

Université de Montréal

La fabrique de la stratégie du commerce équitable

par

Luc K. Audebrand

HEC Montréal

Service de l'enseignement du management

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Docteur en administration (Ph.D.)

mars, 2007





Library and
Archives Canada

Published Heritage
Branch

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque et
Archives Canada

Direction du
Patrimoine de l'édition

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file Votre référence

ISBN: 978-0-494-41887-1

Our file Notre référence

ISBN: 978-0-494-41887-1

NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée
La fabrique de la stratégie du commerce équitable

présentée par
Luc K. Audebrand

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes

Taïeb Hafsi (président-rapporteur)
Marie-Claire Malo (directrice de la recherche)
Richard Déry (co-directeur de la recherche)
Martine Vézina (membre du jury)
Benoît Lévesque (examineur externe)
Jean-Sébastien Marcoux (représentant du doyen de la FES)

RÉSUMÉ

Le commerce équitable (CÉ) constitue un mouvement social de commerce international qui promeut le paiement d'un juste prix et l'instauration de standards sociaux et environnementaux dans les échanges de produits et services entre les pays développés et les pays en développement, incluant artisanat, café, thé, banane, miel, coton, vin, fruits frais, etc. Les organisations du commerce équitable (OCÉ) des pays développés s'engagent généralement à introduire les produits sur leurs marchés respectifs, à supporter les petits producteurs des pays en développement, à réaliser des activités de sensibilisation auprès des consommateurs et à participer aux campagnes pour des changements dans les règles et les pratiques du commerce international. Les OCÉ, de par leur hybridité, font face à des enjeux complexes qui interpellent la notion de stratégie, quelque soit le niveau d'analyse (macroscopique, mésoscopique ou microscopique). Afin d'aborder ces deux aspects (hybridité et complexité), nous adoptons la perspective microscopique de la « fabrique de la stratégie » (*strategy-as-practice*). Selon cette perspective, les pratiques, routines, actions singulières, conversations et autres activités quotidiennes (tacites ou explicites) déployées par les praticiens à l'intérieur comme à l'extérieur des organisations, forment des ingrédients fondamentaux du processus stratégique. Notre question principale est : « Comment se fabrique la stratégie du commerce équitable ? » et notre objectif est de comprendre les pratiques qui participent à la construction et au déploiement des stratégies des OCÉ. Pour y arriver, nous mobilisons une démarche de recherche basée sur la théorisation ancrée. La principale source de données est une observation participante dans le secteur du CÉ ainsi qu'au sein et autour d'une OCÉ, qui s'est étalée sur une durée de neuf mois.

Cette thèse comprend trois articles qui abordent trois facettes de la fabrique de la stratégie du CÉ. Dans le premier article (« *Unpacking 'sharedness' in institutional theory: insights from the Canadian Fair Trade sector* ») nous examinons comment est disséminé et organisé le contenu discursif qui circule entre des praticiens participants à des événements structurants du secteur canadien du CÉ. Le concept de partage est très présent dans la littérature en théorie institutionnelle pour décrire une institution ou un champ institutionnel (ex. : normes partagées, valeurs partagées, compréhension partagée, discours partagés) sans pour autant être défini. Nous décortiquons ce concept en examinant le contenu discursif (enjeux, sujets et thèmes) disséminé entre les praticiens du secteur canadien du CÉ. Les résultats suggèrent d'une part qu'il existe plusieurs formes de partage d'un contenu discursif, et d'autre part que ces différentes formes de partage sont manipulées par les praticiens en fonction de leurs propres intérêts. Dans le second article (« *Gazing the prose of everyday strategizing: the dialogue between 'chronotopes' in discursive practices/practicing* »)

nous examinons la nature du contenu discursif mobilisé par les praticiens d'une OCE. Nous proposons le concept de « chronotope » (une fusion particulière de références au temps et à l'espace dans un énoncé) pour apprécier les activités discursives déployées par les praticiens dans leurs interactions quotidiennes avec leurs partenaires externes (clients actuels ou potentiels, fournisseurs, investisseurs, etc.). Les résultats suggèrent d'une part qu'il existe plusieurs types de répertoires discursifs basés sur des motifs chronotopiques distincts, et d'autre part que les praticiens sont des stratèges-bricoleurs dans leurs interactions quotidiennes. Dans le troisième article « *Dialectical tensions and practical coping strategies: towards a dialogical perspective* ») nous examinons comment les praticiens d'une OCE réagissent à la présence de tensions dialectiques (ex.: intégration/séparation, ouverture/fermeture, stabilité/changements) dans le secteur et la pratique du CE. Les résultats suggèrent d'une part que les praticiens adoptent, délibérément ou automatiquement, de nombreuses stratégies concrètes d'adaptation, et d'autre part que ces stratégies concrètes d'adaptation ont des répercussions au niveau organisationnel.

Suite à l'intégration des résultats des trois volets de notre étude, nous développons, dans la conclusion, l'esquisse d'un cadre théorique que nous nommons « stratégie comme dialogue » en nous inspirant des travaux du critique littéraire et philologue russe Mikhaïl Mikhaïlovitch Bakhtine. Dans ce cadre théorique, nous proposons une approche dialogique de la fabrique de la stratégie.

Mots-clés : théorie institutionnelle, manipulation discursive, bricolage discursif, stratégies concrètes d'adaptation, tensions dialectiques, dialogisme, chronotope, Mikhaïl Mikhaïlovitch Bakhtine, observation participante, théorisation ancrée

ABSTRACT

Fair trade (FT) is an organized social movement of international trade which promotes the payment of a fair price as well as upholding social and environmental standards through the export of goods and services from developing countries to developed countries, including handicrafts, coffee, cocoa, tea, bananas, honey, cotton, wine, fresh fruit, and so on. Fair trade organizations (FTOs) from developed countries are generally engaged in bringing these products on the market, as well as in supporting producers, raising awareness, and in campaigning for changes in the rules and practice of conventional international trade. FTOs, by their hybrid nature, face complex issues that call into question the notion of strategy, whatever the level of analysis (macroscopic, mesoscopic or microscopic). In order to deal with these two aspects (hybridity and complexity), we adopt a microscopic approach known as strategy-as-practice. In this approach, the practices, routines, individual acts, conversations and other everyday activities (implied or explicit) deployed by practitioners inside as well as outside organizations, comprise basic elements in the strategic process. Our main question is, "How is fair-trade strategy constructed?". Our aim is to understand some practices that contribute to the making and rollout of FTO strategies. To do this, we use a grounded theory research approach. The main source of data is participant observation, spread out over a period of nine months, in the Canadian FT sector as well as more specifically in and around a Canadian FTO.

This manuscript-based thesis comprises three articles that look at three facets of strategy as practice in FTOs strategy-making. In the first article (*"Unpacking 'sharedness' in institutional theory: insights from the Canadian Fair Trade sector"*), we look at how the discursive content that circulates among practitioners participating in field-configuring events in the Canadian FT sector is disseminated and organized. In fact, 'sharedness' (e.g., shared norms, shared understandings, shared values, shared agreement, shared discourse, shared knowledge, shared patterns of action) is a key concept in institutional literature with little or no definition. We unpack the notion by analyzing the discursive content (issues, topics and themes) that circulates among practitioners. The results suggest, first, that there are several ways of sharing discursive content, and second, that these different forms of sharing are manipulated by practitioners to serve their own interests. In the second article, (*"Gazing the prose of everyday strategizing: the dialogue between 'chronotopes' in discursive practices/practicing"*), we look at the nature of the discursive content mobilized by practitioners from an FTO to deal with, and convince, their interlocutors. We propose the concept of "chronotope" (a distinct fusion of reference to space and time in utterance) to assess the discursive activities deployed by practitioners in their everyday interactions with their stakeholders (current

and potential customers, suppliers, investors, etc.). The results suggest, first, that there are several kinds of discursive repertoires based on distinct chronotopic motifs, and second, that practitioners are *bricoleurs*, crafting discursive practices in their everyday interactions. In the third article (*"Dialectical tensions and practical coping strategies: towards a dialogical perspective"*), we look at how practitioners in a FTO react to the presence of dialectical tensions (e.g., integration/separation, revealment/concealment, stability/change) in the FT sector and FT practices as such. The results suggest, first, that practitioners adopt – deliberately and automatically – a number of practical coping strategies, and second, that these practical coping strategies have repercussions at the organizational level.

After integrating the results of the three aspects of our research, we develop, in the conclusion, an outline for a theoretical framework we call strategy-as-dialogue based on the work of Russian literary scholar Mikhail Mikhailovitch Bakhtin. In this theoretical framework, we propose a dialogical approach to the making of strategy in context.

Keywords: institutional theory, discursive manipulation, discursive bricolage, practical coping strategies, dialectical tensions, dialogism, chronotope, Mikhail Mikhailovitch Bakhtin, participant observation, grounded theory

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
ABSTRACT.....	III
TABLE DES MATIÈRES.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES FIGURES	IX
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	X
DÉDICACE	XI
REMERCIEMENTS	XII
AVANT-PROPOS.....	XIII
CHAPITRE I – INTRODUCTION ET SOMMAIRE	1
RÉSUMÉ.....	2
1.1. INTRODUCTION : L'APPEL DE LA STRATÉGIE	3
1.2 LA PERSPECTIVE DE LA FABRIQUE DE LA STRATÉGIE.....	7
1.2.1. <i>Émergence de l'approche de la fabrique</i>	7
1.2.2 <i>Les composantes de la fabrique de la stratégie</i>	9
1.2.2.1 Niveau d'analyse de la stratégie.....	9
1.2.2.2 Caractère social de la stratégie.....	10
1.2.2.3 Mobilisation d'un savoir en action	10
1.2.2.4 Multiplicité d'acteurs qui font la stratégie	11
1.2.3 <i>Les trois angles d'approche de la fabrique de la stratégie</i>	11
1.2.3.1 Praticiens.....	12
1.2.3.2 Pratiques	13
1.2.3.3 Praxis	14
1.2.4 <i>Intérêts et questions de recherche</i>	14
1.3 DÉMARCHE DE RECHERCHE	16
1.3.1. <i>Présentation de la démarche de théorisation ancrée</i>	16
1.3.1.1 Objectif général de la démarche.....	16
1.3.1.2 Mythes et réalité sur la démarche de théorisation ancrée	17
1.3.1.3 Critères de qualité d'une théorisation ancrée	19
1.3.2. <i>Principaux concepts de la démarche de théorisation ancrée</i>	21
1.3.2.1 Comparaison constante	21
1.3.2.2 Échantillonnage théorique.....	22
1.3.2.3 Sensibilité théorique	23
1.3.2.4 Concepts sensibilisateurs	24
1.3.2.5 Mémos théoriques.....	25
1.3.2.6 Saturation théorique.....	26
1.3.3 <i>Typologisation et démarche de théorisation ancrée</i>	27
1.3.4 <i>Contexte de recherche</i>	29
1.3.5 <i>Collecte de données</i>	31
1.3.5.1 Observation participante.....	32
1.3.5.2 Autres sources de données.....	33
1.3.6 <i>Analyse des données</i>	34
1.3.6.1 Codification.....	35
1.3.6.2 Catégorisation.....	36
1.3.6.3 Mise en relation.....	37
1.3.6.4 Intégration.....	40
1.3.6.5 Modélisation.....	41
1.3.7 <i>Conclusion</i>	41
1.4 PRÉSENTATION DES TROIS ARTICLES	42
1.4.1 <i>Espace dialogique du commerce équitable (1^{er} article)</i>	42
1.4.1.1 Contexte empirique.....	42
1.4.1.2 Cadre théorique.....	43
1.4.1.3 Question de recherche	44

1.4.1.4 Méthodologie adoptée	44
1.4.1.5 Résultats	46
1.4.1.6 Contributions	47
1.4.2 Répertoires et bricolage discursifs (2 ^e article)	48
1.4.2.1 Contexte empirique	48
1.4.2.2 Cadre théorique	48
1.4.2.3 Question de recherche	49
1.4.2.4 Méthodologie adoptée	49
1.4.2.5 Résultats	50
1.4.2.6 Contributions	51
1.4.3 Gestion quotidienne des tensions dialectiques (3 ^e article)	52
1.4.3.1 Contexte empirique	52
1.4.3.2 Cadre théorique	52
1.4.3.3 Question de recherche	54
1.4.3.4 Méthodologie adoptée	54
1.4.3.5 Résultats	55
1.4.3.6 Contributions	56
1.5 CONCLUSION	56
1.6 BIBLIOGRAPHIE	58
CHAPITRE II - PREMIER ARTICLE	66
RÉSUMÉ	67
ABSTRACT	68
2.1 INTRODUCTION	69
2.2 UNPACKING 'SHAREDNESS' IN INSTITUTIONAL THEORY	71
2.3 METHODS	74
2.3.1 Research Context	74
2.3.2 Data Collection	78
2.3.3 Data Analysis	80
2.4 FINDINGS	81
2.4.1 Levels of Concern and Controversy	82
2.4.2 Axiomatic Zone	88
2.4.3 Consensual Zone	91
2.4.4 Conflictual Zone	94
2.4.5 Idiosyncratic Zone	96
2.5 DISCURSIVE MANIPULATION	100
2.6 DISCUSSION AND CONCLUSION	104
2.6.1 Implications for research	104
2.6.2 Conclusion	106
2.7 REFERENCES	108
CHAPITRE III - SECOND ARTICLE	115
RÉSUMÉ	116
ABSTRACT	117
3.1 INTRODUCTION	118
3.2 PROSAICNESS AND CHRONOTOPICITY	120
3.2.1 The Practice-Based Perspective in Strategy and Organization Studies	120
3.2.2 Prosaics: A Dialogical Perspective on Strategizing	122
3.2.3 Research Questions	124
3.3 METHODS	124
3.3.1 Research Context	125
3.3.2 Data Gathering	125
3.3.3 Data Analysis	126
3.4 CONTEXT AND CASE STUDY	127
3.5 FINDINGS	129
3.5.1 The Four Faces of Janus	130
3.5.2 Convergent Past	135
3.5.3 Convergent Future	138
3.5.4 Divergent Past	142
3.5.5 Divergent Future	146

3.5.6 <i>Bricolage and Dialogue between Chronotopes</i>	149
3.6 DISCUSSION AND CONCLUSION	152
3.6.1 <i>Implications for Research and Practice</i>	152
3.6.2 <i>Conclusion</i>	156
3.7 REFERENCES	157
CHAPITRE IV - TROISIÈME ARTICLE	161
RÉSUMÉ	162
ABSTRACT	163
4.1 INTRODUCTION	164
4.2 A DIALOGICAL PERSPECTIVE	166
4.2.1 <i>Three Dialogical Assumptions</i>	167
4.2.2 <i>Practical Coping Strategies</i>	171
4.3 METHODS	173
4.3.1 <i>Research Context and Case Study</i>	173
4.3.2 <i>Data Collection</i>	175
4.3.3 <i>Data Analysis</i>	177
4.4 FINDINGS.....	179
4.4.1 <i>Attitude and Focus</i>	180
4.4.2 <i>Negative Single Focus</i>	183
4.4.3 <i>Positive Single Focus</i>	185
4.4.4 <i>Negative Double Focus</i>	188
4.4.5 <i>Positive Double Focus</i>	191
4.5 DISCUSSION AND CONCLUSION	193
4.5.1 <i>Implications for Research and Practice</i>	194
4.5.2 <i>Conclusion</i>	197
4.6 REFERENCES	198
CHAPITRE V – SYNTHÈSE ET CONCLUSION	202
RESUME	203
5.1 INTRODUCTION	204
5.2 SYNTHÈSE REFLEXIVE DES RESULTATS	207
5.2.1 <i>Le secteur du CÉ au Canada : un champ bourgeonnant</i>	207
5.2.2 <i>Polyphonie : Unitas Multiplex</i>	208
5.2.3 <i>Manipulation discursive</i>	213
5.2.4 <i>Chronotope</i>	216
5.2.5 <i>Répertoires discursifs</i>	220
5.2.6 <i>Bricolage discursif</i>	223
5.2.7 <i>Tensions dialectiques et holarchie</i>	224
5.2.8 <i>Stratégies d'adaptation concrètes face aux tensions dialectiques</i>	229
5.2.9 <i>Dialogue</i>	234
5.3 LA STRATEGIE COMME DIALOGUE	236
5.3.1 <i>Prosaïsme</i>	239
5.3.2 <i>Infinitude</i>	243
5.3.3 <i>Dialogue</i>	244
5.3.4 <i>Polyphonie</i>	248
5.3.5 <i>Éthique</i>	249
5.4 ÉPILOGUE : QUEL AVENIR POUR LE COMMERCE ÉQUITABLE ?	252
5.4.1 <i>Espace monophonique</i>	255
5.4.2 <i>Espace cacophonique</i>	256
5.4.3 <i>Espace aphonique</i>	257
5.4.4 <i>Espace symphonique</i>	259
5.4.5 <i>Conclusion</i>	260
5.5 BIBLIOGRAPHIE	261
5.6 ANNEXES.....	265

