

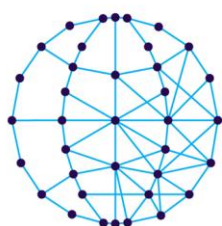


Le pouvoir d'agir des coopératives

Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques

Les résolutions des tensions de finalités dans les coopératives : vers une meilleure compréhension des liens entre performances économique et sociale? Le cas d'une coopérative dans le secteur du logement très social

Charlène ARNAUD, Pascale CHATEAU-TERRISSE, Marion MAIGNAN



QUÉBEC SOMMET
2016 INTERNATIONAL
DES COOPÉRATIVES

Résumé

Cette recherche s'appuie sur le cas d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) en France opérant sur le secteur du logement très social. Cette dernière est caractérisée par une tension constitutive entre ses finalités économiques et sociales, à la fois créatrice et déstabilisatrice, et qui doit être gérée. L'analyse de contenu d'une vingtaine d'entretiens semi-directifs permet de caractériser en détail cette tension telle qu'elle est vécue par les acteurs et d'identifier des leviers managériaux qu'ils mettent en œuvre pour gérer celle-ci. Une discussion est engagée sur les liens et les possibilités de conciliation à un niveau micro des performances sociales et économiques des coopératives.

Mots-clés : tensions, SCIC, secteur du logement très social.

Abstract

This research is based on a case study of a French SCIC (collective interest cooperative company) operating in the first-level social housing sector. This SCIC is characterized by a tension that is constitutive of its economic and social purposes, inducing at once a creative and destabilizing force, and that needs to be managed. Analysis of some 20 semi-structured interviews enables us to characterize this tension in detail as it is felt by its actors and identify management leverages that are implemented to manage this tension. A discussion follows on the relationships and conciliation possibilities at a micro-level of the social and economic cooperative performances.

Resumen

Esta investigación se apoya sobre el caso de una Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo (SCIC) que funciona dentro del sector habitacional de alto impacto social. Esta Sociedad se caracteriza por una tensión constitutiva entre sus fines económicos y sociales, que es tanto creadora como desestabilizadora, y que debe ser manejada. El análisis de contenido de la veintena de entrevistas semidirigidas permite caracterizar en detalle esta tensión, tal y como la viven los actores, e identificar los dispositivos de gestión que implementan para manejarla. Se puede iniciar un intercambio acerca de los vínculos y las posibilidades de conciliación, a un nivel micro, del desempeño social y económico de las cooperativas.

Introduction

Avec les organismes HLM (habitations à loyer modéré) – piliers de la politique du logement en France –, les organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) aux statuts juridiques multiples participent au secteur du logement social et viennent pallier les manques de l'intervention publique, tout particulièrement sur les problématiques de logement très social. Ces organisations de l'ESS, afin de répondre à des besoins sociaux non satisfaits, assurent trois grandes fonctions sur le secteur : la médiation sociale, la maîtrise d'ouvrage et la gestion d'équipements (Bourgeois, 2000). La médiation sociale recouvre toute intervention d'un tiers dans la relation entre le propriétaire et le locataire. La maîtrise d'ouvrage est la production de logements au profit des personnes défavorisées, par acquisition, réhabilitation ou construction. Elle est soumise à agrément préfectoral. La gestion d'équipement regroupe la gestion de centres d'accueil ou d'hébergement.

Cette recherche s'appuie sur l'étude d'Habi'Coop, société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) engagée sur la problématique du logement très social aux côtés de populations défavorisées. Les coopératives sont des formes organisationnelles fondées sur des tensions constitutives d'objectifs, de logiques et de gouvernance (Michaud, 2011 ; Cornforth, 2004). Elles acceptent à priori les tensions et les embrassent (Michaud, 2011), tout d'abord car elles sont créées sur une tension fondamentale de missions économique et sociale.

Ensuite, car les finalités et objectifs divergents sont articulés par différents groupes organisationnels qui disposent d'un pouvoir partagé (Denis et al., 2007), la SCIC réunit des acteurs multiples ayant chacun un lien différent avec l'organisation et qui doivent travailler ensemble autour de la définition d'un intérêt collectif (Manury et Burrini, 2001). Les écarts de logiques dans le multisociétariat entre acteurs privé et public, entre financiers et militants sont importants et les incompréhensions entre groupes d'associés sont exacerbées par rapport à une structure coopérative classique (Emin et Guibert, 2009). Les tensions sont attendues et fortes pour arriver à faire converger les buts des groupes organisationnels (Margado, 2005). Les tensions constituent donc un thème de gestion central dans les SCIC, elles sont permanentes et inhérentes à leur fonctionnement. Elles sont vécues dans le quotidien et les managers doivent les admettre et apprendre à composer avec et pour elles (Pallas Saltiel et al., 2013 ; Michaud, 2014). D'après Das et Teng (2000), la tension se définit comme la conséquence à la fois de l'existence de contradictions et des tentatives de résolution de ces contradictions (Guedri, Hussler et Loubaresse, 2014 : 14-15). La contradiction apparaît lorsque des « dynamiques et des principes opposés co-existent, alors que chacun d'entre eux a un effet opposé » (Guedri, Hussler et Loubaresse, 2014 : 14).

Il paraît par conséquent intéressant d'observer comment, face à la tension fondamentale entre ses finalités économiques et sociales, les SCIC évitent la fragmentation et la paralysie et développent des pratiques de gestion caractéristiques. Plus précisément, il s'agit d'identifier comment une SCIC s'organise face à cette tension fondatrice. Afin de répondre à cette question de recherche, nous revenons tout d'abord sur la tension de finalité dans les entreprises coopératives et montrons qu'elle peut être à la fois créatrice ou déstabilisatrice et qu'elle doit être pensée dans la gestion. La démarche méthodologique engagée permet de faire émerger des résultats relatifs à la caractérisation de cette tension et de proposer des pistes de gestion.

La nécessité de gérer la tension entre les finalités économiques et sociales dans les coopératives

Les recherches en gestion s'intéressent de plus en plus aux tensions comme cœur de l'action et de la vie dans les organisations de l'économie sociale et solidaire (Sanders, 2015). Les tensions sont des conflits d'idées de principes ou d'actions qui provoquent un inconfort (Michaud, 2013). Elles sont la conséquence des contradictions et de leur tentative de résolution (Guedri Zied et al., 2014) ; les contradictions étant définies comme des principes différents ayant des effets opposés qui coexistent (Ford et Ford, 1994). Dans les organisations, les contradictions se reflètent dans les incompatibilités entre les pratiques, dans les incohérences entre différents arrangements sociaux. Elles mettent en évidence des oppositions entre forces, valeurs, objectifs et principes et des confrontations entre acteurs organisationnels (Guedri Zied et al., 2014 ; Château Terrisse, 2013).

