisation et habitue les futurs managers à gérer des identités multiples (Moss et al. 2011) et les tensions dites d'appartenance.
Parmi toutes les collaborations potentielles, le partenariat avec l'acteur public est fait pour durer, lié par le lieu remporté. Les termes de cette relation sont fixés dans un contrat de bail. Cette relation (à plus ou moins long terme) pourrait être analysée comme positive en ce qui concerne la tension d'apprentissage en diminuant le risque pour l'entreprise sociale de perdre lentement son identité alternative et de devenir mainstream. L'extrait suivant du contrat de bail montre les règles qui se cachent derrière cette relation : " L'Occupant rendra compte de la réalisation de son projet dans le cadre de rencontres annuelles d'évaluation

fixées avec la Ville. Ces rencontres se dérouleront en présence de l'Occupant et de ses représentants habilités et des services de la Ville de Nantes". Contracter avec l'acteur public pourrait également révéler des situations conflictuelles car cela impose une certaine lourdeur organisationnelle liés aux processus décisionnels bureaucratiques et aux exigences de l'acteur public en termes de procédures qui pourraient entraver l'évolution du projet (Nyssens et Defourny, 2016).

Enfin, cette étude de cas s'inscrit dans la lignée de la démonstration de Nyssens et Defourny (2016) sur les trajectoires institutionnelles (Figure 1, p4). Avec un dispositif polymorphe et processuel jouant un rôle de médiation (Michaud, 2011), le cas de cet AAP présente une variété d'acteurs organisés et non organisés développant des projets et des modèles hybrides tels que les entreprises sociales (SB), les entreprises à but non lucratif (ENP) et les coopératives sociales (SC). L'acteur public, en tant que concepteur du dispositif dans ce cas, hybride également ses pratiques et sa relation d'une manière différente (Richez-Battesti & Vallade, 2017).
Des études approfondies sont nécessaires pour distinguer les différences éventuelles entre les modes de gestion des situations paradoxales selon le type de structure (Pool et Van de Ven, 1989). Leur évolution respective vers un intérêt général, mutuel ou capitalistique peut générer des tensions, des contradictions et des comportements différents.

Conclusion

Cette recherche s'est déroulée dans un environnement ouvert, propice aux projets hybrides et représentatif du mouvement intégrateur vers l'économie sociale (voir la représentation de Nyssens et Defourny p3, 2016). Ici, l'acteur public participe à cette tendance à travers un dispositif participatif qui bénéficie de la volonté croissante des citoyens et des entrepreneurs de développer des projets à forte valeur sociale et viable économiquement. Nous avons exploré le potentiel de ce dispositif particulier visant à promouvoir des entreprises alternatives sur un territoire géographique. Nous nous sommes concentrés sur la capacité du dispositif à engager une pluralité d'acteurs et à challenger les projets naissants sur les tensions paradoxales qui émergent dans ce type de contexte en utilisant la catégorisation de Smith et Lewis (2011).
Notre étude a révélé l'importance des tensions de performance et d'appartenance lors processus d'idéation, confirmant la recherche de Dufays (2017) sur l'entrepreneuriat collectif. Si le premier type de tension a eu pour rôle d'écrémer les projets les plus sérieux et a une valeur hypothétique à ce stade, le second semble plus concret. En effet, la tension d'appartenance a dû être anticipée à travers les multiples relations que les porteurs de projets ont dû établir, ainsi que le respect du lieu et des souhaits exprimés par les citoyens afin de construire une identité connue et partagée. Cela prépare la future organisation à gérer une identité plurielle, combinant les aspects utilitaires et normatifs (Moss et al. 2011).
En conclusion, nous postulons que les projets hybrides portés par une hétérogénéité d'acteurs sont pleins de potentiel pour les territoires et pourraient représenter une réponse concrète aux défis sociaux et environnementaux auxquels nous sommes confrontés. Ils intègrent également une réelle complexité que nous ne pouvons pas éviter, mais que nous pouvons tenter de saisir à travers le prisme de la théorie des tensions et paradoxes à mesure que nous élargissons notre compréhension à ce sujet.

Références bibliographiques

- Audebrand, L. K. (2017). Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: The case for (re)introducing worker cooperatives. *M@n@gement, Vol. 20*, 368-393.

- Beuscart, J.-S., & Peerbaye, A. (2006). Histoires de dispositifs. *Terrains travaux, n° 11*, 3-15.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, *82*, 42-51.
- Dufays, F. (2017). Exploring the drivers of tensions in social innovation management in the context of social entrepreneurial teams. *Management Decision*, *57*, 1344-1361.
- Dufays, F., & Huybrechts, B. (2016). Where do hybrids come from? Entrepreneurial team heterogeneity as an avenue for the emergence of hybrid organizations. *International Small Business Journal*, *34*, 777-796.
- Grimand, A., Oiry, E., & Ragaigne, A. (2018). Les paradoxes organisationnels et le déploiement des outils de gestion : Leçons issues de deux études de cas. *Finance Contrôle Stratégie*.
- Maignan, M., Arnaud, C., & Chateau Terrisse, P. (2018). La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multisociétaires à vocation sociale :Le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement social. *Management international*.
- Michaud, V. (2011). Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe. Communiquer, 5, 47-74.
- Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T., & Lumpkin, G. T. (2011). Dual Identities in Social Ventures: An Exploratory Study. Entrepreneurship: Theory & Practice, 35, 805.
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. Innovations: Technology, Governance, Globalization, 1, 145-162.
- Nyssens, M., & Defourny, J. (2016). *Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models*.
- Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2014). Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: Semantics and controversies. *Journal of Innovation Economics Management*, *n°14*, 143-156.
- Phills, Deiglmeier, & Miller. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Standford Social Innovation Review*.
- Razafindrazaka, T., & Fourcade, C. (2016). L'entrepreneuriat collectif : Un outil du développement territorial ? *Revue dEconomie Regionale Urbaine*, *Décembre*, 1017-1042.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, *36*, 381-403.
- Smith, W. k., Gonin, M., & Besharov, M. l. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. BUSINESS ETHICS QUARTERLY, (3), 407.
- Speklé, R. F., van Elten, H. J., & Widener, S. K. (2017). Creativity and Control: A Paradox—Evidence from the Levers of Control Framework. *Behavioral Research in Accounting*, *29*, 73-96.
- Valérie Michaud. (2013). Business as a pretext? Managing social-economic tensions on a social enterprise's websites. *M@n@gement*, 294.