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1.1 : DEUX REFERENTIELS EN STRATEGIE SELON MARTINET ET REYNAUD (2004)	5
TABLEAU 1.2 : ROMPRE AVEC SIX MALENTENDUS SUR LA THEORISATION ANCREE (SUDDABY, 2006)	18
TABLEAU 1.3 : CRITERES D'EVALUATION DU PROCESSUS DE RECHERCHE (STRAUSS & CORBIN, 1998)	20
TABLEAU 1.4 : CRITERES D'EVALUATION DE L'ENRACINEMENT EMPIRIQUE (STRAUSS & CORBIN, 1998)	21
TABLEAU 1.5. AVANTAGES ET INCONVENIENTS D'UNE TYPOLOGIE (BAILEY, 1994)	28
TABLEAU 1.6 : QUESTIONNEMENT A CHAQUE ETAPE DE L'ANALYSE (INSPIRE DE PAILLE, 1994)	34
TABLEAU 1.7 : MODES DE RAISONNEMENT (SELON DURAND, 1998)	38
TABLE 2.1 ISSUES IN THE CANADIAN FT SECTOR	81
TABLE 2.2 UNPACKING SHAREDNESS	84
TABLE 2.3 SYNTHESIS OF THE RESULTS	85
TABLE 3.1. SYNTHESIS OF THE RESULTS	133
TABLE 4.1: EXAMPLES OF DIALECTICAL TENSIONS	170
TABLE 4.2 BAXTER & MONTGOMERY'S (1996) IMPROVISATIONAL PRACTICES	172
TABLE 4.3 EVERYDAY SPEECH EVENTS IN ORGANIZATIONAL SETTING (GOLDSMITH & BAXTER, 1996)	176
TABLE 4.4 ISSUES AND DIALECTICAL TENSIONS IN THE CANADIAN FT SECTOR	178
TABLE 4.5: SYNTHESIS OF THE RESULTS	182
TABLEAU 5.1 : PRINCIPAUX ENJEUX DANS LE SECTEUR DU COMMERCE EQUITABLE AU CANADA	231
TABLEAU 5.2 : LES PRINCIPAUX RIVAUX DU PROSAÏSME (INSPIRE DE MORSON & EMERSON, 1990)	240
TABLEAU 5.3 : LES FORMES D'ESPACE DIALOGIQUE	254
TABLEAU 5.4 : VENTE DE PRODUITS CERTIFIES EQUITABLES AU CANADA (1998-2006)	265
TABLEAU 5.5 : VENTE AU DETAIL ESTIMEE EN DOLLAR CANADIEN (1998-2006)	266
TABLEAU 5.6 : CROISSANCE ANNUELLE (1998-2006)	267
TABLEAU 5.7 : NOMBRE DE DETENTEURS DE LICENCE AU CANADA (1997-2006)	267

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1.1 : AIRE DE JEU DU COMMERCE ÉQUITABLE (INSPIRE DE LESEMAN, 2002).....	4
FIGURE 1.2 : LES COMPOSANTES DE LA FABRIQUE DE LA STRATÉGIE (ROULEAU, 2006).....	9
FIGURE 1.3 : CADRE CONCEPTUEL DE LA FABRIQUE DE LA STRATÉGIE	12
FIGURE 2.1 TRANSFAIR LICENSEES BY PROVINCE AND TERRITORY IN 2006.....	76
FIGURE 3.1: THE FOUR FACES OF JANUS	131
FIGURE 3.2: DIALOGUE BETWEEN CHRONOTOPES	151
FIGURE 4.1: A MULTILEVEL REPRESENTATION OF DIALECTICAL TENSIONS	167
FIGURE 5.1 : REPRÉSENTATION SCHEMATIQUE DES FORCES CENTRIPÈTES ET CENTRIFUGES DU CÉ.....	206
FIGURE 5.2 : REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DES TENSIONS DIALECTIQUES À DIVERS NIVEAUX D'ANALYSE	228
FIGURE 5.3 : ESPACE DIALOGIQUE EN QUATRE ZONES DE PARTAGE.....	253
FIGURE 5.4 : ESPACE MONOPHONIQUE.....	255
FIGURE 5.5 : ESPACE CACOPHONIQUE.....	257
FIGURE 5.6 : ESPACE APHONIQUE	258
FIGURE 5.7 : ESPACE SYMPHONIQUE.....	259

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

- BM** = Banque mondiale
- CÉ** = commerce équitable
- CC** = commerce conventionnel
- CNUCED** = Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
- EFTA** = European Fair Trade Association
- FINE** = Acronyme de **FLO**, **IFAT**, **NEWS!** et **EFTA**
- FLO** = Fairtrade Labelling Organizations
- FT** = Fair Trade (voir **CÉ**)
- FTO** = Fair Trade Organization (voir **OCÉ**)
- IFAT** = International Fair Trade Association
- IMF** = International Monetary Fund
- NEWS!** = Network of European Workshops
- OCÉ** = organisation du commerce équitable
- UNCTAD** = United Nation Conference on Trade and Development (voir **CNUCED**)
- WTO** = World Trade Organisation (Organisation mondiale du commerce)

DÉDICACE

*À Françoise, ma mère
À Lucie, mon cœur*

REMERCIEMENTS

J'aimerais d'abord remercier mes co-directeurs Marie-Claire Malo et Richard Déry. Grâce à sa curiosité, sa persévérance, son optimisme, sa foi en moi et son ouverture au dialogue, Marie-Claire Malo m'a été d'une aide indispensable. Grâce à son assurance, son humour et sa vivacité, Richard Déry permet toujours de faire des sauts quantiques théoriques. J'aimerais aussi remercier les membres de mon comité de phase III, Martine Vézina et Steve Maguire, pour leurs commentaires très pertinents et leurs encouragements tout au long du processus.

J'aimerais aussi remercier tous les professeurs qui ont rendu mon séjour à HEC si plaisant. D'abord, Estelle M. Morin pour sa confiance et pour la joie d'enseigner dans son groupe de chargés de cours. Ensuite, Thierry Pauchant pour ses idées, son ouverture d'esprit et les belles lectures. J'aimerais aussi remercier Alain Chanlat, Linda Rouleau, Jean-Pierre Dupuis, Omar Aktouf et Jean-Pierre Béchard.

J'aimerais remercier mes collègues du doctorat et de la maîtrise : Muriel, Annie, Marian, Adrian, Benoît, Cândido, Geneviève H., Geneviève D., Manouane, Alidou, Certains d'entre eux sont partis, d'autres commencent... Certains vont rester mes collègues à vie ! J'aimerais remercier les membres des groupes Arcade Fire et Wolf Parade pour leur soutien émotif même s'ils n'en savent rien.

J'aimerais remercier mes amis qui m'ont supporté depuis si longtemps : Leïla, Simon, David, Paskichou, Broutte et Suzanne, Dario, Didou, Stéphanie, Isabelle B., Isabelle D., Élise et Philippe D., Daphné, Dominique, Brian, Karl, Mike, Michou, Philippe B. Un remerciement spécial à Martin, Patrick, François et Jean-François du Club de lecture. J'en oublie plusieurs et j'en suis désolé.

En terminant, j'aimerais remercier les deux femmes de ma vie : Françoise et Lucie. La première pour son courage, pour son amour, pour m'avoir incité à continuer les études et pour m'avoir supporté tout au long de mes études. La seconde pour son amour, pour sa patience, pour sa tendresse et pour l'immense bonheur qu'elle me procure jour après jour.

AVANT-PROPOS

Le présent document constitue une thèse par cumul d'articles au sens prescrit par la Faculté des études supérieures (FES) de l'Université de Montréal. Les principaux résultats sont présentés sous la forme de trois manuscrits distincts (chapitres II à IV) encadrés par des chapitres d'introduction (chapitre I) et de conclusion (chapitre V). Chaque manuscrit peut être lu comme une entité à part entière, c'est-à-dire qu'il comprend les sections suivantes : recension des écrits, cadre théorique, cadre méthodologique, présentation des données et conclusion). Les chapitres II à IV sont rédigés en anglais, conformément aux règlements de la FES.

CHAPITRE I – INTRODUCTION ET SOMMAIRE
LA FABRIQUE DE LA STRATÉGIE DU COMMERCE ÉQUITABLE :
UNE DÉMARCHE DE THÉORISATION ANCRÉE

RÉSUMÉ

Cette introduction se divise en trois parties. Dans la première partie, nous présentons le cadre théorique de notre thèse, c'est-à-dire la perspective microscopique de la « fabrique de la stratégie » (*strategy-as-practice*). Selon cette perspective, les pratiques, routines, actions singulières, conversations et autres activités quotidiennes (tacites ou explicites) déployées par les praticiens à l'intérieur comme à l'extérieur des organisations, forment des ingrédients fondamentaux du processus stratégique de ces dernières. Dans la seconde partie, nous présentons les principaux éléments de notre démarche de recherche. Celle-ci est basée sur la théorisation ancrée et la principale source de données est une observation participante dans et autour d'une organisation du commerce équitable. Dans la dernière partie, nous présentons un sommaire des trois articles qui composent notre thèse (contexte empirique, cadre théorique, méthodologie, principaux résultats et contributions).

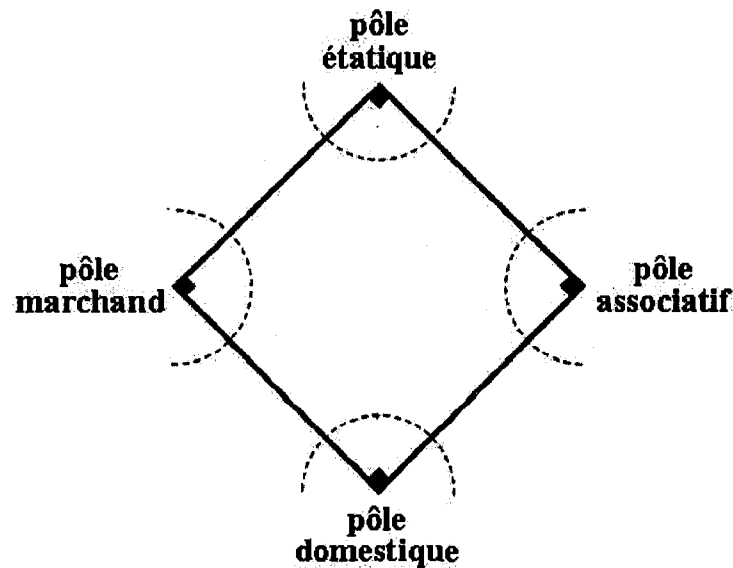
1.1. INTRODUCTION : L'APPEL DE LA STRATÉGIE

Comme le centaure, la sirène et le satyre, le commerce équitable (CÉ) est un objet hybride, à mi-chemin entre plusieurs logiques qui s'opposent et/ou se complètent selon les points de vue adoptés par les chercheurs (Latouche, 2000 ; Perna, 2000). En ce sens, le CÉ est un phénomène socio-économique complexe (Goodman, 2004 ; Moore, 2004). Bien que la complexité puisse être considérée comme une caractéristique inhérente à toute activité socio-économique, le CÉ, comme les autres manifestations de l'économie sociale et solidaire, représente un cas de figure (Caillé, 2003 ; Bidet, 2003).¹ En effet, le CÉ se compose d'un ensemble de pratiques sociales littéralement tiraillées entre des « pôles d'attraction » qui s'opposent les uns les autres. D'un côté, le CÉ participe à la réalité marchande par la production, la distribution et la commercialisation de produits et de services équitables (Hira & Ferrie, 2006 ; Nicholls, 2002). D'un autre côté, le CÉ promeut, du moins dans le Sud, la coopération, l'association et la gestion participative des individus et des communautés (Tadros & Malo, 2002 ; Lyon, 2006). D'un autre côté encore, le CÉ se présente aussi comme une autre manière d'aider les populations les plus pauvres, donc de mener des actions philanthropiques (Loureiro & Lotade, 2005). Finalement, le CÉ participe à la redéfinition du rôle de l'État et des entités supranationales (Johnson, 2003 ; Dreuil et al., 2003). Ces pôles d'attraction (Figure 1.1) sont autant de logiques et d'intérêts qui « attirent » les acteurs impliqués dans le CÉ. Ils permettent de délimiter schématiquement une « aire de jeu », ou encore un « espace dialogique », à l'intérieur duquel les acteurs qui se réclament du CÉ peuvent naviguer.

Cette diversité de logiques, d'intérêts, de « visions du monde » en lien avec le CÉ, mais aussi la difficile tâche de la mise en œuvre concrète du CÉ dans les organisations et dans les communautés (Mori & Malo, 2003 ; Tadros & Malo, 2002), participent à rendre cet objet de recherche intéressant et complexe. Selon Morin (1990 ; p. 178), la complexité appelle la stratégie, car elle seule permet de s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire. Selon lui, la stratégie « est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler un maximum de certitudes pour affronter l'incertain » (Morin, 1990, p. 178). La stratégie est, de ce point de vue, une activité vitale pour la survie des être vivants, qu'ils soient réunis en groupe ou non. Par conséquent, étudier le CÉ à travers le prisme de la stratégie nous apparaît primordial.

¹ Tout au long de cette introduction, nous choisissons d'inclure le CÉ dans la « grande famille » de l'économie sociale et solidaire à l'instar de plusieurs auteurs et acteurs du terrain (cf. Audebrand et al., 2004). Nous sommes par ailleurs conscients que ce choix n'est pas partagé par l'ensemble de la communauté scientifique. Pour un aperçu des débats, prière de se référer au *Dictionnaire de l'autre économie* (Laville & Cattani, 2005).

Figure 1.1 : Aire de jeu du commerce équitable (inspiré de Lesemann, 2002)



Malheureusement, la stratégie, comme plusieurs autres notions associées aux fonctions de gestion (dont la commercialisation), reste encore de nos jours teintée d'une connotation négative pour plusieurs acteurs qui se réclament d'un autre référentiel (Hafsi & Martinet, 2007), dont ceux de l'économie sociale et solidaire (Desforges, 1989). En effet, la stratégie rappelle toujours son origine guerrière (c.-à-d. comme partie de l'art militaire qui consiste à préparer et diriger l'ensemble des opérations de la guerre), donc belliqueuse, manipulatrice et opportuniste. Les références à Sun Tsu, von Clausewitz et Machiavel qui remplissent les manuels et discours stratégiques ne font qu'amplifier la métaphore guerrière associée à la gestion stratégique (Le Roy, 1997 ; Hinterhuber & Levin, 1995). D'autres auteurs notent par ailleurs que le corpus stratégique, voir même la stratégie en entreprise, a pris et a maintenu une tangente financière depuis de nombreuses années (Martinet & Reynaud, 2004). Martinet et Reynaud (2004) affirment en effet que la financiarisation de la gestion stratégique a contribué à son éloignement progressif des réalités proprement humaines qui façonnent les organisations et le monde des affaires. Les discours qui s'abreuvent au « référentiel financier » (voir Tableau 1.1) dépeignent le monde des affaires comme une « réalité » objective qui opère à un niveau macroscopique, dans un marché globalisé qui s'exprime presque exclusivement en chiffres. Il n'est certes pas étonnant que certains voient dans la stratégie une activité désincarnée.