Les tensions ne sont pas nécessairement négatives (Lewis, 2000). La gestion des tensions et de leurs effets est à la fois créatrice de nouveaux arrangements adaptés aux contextes sectoriel et organisationnel et à la fois potentiellement déstabilisatrices (Jay, 2013). Les tensions encouragent et entravent les dynamiques organisationnelles. Dans un environnement complexe et changeant, elles constituent des opportunités et des menaces (Smith et Lewis, 2011).

Dans le cas des coopératives et des entreprises sociales, elles sont indispensables au bon fonctionnement de ces organisations (Trethewey et Ashcraft, 2004 ; Malo et al., 2013). En effet, les tensions leur permettent de remplir leurs objectifs stratégiques multiples et de se transformer. Elles constituent donc une nécessité vitale (Bovais, 2014). Elles engendrent des forces opposées mais complémentaires et en dialogue. C'est de la mise en relation de ses différentes forces et dans leur articulation spécifique et démocratique que va naître une gestion plurielle des coopératives qui évite le déclin identitaire coopératif. La gestion dans ces entreprises sociales cherche à mettre en cohérence les contradictions, à maintenir une cohésion et, de ce fait, pérennise et transforme les tensions (Guedri Zied et al., 2014).

Au niveau organisationnel, les coopératives et plus largement les organisations de l'économie sociale et solidaire sont un terrain particulièrement fertile à l'articulation de la tension entre l'économique et le social (Michaud, 2013 ; Bovais, 2014). Les objectifs sociaux sont marqués par la démocratie, les valeurs et les idéaux communs et sont inscrits dans des liens de solidarité et des relations non marchandes. Ces objectifs se heurtent aux impératifs économiques reposant sur des critères d'efficacité organisationnelle conditionnés par la concurrence, l'environnement et la réglementation. Cette tension est centrale : les pressions du marché et de l'État, les contraintes budgétaires bougent l'équilibre vers les missions économiques alors que la seule application de la mission sociale menace l'équilibre financier et, à terme, la survie de l'organisation. Les coopératives ne peuvent faire disparaître cette tension qui les traverse et ces organisations sont par essence même fondées et pilotées par ces contradictions (Smith et al., 2013). Elles devront par conséquent apprendre à tirer des bénéfices de l'entretien et de la conservation de cette tension (Battilana et al., 2014). Sa reconnaissance et son pilotage a comme vertu de pousser l'organisation et ses acteurs à évoluer et à se dépasser, à révéler de nouvelles représentations et perceptions. La controverse est alors utile pour penser des options alternatives et favoriser la co-construction autour de visions et de sens partagés (Battilana et al., 2014).

La caractérisation de cette tension centrale des entreprises sociales et hybrides autorise une meilleure compréhension de la complexité et de l'ambiguïté de la vie organisationnelle (Sanders, 2015). L'observation de cette tension et de ces tentatives de résolution permet également d'améliorer la compréhension des liens entre les dimensions économique et sociale de la performance globale. Il paraît par conséquent intéressant de dépasser les débats sur l'opposition ou de la réconciliation entre les dimensions sociales et économiques des organisations sociales et de

s'intéresser aux tensions en les décrivant et en reconnaissant comment les acteurs les acceptent et les considèrent comme étant normales et dans certains cas, productives (Van Der Byl et Slawinski, 2015). Cette approche donne à voir comment ces dimensions à priori contradictoires peuvent être travaillées en détaillant et contextualisant les voies créatives par lesquelles les acteurs pensent et gèrent la tension. L'approche empirique est par ailleurs manquante dans les articles sur les tensions qui sont généralement plus conceptuels qu'appliqués et illustrés par des cas (Van Der Byl et Slawinski, 2015).

Présentation d'Habi'Coop et des données analysées

Habi'Coop, société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), a été créée en janvier 2003 pour s'emparer d'un enjeu de société – l'habitat pour tous – et pour hybrider des compétences et des ressources autour de cet enjeu afin d'innover socialement. Le projet collectif est né au cours de l'été 2001 sur la volonté du Secrétariat d'État au logement de proposer, à quelques structures repérées, la création de sociétés anonymes d'HLM (SA HLM) spécifiques. Une association, qui s'est fait connaître lors des relogements de grands squats parisiens, est sollicitée et engage d'autres associations dans ce projet. Au cours du premier trimestre 2002 sont signés des statuts de SA HLM Coopérative. L'incertitude relative à la publication des décrets d'application a eu raison du projet sous ce statut. L'action de Habi'Coop est fondée sur une compétence partagée, mais abordée sous des angles et des pratiques différents dans le domaine de la maîtrise d'ouvrage très sociale de petites opérations. Chacune des quatre associations fondatrices est restée autonome mais devait initialement participer au développement de l'organisation. Les actions de Habi'Coop devaient toutefois, dès le lancement du projet, se différencier des actions des organisations fondatrices, en proposant une activité de maîtrise d'ouvrage à destination d'associations ne disposant pas de compétence ni d'agrément dans ce domaine. Un second axe se situait dès l'origine au cœur des actions de Habi'Coop : le principe de portage de lots, qui consiste à acheter des logements à des propriétaires surendettés. La SCIC a aujourd'hui diversifié ses activités et développe également des projets d'auto éco-construction, d'habitat participatif et co-construit un outil de financement du logement très social, également sous forme de SCIC. Elle s'est complètement autonomisée vis-à-vis des associations fondatrices.

Habi'Coop, dans ses activités, répond à une demande sociale et propose de mettre son savoir-faire au service de projets locaux portés ou initiés par le tissu associatif, des collectifs informels ou des collectivités locales. Son action vise à lutter contre le « mal logement » et « les marchands de sommeil » grâce à la réinsertion sociale par l'habitat et l'accession à la propriété. Elle s'adresse en particulier aux populations précaires et exclues du secteur du logement social pour pallier un manque et répondre à une demande sociale. L'organisation s'inscrit dans une démarche qu'elle définit comme « d'économie solidaire mixte ». Pour associer à ses développements investisseurs solidaires privés (individuels ou structurés), investisseurs institutionnels et collectivités territoriales, elle s'est orientée vers un statut de SCIC. Ces actions sont fortement contraintes à plusieurs niveaux. Le secteur d'intervention de l'habitat très social est fortement régulé et instable. La maîtrise d'ouvrage est par ailleurs soumise à l'obtention d'un agrément, dans l'article L. 365-2 (issu de l'article 2 de la loi du 25 mars 2009) du code de la construction et de l'habitation, ces critères étant calqués sur ceux en vigueur pour l'attribution des agréments aux organismes HLM. Les organisations publiques sont essentielles aux activités de Habi'Coop et les collectivités territoriales sont des partenaires de la structure. Mais elles sont également concurrentes et peuvent engendrer des relations parfois conflictuelles, notamment parce que les activités de Habi'Coop sont souvent à la limite de la légalité. À la dépendance des partenaires publics, s'ajoute la dépendance des

partenaires financiers. En effet, l'activité de Habi'Coop demande des capitaux propres importants. Le capital de la SCIC est ainsi passé de 28 000 euros en 2003, à environ 3,1 millions d'euros aujourd'hui.