Face au référentiel financier de la stratégie, Martinet et Reynaud (2004) opposent un « référentiel durable ». Ce référentiel affirme que les dimensions sociales, politiques et culturelles ne peuvent être rejetées hors du champ d'intérêt de la stratégie (Martinet, 1984, p. 2). Ce référentiel est porté par une idéologie et une vision de l'être humain distinctes, qui se déclinent dans une épistémologie, une gouvernance et une gestion stratégique en opposition avec le référentiel financier. Alors que le

référentiel financier s'inspire de la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976 ; 1994), le référentiel durable s'inspire de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), de l'encastrement social des êtres humains et des institutions (Granovetter, 1985), d'une vision politique de la vie sociale (Crozier & Friedberg, 1977), etc. L'idée générale qui se dégage du référentiel durable est que la stratégie, comme activité et comme corpus scientifique, doit être abordée sans simplification outrancière de l'être humain (sa nature biopsychosociale) et de l'environnement physique, culturel et symbolique dans lequel il s'insère. Selon ce référentiel, la stratégie doit être envisagée comme une activité proprement humaine, à la fois essentielle et complexe (Morin, 1990). Le référentiel durable permet de réconcilier les acteurs du CÉ, comme ceux de l'économie sociale et solidaire en général, avec l'activité et le corpus stratégique.

Tableau 1.1 : Deux référentiels en stratégie selon Martinet et Reynaud (2004)

	Référentiel financier	Référentiel durable
Épistémologie	•Rationalité conventionnelle	•Rationalités multiples
	•Abstraction	•Contextualisation
	•Simplicité	•Complexité
	•Lisibilité externe	•Légitimation interne et externe
	•Standardisation	•Singularité
Gouvernance	•Entreprise vue comme un « nœud de contrats »	•Entreprise vue comme communauté et projet à construire
	•Dirigeants « délégués »	•Dirigeants arbitres entre actionnaires et parties prenantes
	•Gains résiduels revenant aux actionnaires	•Gains résiduels partagés entre diverses parties prenantes
	•Dirigeants soucieux de leur réputation et de leur valeur sur le marché externe du travail, plutôt nomades	•Dirigeants durablement enracinés, impliqués dans la construction de l'entreprise
	•Conseil d'administration « surveillant », ratifiant, ne s'intégrant pas	•Conseil participant au façonnement de la stratégie
	•Administrateurs « externes » et « indépendants »	•Administrateurs internes, représentants des parties prenantes
Stratégie	•À dominance financière	•Pluridimensionnelle
	•Recentrage, métier unique	•Diversification pour répartir les risques
	•Focalisée sur le directeur général, déclinée dans la hiérarchie	•Formée de façon organique dans la durée
	•Critères de management universels	•Management contextualisé

Comme objet d'étude, la gestion stratégique peut être abordée à divers niveaux d'analyse, que l'on peut, en les condensant, ramener à trois niveaux : macroscopique, mésoscopique et microscopique (Vaara, 2006). Au niveau macroscopique, l'étude de la stratégie s'attarde aux contextes sectoriel, industriel, national ou global qui prévalent à un moment donné. Au niveau mésoscopique, l'étude de la stratégie s'intéresse plus spécifiquement aux organisations qui peuplent un marché industriel, sectoriel, national ou international. Au niveau microscopique, l'étude de la stratégie pose son regard sur les activités concrètes des êtres humains qui peuplent les organisations. Ce qui distingue ces trois

niveaux d'analyse, c'est la place attribuée à l'être humain. Alors qu'aux niveaux macroscopiques et mésoscopiques l'être humain n'est pas toujours considéré comme une variable déterminante, ce dernier constitue le centre d'intérêt du niveau microscopique (Rouleau, 2006). Bien que pour aborder la gestion stratégique, ces trois niveaux d'analyse sont tous aussi intéressants et pertinents, Whittington (2006) constate que le niveau microscopique n'a pas suscité autant d'intérêt de la part des chercheurs universitaires en stratégie.

Jusqu'à ce jour, peu de chercheurs ont abordé directement la gestion stratégique des organisations du commerce équitable (OCÉ). L'économie sociale et solidaire, dans son sens large, a quant à elle attiré plusieurs chercheurs en stratégie. En effet, on y retrouve des recherches qui adoptent une perspective macroscopique (Vézina & Bernier, 2001), d'autres qui embrassent une perspective mésoscopique (Malo & Vézina, 2004 ; Malo 2001a ; 2001b ; Côté, 1992 ; Desforges, 1989) et finalement quelques recherches qui adoptent la perspective microscopique (Chaves & Sajardo-Moreno, 2004). Toutefois, les recherches qui adoptent la perspective microscopique se limitent au rôle du gestionnaire. Pourtant, le niveau microscopique regorge d'intérêts, particulièrement pour les chercheurs qui s'intéressent au CÉ comme objet d'étude. En effet, ce représentant de l'« autre économie » a notamment comme finalité d'appuyer les membres d'une communauté, de défendre la primauté des personnes sur le profit, de faire appel à la responsabilité individuelle et collective, et d'impliquer les travailleurs et les usagers dans le processus de création de valeur (Laville & Cattani, 2005). Le CÉ est donc tourné entièrement vers les êtres humains dans leurs communautés. Par ailleurs, les OCÉ sont de petite taille et engagent peu d'employés (mais des personnes très impliquées dans leurs milieux respectifs). Ce « capital humain » est incontournable pour le développement du CÉ. Il nous apparaît donc pertinent d'étudier le CÉ avec un point de vue microscopique sur la stratégie. D'autant plus que la recherche sur la fabrique de la stratégie est « un volet de l'effort plus large qui vise à humaniser la recherche en management et en organisation » (Seidl et al., 2006, p. 1).

En somme, les défis reliés à la gestion stratégique des OCÉ peuvent être analysés en privilégiant plusieurs angles d'investigations. La perspective de la fabrique de la stratégie est une approche récente qui n'a pas encore retenue l'attention des chercheurs qui s'intéressent au CÉ. Les chercheurs qui adoptent cette perspective proposent une vision de la « réalité » stratégique qui se concentre sur une compréhension « pratique » de la pratique stratégique. Cette vision se fonde sur la supposition fondamentale que les interactions et conversations quotidiennes sont des facteurs de changement aussi importants que les événements orchestrés et les documents stratégiques (Rouleau, 2005, p. 1433). Cette perspective permet de poser, puis de tenter de répondre à de nouvelles questions de recherche : Comment la stratégie se fabrique-t-elle au quotidien dans une organisation ? Quelles

sont les activités quotidiennes des « stratèges ordinaires » qui contribuent à la fabrique de la stratégie ? Comment les interactions entre les stratèges ordinaires participent-elles à la fabrique de la stratégie ? Dans la prochaine section, nous présenterons les grandes lignes de cette approche en signalant l'éclairage qu'elle peut poser sur la stratégie du CÉ.

1.2 LA PERSPECTIVE DE LA FABRIQUE DE LA STRATÉGIE

Dans cette section, nous présentons les principaux aspects de l'approche de la fabrique de la stratégie, aussi nommée « stratégie comme pratique » (*strategy-as-practice*). Cette orientation pratique de la stratégie s'inscrit dans le contexte d'un virage « pratique » dans les sciences sociales (Schatzki et al., 2001 ; de Certeau, 2002). Ce virage « pratique » tire son inspiration de divers courants philosophiques, dont la pensée heideggérienne (Chia & Holt, 2006) et la prosaïque bakhtinienne (Morson & Emerson, 1990). Le virage « pratique » en sciences sociales a par ailleurs incité certains chercheurs en stratégie à recentrer leurs recherches non seulement sur les pratiques, mais aussi sur les interactions ordinaires entre les êtres humains qui fabriquent la stratégie (Seidl et al., 2006).

1.2.1. Émergence de l'approche de la fabrique

Pendant de nombreuses années, la recherche en stratégie a été dominée par des approches micro-économiques et financières (Martinet & Reynaud, 2004; Seidl et al., 2006 ; Ruef, 2003). Les niveaux d'analyse privilégiés de la recherche en stratégie étaient macroscopique (ex.: secteurs, marchés nationaux et internationaux) et mésoscopique (ex.: entreprise, unité d'affaires). Selon Seidl et al. (2006), les variables étudiées dans les études adoptant ces niveaux d'analyse ne rendaient guère compte de l'activité humaine. Selon Golsorkhi (2006), la stratégie des organisations est longtemps demeurée une « boîte noire hermétique » aux analyses microscopiques parce que la majorité des recherches se concentraient davantage sur le *pourquoi* de telle orientation stratégique que sur les menus détails du *comment* de l'activité stratégique. Cet auteur ajoute que dans la gestion stratégique traditionnelle (surtout micro-économique et financière), l'organisation est envisagée comme une entité distincte et irréductible aux activités quotidiennes des individus qui la composent. Seul le dirigeant ou les membres du sommet stratégique ont parfois droit au chapitre (Golsorkhi, 2006).

Même si la tradition économique reste encore dominante dans les travaux en gestion stratégique (Ruef, 2003), depuis moins de deux décennies, des chercheurs de diverses allégeances ont participé au développement d'approches dont l'objectif est de concevoir l'être humain comme facteur

important de la stratégie, en se basant sur la prémisse que « la stratégie n'est pas quelque chose qu'une organisation *possède* mais quelque chose que ses membres *font* » (Seidl et al., 2006, p. 1). Une de ces approches, nommée la fabrique de la stratégie, opère un virage par rapport aux approches classiques en stratégie : « Plutôt que de mettre l'accent sur le contenu de la stratégie et le processus de changement stratégique, ces travaux examinent les activités, les interactions, les discours et les conversations quotidiennes » (Rouleau, 2006, p. 220) des individus qui participent à la formation de la stratégie de leur organisation. Cependant, il faut noter que l'approche de la fabrique de la stratégie ne vise pas à se placer en opposition face à l'approche du processus stratégique. En effet, des chercheurs comme Mintzberg (1973), qui décrivait le travail au quotidien des cadres dirigeants, et de Pettigrew (1985), qui étudiait les processus d'élaboration et de changement stratégique, ne laissent certainement pas les être humains de côté. Toutefois, l'approche de la fabrique de la stratégie vise à compléter ou bonifier ces premiers efforts en spécifiant que le processus stratégique comprend une myriade d'activités fragmentées (Salvato, 2003).

Cette perspective souligne particulièrement le travail « non-héroïque » des stratèges ordinaires dans leur routines quotidiennes (Whittington 1996, p. 734). Les êtres humains exécutent, au courant d'une journée, d'innombrables micro-actions qui participent, de manière intentionnelle ou non-intentionnelle, à l'orientation stratégique d'une organisation. La stratégie est donc définie, selon cette approche, comme « une activité sociale qui se construit à travers les actions, les interactions et les négociations entre de nombreux acteurs, et les pratiques en situations auxquelles ils font appel » (Seidl et al., 2006, p. 2). Une activité est considérée stratégique si elle peut avoir un effet (un impact, une conséquence) sur les orientations d'une organisation, sur sa survie ou son avantage concurrentiel (Seidl et al., 2006). Toutefois, cet effet n'a pas nécessairement besoin de faire partie d'une manœuvre délibérée ou d'une série d'actions articulée de manière formelle ; les actions non-délibérées sont tout aussi pertinentes (Seidl et al., 2006 ; Chia & Holt, 2006). Par ailleurs, cet effet n'a pas besoin d'être colossal pour être intéressant (Golsorkhi, 2006).

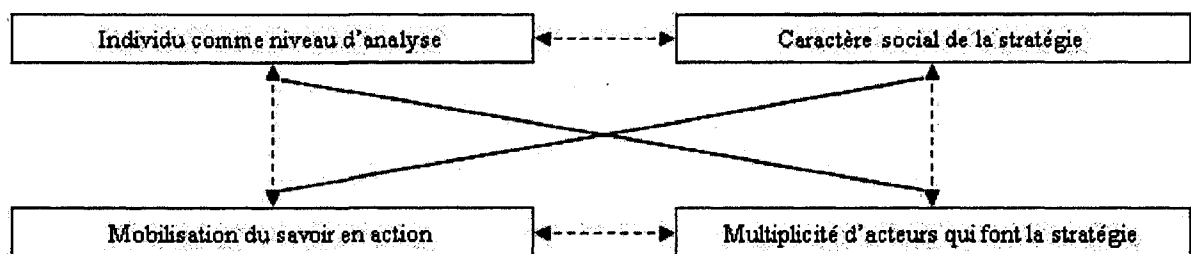
La fabrique de la stratégie explore les activités ordinaires menées par une multiplicité d'individus au sein d'une organisation. L'hypothèse centrale de l'approche est que ces activités ordinaires jouent un rôle décisif (quoique parfois imperceptible) dans la formation des stratégies (La Ville et Mounoud, 2006). L'idée sous-jacente est de « prendre au sérieux le travail et la conversation des praticiens » (Whittington, 1996, p. 732). Cette perspective accorde donc de l'importance à « l'étude des innombrables micro-actions à travers lesquelles les acteurs humains organisent l'activité de manière à générer des résultats stratégiques » (Seidl et al., 2006, p. 1). En mettant l'accent sur le travail concret des stratèges ordinaires, la fabrique de la stratégie ramène les acteurs et leurs activités à l'intérieur de ce champ de recherche (Jarzabkowski, 2005). En somme, en adoptant cette

perspective, un chercheur choisit de « se focaliser sur les détails des processus et des pratiques qui constituent les activités quotidiennes de la vie organisationnelle et qui produisent des résultats stratégiques » (La Ville et Mounoud, 2006, p. 91).

1.2.2 Les composantes de la fabrique de la stratégie

Puisqu'il s'agit d'une perspective théorique émergente en stratégie, ses contours sont encore flous (Rouleau, 2006, p. 222). Malgré tout, Rouleau (2006) propose quatre composantes de la fabrique de la stratégie : 1) l'individu comme niveau d'analyse ; 2) le caractère social de la stratégie ; 3) la formation de la stratégie comme résultat du savoir mobilisé dans le cadre des activités de la vie quotidienne ; 4) la non-exclusivité du fait stratégique aux gestionnaires de la coalition stratégique. Ces quatre composantes constituent, selon elle, l'essence de la perspective, bien que certains auteurs mettent davantage l'accent sur certaines d'entre elles (Figure 1.2).

Figure 1.2 : Les composantes de la fabrique de la stratégie (Rouleau, 2006)



1.2.2.1 Niveau d'analyse de la stratégie

Selon Rouleau (2006, p. 222), « [l]es écoles dominantes en stratégie (ex.: écoles du design, du positionnement et de la configuration) ont mis l'accent sur l'environnement comme niveau d'analyse privilégié de la stratégie ». Les chercheurs de la fabrique de la stratégie posent quant à eux leur attention sur un niveau d'analyse qui a longtemps été relégué au rencart par la recherche en stratégie : le niveau microscopique. Ce niveau se centre sur les êtres humains, mais ceux-ci ne sont cependant pas décrits comme des êtres doués d'une rationalité parfaite, d'une omnipotence ou d'une omniscience. Au contraire, il est question d'êtres humains encastés dans leur environnement, avec des besoins, des ambitions qui ne suivent pas (ou que de façon exceptionnelle) une rationalité cartésienne. Pourtant, leurs représentations et interprétations du monde leur permettent d'agir dans le monde et sur le monde. Ainsi, ce qu'il compte d'étudier, c'est l'être humain dans son rapport aux autres et à son monde matériel (Rouleau, 2006).