Habi'Coop fait l'objet dans cette présentation d'une étude de cas (Stake, 2003), un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité spatialement et temporellement. Il s'agit d'une description analytique d'une situation managériale qui se compose tout à la fois d'individus, de rôles détenus, d'organisations, de projets, de cultures, etc. (Bonoma, 1985). Smith et Lewis (2011) encouragent cette méthodologie pour mettre en lumière la richesse contextuelle de l'étude des tensions et parvenir à la production d'idées nuancées. Le cas a été étudié au regard d'une triangulation de données secondaires (site internet, données internes, données publiques) et de données primaires (entretiens semi-directifs). La méthode des entretiens participe d'une co-construction de la réalité entre le chercheur et les personnes interrogées qui, de par leur fonction, leur spécialité ou leur expérience, vont éclairer le chercheur et lui permettre de mieux comprendre le problème posé (Mishler, 1986). De type semi-directif, les 24 entretiens réalisés auprès de différentes parties prenantes (fondateurs 5, salariés 9, investisseurs 5, membres actifs 4, usagers 1) s'appuient sur des guides construits autour des grandes thématiques suivantes : profil et trajectoire de la personne interrogée ; dimension historique de la structure ; dimension stratégique (analyse stratégique, modèle d'affaires, modèle de développement) ; dimension gouvernance externe ; dimension organisationnelle (fonctionnement, outils de gestion, critères de performance).

L'analyse du discours est une stratégie méthodologique permettant d'identifier les tensions (Lewis, 2000), ces dernières étant construites socialement et reconnaissables dans les paroles des acteurs. Identifier des contradictions, c'est reconnaître et interpréter les tensions, sources des contradictions (Pallas Saltiel et al., 2012). Les tensions se reconnaissent dans le discours grâce au codage des différentes conceptions des acteurs (Bovais, 2014). Le choix s'est porté ici sur une analyse thématique du contenu des entretiens réalisés (Miles et Huberman, 2003 : 133).

Les manifestations de la tension de finalités chez HC

La SCIC Habi'Coop est traversée par une tension créatrice centrale, caractéristique des coopératives et liée à la présence d'une double finalité sociale et économique. Cette tension est ici hiérarchisée : l'organisation cherche avant tout à répondre à sa mission sociale, sous contraintes économiques. La mission économique apparaît dès lors comme un moyen, une condition nécessaire à la réalisation de l'objectif social.

Une tension entre des finalités économiques et sociales hiérarchisées

Dans un premier temps, il convient de caractériser les deux finalités (sociale et économique) chez HC :

Une mission sociale qui ne génère pas de revenus économiques :

L'action d'Habi'Coop vise à lutter contre le « mal logement » et « les marchands de sommeil » grâce à la réinsertion sociale par l'habitat et l'accession à la propriété. Elle s'adresse en particulier aux populations précaires et exclues du secteur du logement social « classique » pour pallier un manque et répondre à une demande sociale. La mission sociale comprend deux volets : une activité de production de logement et une activité de gestion des logements dans le temps, qui comprend l'accompagnement social des usagers.

« Et bien pour moi, la mission de base c'est quand même...produire du logement très social et donc le gérer ensuite... » (KT, salarié)

Une mission économique : montage financier et survie de la SCIC :

La mission économique vise à réaliser des montages financiers afin de mener à bien des projets de production de logements et répondre ainsi à la demande sociale diagnostiquée. Il s'agit dès lors d'assurer la pérennité de l'organisation, notamment pour faire vivre des projets immobiliers de long terme. L'organisation est marquée par la difficulté à mobiliser des ressources financières suffisantes, qui génère une inquiétude constante pour les membres de l'organisation :

« Moi je le vois comme cela mais après, quand j'en entends parler, je...je ne suis pas sûre que cela amène vraiment de l'argent à la boîte, finalement. Mais moi je pense qu'il faudrait, peut-être...peut-être 10 % ou 5 % de projets qui ramènent un peu d'argent. Je pense que cela rassurerait tout le monde. » CC, architecte

L'organisation est caractérisée par la priorité donnée à la mission sociale. La recherche d'un équilibre économique doit permettre de mener à bien les projets et d'éviter les pertes. L'organisation se caractérise ainsi par sa finalité non lucrative et un certain militantisme. Le choix des projets est guidé avant tout par la demande sociale, la recherche des ressources nécessaires à la réalisation des projets intervenant dans un second temps. La priorité donnée à la mission sociale induit cependant un risque de fragilisation de la structure

« Il y a une dame notamment, par exemple...qui est malade ou...dont le...la résiliation du bail a été décidée...au niveau...au tribunal mais qui n'a jamais été expulsée, qui n'a jamais été exécutée parce qu'elle est dans un mauvais état de santé. Bon ça c'est...là c'est la politique...très humaine et très sociale d'Habi'Coop. Mais bon, on se retrouve aujourd'hui avec 26 000 € de dettes sur ce logement-là ... » OF, assistante sociale

La double finalité d'HC et les tensions associées peuvent s'expliquer par différents éléments, inhérents au domaine d'intervention de la coopérative (logement très social), et par les choix de positionnement de l'organisation.

Des missions sociales et économiques mises en tension par le secteur du logement très social

La SCIC Habi'Coop intervient dans le secteur du logement très social. Caractérisé par une demande sociale forte, une rentabilité nulle et des exigences d'investissements élevées.

La performance économique limitée du logement très social

Le secteur du logement très social, ou encore de l'habitat très social, est caractérisé par ses niveaux de loyer nettement inférieurs à ceux du marché (y compris à ceux du logement social classique). Ces niveaux de loyers sont associés à des conventionnements avec l'État, donnant accès à des subventions et prêts bonifiés. L'accès à ces logements est conditionné par des

plafonds de revenus, les destinant à des populations en grande difficulté financière, exclues du parc privé et du parc HLM.

« C'est loué avec un loyer très bas, parce qu'il est conventionné a...avec l'État, puisqu'on est très subventionnés et, en contrepartie, on doit appliquer des loyers très bas. Ça c'est la contrainte mais, en fait, c'est aussi...c'est parce qu'on veut le faire. On veut...permettre...la location, donc il faut que les loyers soient accessibles à des personnes qui sont en grande difficulté financière » EAD, SNL

Du fait de la grande précarité des populations concernées, celles-ci nécessitent un accompagnement social important, qui a été délégué par l'État et les HLM au secteur associatif et plus généralement aux organisations de l'ESS. Cet accompagnement prend des formes variées. Il s'agit, pour des personnes ayant vécu dans des conditions d'insalubrité ou sans domicile fixe, de réapprendre à « habiter », à la fois vis-à-vis de soi et des autres : se réapproprier un lieu, en prendre soin, se sentir chez soi. Il s'agit également de se réadapter à la vie collective, ne serait-ce que vis-à-vis de ses voisins au sein d'un immeuble. L'accompagnement passe également par l'aide à la gestion du budget et de tâches administratives. L'objectif de l'accompagnement social est, dans la plupart des cas, d'amener la personne à être en mesure d'accéder, à terme, à un logement social classique.

« Comme je disais tout à l'heure, il y a des SDF qui ont fait 10 ans de rue, ils reconstituent...la rue chez eux hein. Et donc...il faut...il faut un travail à la fois pédagogique, de patience, éducatif de...ferme parfois pour...faire en sorte qu'ils habitent convenablement, alors aux normes...aux normes sociales hein actuelles mais bon. En même temps, comme ils vivent en collectivité, dans un immeuble...c'est une obligation aussi : sinon, il y a rejet et de nouveau exclusion, etc. Donc travailler pour cette intégration-là des populations les plus fragiles, les plus désocialisées... » AP, administrateur

Ce secteur se distingue donc, par la situation économique et sociale de ses usagers, du logement social classique. Face à l'augmentation de la demande en logements sociaux, les organismes HLM se sont concentrés sur des catégories de population intermédiaires, correspondant aux critères institutionnels du logement social, mais présentant moins de risques d'impayés, excluant de fait les populations les plus en difficulté. L'activité d'Habi'Coop vient donc compléter celle des bailleurs sociaux HLM, en produisant du logement à destination des plus démunis et sans priorité de solvabilité.

« La plupart du temps, les logements sociaux qui se font ce sont des logements sociaux pour des gens [...] qui sont dans le besoin certes mais qui ont...ils ont quand même assez de revenus. Et c'est cela que cherchent les...les promoteurs : c'est faire du social pour...pour...pour les financements, la bonne image etc. Mais ils vont quand même s'assurer que les gens aient assez de revenus pour pouvoir payer les charges – mais ce qui est compréhensible – et...et...et eux assurer leurs arrières en fait et se faire...se...se faire rembourser. C'est normal. Mais ici, Habi'Coop, ils s'occupent vraiment des...de ce que personne ne veut. Donc ce sont ceux qui n'ont vraiment pas de revenus. Donc...par exemple, il est très investi à Clichy-sous-Bois, à Montfermeil... tout ce qui est...projet temporaire pour les Roms...on le fait. Là, c'est pour les gens du voyage... On s'occupe d'un...d'un centre d'hébergement d'urgence...d'un squat à Montreuil pour des sans-papiers. On possède toujours des...des situations assez précaires en fait. » CC, architecte

Le secteur du logement social est ainsi caractérisé par une tension intrinsèque entre mission économique et mission sociale. Face à l'augmentation de la demande insolvable, les bailleurs sociaux classiques se sont réorientés vers des populations capables d'apporter des garanties financières suffisantes, excluant les plus démunis de l'accès au logement. Les organisations engagées dans le secteur du logement très social sont dès lors soumises à une contrainte économique forte du fait de la non-solvabilité des usagers finaux, en tension avec une mission sociale de plus en plus difficile à remplir.

Une mission sociale de plus en plus difficile à remplir dans le secteur

Les organisations intervenant dans le secteur du logement très social apparaissent comme un dernier recours pour des populations dont plus personne ne se préoccupe. Dans ce contexte Habi'Coop se donne pour mission de répondre à ces situations désespérées.

« Les sans-papiers, les Roms, les gens du voyage comme a fait François en Région parisienne et...où là cela nous demande, quand même, financièrement...c'est lourd quoi, parce que...on ne sait pas si on aura des loyers...c'est... On... on est dans une zone de [...] perdue quoi, personne ne s'occupe de ces gens, personne ne nous aide. Cela n'intéresse personne. Cela fait peur à tout le monde. » BR, membre du CA

En outre, la demande de logements augmente, touchant de nouvelles catégories de la population (personnes âgées, mères célibataires), et la mission sociale d'Habi'Coop apparaît dès lors démesurée par rapport à la taille et aux moyens de l'organisation.

« C'est qu'il y a une situation qui...qui s'empire de...de...de besoins d'accéder au...de...de besoins de logements, des personnes qui sont de plus en plus en difficulté et des populations qui...qui...qui évoluent aussi dans leur...dans leur... dans leur profil. De plus en plus, pour l'exemple...ce qu'on voit ces dernières années c'est de plus en plus de personnes âgées, qui étaient logées... ..dignement mais avec une retraite...une petite retraite qui, parfois, diminue et se retrouvent avec des difficultés et, de l'autre côté de la chaîne, des jeunes ou très jeunes... ..parfois souvent avec des enfants, des femmes seules jeunes avec des enfants qui...qui ne peuvent plus se loger, qui n'ont pas de soutien familial pour se loger... (...) Donc...en fait, parfois on...souvent on décrit notre activité comme une...comme une...une...une goutte d'eau ou une goutte d'huile idéalement qui essaie de répondre à...à...à une...au mal logement... » EAD, membre du CA

La difficulté à remplir cette mission sociale a des conséquences néfastes sur la qualité de vie au travail chez HS. Malgré la conviction de remplir une mission d'utilité sociale, l'ampleur de la tâche crée un sentiment d'impuissance et de frustration, source d'insatisfaction, voire de stress chez les salariés.

« Mais, malheureusement on est mal partis, dans le...dans le système économique dans lequel on est [...]. Parce que, des fois, cela me...quand vous avez une famille qui vous appelle pour...vous demander un logement et...vous avez envie de lui dire « oui, j'ai un logement pour vous » mais... [...] Cela fait de la peine des fois parce que ce sont des situations compliquées. Ce sont des situations très compliquées. Cela touche, parce que vous-même aussi...vous

avez... Quand vous travaillez là-dedans, il faut avoir une...il faut croire à ce que vous faites... »
CG, salariée

Une stratégie guidée par des critères moraux et elle-même source de tensions

Au sein de ce secteur particulier caractérisé par une demande sociale exponentielle et des contraintes économiques et administratives fortes, Habi'Coop a fait des choix stratégiques et de positionnement qui témoignent de la priorité donnée à la mission sociale.