Par ailleurs, la fabrique de la stratégie s'intéresse à la performance du praticien bien plus qu'à celle de l'organisation dans laquelle il évolue (Whittington, 2003, p. 118). Elle cherche à comprendre comment ce praticien « agit à travers les routines, les conversations et les interactions sociales qu'il déploie de manière socialement compétente dans ses activités quotidiennes » (Rouleau, 2006, p. 223). L'essentiel est de « comprendre comment son interprétation du monde et les contraintes qui la limitent lui permettent d'agir sur le monde réel » (Rouleau, 2006, p. 223).

1.2.2.2 Caractère social de la stratégie

La stratégie est décrite avant tout comme une pratique sociale. Ce qu'il compte d'étudier, ce ne sont pas les intentions managériales ou les résultats finaux d'un processus stratégique, mais le contexte d'interactions dans laquelle la fabrique de la stratégie évolue : « Plutôt que de considérer la stratégie en fonction des résultats (ex. : plan, types de décisions, etc.), il s'agit de la concevoir comme n'importe quelle pratique sociale, c'est-à-dire comme une action dont le sens est fonction non pas de l'idéologie qui la supporte mais du contexte d'interactions dans lequel elle évolue » (Rouleau, 2006, p. 223). L'idéologie se fond littéralement dans le contexte d'interactions, se mêle avec les pratiques.

Cette pratique sociale inclut autant l'élaboration que l'exécution de la stratégie ; ces deux aspects ne peuvent être scindés que de façon arbitraire. Dans un même ordre d'idées, Rouleau (2006) mentionne que la fabrique de la stratégie dépasse la fonction stratégique (Giget 1998) et les frontières de l'organisation, mais est plutôt ancrée dans un ensemble de relations sociales, politiques et économiques. Les organisations sont décrites comme étant poreuses et ouvertes sur le monde.

1.2.2.3 Mobilisation d'un savoir en action

L'action stratégique, tant au niveau organisationnel qu'individuel, mobilise un savoir en action, c'est-à-dire un ensemble complexe de micro-pratiques concrètes encastrées dans un savoir tacite et un contexte social (Rouleau, 2005, p. 1433). Ce savoir, qu'il soit explicite ou implicite, est mis en œuvre et renouvelé par l'entremise d'activités concrètes accomplies quotidiennement. Ce qui est mobilisé dans la pratique de la stratégie inclut le savoir en tant que tel (c.-à-d., connaissances théoriques et conceptuelles), le savoir-faire (c.-à-d., compétences techniques, manuelles et rhétoriques) et le savoir-être (c.-à-d., conduites et attitudes à adopter dans une situation donnée) développés par les individus.

1.2.2.4 Multiplicité d'acteurs qui font la stratégie

Selon La Ville et Mounoud (2006), un des mythes fondateurs du corpus stratégique est que la stratégie est l'apanage des cadres dirigeants alors que les autres employés de l'organisation ne sont que des exécutants. Les recherches plus récentes montrent qu'il est nécessaire d'éliminer ce « clivage entre décideurs et exécutants » (Koenig & Thiétart, 1995, p. 77) parce qu'une organisation « est un ensemble hétérogène peuplé de personnes et de groupes qui n'ont, a priori, aucune raison d'adhérer au projet stratégique des dirigeants » (Martinet, 1984, p. 2). La fabrique de la stratégie est donc tributaire des activités quotidiennes de tous les membres d'une organisation (Mesure, 2006 ; Jarzabkowski, 2005). Selon Rouleau (2006, p. 224), « le fait stratégique [*strategizing*] 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 travers leurs activités quotidiennes, participent à la 'fabrication' de la stratégie ».

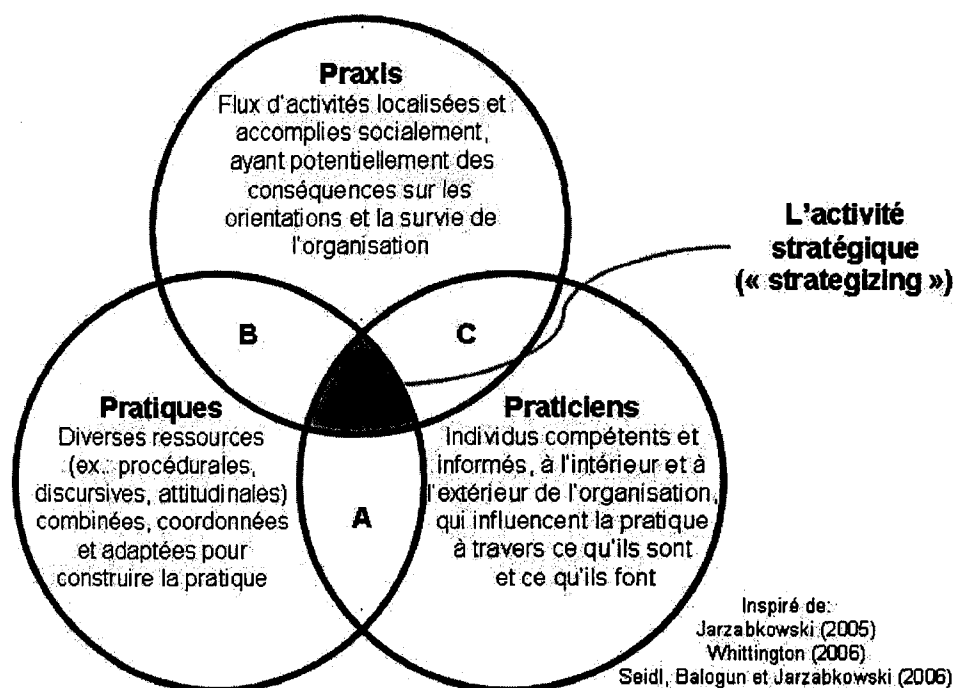
Ainsi, il faut tenir compte de tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, sont des « stratèges ordinaires » (Vogler & Rouzies, 2006 ; Rouleau, 2005 ; Martinet & Payaud, 2006) à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation : « La nouveauté est que les stratèges ne sont plus seulement les dirigeants, mais aussi tous les groupes d'intervenants qui contribuent, par leurs actions et interactions, à la stratégie » (Vogler & Rouzies, 2006, p. 112). Il faut entre autres regarder les acteurs qui, parce que situés en périphérie de la coalition dominante mais en contact avec l'extérieur, peuvent avoir un impact sur la survie de l'organisation, en apportant des informations de l'extérieur et des idées fraîches (Regnér, 2003). Il faut aussi tenir compte des individus qui se trouvent à l'extérieur de l'organisation, et qui participent eux aussi à la fabrique de la stratégie (Babeau, 2006). En somme, l'approche de la fabrique « vise à appréhender la stratégie comme le fait de multiples individus disséminés dans l'organisation » (Gomez, 2006, p. 65) sans pour autant mettre de côté le lien avec le contexte organisationnel et institutionnel.

1.2.3 Les trois angles d'approche de la fabrique de la stratégie

Whittington (2006), Jarzabkowski (2005) et Seidl et al. (2006) proposent de distinguer trois facettes distinctes quoiqu'étroitement connectées pour étudier la fabrique de la stratégie : les praticiens, les pratiques et la praxis. Ces trois facettes sont autant d'angles d'attaque différents pour aborder les phénomènes reliés à la fabrique de la stratégie. Par exemple, certains auteurs mettent l'accent sur les activités des praticiens, c'est-à-dire leur praxis, alors que d'autres examinent comment ils mettent en œuvre des pratiques institutionnalisées. Toutefois, il est nécessaire, pour étudier convenablement la fabrique de la stratégie, d'aborder minimalement la relation entre deux des trois facettes : A) la

relation entre les praticiens et les pratiques ; B) la relation entre les pratiques et la praxis ; C) la relation entre la praxis et les praticiens (Figure 3). Le « faire stratégique » (*strategizing*) se situe quant à lui à l'intersection des trois facettes (Seidl et al., 2006). Ce cadre conceptuel permet d'insérer plusieurs travaux différents au sein de la perspective de la fabrique de la stratégie.

Figure 1.3 : Cadre conceptuel de la fabrique de la stratégie



1.2.3.1 Praticiens

Pour Whittington (2006, p. 619), un praticien c'est toute personne dont le travail consiste à créer, formuler et exécuter des stratégies. Selon la perspective de la fabrique de la stratégie, les praticiens sont des unités d'analyse évidentes pour l'étude de la pratique, étant donné qu'ils sont des participants actifs à la construction d'activités qui ont des conséquences sur la construction, les orientations et la survie d'une organisation (Seidl et al., 2006 ; Whittington, 2006). Les praticiens sont des individus généralement compétents et informés, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, qui influencent la pratique de la stratégie à travers ce qu'ils *sont* et ce qu'ils *font*. Leur compétence provient de leur expérience antérieure, c.-à-d. du savoir, savoir-faire et savoir-être développés. Ils mobilisent, dans leurs activités quotidiennes, des pratiques pour effectuer des actions concrètes. Les capacités d'improvisation des praticiens leur permettent de faire évoluer les pratiques et d'en créer de nouvelles (Gomez, 2006). En ce sens, le praticien est « plastique », au même titre que les pratiques qu'il mobilise (Allard-Poesi, 2006).

1.2.3.2 Pratiques

Les pratiques sont des étalages d'activités humaines exécutées par l'intermédiaire d'artéfacts matériels et symboliques (Schatzki et al., 2001). Pour Whittington (2006, p. 619), les pratiques réfèrent aux routines et comportements partagés, incluant les traditions, les normes et les procédures pour manipuler les pensées et les objets. Jarzabkowski (2005) propose l'existence de trois types de pratiques : les procédures administratives (ex.: budgets, bilans, indicateurs de performance, prévisions), les pratiques discursives (ex.: rhétorique, mots-clés, slogans, éthos, pathos, logos) et les occasions de rencontres (ex.: ateliers, réunion, retraites, sorties). Les pratiques fournissent « des ressources comportementales, cognitives, procédurales, discursives et physiques avec lesquelles les acteurs construisent les activités » (Seidl et al., 2006, p. 3). Les êtres humains au travail utilisent les pratiques qui se dégagent des multiples institutions sociales auxquelles ils appartiennent. L'adoption de pratiques par les êtres humains au travail se fait à travers l'adaptation de ces mêmes pratiques au contexte dans lequel un praticien évolue. Le processus est donc bidirectionnel, et ce, même si certaines pratiques finissent pas s'imposer et se sédimenter. En somme, les pratiques permettent de lier le niveau intra-organisationnel au niveau inter-organisationnel (Whittington, 2006).

Allard-Poesi (2006) s'inspire du néo-institutionnalisme pour décrire certaines pratiques « préemballées » adoptées de manière récurrente et généralisée par les praticiens (ex. : planification stratégique, qualité totale, réingénierie). Le courant de pensée néo-institutionnaliste s'intéresse à l'émergence, l'adoption, la diffusion, la contestation et l'abandon de pratiques en organisation (Greenwood et al., 2002; Maguire et al., 2004; Lawrence et Suddaby, 2006). L'adoption de ces pratiques stratégiques est perçue comme une nécessité institutionnelle par les organisations appartenant à un même champ (Allard-Poesi, 2006). Les organisations adoptent ces pratiques pour répondre aux « attentes » institutionnelles en vigueur dans un milieu. Les pratiques sociales institutionnalisées fournissent des règles, ressources et schèmes d'interprétation aux praticiens. Les pratiques proviennent en grande partie de l'infrastructure sociale (incluant les outils, technologies et discours) qui est institutionnalisée : « Les microphénomènes doivent être replacés dans le contexte social plus large dont ils font partie : les acteurs, dans leurs microsituations, n'agissent pas de manière isolée mais utilisent les modes d'action ordinaires, définis au niveau social, qui se dégagent des multiples institutions sociales auxquelles ils appartiennent » (Seidl et al., 2006, p. 2). Chez les adeptes de la fabrique de la stratégie qui mobilisent la théorie institutionnelle, l'accent est mis sur la compréhension partagée d'une réalité sociale en milieu organisationnel.

Bien que les pratiques soient souvent utilisées d'une manière routinière, le courant pratique de la stratégie est toutefois mal à l'aise avec l'aspect « déterministe » de la perspective néo-

institutionnelle (Allard-Poesi, 2006). Pour Seidl et al. (2006), les pratiques sont d'abord et avant tout des « ressources » à l'aide desquelles les praticiens construisent leurs activités. De son côté, Allard-Poesi (2006) souligne que les pratiques adoptées formellement par les organisations n'occupent pas nécessairement une place centrale dans la vie au travail concrète des membres de ces organisations (ex.: Kostova & Roth, 2002 ; Lozeau et al., 2002). Les sociétés modernes sont marquées par une hétérogénéité des pratiques sociales qui ouvre la possibilité d'un choix individuel (Giddens, 1990). Allard-Poesi (2006) suggère d'adopter une conception « plastique » des pratiques, car celles-ci sont toujours adaptées en fonction des finalités propres aux praticiens dans leurs micro-contextes respectifs. Les pratiques plastiques autorisent des espaces de liberté et de réflexion. La transmission des micro-actions se fait « par une adoption et une adaptation spécifiques selon les contextes » (Seidl et al., 2006, p. 2).

1.2.3.3 Praxis

La fabrique de la stratégie s'intéresse à « toutes les pénibles activités successives qui participent au travail de la stratégie » (Whittington, 2006, p. 619). La principale idée de cette perspective est que la stratégie est quelque chose que les gens *font* (Whittington, 2006). Contrairement à une pratique, la praxis ne peut être transférée ou réifiée : c'est ce qui se passe à un moment donné dans un endroit donné. La praxis correspond au flux d'activités localisées et accomplies socialement, ayant potentiellement des conséquences sur les orientations et la survie de l'organisation. Selon Jarzabkowski (2005), ce flux d'activités incorpore contenu et processus, intention et émergence, pensée et action, etc. Au niveau microscopique, une praxis est une action humaine qui implique nécessairement au moins une pratique et un praticien. En effet, la praxis prend souvent la forme d'un épisode plus ou moins long au courant duquel une ou plusieurs pratiques sont mobilisées par des praticiens (Whittington, 2006). Ces épisodes peuvent aller de la simple conversation dans un corridor à une réunion tenue à huis clos dans un endroit retiré (ex.: ce qui se passe lors d'un lac-à-l'épaule). La praxis correspond à l'action humaine, quelque soit le niveau d'analyse envisagé (c.-à-d., microscopique, mésoscopique, macroscopique). Une même activité peut être étudiée à différents niveaux d'analyse qui permettent de rendre compte de celle-ci en tant que produit de l'action humaine.

1.2.4 Intérêts et questions de recherche

La question centrale qui stimule notre projet de recherche est la suivante : « comment se fabrique la stratégie du commerce équitable ? ». Cette question ouverte se décline en trois sous-questions spécifiques aux trois articles qui composent cette thèse. Dans le premier article (chapitre II), nous

nous intéressons à la nature du partage du contenu discursif par des praticiens qui participent à des événements structurants inter-organisationnels. Jarzabkowski (2005) mentionne que les rencontres font partie des pratiques lors desquelles se fabriquent les stratégies. Ces rencontres ont parfois lieu au sein d'une même organisation, et parfois entre des organisations, par l'entremise des praticiens qui participent aux rencontres (Meyer et al., 2005). Ces rencontres forment des « épisodes » de micro-variations qui servent de mécanismes de sélection en provoquant le changement ou renforçant la stabilité d'une stratégie donnée. Dans le cadre de notre étude sur le terrain, nous avons posé notre regard sur le contenu discursif qui circule lors de rencontres où des praticiens provenant d'organisations différentes discutent de l'avenir d'un secteur d'activité, notamment le secteur canadien du commerce équitable (ex. : place de l'État, professionnalisation, intégration dans le marché conventionnel).