Le modèle économique de la SCIC n'est pas équilibré : l'organisation dépend pour sa survie de subventions, dons, souscriptions au capital social. Il n'existe pas à proprement de stratégie économique chez Habi'Coop : l'urgence sociale, l'impossibilité morale de ne pas répondre à une situation donnée guident la prise de décision. L'organisation est ainsi essentiellement guidée par la recherche de cohérence dans sa mission sociale. C'est la légitimité morale, et non économique, de l'action qui justifie les orientations stratégiques en interne et le choix des projets. C'est sur cette légitimité que compte également l'organisation pour lever des fonds, attirer des investisseurs et gagner la confiance des parties-prenantes publiques. Ce positionnement basé sur des critères moraux est cependant source de tensions à plusieurs niveaux : il tend à soumettre l'organisation à des risques économiques parfois insuffisamment réfléchis et à justifier un manque de rigueur et de professionnalisme dans le montage des dossiers et le management interne de l'organisation. On constate chez certains acteurs de la SCIC une méfiance vis-à-vis de cette légitimation par les valeurs qui tend par ailleurs à se substituer à toute autre forme d'évaluation.

« Je ne suis pas certain qu'il y ait une stratégie suffisamment forte, suffisamment...affirmée pour ne pas être déviée par l'urgence sociale. J'ai l'impression qu'Habi'Coop est susceptible de s'engouffrer dans une brèche en fonction de l'urgence humaine qui... arrive à elle » (L.P)

Par ses choix stratégiques-moraux, Habi'Coop occupe une position particulière dans le secteur du logement très social, et est reconnue par les pouvoirs publics et au sein des réseaux du logement très social comme une organisation militante, dernier recours aux situations complexes ou « désespérées », « inextricables ». Il s'agit de situations qui rebutent la majorité des acteurs du logement social ou très social, que ce soit en raison du risque financier, de situations humaines et sociales complexes ou de projets qui se situent à la limite de la légalité (squats, logement de sans-papiers). Face à ces situations, l'organisation est reconnue pour sa capacité d'innovation et d'adaptation.

« Par le militantisme d'une part, de par les difficultés de financement d'autre part, Habi'Coop se trouve tout le temps en train de travailler sur des sujets que, j'allais dire, (...) toute personne...je dirais classiquement avisée, en termes de...en termes de finance, devrait...dont on devrait se détourner, si vous voulez. Donc c'est toujours extrêmement borderline quoi hein. » PN

La mission sociale de l'organisation crée une tension entre les objectifs stratégiques et leur mise en œuvre opérationnelle. La demande sociale du secteur dépasse de loin les capacités d'action de la coopérative. La confrontation à la réalité sociale crée une tension entre des finalités démesurées et l'impossibilité pour l'organisation de remplir sa mission. Cette tension apparaît en rapport aux objectifs quantitatifs (nombre de logements produits), mais aussi qualitatifs (autonomisation des usagers, accession à la propriété).

« Indéniablement... Les...les sociétés d'HLM ne...ne faisant plus leur boulot, c'est-à-dire de loger...et bien les...les...les familles modestes, très modestes. Le logement social est source d'exclusion en ce moment, source d'exclusion de toutes les...que ce soit les personnes étrangères, ou que ce soit des personnes à revenus très, très modestes, avec l'augmentation des gens qui sont...ont recours à la CMU...ou à l'AME, ou des choses comme cela... [...] que ce soit avec ou sans papiers...Les...n'étant pas acceptés par les...les HLM parce qu'elles...elles crèvent le plancher, elles sont au-dessous du planche au point de vue revenus, les HLM ne s'en occupent plus. Donc...effectivement...le...le...je dirais qu'il y a un besoin qui est comblé...pas totalement, parce qu'Habi'Coop est un...est riquiqui par rapport à...aux...par rapport aux besoins. Quand vous prenez le...le compte-rendu de la Fondation Abbé Pierre, les chiffres sont de 600 000 par an qu'il faudrait construire, sur 10 ans... Non, 60 000, 60 000 cela fait 600 000 sur 10 ans, 60 000 par an. Et il y a à peine 30 000 [...], actuellement c'est entre 20 et 30 000 qui sont construits. Donc... » GB, Salarié

Les résolutions des tensions de finalité

La primauté de la finalité sociale et tension avec l'économique, résolution par la légitimité

La primauté donnée à la mission sociale est source de tensions avec le maintien d'un équilibre économique. L'une des manières de résoudre cette tension est d'assumer pleinement cette priorité sociale auprès des parties prenantes internes et externes. Il s'agit dès lors d'accepter le déséquilibre économique en reconnaissant la légitimité que confère à la coopérative sa mission sociale, c'est-à-dire en privilégiant l'un des deux éléments en contradiction. Cette résolution relève cependant plus du pari (sur la capacité à lever des fonds) et du déni (sur les difficultés économiques de l'organisation), et menace, à terme, de la mettre en danger.

« Etre efficace dans le recouvrement des loyers, il faut être...efficace dans la maîtrise de la dépense. Il faut être... sélectif...il faut avoir...il faut avoir analysé les projets avant d'y aller. Il faut avoir...assuré les arrières pour ne pas se retrouver... Mais c'est vrai qu'on est dans une situation où la légitimité de l'activité est telle que, on part du principe qu'il y aura toujours quelqu'un pour faire le chèque dont on a besoin...à la fin. Donc on vit un peu sur cela. Donc c'est un modèle qui n'est pas totalement économique. On est à cheval entre l'économique et le caritatif. »LP

Rééquilibrer l'économique et le social, avoir une logique économique globale

Une seconde réponse à la tension de finalité, qui s'inscrit dans une stratégie de plus long terme, vise à améliorer la situation économique de l'organisation et, pour ce faire, à donner plus de place à la finalité économique de l'organisation. Ainsi, face aux discours qui présentent le déséquilibre économique comme une fatalité liée au secteur du logement très social, un certain nombre d'acteurs expriment la possibilité de développer une stratégie économique globale plus pérenne. Celle-ci ne remettrait pas en question la primauté de la mission sociale, mais viserait à donner à la structure une plus grande marge de manœuvre pour mettre en place ses projets. Un certain nombre de mesures ont été prises en ce sens récemment. Il s'agit d'une part de s'attaquer à la gestion des impayés en assurant un meilleur recouvrement des loyers. Comme le souligne l'assistante sociale de l'organisation, le recouvrement des loyers peut être nettement amélioré par un suivi plus régulier des locataires, permettant de créer un lien et de personnifier le bailleur. Les deux postes récemment créés (DAF et assistante sociale) ont ainsi pour mission de venir en appui à la chargée

de gestion locative, débordée par une charge de travail devenue trop lourde pour assurer le suivi de l'ensemble des locataires.