Dans le second article (chapitre III), nous nous intéressons à la nature du contenu discursif mobilisé par les praticiens d'une organisation pour convaincre les praticiens qui se trouvent à l'extérieur de celle-ci. Jarzabkowski (2005) et Vaara (2006) mentionnent que la fabrique de la stratégie est réalisée, mais aussi qu'une stratégie est véhiculée, par le truchement du langage employé par les praticiens. Les praticiens mobilisent des ressources linguistiques, cognitives et symboliques pour interagir de façon pertinente et différenciée auprès d'autres praticiens (clients potentiels ou actuels, fournisseurs, actionnaires, etc.). Le contenu des pratiques discursives émanent en partie du milieu social, du savoir, du savoir-faire et du savoir-être des praticiens qui interagissent fréquemment avec l'extérieur de l'organisation. Dans le cadre de notre étude sur le terrain, nous avons examiné les ressources discursives, plus particulièrement les références à des catégories « temporelles » et « spatiales » véhiculées dans les interactions des praticiens d'une OCE avec l'extérieur de l'organisation.

Dans le troisième article (chapitre IV), nous nous intéressons aux réactions des praticiens face aux tensions qu'ils vivent dans leurs activités quotidiennes. Golsorkhi (2006) mentionne que dans le cadre de leurs activités quotidiennes, les praticiens vivent dans un perpétuel état de tension qui participerait à la fabrique de la stratégie d'une organisation en mettant celle-ci face à des options parfois diamétralement opposées. D'autres chercheurs mentionnent aussi l'importance des tensions dialectiques (ou contradictions) dans la construction d'une organisation ou d'un secteur d'activités.² D'un point de vue pratique, il appert que le secteur du CE est tiraillé entre des pôles opposés mais complémentaires : intégration au marché-séparation du marché, compétition-coopération,

² À titre d'exemple, Bouchikhi (1998) mentionne six paires de tensions : coopération-compétition, expansion-contraction, intégration-différenciation, fermeture-ouverture, contrôle-autonomie, conservation-innovation.

standardisation-personnalisation, transparence-opacité, etc. Dans le cadre de notre étude sur le terrain, nous avons examiné les multiples réactions des praticiens face aux tensions qu'ils vivent dans leurs activités quotidiennes dans une OCE.

En somme, dans le cadre de ce projet de thèse, la fabrique de la stratégie est abordée selon trois angles d'approche complémentaires : 1) comment se partage le contenu discursif qui circule lors de rencontres auxquelles participent des praticiens provenant d'organisations différentes ? ; 2) comment les praticiens mobilisent-ils les chronotopes dans leurs interactions avec l'extérieur de l'organisation ? ; 3) comment les praticiens réagissent-ils aux tensions dialectiques vécues dans leurs activités quotidiennes au sein d'une organisation ?

1.3 DÉMARCHE DE RECHERCHE³

1.3.1. Présentation de la démarche de théorisation ancrée

1.3.1.1 Objectif général de la démarche

Le cadre méthodologique général dans lequel s'insère notre recherche se fonde sur la démarche de théorisation ancrée (*grounded theory*). Il est important de noter d'emblée qu'il ne s'agit pas ici seulement d'une méthode d'analyse de données mais bien d'une démarche globale, qui s'étend de la formulation à la conclusion d'un projet de recherche (Glaser & Strauss, 1967 ; Locke, 2001). La théorisation ancrée est une démarche de recherche qui s'inscrit dans un « paradigme interprétatif » en sciences sociales (Gephart, 2004 ; Lincoln & Guba, 2005). Cette démarche, à l'origine développée par Glaser et Strauss (1967), est une réaction au positivisme radical qui imprégnait la recherche en sciences sociales à cette époque (Suddaby, 2006). Selon Glaser et Strauss (1967), ce que l'on nomme « vérité scientifique » au sens positiviste du terme, ne provient en fait pas uniquement de l'observation d'un phénomène, mais aussi du consensus qui émerge au sein d'une communauté scientifique dans son effort pour comprendre ce phénomène.⁴ Selon Suddaby (2006, p. 635), la théorisation ancrée tente de trouver un juste milieu entre une vision purement théorique du

³ Le choix d'une stratégie de recherche représente parfois un dilemme cornélien pour un chercheur, dans la mesure où aucune stratégie n'est dénuée de failles et aucune ne fera l'unanimité.

⁴ À l'instar de Le Moigne (1995), ils ne souscrivent pas à l'idée que « la connaissance que constitue progressivement la science est la connaissance de la Réalité, une réalité postulée indépendante des observateurs qui la décrivent » (p. 19). En effet, la connaissance ne se réduit pas à la découverte ou au dévoilement d'objets naturels présumés indépendants de leurs observateurs mais s'entend comme l'invention ou la conception de phénomènes artificiels construits délibérément par les observateurs : « il nous faut entendre la connaissance par le processus qui la forme autant que comme le résultat de ce processus de formation » (p. 71). Cette idée se synthétise dans l'expression, à l'origine formulée par Piaget (1971), que la connaissance organise le monde en s'organisant elle-même.

monde et un empirisme déchaîné. Pour y arriver, elle se concentre sur la production de sens accomplie par des acteurs sociaux dans leur propre milieu de vie (Suddaby, 2006). Cette «démarche itérative de théorisation progressive d'un phénomène» équivaut donc «à un acte de conceptualisation» (Paillé, 1994, p. 151).

L'objectif de la démarche de théorisation ancrée est donc la production d'une théorie qui permet d'intégrer dans un cadre commun une multitude de phénomènes ou d'incidents épars.⁵ L'analyse des données doit donc être «théorisante», c'est-à-dire qu'elle doit viser, de façon primordiale et sans équivoque, la production d'une théorie (Glaser, 1978 ; Guillemette, 2006). Glaser et Strauss (1967) souligne toutefois que la théorie produite ne sera pas une «grande théorie», mais une théorie ancrée dans un milieu concret et sur un phénomène particulier. En effet, la «théorie» qui émerge d'un processus de théorisation ancrée n'est pas une théorie générale comme celles développées par Marx, Weber ou Durkheim. Il faut noter, à l'instar de Paillé (1994), que «théoriser ne signifie pas viser la production d'une grande théorie à laquelle tous rêvent mais que peu ont le privilège de contempler» (p. 149). Il s'agit au maximum d'une théorie intermédiaire, mais solidement ancrée dans la réalité du terrain.⁶ Cette démarche ne propose ni les descriptions volumineuses de l'ethnométhodologie, ni les procédures de vérification importées des sciences naturelles. Il faut essentiellement théoriser un phénomène à partir d'une recherche sur le terrain (Guillemette, 2006).⁷ Nous adoptons la définition du verbe «théoriser» proposée par Paillé (1994) : «C'est dégager le sens d'un événement, c'est lier dans un schéma explicatif divers éléments d'une situation, c'est renouveler la compréhension d'un phénomène en le mettant différemment en lumière» (Paillé, 1994, p. 149).

1.3.1.2 Mythes et réalité sur la démarche de théorisation ancrée

Un des mythes les plus persistants concernant la théorisation ancrée (voir Tableau 1.2) est que celle-ci suggère de faire table rase sur tout ce qui a été écrit auparavant sur un sujet (Suddaby, 2006). Cependant, rien n'est plus faux. Dans le texte fondateur de l'approche, ainsi que dans tous les écrits ultérieurs des deux auteurs originaux et de leurs acolytes ou étudiants, la recension des écrits

⁵ "Concepts are easier to remember than incidents, especially fewer concepts which are integrated in a theory in the place of a multitude of unintegrated incidents" (Glaser, 1978, p. 13).

⁶ "The goal of grounded theory is to generate a theory that accounts for a pattern of behavior which is relevant and problematic for those involved. The goal is not voluminous description, not clever verification" (Glaser, 1978, p. 93)

⁷ "[T]here is much value in the conceptualizing and conceptual ordering of research data into a body of theory" (Glaser, 1978, p. 3)

antérieurs sur le phénomène étudié est un élément essentiel de la démarche.⁸ Pour Glaser et Strauss (1967), la théorisation ancrée n'est pas une excuse pour ignorer les écrits déjà publiés sur un sujet.⁹ De son côté, Suddaby (2006, p. 634) affirme que l'idée qu'une recherche décente puisse être réalisée sans un minimum de bagage théorique et une question de recherche claire dépasse l'entendement, et cela ne correspond évidemment pas à la vision des fondateurs de la démarche de théorisation ancrée. Toutefois, il faut noter que Glaser et Strauss (1967) ne conçoivent pas la recension des écrits comme une activité qui doit nécessairement se terminer *avant* la collecte sur le terrain. Alors que dans un paradigme positiviste le chercheur commence par réaliser une recension des écrits exhaustive, dans une recherche par théorisation ancrée il débute idéalement par la collecte de données. Le danger de débiter la recension trop tôt consiste à « forcer » les données à entrer dans des catégories préexistantes.¹⁰ C'est pourquoi ils affirment qu'il faut « suspendre temporairement » le recours à des cadres théoriques existants (même s'ils sont conscients qu'il s'agit d'un vœu pieux). Idéalement, la recension des écrits doit débiter lorsqu'un embryon de théorie émerge.¹¹

Tableau 1.2 : Rompre avec six malentendus sur la théorisation ancrée (Suddaby, 2006)

1. Grounded theory is not an excuse to ignore the literature
2. Grounded theory is not presentation of raw data
3. Grounded theory is not theory testing, content analysis, or word counts
4. Grounded theory is not simply routine application of formulaic technique to data
5. Grounded theory is not perfect
6. Grounded theory is not easy

Pour Glaser et Strauss (1967, p. 79), les théories antérieures stimulent les bonnes idées et procurent une direction initiale au développement de catégories conceptuelles ou d'intégration théorique.¹² Par conséquent, il est rare de trouver une théorisation ancrée qui n'ait pas été stimulée par une théorie. Toutefois, les autres théories sont conçues comme des « données » qui viennent s'ajouter aux données du terrain.¹³ Dès qu'un embryon de théorie émerge, le chercheur peut se référer aux écrits

⁸ "Of course, the researcher does not approach reality as a *tabula rasa*. He must have a perspective that will help him see relevant data and abstract significant categories from his scrutiny of the data" (Glaser & Strauss, 1967, p. 3).

⁹ "To repeat, one needs good scholarship to be a good analyst" (Glaser, 1978, p. 12).

¹⁰ "The danger is, of course, to force the data in the wrong direction if one is too imbued with concepts from the literature" (Glaser, 1978, p. 31).

¹¹ "This is why reading the theoretical literature should be avoided when possible until after the discovered framework is stabilized" (Glaser, 1978, p. 51).

¹² C'est pourquoi, de façon concrète, les idées provenant des théories existantes s'intègrent d'abord sous la forme d'un mémo (une idée conservée sur un papier ou en marge d'un texte).

¹³ "[Grounded theory approach] does not deal with theories but simply relevant variables from wherever and integrates them into a broader theory" (Glaser, 1978, p. 15).

scientifiques sur le phénomène ou sur le concept « pour y puiser des idées à confronter à la théorie émergente et à intégrer dans le développement théorique final » (Guillemette, 2006, p. 35 ; Glaser, 1978). Une théorie qui émerge du processus de théorisation ancrée ne cherche pas à entrer en conflit avec une théorie existante, ni à se fusionner avec elle (Glaser & Strauss, 1967, p. 254 ; Glaser, 1978, p. 7). Le chercheur doit considérer tout ce qui se trouve devant lui ou en lui comme des données à analyser et à intégrer dans sa théorie émergente (Glaser, 1978, p. 8). Il doit être constamment ouvert à la possibilité d'un ajustement émergent (*emerging fit*) entre la théorie en construction et des concepts provenant de la recension des écrits (Glaser, 1978, p. 31). Tous les concepts qui sont mobilisés ou qui sont générés dans un processus de théorisation ancrée ne doivent pas nécessairement provenir uniquement des données du terrain.¹⁴ Un concept, une catégorie ou même une théorie existante peut être mobilisée au courant du processus de théorisation ancrée dans la mesure où cet élément conquiert sa place au sein de la théorie.¹⁵ Il n'est pas nécessaire de faire table rase et de ne pas tenir compte de ce qui a déjà été dit et écrit sur un sujet, mais la lecture de la recension des écrits doit être effectuée dans le but de trouver des idées intéressantes qui permettent d'améliorer la valeur conceptuelle de la théorie émergente.

1.3.1.3 Critères de qualité d'une théorisation ancrée

Pour produire une théorisation ancrée de qualité, celle-ci doit avoir soigneusement émergé des observations sur le terrain de recherche afin de refléter les activités quotidiennes des acteurs sur le terrain et d'être utilisables pour transiger avec eux (Glaser & Strauss, 1967, p. 239). Plus spécifiquement, une théorie qui émerge d'un processus de théorisation ancrée doit répondre aux quatre critères de qualité suivants (Glaser & Strauss, 1967 ; Glaser, 1978). Tout d'abord, la théorie doit être ajustée (*fitness*), c'est-à-dire que les catégories qui ont émergé doivent représenter ce qui se trouve dans les données et ce qui se passe sur le terrain. Elles ne doivent pas provenir d'idées préconçues ou uniquement de la tête du chercheur. Ensuite, la théorie doit être pertinente (*relevance*) pour que les acteurs sur le terrain puissent se l'approprier et que le chercheur n'ait pas à continuellement en expliquer la valeur auprès d'eux.¹⁶ Troisièmement, la théorie doit être fonctionnelle (*workability*), c'est-à-dire que celle-ci elle doit être en mesure soit d'expliquer ce qui s'est passé, soit d'interpréter ce qui se passe, ou encore de prédire ce qui se passera en lien avec le

¹⁴ "We do not have to discover all new categories nor ignore all categories in the literature that might apply in order to generate a grounded theory" (Glaser, 1978, p. 4)

¹⁵ "In this sense the extant category was not merely borrowed, but earned their way into the emerging theory" (Glaser, 1978, p. 4)

¹⁶ "And since the categories are discovered by examination of the data, laymen involved in the area to which the theory applies will usually be able to understand it" (Glaser & Strauss, 1967, p. 3-4).

phénomène étudié.¹⁷ Finalement, la théorie doit être modifiable (*modifiability*), c'est-à-dire qu'elle peut être amendée, améliorée, reformulée dans des recherches ultérieures. C'est pourquoi il n'est pas nécessaire que la théorie soit parfaite.¹⁸ Elle doit toutefois procurer des catégories et des hypothèses assez claires pour que les plus importantes d'entre elles puissent être vérifiées lors de recherches rapprochées ou éloignées. Les concepts doivent être assez clairs pour pouvoir être opérationnalisés dans des études qualitatives ou quantitatives lorsque cela s'applique.¹⁹ Ainsi, même si sa théorie ancrée émerge d'un paradigme interprétatif, le chercheur doit accepter de se prêter au jeu du paradigme positiviste (Locke, 2001).

Tableau 1.3 : Critères d'évaluation du processus de recherche (Strauss & Corbin, 1998)

Criterion 1:	How was the original sample selected? On what ground?
Criterion 2:	What major categories emerged?
Criterion 3:	What were some of the events, incident, or actions (indicators) that pointed to some of these major categories?
Criterion 4:	On the basis of what categories did theoretical sampling proceed? That is, how did theoretical formulations guide some of the data collection? After the theoretical sampling was done, how representative of the data did the categories prove to be?
Criterion 5:	What were some of the hypotheses pertaining to conceptual relation (i.e., among categories), and on what ground were they formulated and validated?
Criterion 6:	Were there instances in which hypotheses did not explain what was happening in the data? How were these discrepancies accounted for? Were hypotheses modified?
Criterion 7:	How and why was the core category selected? Was this collection sudden or gradual, and was it difficult or easy? On what ground were the final analytic decisions made?

Strauss et Corbin (1998) proposent sous forme de questions quelques critères d'évaluation de la qualité du processus de recherche (voir Tableau 1.3). Nous discuterons du contenu de ces critères dans les prochains paragraphes. Strauss et Corbin (1998) proposent aussi une série de questions que peut se poser le chercheur afin de vérifier l'enracinement empirique (*empirical grounding*) de sa théorisation ancrée. Ils notent cependant que certaines de ces questions ne pourront trouver une réponse qu'avec le temps (voir Tableau 1.4).

¹⁷ "[A] theory should be able to explain what happened, predict what will happen and interpret what is happening in an area of substantive or formal theory" (Glaser, 1978, p. 4).

¹⁸ "Immaculate conceptions are not necessary" (Glaser, 1978, p. 8).

¹⁹ "The theory should provide clear enough categories and hypotheses so that crucial ones can be verified in present and future research; they must be clear enough to be readily operationalized in quantitative studies when these are appropriate" (Glaser & Strauss, 1967, p. 3).

Tableau 1.4 : Critères d'évaluation de l'enracinement empirique (Strauss & Corbin, 1998)

Criterion 1:	Are concepts generated?
Criterion 2:	Are the concepts systematically selected?
Criterion 3:	Are there too many conceptual linkages, and are the categories well developed? Do categories have conceptual density?
Criterion 4:	Is variation built into the theory?
Criterion 5:	Are the conditions under which variation can be found built into the study and explained?
Criterion 6:	Has process been taken into account?
Criterion 7:	Do the theoretical findings seem significant, and to what extent?
Criterion 8:	Does the theory stand the test of time and become part of the discussions and ideas exchanged among relevant social and professional groups?

1.3.2. Principaux concepts de la démarche de théorisation ancrée

La théorisation ancrée repose sur deux concepts-clés que sont la *comparaison constante* et l'*échantillonnage théorique* (Glaser & Strauss, 1967 ; Suddaby, 2006). Selon Suddaby (2006, p. 634), ces deux concepts enfreignent les principales suppositions fondamentales du paradigme positiviste. D'une part, la comparaison constante contredit le mythe d'une distinction claire entre la collecte et l'analyse des données. D'autre part, l'échantillonnage théorique transgresse l'idéal positiviste qui consiste à tester une hypothèse claire à l'aide d'un échantillon déterminé d'avance.

1.3.2.1 Comparaison constante

Un chercheur analyse continuellement, même lorsqu'il se trouve au cœur du monde social qu'il examine (Glaser, 1978, p. 39). Glaser (1978) considère qu'il est donc inutile de demander au chercheur d'attendre la fin de sa collecte de données pour débiter son analyse.²⁰ Le concept de « comparaison constante » implique que la collecte et l'analyse des résultats sont réalisées simultanément : « une théorie ancrée est construite et validée simultanément par la comparaison constante entre la réalité observée et l'analyse en émergence » (Paillé, 1994, p. 150). La comparaison constante se fait aussi auprès des théories existantes qui peuvent toucher divers aspects de la théorie émergente.²¹ Toutefois, rappelons qu'à travers cette comparaison, les autres théories ne

²⁰ "Rather than keeping a somewhat behavioristic account to be analyzed after the field experience is closed the analyst attempts to reflect upon what he is experiencing and begins to code and analyze from the start of the research" (Glaser, 1978, p. 39-40).

²¹ "Comparisons with extant theory may link it to a number of diverse theories which touch upon various aspects and levels of the emerging theory" (Glaser, 1978, p. 38)

sont ni confirmées, ni infirmées, mais qu'elles sont plutôt contextualisées, prolongées ou élargies.²² Selon Glaser et Strauss (1967, p. 105), la comparaison constante se compose de quatre étapes successives mais enchevêtrées : (1) intégrer les phénomènes observés dans le plus grand nombre possible de catégories existantes ou émergentes ; (2) intégrer les catégories en spécifiant leurs propriétés ; (3) délimiter les contours de la théorie émergente ; (4) rédiger et présenter les principaux aspects de la théorie. En somme, la comparaison constante permet le passage de l'observation superficielle à l'abstraction théorique (Suddaby, 2006). La comparaison constante implique la saturation des données, mais pas obligatoirement leur exhaustivité : toutes les données disponibles ne doivent pas nécessairement être analysées afin de permettre la génération d'une théorie satisfaisante (Glaser & Strauss, 1967, p. 104).

Dans notre propre démarche de théorisation ancrée, la comparaison constante a occupé un rôle essentiel en nous permettant de raffermir notre compréhension des phénomènes observés par l'entremise de références à des concepts extérieurs mais connexes. Par exemple, le développement du modèle des répertoires discursifs (chapitre III) a progressé suite à la comparaison avec la notion de rapport à la différence de Fairclough (2003). Le développement du modèle des stratégies d'adaptation concrètes (chapitre IV) a profité de la notion d'improvisation de Baxter et Montgomery (1996). Dans un même ordre d'idées, le développement du concept de manipulation discursive (chapitre II) a progressé suite à la comparaison avec le modèle des répertoires discursifs (chapitre III).

1.3.2.2 Échantillonnage théorique

Le concept d'échantillonnage théorique est un processus de collecte de données qui ne repose pas sur un choix antérieur au début de la collecte, mais sur les besoins qui émergent au cours de celle-ci. En d'autres termes, les choix du chercheur sont justifiés par son besoin de mieux délimiter les contours et les propriétés des catégories qui émergent.²³ Comme le mentionne Paillé (1994), « l'échantillonnage théorique vise surtout l'enracinement et le raffinement de la théorie en construction » (p. 178). Selon Guillemette (2006) :

On distingue l'échantillonnage théorique de l'échantillonnage statistique dans lequel les sujets sont choisis d'après le critère de la représentativité et de la saturation statistique qui est une saturation de la variation statistique. Lorsque l'échantillonnage est théorique, les échantillons

²² "Other theories are neither proved nor disproved, they are placed, extended, broadened" (Glaser, 1978, p. 38).

²³ "Theoretical sampling is the process of data collection for generating theory whereby the analyst jointly collects, codes and analyzes his data and decides what data to collect next and where to find them, in order to develop his theory" (Glaser & Strauss, 1967, p. 45).

ne sont pas d'abord de populations ou de sujets, mais plutôt des échantillons de situations dans lesquelles le chercheur pourra cueillir des données « théorisables ». (Guillemette, 2006, p.40-41)

Dans un même ordre d'idées, Royer et Zarlowski (1999) parlent d'un « échantillon par choix raisonné », c'est-à-dire qui repose sur la subjectivité et le jugement du chercheur, et qui permet de « choisir de manière précise les éléments de l'échantillon afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur » (p. 191). Par ailleurs, les échantillons n'ont pas besoin d'être clairement définis d'avance comme dans le cadre d'un échantillonnage statistique, car ce ne sont pas des populations *in se* qui sont comparées, mais des caractéristiques conceptuelles des ces populations (Glaser, 1978, p. 44). En effet, il s'agit pour le chercheur « d'échantillonner les diverses manifestations d'un phénomène (représenté par une catégorie, un modèle ou une théorie émergente » (Paillé, 1994, p. 178).

Dès les premiers jours d'enquête, le chercheur commence à générer des codes et des hypothèses pour intégrer les données ; une grande partie de son analyse est donc réalisée pendant qu'il collecte les données, et pas seulement après que la collecte soit terminée (Glaser, 1978, p. 36).²⁴ Plus le temps passe, plus le chercheur « entend » et « voit » ce qui se passe sur le terrain en fonction des catégories émergentes (Glaser, 1978, p. 48). Par ailleurs, à mesure que le temps passe le chercheur pense à d'autres incidents et à d'autres groupes qui pourraient être abordés au cours de son séjour sur le terrain, voire même après (Glaser, 1978, p. 50).

Dans le cadre de notre propre démarche de théorisation ancrée, l'échantillonnage théorique a joué un rôle essentiel en nous permettant de poser notre regard sur des événements ou des incidents qui n'auraient pas forcément attirés notre attention. Par exemple, le déploiement des propriétés des catégories qui composent le modèle des répertoires discursifs (chapitre III), entre autres le public cible, a été rendu possible grâce à l'échantillonnage théorique. Par ailleurs, le choix de participer aux événements structurants G2 et G3 (chapitre II) a été dicté par notre désir de développer plus amplement deux catégories dont les contours avaient été constatés mais pas saturés (zones conflictuelle et idiosyncratique).

1.3.2.3 Sensibilité théorique

Selon Glaser et Strauss (1967), la théorisation ancrée demande au chercheur de faire preuve d'une certaine sensibilité théorique (*theoretical sensitivity*) qui lui permet de développer avec perspicacité

²⁴ "Conceptual elaboration during theoretical sampling is the systematic deduction from the emerging theory of theoretical possibilities and probabilities for elaborating the theory" (Glaser, 1978, p. 40).

ses idées et ses révélations (*theoretical insight*). Selon eux, la principale source de toute théorisation significative se trouve dans la sensibilité théorique de l'observateur, c'est-à-dire sa capacité à transformer des idées provenant du terrain, ou de théories existantes, en concepts pertinents pour son propre processus de théorisation (Glaser & Strauss, 1967, p. 251). De façon synthétique, la sensibilité théorique est « la capacité de tirer un sens des données, de nommer les phénomènes en cause, d'en dégager les implications, les liens, de les ordonner dans un schéma explicatif, bref de les analyser, de les théoriser » (Paillé, 1994, p. 160). Selon Suddaby (2006), la sensibilité théorique du chercheur joue aussi un grand rôle dans la décision du chercheur de déclarer la saturation atteinte.

Quant aux révélations théoriques, elles peuvent apparaître à tout moment lors du processus de théorisation ancrée, au tout début comme à la fin.²⁵ Comme dans tout programme de recherche, le chercheur doit toujours garder les yeux ouverts et suivre son inspiration (Langley, 1999). La théorisation ancrée est réalisée par un être humain qui peut parfois vivre en parfaite harmonie avec son « objet » de recherche, et parfois en être complètement détaché (Glaser, 1978). Glaser (1978) note qu'une grande partie du travail de maturation des données qui permet de générer une théorie se produit cependant sans que le chercheur ne s'en rende compte (Glaser, 1978, p. 18).

Dans notre propre démarche de théorisation ancrée, la sensibilité théorique a joué un rôle essentiel non seulement dans la détermination des catégories, mais aussi dans le processus d'intégration. Par exemple, l'analogie avec la divinité romaine Janus a favorisé le développement du modèle des répertoires discursifs (chapitre III). Par ailleurs, le choix de poser notre regard sur les motifs chronotopiques dans les pratiques discursives des praticiens (chapitre III) s'est affirmé après avoir assisté à un échange animé entre deux interlocuteurs autour d'un kiosque promotionnel.

1.3.2.4 Concepts sensibilisateurs

De nombreux adeptes de la théorisation ancrée, dont Glaser (1978) et Charmaz (2000 ; 2005), affirment qu'un chercheur qui s'engage sur le terrain doit d'abord se procurer un outillage fait de « concepts sensibilisateurs » (*sensitizing concepts*) afin de « favoriser une plus grande acuité pour reconnaître ce qui émerge des données » (Guillemette, 2006, p. 42). D'ailleurs, l'expérience antérieure du chercheur ainsi que son éducation particulière le sensibilisent déjà à se poser certaines grandes questions et à apporter dans son bagage certains concepts sensibilisateurs (Glaser, 1978, p. 39). L'adoption de concepts sensibilisateurs vise en premier lieu à stimuler l'investigation empirique et l'élaboration théorique (Blumer, 1969). Selon Blumer (1969, p. 148), alors que les

²⁵ “[I]nsights may appear just as fruitfully near the end of a long inquiry as near the offset” (Glaser & Strauss, 1967, p. 251).

concepts descriptifs (*definitive concepts*) prescrivent quoi regarder, les concepts sensibilisateurs suggèrent seulement dans quelle direction regarder. Glaser (1978) partage la même opinion :

[T]he sensitizing concept is not simply verified through the research process. Instead, it is used to uncover *data* that otherwise might be overlooked. The use of sensitizing concepts is at the beginning of the research, rather than becoming the whole of the analysis (Glaser, 1978, p. 39)

Selon Blumer (1969), un concept n'est pas sensibilisateur parce qu'il manque de maturité, mais simplement parce que la nature de la réalité empirique qu'il vise à comprendre ne peut être étudiée de manière autoritaire et définitive, qu'elle implique toujours des points de vue divergents et des nuances beaucoup trop grandes pour être réduites. Par ailleurs, La complexité des phénomènes étudiés dans une démarche de théorisation ancrée incite d'ailleurs des chercheurs à envisager les catégories ou concepts développés dans le processus de recherche non pas comme des concepts descriptifs mais comme des concepts sensibilisateurs (Locke, 2001).

Dans notre propre démarche de théorisation ancrée, nous avons eu recours à plusieurs concepts sensibilisateurs. Certains concepts sensibilisateurs, dont la « polyphonie » (chapitres II et IV) et la « tension dialectique » (chapitres III et IV), étaient présents dès le début de la démarche. D'autres concepts sensibilisateurs, dont celui de « chronotope » et de « relation à la différence » (chapitre III), se sont rajoutés au cours de la démarche. Tous ces concepts étaient suffisamment riches et complexes pour nous permettre de mieux examiner ce qui se passait sur le terrain sans pour autant restreindre notre perception.

1.3.2.5 Mémos théoriques

Glaser et Strauss (1967) accordent beaucoup d'importance à la rédaction de mémos théoriques (*theoretical memos*) tout au long d'une démarche de théorisation ancrée.²⁶ Ils en font même une des activités centrales du processus de recherche. Si centrale en effet que les activités de recherches doivent être interrompues pour permettre la rédaction de mémos sur une idée qui vient de germer.²⁷ Selon Glaser (1978), les mémos accomplissent aux moins cinq tâches essentielles :

The ideational development in memos accomplishes at least five important aspects of generating theory. (1) It raises the data to a conceptualization level. (2) It develops the properties of each category which begins to define it operationally. (3) It presents hypotheses about connections between categories and/or their properties. (4) It begins to integrate these connections with clusters of other categories to generate the theory. (5) Lastly, it begins to

²⁶ "The *core stage* in the process of generating theory, the bedrock of theory generation, its true product is the writing of theoretical memos" (Glaser, 1978, p. 83)

²⁷ "The idea is the thing" (Glaser, 1978, p. 85)

locate the emerging theory with other theories with potentially more or less relevance. (Glaser, 1978, p. 84)

Chaque idée doit être transformée en mémo avant qu'elle ne soit oubliée ou fusionnée avec une autre idée (Glaser, 1978). La rédaction de mémos vise à développer les idées qui germent dans l'esprit du chercheur en toute liberté. Voilà pourquoi les mémos sont rarement présentables tels quels ; ils le deviennent que lorsqu'ils sont intégrés aux premières versions d'un texte (Glaser, 1978, p. 86).

Dans notre propre démarche de théorisation ancrée, la rédaction de mémos théoriques s'est avérée essentielle à différents moments. D'abord lors de l'étape de la catégorisation (Paillé, 1994), les mémos nous ont aidé à créer les concepts et les catégories. Ensuite, lors de l'étape de la mise en relation (Paillé, 1994), les mémos, souvent sous forme de schémas, ont favorisé l'émergence des modèles théoriques. Finalement, lors de l'étape de l'intégration (Paillé, 1994), les mémos nous ont aidé à intégrer les modèles entre eux.

1.3.2.6 Saturation théorique

La saturation théorique est « un jugement par lequel l'analyste considère que la collecte de nouvelles données n'apportera plus rien à la conceptualisation et à la théorisation du phénomène à l'étude [...] Évidemment, la saturation est toujours relative en ce sens qu'une analyse est toujours plus ou moins saturée et qu'elle pourrait toujours l'être davantage » (Guillemette, 2006, p. 41). Pour Glaser et Strauss (1967, p. 61), la saturation est atteinte lorsqu'il n'est plus nécessaire de collecter des données pour déterminer les principales propriétés d'une catégorie ou d'une théorie. Ils soulignent toutefois que les données ne doivent avoir été codées et analysées suffisamment que pour *générer* ou même simplement *suggérer* une théorie.