« Vraiment...et chacun cherchait la solution financière de son projet, avec son banquier, avec...ils essayaient de trouver un bailleur social, ils essayaient... Et moi, j'avais une articulation – celle qu'on a actuellement avec François – un agrément bailleur social parce qu'on a 50 ou 60 % du financement du projet et, on peut financer les gens exclus, c'est-à-dire des gens en difficulté financière ce n'est plus un problème puisqu'on est financé pour les loger. Et, dans le même immeuble, on met des gens beaucoup en difficultés, d'autres un peu moins et d'autres un peu plus. Et donc on a...cela nous permet de favoriser les...on a les outils pour permettre une vraie mixité économique et sociale, chose qui est impossible [...]. Et donc moi je dis : « je ne regrette pas. Je...je mets les mains dans le cambouis ». Enfin voilà, il faut qu'on sorte des projets et qu'on montre que c'est viable économiquement. » BR, Membre du CA

Être innovant

Les projets développés par Habi'Coop visent à répondre à des situations atypiques dans des environnements complexes. Ils se situent à l'interface entre une diversité d'acteurs (différents niveaux de dispositifs publics, différentes logiques d'action entre investisseurs et parties prenantes publiques), entraînant des rapports de force auxquels s'ajoutent les contraintes réglementaires et de financement. L'originalité des projets, et donc des ressources nécessaires pour les mettre en œuvre, implique une grande flexibilité de l'organisation et de nouvelles modalités d'action. La survie de l'organisation dépend dès lors de la création d'outils innovants permettant de dépasser ou contourner ces difficultés cumulées.

« Habi'Coop c'est un peu le nœud qui permet...la réalisation...de produits hors normes, hein. Et, sur les Papillons, c'est un peu pareil. C'est-à-dire le pari de monter une société immobilière...c'est...c'est...une origina...c'est...ce n'est pas original administrativement hein mais c'est original de dire : « pour des sans-papiers on peut peut-être monter quelque chose » parce que vous êtes toujours dans l'impasse...qu'est-ce qu'on...où est-ce qu'on... Alors c'est...c'est de l'innovation très difficile parce qu'on se heurte à...à la mairie, à l'office HLM...à des financements...et que cela supposerait presque – c'est là la limite de l'innovation – cela supposerait presque une...je songe à une petite équipe chargée de mission, spécifiquement là-dessus, qu'il aille passer...un sacré temps à une équipe...compétente c'est-à-dire qui puisse parler...soit le wolof...ou alors soit l'arabe, soit je ne sais pas quoi, enfin des gens qui soient à la fois proches des usagers et...compétents en montage financier. C'est-à-dire, c'est une équipe lourde en fait, pour que l'innovation aille jusqu'au bout. » JPB, administrateur

L'innovation se situe à différents niveaux. Premièrement au niveau des activités développées. La SCIC a été créée pour développer une activité innovante de maîtrise d'ouvrage sur projet associatif. Par la suite, la diversification des activités a bien souvent été orientée vers des innovations dans le secteur : construction de maisons écologiques en kit à destination de populations Roms et gens du voyage, introduction du logement très social dans l'habitat participatif.

« En fait...concrètement...vu le savoir-faire et vu notre position de pouvoir faire du logement social, on est un des seuls organismes qui se...sait à peu près faire des opérations de...de logements participatifs où il y ait du social. » FT

Deuxièmement, l'innovation se situe dans les processus. Au-delà des activités elles-mêmes, ce sont bien souvent les processus et les modalités d'action qui caractérisent l'innovation chez Habi'Coop. Les projets sont ainsi basés sur un objectif de participation et d'autonomisation des usagers. La SCIC cherche autant que possible à venir en appui à des dynamiques préexistantes, apportant des outils pour les mettre en œuvre. Il s'agit ainsi d'être dans une logique d'appui et non de contrôle. Ainsi, elle est la seule organisation à proposer de l'auto-construction dans les villages de Roms afin de s'adapter aux modes de vie traditionnels des gens du voyage en conservant les caravanes.

Troisièmement, l'innovation dans le financement. La difficulté à trouver du financement est l'une des principales contraintes économiques d'HC. Face à la baisse des subventions, à des logiques d'acteurs contradictoires et à la fragilité du capital social de la SCIC (les investisseurs peuvent retirer leurs parts de capital après cinq ans), la SCIC doit sécuriser ses fonds. L'innovation financière passe par la création de passerelles entre des circuits financiers classiques et solidaires et par le développement d'outils multiples, parmi lesquels on peut citer la création d'une fondation et d'une SCIC de financement de l'habitat participatif, ou encore la création de montages financiers inédits permettant de baisser les loyers. La SCIC Cofinançons est quant à elle un outil financier pour une activité récente et innovante.

« Donc, c'est spécialisé sur l'habitat participatif : Cofinançons notre Habitat. C'est un partenariat avec la MNEF, le PACT...un PACT...et le réseau d'habitat participatif. L'idée c'est de créer un outil financier qui permette de...d'aider à la réalisation des projets d'habitat participatif. » DS, administrateur

Enfin, en appui aux innovations qu'elle développe, la SCIC a également une activité de lobbying pour faire évoluer le contexte législatif et assouplir le cadre réglementaire

Stratégie de diversification

Afin de résoudre la tension de finalité, la SCIC s'est engagée dans une diversification de ses activités et s'oriente notamment vers l'habitat participatif. L'engagement dans l'habitat participatif est apparu comme une stratégie de survie suite à l'arrêt de la convention avec la mairie de Clichy et un essoufflement de la coopérative dans des projets difficiles sur des copropriétés dégradées.

« Mais on ne fait pas que cela. Maintenant, il y a un nouveau poste que fait Kumar, c'est...celui de l'habitat participatif. Donc là, les situations sont...ne sont pas du tout difficiles. C'est ce qui est sensé...rééquilibrer un peu le...le budget parce que, en général, l'habitat participatif ce sont des gens qui le choisissent et qui ont assez de revenus, du moins si ce n'est pas la globalité, il y a toujours une partie qui...qui équilibre le groupe. Donc...c'est bon. » CC, Architecte

Tout en étant plus viable économiquement, cette démarche demeure cohérente avec la finalité sociale et les valeurs d'Habi'Coop. L'habitat participatif permet de créer du logement social diffus et une mixité sociale souhaitée par les habitants et non imposée. La diversification passe également par l'essaimage du projet sur d'autres territoires en France, avec la création d'un établissement supplémentaire HS en Languedoc-Roussillon pour des projets d'habitat participatif. La création d'établissements sur place et donc l'ancrage sur le territoire sont vus comme une condition nécessaire pour mener à bien les projets.