Paillé (1994) propose quant à lui une lecture « postmoderne » du concept de saturation théorique : « il s'agit de juger du moment où l'analyse sera fiable au point que le chercheur acceptera d'en répondre devant le lecteur éventuel » (Paillé, 1994, p. 167). La saturation théorique peut aussi être atteinte lorsque le chercheur croit qu'une amélioration substantielle de la théorie pourrait dorénavant être réalisée à l'aide d'une autre méthode de recherche. Par exemple, la validation partielle d'une théorie (au sens donné dans le paradigme positiviste) peut être réalisée dans une étape ultérieure, par l'entremise d'une méthodologie de recherche qualitative ou quantitative adaptée à cette fin (Glaser & Strauss, 1967, p. 103).

Dans notre propre démarche de théorisation ancrée, le principal critère employé pour juger de la saturation d'une catégorie ou d'un modèle est le sentiment que nous étions en mesure de décrire les

principales propriétés d'une catégorie et de pouvoir relier les catégories entre elles. Par exemple, la saturation théorique de chacun des quatre répertoires discursifs (chapitre III) a été jugée suffisante lorsque nous avons pu déterminer leurs principales caractéristiques (contexte, expressions-clés, public-cible, vision du CÉ, etc.). Par ailleurs, nous considérons la saturation théorique atteinte lorsque nous arrivions à la conclusion qu'il était dorénavant possible de tester la validité d'un modèle, notamment celui sur les zones de partage (chapitre II) à l'aide d'une autre démarche de recherche.

1.3.3 Typologisation et démarche de théorisation ancrée

Locke (2001) mentionne que la démarche de théorisation ancrée peut aussi bien être employée pour étudier un processus (*process data*) qu'un contenu (*content data*). Ce choix dépend d'abord des intérêts du chercheurs, mais ensuite du temps et des ressources disponibles sur le terrain. La typologisation, c'est-à-dire le processus qui mène à la production d'une typologie (McKinney, 1969), fait partie des efforts que peut entreprendre un chercheur engagé dans une démarche de théorisation ancrée (Glaser, 1978). Selon Glaser (1978), la construction de typologies constitue un moyen très efficace de lier les données empiriques aux concepts théoriques afin de produire une théorie ancrée utile pour les acteurs du terrain.

Toutefois, Glaser (1978) rappelle que quoique toutes les typologies soient basées sur des critères de distinction, seules les distinctions qui émergent des données sont pertinentes dans une démarche de théorisation ancrée.²⁸ Selon Bailey (1994), il existe trois variétés de typologie et une seule d'entre elles émerge réellement d'un processus de théorisation ancrée. D'une part, il existe des typologies de niveau conceptuel, c'est-à-dire dont les dimensions sont développées à un niveau strictement théorique sans égard pour la réalité empirique. D'autre part, il existe des typologies de niveau empirique, c'est-à-dire qui ne font que recenser des distinctions sans chercher à interpréter les tenants et les aboutissants de ces distinctions. Finalement, il existe des typologies de niveau intermédiaire, que Bailey (1994) nomme typologies opérationnelles ou indicatrices. C'est à ce niveau intermédiaire que l'on retrouve les typologies inductives propres à la théorisation ancrée. En effet, une typologie opérationnelle est formée de données empiriques qui ont été agrégées afin d'atteindre un niveau supérieur d'abstraction.

Glaser (1978) indique qu'il existe deux principales opérations qui permettent de produire une typologie à partir d'une distinction trouvée dans les données empiriques, la *réduction* et la

²⁸ "All typologies are based on differentiating criteria. [T]he criteria used in grounded theory are *earned* distinctions, not received distinctions" (Glaser, 1978, p. 65).

substruction. La réduction consiste à partir des critères (dimensions ou axes) trouvés lors de l'analyse afin de construire les différents types d'une typologie.²⁹ À l'inverse, la substruction consiste à partir des types (catégories ou concepts) pour déterminer les critères (dimensions ou axes) qui permettent de les distinguer et de former une typologie.³⁰ En effet, il arrive souvent aux chercheurs de discerner des types (catégories ou concepts) lors de l'analyse des données sans connaître à prime abord les critères sous-jacents.³¹ Il arrive parfois qu'un chercheur ne daigne pas explorer les critères (en latin : *fundamenta divisionis*) qui sous-tendent les différents types qu'il décrit.³² La substruction est l'opération qui peut lui permettre de trouver des critères, ceux-ci participant alors à la description des propriétés d'un type, ou même à la découverte d'autres types par échantillonnage théorique. Les opérations de réduction et de substruction travaillent alors conjointement, de façon itérative, pour stimuler le processus de typologisation. Toutefois, Glaser (1978) prévient qu'il ne faut pas « forcer » la note en tentant de « remplir » une case d'une typologie si aucune donnée empirique n'existe pour supporter cette case.³³ Finalement, Glaser (1978) rajoute que chaque « type » doit se distinguer clairement des autres pour mériter d'exister.³⁴

Tableau 1.5. Avantages et inconvénients d'une typologie (Bailey, 1994)

Advantages	Criticisms
1. Description	1. Descriptive, pre-explanatory, or nonexplanatory
2. Reduction of complexity	2. Reification
3. Identification of similarities/differences	3. Static classification
4. Presenting an exhaustive list of dimensions	4. Identification of cases and variables
5. Comparison of types	5. Unmanageability
6. Inventory and management of types	6. Logic of classes
7. Study of relationships	
8. Types as criteria for measurement	
9. Versatility	

²⁹ "The analyst constructs a type by reduction when he cross-tabulates the internal or external distinction of a concept" (Glaser, 1978, p. 66).

³⁰ "[Substruction] reverses normal reduction process by looking for the implicit criteria from which a typology had been unwarily constructed" (Glaser, 1978, p. 66).

³¹ "This applies to social types and to types that the analyst constructs without quite knowing his criteria. They just occur as he analyzes his data" (Glaser, 1978, p. 66).

³² "The role of substruction is entirely dependent on the intellectual sloppiness of most scholars, who propose list of types without caring to explicate their *fundamenta divisionis* and to build a full-fledged typology" (Marradi, 1990, p. 144).

³³ "It becomes a mere logical elaboration of no worth to the theory to develop a type for such non-empirical cells" (Glaser, 1978, p. 67).

³⁴ "If each type does not make a difference, they can be collapsed, since there is no sense in using them in the theory" (Glaser, 1978, p. 66).

Selon Bailey (1994), une typologie possède plus d'avantages que d'inconvénients, et ces derniers sont plus souvent qu'autrement reliés à un manque de connaissances sur la nature et les propriétés des typologies (voir Tableau 1.5). Il rajoute aussi :

To summarize, a well-constructed typology can be very effective in bringing order out of chaos. It can transform the complexity of apparently eclectic congeries of diverse cases into well-ordered sets of a few rather homogeneous types, clearly situated in a propriety space of a few important dimensions. A sound typology forms a solid foundation for both theorizing and empirical research. Perhaps no other tool has such power to simplify life for the social scientist (Bailey, 1994, p. 33)

Une typologie demeure avant tout un outil dont la qualité doit être évaluée en fonction de sa pertinence pour comprendre un certain aspect de la « réalité » (Glaser, 1978). Par contre, une typologie ne doit pas être confondue avec la réalité;³⁵ elle doit donc principalement servir de concept sensibilisateur. Selon Marradi (1990), il faut faire attention de ne pas tomber dans un piège qu'il nomme l'illusion essentialiste (*essentialist fallacy*), qui consiste à réifier (ou « ontologiser ») indûment les types qui composent une typologie.

Dans notre propre démarche de théorisation ancrée, la typologisation occupe une place centrale. En effet, chaque article propose une typologie de niveau intermédiaire qui permet de cerner les principaux contours du phénomène à l'étude : les « zones de partage » du contenu discursif (chapitre II), les « répertoires discursifs » aux motifs chronotopiques (chapitre III), les « stratégies d'adaptation concrètes » aux tensions dialectiques (chapitre IV). Nous avons par ailleurs construit chacune de ces trois typologies de façon à ce qu'elles puissent par la suite être employées (bonifiées, validées, amendées) dans le cadre d'une analyse processuelle.

1.3.4 Contexte de recherche

Selon Suddaby (2006), une démarche de théorisation ancrée exige une immersion dans le contexte empirique, incluant le temps passé avant le début officiel de la recherche. Bien qu'il soit possible d'arriver sur le terrain sans connaître quoi que ce soit du phénomène étudié et des acteurs qui s'y trouvent, ce n'est certainement pas la situation idéale. Il faut d'abord préciser que la démarche de théorisation ancrée vise à économiser de l'énergie au chercheur afin de lui permettre de produire dans les meilleurs délais possibles une théorie ajustée, pertinente, fonctionnelle et modifiable (Glaser & Strauss, 1967 ; Glaser, 1978). Par conséquent, si le chercheur ne connaît rien du phénomène ou des acteurs qui se trouvent sur le terrain, il devra prendre plus de temps et de

³⁵ "As concepts, [typologies] are tools for conferring organization and stability on our thoughts about reality. Like tools, they may be judged or found more or less useful for a particular purpose" (Marradi, 1990, p. 154)

ressources pour se familiariser, ce dont il ne dispose pas nécessairement. Notre immersion personnelle dans le secteur du CÉ remonte à juin 2001, c'est-à-dire quatre ans avant le début officiel sur le terrain de recherche. Durant ce laps de temps, nous avons eu la possibilité de nous familiariser avec de nombreux aspects du CÉ et rencontrer plusieurs acteurs qui y participent.

Par ailleurs, une recherche sur le terrain implique nécessairement un accès au terrain. Sans la richesse du terrain, matière première de la recherche, il ne peut y avoir de démarche de théorisation ancrée. L'accès à un terrain demande généralement un investissement préalable à l'entrée officielle sur le terrain. Le chercheur doit connaître les « bonnes » personnes et établir les « bons » contacts. Ainsi, notre accès au terrain, non seulement comme bénévole depuis de nombreuses années, mais aussi comme membre d'un groupe de recherche travaillant sur le CÉ, a constitué une raison évidente de choisir le CÉ comme objet de recherche (cette raison n'aurait évidemment pas été suffisante si le terrain n'avait pas été captivant à nos yeux).

Strauss et Corbin (1998, p. 47) affirment qu'un chercheur ne peut pas faire abstraction de sa propre identité, de ses expériences et de ses connaissances lorsqu'il entre sur un terrain de recherche et lorsqu'il commence à analyser les données collectées.³⁶ Dans un même ordre d'idées, Le Moigne (1995, p. 74) défend qu'attribuer au sujet connaissant (c.-à-d. au chercheur) un rôle décisif dans la construction de la connaissance oblige en quelque sorte à prendre en compte l'intentionnalité ou la finalité de ce sujet connaissant. En d'autres termes, le producteur de connaissance (c.-à-d. encore le chercheur) n'est pas neutre face à son objet scientifique. Selon Bachelard (1934), « la méditation de l'objet par le sujet prend toujours la forme du projet » (p. 15). Le producteur de connaissance ne doit pas se déresponsabiliser, se désolidariser, des conséquences possibles de sa production au nom de l'objectivité de la connaissance scientifique. Au contraire, le producteur de connaissance doit veiller à expliquer clairement « les finalités auxquelles il prétend se référer lorsqu'il construit les connaissances enseignables qu'il considérera et communiquera » (Le Moigne, 1995, p. 78).

Toute étude, y compris les études fondées sur une démarche de théorisation ancrée, inclut la notion de population, c'est-à-dire l'ensemble de tous les objets sur lesquels peut théoriquement porter une recherche. Toutefois, comme les objets sur lesquels porte une démarche de théorisation ancrée sont souvent des incidents qui émergent une fois l'enquête déclenchée, il est difficile de les déterminer d'avance. D'autre part, puisque l'échantillonnage est théorique et non statistique, la « population » évolue au fil de l'étude. Néanmoins, nous pouvons préciser la nature de la population organisationnelle de notre étude. Cette population est constituée de l'ensemble des organisations du

³⁶ "Whether we want it or not, we cannot completely divorce ourselves from who we are or from what we know" (Strauss & Corbin, 1998, p. 47).

secteur du CÉ au Canada. Ce secteur forme ce que DiMaggio et Powell (1983, p. 147) nomment un « champ organisationnel », c'est-à-dire un ensemble d'organisations qui constitue un espace reconnu de la vie institutionnelle : fournisseurs, producteurs, groupes de consommateurs et régulateurs qui prennent part à l'offre de produits ou services similaires. Hoffman (1999) complexifie la définition initiale d'un champ organisationnel en spécifiant qu'un champ peut susciter un ou plusieurs débats lors desquels des acteurs aux intérêts divergents négocient entre eux la détermination des enjeux importants. Pour Hoffman (1999, p. 352), ce qui distingue un champ n'est pas tant l'industrie ou les technologies qu'on y retrouve, mais les enjeux qui y sont débattus. Toujours selon cet auteur, une organisation peut faire partie des débats dans un champ sans nécessairement le vouloir, simplement parce qu'elle est interpellée par les acteurs de ce champ.

Selon Locke (2001), la démarche de théorisation ancrée peut accompagner plusieurs designs de recherche fréquemment mobilisés dans les enquêtes en milieu organisationnel (ex. : recherche-action, ethnographie, étude de cas). Parmi ces designs de recherche, nous avons adopté l'étude de cas instrumentale (Stake, 2005). Dans une étude de cas instrumentale, le cas choisi est utilisé pour son potentiel de théorisation en relation avec la question théorique à la base de la recherche. Notre question de départ étant « Comment se fabrique la stratégie du commerce équitable ? », une étude de cas au sein et autour d'une OCE est appropriée. Une étude de cas est une analyse empirique qui enquête sur un phénomène contemporain dans son propre contexte plutôt qu'en laboratoire. Ce choix s'impose lorsqu'un objet d'étude est relativement récent et que ses frontières sont imprécises (Yin, 2003). Yin (2003) rajoute qu'une étude de cas est suggérée lorsque les questions portent sur une série de phénomènes sur lesquels le chercheur ne possède peu ou pas de contrôle.³⁷

1.3.5 Collecte de données

Dans *The Discovery of Grounded Theory*, Glaser et Strauss (1967) ne mentionnent pas directement la notion de triangulation, mais ils reconnaissent la pertinence de mobiliser différentes sources de données dans un projet de recherche.³⁸ Dans le cadre de notre recherche la principale source de données est l'observation participante (et non-participante à plusieurs occasions). Les autres sources de données sont la participation à des événements structurants, l'entretien informel, l'entretien formel et la documentation (écrite et audio-visuelle). Dans chacun des trois articles (chapitre II à IV), nous présenterons les éléments spécifiques de notre collecte de données qui s'y rattachent.

³⁷ D'ailleurs, Golsorkhi (2006) mentionne que le point d'entrée de la recherche sur la fabrique de la stratégie est quasi-systématiquement l'étude de cas.

³⁸ "Different kinds of data give the analyst different views or vantage point from which to understand a category and to develop its properties; these different views we have called *slices of data*" (Glaser & Strauss, 1967, p. 65).

Dans les prochains paragraphes, nous ne ferons que présenter les grandes lignes de nos méthodes de collecte de données.

Selon Rouleau (2006) les méthodes de collecte de données choisies dans le cadre d'une recherche sur la fabrique de la stratégie doivent permettre de donner la parole aux praticiens et d'observer leurs actions concrètes : « les données recueillies et, peut-être plus encore, la manière dont elles sont analysées et présentées, doivent permettre de pénétrer au cœur de l'expertise et des connaissances tacites auxquelles ont recours les praticiens dans leurs interactions lorsqu'ils participent consciemment ou non à la 'fabrique' de la stratégie » (Rouleau, 2006, p. 220). Par conséquent, l'observation participante, bien que longue et ardue, occupe une place de choix parmi les méthodes à privilégier.

1.3.5.1 Observation participante

La principale méthode de collecte de données mobilisée dans notre démarche de recherche est l'observation participante (Jorgensen, 1989 ; Spradley, 1980). L'observation participante est une méthode de collecte de données qui provient à l'origine de l'ethnographie. Toutefois, elle s'est répandue dans divers milieux, dont les organisations (Schwartzman, 1992). L'observation participante permet d'obtenir une description riche des événements qui se produisent au sein d'une organisation en passant une période de temps suffisamment longue pour être en mesure de comprendre comment les individus construisent leur monde social.