L'habitat participatif permet d'atteindre un meilleur équilibre entre objectifs économiques et objectifs sociaux, mais est également porteur de difficultés potentielles. Les porteurs de projets peuvent en effet avoir une vision idéalisée des projets collectifs. La mise en œuvre, en particulier dans des cas de projets avec mixité sociale, peut être source de conflits, mettant alors Habi'Coop dans une position de médiation parfois délicate.

« Et puis, de l'autre côté, sous ces formes d'habitats [...] groupés, participatifs vient tout de suite un...un critère de mixité sociale, qui est un critère de peuplement et qui, pour ce qui me concerne – et on ferme ses oreilles – c'est une tarte... Ouh là, on va être... C'est une tarte à la crème intellectuelle. Je le dis gentiment hein! (CL)

Abandon progressif du volet le plus difficile (copropriétés dégradées)

Le portage de lots dans des copropriétés dégradées est une activité historique d'Habi'Coop. Il s'agit cependant d'une activité très difficile à gérer, tant sur le plan humain que financier. Outre les questions de recouvrement de loyers évoquées précédemment, Habi'Coop se heurte sur ces dossiers à des problématiques de gestion collective, de communication et d'accompagnement de personnes en grande fragilité sociale. Contrairement à l'objectif initial d'accession à la propriété, très peu de logements rachetés par Habi'Coop ont pu être finalement récupérés par leurs propriétaires.

« Les...les propriétaires occupant qui avaient des dettes et qui se retrouvaient... dans...dans un...dans un vase clos là... « Quoi faire ? Je vais être saisi. Je vais être expulsé »... Donc...Habi'Coop a...est allé vers eux pour leur proposer cette solution de racheter leur logement et que, pendant un certain nombre d'années, ils resteraient locataires et qu'ils auraient éventuellement la possibilité, plus tard, de le racheter. Mais, je n'ai pas encore vu de... Si, j'ai vu deux cas de...de rachat de...de logement par...par des...des locataires de...qui avaient été propriétaires. » CG, salariée

Le redressement de copropriétés dégradées demande ainsi des moyens financiers et humains considérables, ainsi qu'un appui local des réseaux associatifs et des collectivités. Les ressources limitées d'HS, les difficultés rencontrées sur le terrain et le désengagement des pouvoirs publics ont poussé HS à se détourner progressivement de cette activité.

Pistes de discussion des modes de gestion de la tension de finalités et sur la performance globale des coopératives

Plusieurs modes de gestion de la tension de finalités coexistent au sein de la structure étudiée et à différents niveaux (Hahn et al., 2014). Premièrement, à un niveau individuel, elle est gérée par l'acceptation, chaque acteur interrogé reconnaît les contradictions engendrées par la double finalité de la coopérative et tentent d'en faire sens et d'agir collectivement. Chaque entretien analysé fait état de tensions engendrées par la double finalité et de leur inévitabilité.

Deuxièmement, au niveau organisationnel, un mode de gestion structurel apparaît, celui de la séparation. Les finalités sociales et économiques sont en effet distinguées sur deux niveaux différents, la finalité sociale étant considérée comme prioritaire et la finalité économique comme une contrainte. Cette séparation permet d'éviter les interférences et permet aux acteurs de s'adresser de manière différenciée à chacune des deux finalités (Han et al., 2015). La centralité de la mission sociale rejoint par ailleurs les écrits sur les entreprises sociales (Battilana et al., 2014). Les

fondateurs et les gestionnaires ont la responsabilité de poursuivre simultanément les finalités sociales et économiques (Battilana et Dorado, 2010) tout en préservant la mission sociale. Cependant, ce mode de gestion de la tension centrale des coopératives ne peut être satisfaisant à long terme. Si l'organisation étudiée est légitime dans sa mise en avant de sa priorité sociale, elle connaît des problèmes majeurs de financement qui menacent sa survie. Elle se doit donc de rééquilibrer ses finalités et de penser une logique économique globale.

Ainsi, sur certains éléments organisationnels, la synthèse est permise par l'innovation et la diversification des activités. La synthèse permet de trouver de nouveaux éléments ou perspectives qui lient ou accommodent les pôles opposés des contradictions. Elle est viable et durable. La logique économique globale est favorisée par une restructuration stratégique vers les activités plus rentables économiquement (l'habitat participatif) et un abandon des activités les moins rentables économiquement. L'innovation dans les processus, les activités et le financement permet par ailleurs de concilier les finalités économiques et sociales. L'innovation paraît donc être la voie la plus créatrice pour dépasser les tensions de finalités et autorise des changements stratégiques, de nouvelles configurations des ressources pour mieux s'adapter aux différentes parties prenantes et aux besoins sociaux (Doherty et al., 2014).

L'analyse de la tension de finalités et de ses modes de gestion montre comment les finalités sociales et économiques dans une coopérative peuvent être intégrées et atteintes de manières simultanées (Han et al., 2015). Les acteurs doivent pour ce faire entamer une démarche cognitive qui vise à accepter les tensions. Il paraît donc important de comprendre les différents sens qu'affectent les individus et l'organisation à cette tension, de discerner la nature des tensions (identification et caractérisation) et comment les acteurs les travaillent. Cette approche intégrée des deux dimensions de la coopérative permet de se centrer sur le comment les rendre conciliable et ainsi de dépasser le questionnement autour des liens supposés négatifs de compromis (trade off) ou positifs gagnant-gagnant (win-win) entre les performances économiques et sociales. Ce ne sont en effet pas des notions compatibles (win-win) ni contradictoires (trade off) mais les deux à la fois, car elles sont liées par des contradictions. Cette approche des tensions donne du sens aux résultats divergents sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) obtenus avec des cadres théoriques sont hétérogènes. Avec le cadre gagnant-gagnant, les dimensions sociales et économiques se complètent et se renforcent mutuellement. L'alignement entre les finalités est automatique et ne pose pas de problèmes. La centralité de la performance économique est maintenue et les tensions entre finalités disparates sont ignorées. Les performances sociales et économiques sont positivement corrélées. Le cadre du compromis entre les deux dimensions postule un choix entre les finalités économique et sociales. Les tensions sont éliminées par cette alternative entre deux dimensions. On ignore ou on élimine la tension dans ces deux cadres théoriques. Une approche par les tensions entre les finalités sociales et économiques autorise de comprendre la coexistence de ces liens, au sein d'une même structure, au cours du temps ou sur différentes sous variables.

Les tensions ne doivent pas être évitées, elles sont acceptées et gérées, permettent un équilibre entre les finalités et ne sont pas non plus solutionnées. De leur résurgence dans leur temps, de la modification de leur forces et équilibre, de leur acceptation, dépend la survie de la coopérative (Van der Byl et Slawinski, 2015). Le caractère contingent de l'interaction est ainsi reconnue : le très grand nombre de variables que structure le modèle des liens entre les performances économiques et sociales renvoie au caractère contingent du construit conceptuel de la performance. Comprendre la relation entre les finalités économiques et sociales dans les coopératives vise à détailler les

mécanismes profonds de causalité entre les deux variables et renvoie à une problématique quotidienne et pratique autour de la façon dont les acteurs définissent et gèrent ses tensions.

Références bibliographiques

- Ashcraft, K. L. et A. Trethewey (guest ed.) (2004). « Special issue synthesis: Developing tension: An agenda for applied research on the organization of irrationality », *Journal of Applied Communication Research*, vol. 32, n° 2, p. 171-181.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Battilana, J. et S. Dorado (2010). « Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations », *Academy of Management Journal*, 2010, vol. 53, no 6, p. 1419-1440.
- Battilana, J. M. Sengul et A.-C. Pache (2014). « Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. », *Academy of Management Journal*, amj. 2013.0903.
- Bovais, H. (2014). « Le pluralisme intégré, pierre angulaire des organisations hybrides. La banque de détail du Crédit agricole », *Revue française de gestion*, vol. 3 n° 240, p. 97-114.
- Charue-Duboc, F. et N. Raulet-Croset (2014). « Confrontation de logiques institutionnelles et dynamique des routines organisationnelles », *Revue française de gestion*, vol. 3, n° 240, p. 29-44.
- Château-Terrisse, P. (2012). « Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes? Le cas du capital-risque solidaire. » *Management & Avenir*, vol. 4, p. 145-167.
- Cornforth, C. (2004). « The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n° 1, p. 11-32.
- Doherty, B., H. Haugh et F. Lyon (2014). « Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda », *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Ebrahim, A., J. Battilana et J. Mair (2014). « The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations », *Research in Organizational Behavior*, 2014, vol. 34, p. 81-100.
- Guedri, Z., C. Hussler et É. Loubaresse (2014). « Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s) », *Revue française de gestion*, vol. 3, n° 240, p. 13-28.
- Hahn, T., J. Pinkse, L. Preuss et F. Figge (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297-316.
- Jarzabkowski, P., J. Lê et A. H. Van de Ven (2013). « Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve », *Strategic Organization*, vol. 11, n° 3, p 245-280.
- Jay, J. (2013). « Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations », *Academy of Management Journal*, 2013, vol. 56, no 1, p. 137-159.

Lewis, M. W. (2000). « Exploring paradox : toward a more comprehensive guide », *Academy of Management Review*, vol. 25. n° 4, p. 760-776.

Manoury, L. et A. Burrini (2001). « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale: la société coopérative d'intérêt collectif », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 281, p. 108-134.

Margado, A. (2005). « La SCIC, une coopérative encore en devenir », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 295, p. 38-49.

Michaud, V. (2011). « Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe », *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, n° 5, p. 47-74.

Michaud, V. (2013). « Business as a pretext? Managing social-economic tensions on a social enterprise's websites », *M@n@gement*, 2013, vol. 16, n° 3, p. 294-331.

Michaud, V. (2014). « Mediating the Paradoxes of Organizational Governance Through Numbers », *Organization Studies*, vol. 35, n°1, p. 75-101.

Mucchielli, A. (2006). « Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives », *Conférence au colloque international recherche Qualitative : Bilan et Prospective*, 27-29 juin, Béziers.

Pallas-Saltiel, V., A. Béji-Bécheur, P. Codello-Guijarro et P. Chateau-Terrisse (2012). « Identification des tensions et paradoxes dans la gouvernance des SCIC », dans M.J. Brassard et E. Ernesto (sous la direction de), *L'étonnant pouvoir des coopératives Textes choisis de l'appel international de propositions*, p. 465-481.

Sanders, M. L. (2015). « Being nonprofit-like in a market economy: Understanding the mission-market tension in nonprofit organizing », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44, 205–222.

Smith, W. K., M. Gonin et M. L. Besharov (2013). « Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise », *Business Ethics Quarterly*, 2013, vol. 23, n°3, p. 407-442.

Smith, W. K. et M. W. Lewis (2011). « Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing ». *Academy of Management Review*, 2011, vol. 36, n° 2, p. 381-403.

Stake, R. E. (2003). « Case Study », dans K. Denzin et Y. Lincoln (sous la direction de), *Strategies of Qualitative Enquiry*, Newbury Park: Sage Publications, p. 236-247.

Van der Byl, C. A. et N. Slawinski (2015). « Embracing tensions in corporate sustainability: A review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond », *Organization & Environment*, 28(1), 54-79.

Notes

¹Charlène Arnaud,

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Université de Versailles Saint Quentin-en-Yvelines
Institut Supérieur de Management (ISM)
Laboratoire LAREQUI
charlene.arnaud@uvsq.fr

²Pascale Château-Terrisse

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Université Paris-Est Marne-la-Vallée
Institut de Recherche en Gestion (IRG)
pascale.terrisse@u-pem.fr

³Marion Maignan

Doctorante en Sciences de Gestion
Université Paris-Est Marne-La Vallée
Institut de Recherche en Gestion (IRG)
marion.maignan@u-pem.fr

Remerciements

Un chaleureux merci à notre comité scientifique et nos évaluateurs pour leur rigoureux travail dans le cadre de l'appel à communications et du processus d'évaluation des articles. Merci bien sûr aux nombreux auteurs qui ont répondu à l'appel à communications et soumis leur travail.

Comité scientifique

Marie-Claude Beaudin, Chaire de coopération Guy-Bernier, ESG-UQAM (Coordonnatrice)
Pascale Château Terrisse, Maître de conférences, Université Paris-Est, IRG
Pénélope Codello, Professeure, HEC Montréal
Fabienne Fecher, Professeure, Université de Liège
Sylvie Guerrero, Professeure, ESG-UQAM (Présidente)
William Sabadie, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3
Claudia Sanchez Bajo, IUSS Pavia University

©Sommet international des coopératives
www.sommetinter.coop

ISBN : 978-2-924765-21-0

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2016

Référence :

Arnaud, Charlène., Château-Terrisse, Pascale., Maignan Marion. 2016. Les résolutions des tensions de finalités dans les coopératives : vers une meilleure compréhension des liens entre performances économique et sociale? Le cas d'une coopérative dans le secteur du logement très social. Lévis : Sommet international des coopératives, 20 p.