Sur le quatrième de couverture de l'ouvrage *Street Corner Society* (Whyte, 2002), le sociologue Alain Touraine résume, en une phrase, l'essence de l'observation participante : « la compréhension de l'autre dans le partage d'une condition commune ». En effet, l'observation participante se caractérise par une période d'interactions sociales intenses dans le milieu des individus observés. Dans le cadre de notre projet de recherche, nous avons accompli notre observation participante principalement au sein d'une OCE canadienne. L'observation participante s'est déroulée sur une période de neuf mois. Les épisodes d'observation étaient plus fréquents, plus longs et moins sélectifs au courant du premier trimestre, puis se sont espacés par la suite, pour devenir plus sélectifs, voire ciblés. L'échantillonnage théorique détermine grandement le rythme et la séquence de la collecte de données, et donc de l'observation participante : « À mesure que l'analyse se développe, la sélection des situations et des personnes se fait de plus en plus précise et variée » (Guillemette, 2006, p. 41).

Au cours de notre séjour dans cette OCE, nous avons participé à de nombreuses activités quotidiennes auprès des employés, y compris une dizaine de rencontres stratégiques (il est utile de rappeler que l'organisation était en période de planification stratégique durant toute la période de notre observation participante). Parmi les autres activités auxquelles nous avons participé, il faut noter les repas, les pauses-café, les fêtes d'anniversaire, de Noël, les célébrations des bons coups, les départs, etc. Tous ces événements forment la trame de fond de la vie quotidienne d'une OCE.

De façon plus précise, nous avons employé une variante de l'approche ethnographique connue sous le nom de « filature ethnographique » (Mucchielli, 1996) qui vise à observer les comportements des individus que l'on prend en filature, mais aussi à considérer l'interprétation qu'ils se font de leur propres actions : « Capter le point de vue des membres ne consiste pas simplement à écouter ce qu'ils disent ni à leur demander d'explicitier ce qu'ils font. Cela implique de situer leurs descriptions dans leur contexte et de considérer les descriptions des membres comme des instructions de recherche » (Mucchielli, 1996, p. 83). Ainsi, nous profitons des pauses-café (et des pauses-cigarette) pour aller poser des questions plus précises aux employés concernant leurs agissements ou leurs impressions.

Dans certaines situations, comme par exemple lorsque nous assurons une permanence derrière un kiosque pour donner un coup de main à un des employés, il nous était difficile de nous arrêter pour noter une parole ou un incident intéressant. Il nous fallait tenter de le mémoriser convenablement pour pouvoir s'en servir plus tard, tout en sachant qu'une partie de l'information était définitivement perdue.³⁹ Toutefois, Glaser (1978, p. 54) conseille au chercheur d'apprendre à apprécier les données dont il dispose plutôt que de se tracasser pour celles qu'il n'a pas réussi à collecter.

1.3.5.2 Autres sources de données

Les données collectées proviennent de plusieurs autres sources, dont les observations du chercheur (impressions et réactions émotives), les conversations occasionnelles et les artéfacts du terrain (mobiliers et immobiliers). Nous avons également eu recours à la documentation (écrite et audiovisuelle) disponible pour compléter et bonifier notre collecte d'information. Nous avons d'abord eu accès à la documentation disponible au sein de l'OCE étudiée. Nous avons aussi examiné les documents produits par d'autres acteurs du secteur du CÉ (ex. : rapports annuels, publicités, sites

³⁹ "[The grounded theorist] must keep in mind that the accuracy of the facts is not so 'crucial' [...] since they are used to generate concepts for a theory. And the resulting categories, hypothesis and processes can in turn be tested through further comparative analysis of the data, and through future studies, which point out modifications of the theory" (Glaser, 1978, p. 54).

Internet) ou à propos du secteur du CÉ (ex. : journaux, magazines, sites Internet). L'examen de la production écrite a été réalisé à plusieurs reprises au courant de la collecte de données. D'abord en amont, pour mieux comprendre le secteur en général, puis en aval pour figurer notre compréhension des acteurs et de leurs activités.

1.3.6 Analyse des données

Paillé (1994), qui définit l'analyse par théorisation ancrée comme étant une démarche itérative de théorisation progressive d'un phénomène, suggère une stratégie d'analyse des données en plusieurs étapes successives mais enchevêtrées : (1) codification ; (2) catégorisation ; (3) mise en relation ; (4) intégration ; (5) modélisation.⁴⁰ Cette stratégie permet selon lui de construire une théorie au fur et à mesure que s'effectue l'analyse des données. Bien que cette stratégie puisse être qualifiée de rigide par rapport aux intentions initiales des fondateurs de la démarche de la théorisation ancrée, elle a le mérite de proposer une série de questions claires qui peuvent aider le chercheur tout au long de sa propre démarche (voir Tableau 1.6).

Tableau 1.6 : Questionnement à chaque étape de l'analyse (inspiré de Paillé, 1994)

Étape	Questions
1. Codification	• <i>Qu'est-ce qu'il y a ici ?</i> • <i>Qu'est-ce que c'est ?</i> • <i>De quoi est-il question ?</i>
2. Catégorisation	• <i>Qu'est-ce qui se passe ici ?</i> • <i>De quoi s'agit-il ?</i> • <i>Je suis en face de quel phénomène ?</i>
3. Mise en relation	• <i>Ce que j'ai ici est-il lié avec ce que j'ai là ?</i> • <i>En quoi et comment est-ce lié ?</i> • <i>Devrais-je revoir mes catégories ?</i>
4. Intégration	• <i>Quel est le problème principal ?</i> • <i>Je suis en face de quel phénomène en général ?</i> • <i>Mon étude porte en définitive sur quoi ?</i>
5. Modélisation	• <i>De quel type de phénomène s'agit-il ?</i> • <i>Quelles sont les propriétés du phénomène ?</i> • <i>Quels sont les antécédents du phénomène ?</i> • <i>Quelles sont les conséquences du phénomène ?</i> • <i>Quels sont les processus en jeu au niveau du phénomène ?</i>

⁴⁰ Le lecteur remarquera certainement qu'une « sixième étape », nommée *théorisation*, se trouve dans le texte de Paillé (1994). Toutefois, de son propre aveu, il n'y propose que des opérations qui visent à renforcer progressivement la théorie émergente tout au long du processus de recherche mais qu'il choisit de présenter « en bloc » à la fin de son texte. En ce sens, il ne s'agit pas réellement d'une étape, mais plutôt d'une série d'opérations essentielles mais transversales. D'ailleurs, contrairement aux cinq étapes précédentes, auxquelles il adjoint des questions claires (voir notre Tableau 1.5), cette « sixième » étape n'en contient aucune.

En effet, cet auteur conçoit la théorisation ancrée comme un processus de perpétuel questionnement. Dans notre propre démarche, nous avons employé ces questions pour définir peu à peu les phénomènes que nous tentions de comprendre et présenter (ex. : la notion de partage). Par ailleurs, Paillé (1994, p. 153) mentionne qu'aucune des étapes de cette démarche d'analyse ne représente un saut important (en termes de niveau de difficulté) par rapport à celle qui la précède. Dans les prochains paragraphes, nous présenterons les principales étapes de notre analyse des données.

1.3.6.1 Codification

La codification est la première étape employée par un chercheur pour s'élever au dessus du niveau strictement empirique et commencer à analyser ses données. L'objectif du chercheur n'est pas de coder indéfiniment, mais de générer un ensemble de catégories qui vont pouvoir être intégrées dans une théorie.⁴¹ Toutefois, pour y arriver, le chercheur n'a pas d'autres alternatives que de réaliser une codification initiale. Dans une démarche de théorisation ancrée, le chercheur ne dispose pas d'une liste de codes au début de son enquête sur le terrain ; la première liste de codes n'émerge qu'en même temps que les premières catégories (Glaser, 1978, p. 58). À titre d'exemple, les premiers codes concernant les indices spatio-temporels sont apparus simultanément aux premières catégories chronotopiques (chapitre III).

Dans le cadre de notre propre démarche de théorisation ancrée, l'objectif concret de cette première étape consistait à coder (c.-à-d. dégager, relever, nommer, résumer, ou thématiser) le contenu recueilli durant l'observation participante. En d'autres termes, il s'agissait pour nous de qualifier, à l'aide de mots ou d'expressions, les notes que nous avons prises pendant ou juste après un épisode d'observation dans l'OCÉ ou lors d'un événement structurant. Idéalement, cette codification initiale devrait être complètement ouverte (*open coding*).⁴² Cependant, elle ne le reste jamais longtemps, car l'apparition des premières catégories entraîne inévitablement une codification sélective (*selective coding*). Par exemple, l'embryon de ce qui allait devenir la catégorie « regard unipolaire positif » (chapitre IV) a orienté notre attention vers des événements discursifs caractérisés par un certain optimisme, voire un côté joyeux.

Nous avons employé deux types de codes qui correspondent à deux niveaux d'abstraction différents. Au premier niveau d'abstraction, on retrouve les codes substantifs (*substantive codes*) qui sont intimement liés à la réalité et au vocabulaire des acteurs sur le terrain. À un second niveau

⁴¹ "The goal of the analyst is to generate an emergent set of categories and their properties which fit, work and are relevant for integrating into a theory" (Glaser, 1978, p. 56).

⁴² "Open coding allows the analyst to see the direction in which to take his study by theoretical sampling, before he becomes selective and focused on a particular problem" (Glaser, 1978, p. 56).

d'abstraction, on retrouve les codes conceptuels (*conceptual codes*) qui constituent déjà des catégories ou du moins des catégories virtuelles. À titre d'exemple, les praticiens ne mentionnent pas directement les expressions « enjeu de la professionnalisation » ou « enjeu de la transparence » (leurs mots étaient souvent plus crus). C'est nous qui avons donné ces appellations à ce qui s'avérait être des thèmes récurrents dans leurs interactions. Comme cet exemple le démontre, le code conceptuel est le lien essentiel entre les données empiriques et la théorie émergente.

1.3.6.2 Catégorisation

La catégorisation consiste « à porter l'analyse à un niveau conceptuel en nommant de façon plus riche et plus englobante les phénomènes, les événements qui se dégagent des données » (Paillé, 1994, p. 159). Concrètement, la catégorisation commence dès l'étape de la codification ; certains codes conceptuels développés à l'étape précédente ont déjà la richesse d'une catégorie (Glaser & Strauss, 1967). Par exemple, le code conceptuel « réconciliation », que nous avons employé pour décrire certains événements ou deux praticiens mettent de côtés leurs différents, s'est taillé une place comme sous-catégorie dans la catégorie « regard bipolaire positif » (chapitre IV).

La catégorie est un outil plus fondamental que le code, car celui-ci se fonde dans celle-là : « La catégorie doit en fait hisser l'analyse au niveau de la compréhension d'un comportement, d'un phénomène, d'un événement ou d'un élément d'un univers psychologique ou social » (Paillé, 1994, p. 160). C'est la catégorie qui permet de « porter un regard pénétrant sur le phénomène à l'étude » (Paillé, 1994, p. 161), de le rendre intelligible. Par exemple, la catégorie « futur divergent » nous a permis de rendre intelligible une série d'événements discursifs (*speech events*) qui avaient en commun de ne pas présenter l'avenir du CÉ de façon réductrice ou simplifiée.

Lors de l'étape de catégorisation, les concepts d'autrui doivent être perçus comme des données qui viennent s'intégrer au processus de construction de la théorie. C'est-à-dire que les « catégories » qui ont été développées ailleurs peuvent être intégrées à la théorisation émergente. Par exemple, certains concepts développés par Fairclough (2003) ont été intégrés au modèle des répertoires discursifs (chapitre III). Certaines catégories développées par Baxter et Montgomery (1996) ont été intégrées au modèle des stratégies d'adaptation concrètes (chapitre IV).

Lors de cette étape, le chercheur procède par approximations successives, en rajoutant et en retranchant des catégories au fur et à mesure de son analyse. C'est pourquoi les catégories qui émergent ne doivent pas être considérées comme des pierres précieuses qu'il faut conserver à tout

prix, mais seulement comme des objets fascinants pour le moment (Glaser, 1978, p. 4).⁴³ À la fin du processus de catégorisation, chacune des catégories conservées doit porter en elle « *une description riche et une analyse fine d'un aspect important de la réalité étudiée* » (Paillé, 1994, p. 167, en italique dans le texte original). C'est pour cela que la présentation des catégories occupe généralement la part du lion dans le rapport final d'une démarche de théorisation ancrée.

Glaser et Strauss (1967) notent par ailleurs que ce n'est pas la *réurrence* d'une catégorie (phénomène ou incident) qui indique sa solidité théorique, mais sa *pertinence*, qui est évaluée lors de sa mise en relation et son intégration avec les autres catégories. À titre d'exemple, nous avons constaté que la catégorie « regard unipolaire négatif » s'est manifestée moins souvent que la catégorie « regard unipolaire positif ». Pourtant, ces deux catégories ont autant d'importance dans notre modèle des stratégies d'adaptation concrètes aux tensions dialectiques (chapitre IV). En effet, les quelques manifestations d'un « regard unipolaire négatif » justifient la présence centrale de cette catégorie dans le modèle parce qu'elle est analytiquement très différente de trois autres catégories retenues.

Finalement, Paillé (1994) et Locke (2001) affirment qu'il est important que le chercheur donne des noms accrocheurs aux catégories qui émergent de sa démarche de théorisation ancrée. Une catégorie doit posséder un fort pouvoir évocateur. Ainsi, suite à nos interactions avec des praticiens et des membres de notre groupe de recherche, nous avons renommé deux catégories de notre modèle des zones de partage afin qu'elles reflètent mieux le terrain (chapitre IV). En effet, le premier qualificatif que nous avons trouvé pour la « zone axiomatique » était « zone automatique », parce qu'elle contenait entre autres un contenu discursif énoncé de façon automatique. Toutefois, nous avons par la suite réalisé que ce n'était pas toujours le cas et tenions à trouver un qualificatif plus nuancé à cette catégorie.

1.3.6.3 Mise en relation

La mise en relation des catégories consiste à déterminer les liens qui existent entre elles afin de faire ressortir un schéma explicatif fiable. Paillé (1994) mentionne que les liens ont souvent commencé à s'imposer d'eux-mêmes lors de l'étape précédente, mais qu'il s'agit maintenant de les expliciter et des les enrichir. Les « liens » dont parle Paillé (1994) peuvent prendre plusieurs formes (ressemblance, dépendance, hiérarchie, inclusion, etc.). La mise en relation des catégories permet de passer d'un niveau relativement statique à un niveau davantage dynamique. L'étape de la mise en

⁴³ “[C]ategories are not precious, just captivating” (Glaser, 1978, p. 4)

relation se conclut généralement par la présentation d'une schématisation (en un tableau, une figure ou un diagramme) des relations entre les catégories (Paillé, 1994).

Dans notre propre démarche de théorisation, le premier exercice de mise en relation comprenait un effort pour déterminer les critères (dimensions ou axes) qui permettent de relier les catégories entre elles. Ce travail consiste à trouver les divisions fondamentales (en latin : *fundamenta divisionis*) par l'entremise d'une opération de substruction (Glaser, 1978 ; Bailey, 1994). Par exemple, c'est à l'aide d'une opération de substruction que nous avons déterminé les dimensions de notre modèle des stratégies d'adaptation concrètes (chapitre IV), à partir de nombreuses réactions constatées pendant des événements discursifs. En effet, nous avons d'abord remarqué une différence entre une attitude positive et négative, ensuite une différence entre un regard sur un des pôles ou sur les deux pôles d'une tension. Ces deux dimensions, attitude et regard, nous ont permis de distinguer et classer les réactions concrètes aux tensions dialectiques.

Selon Paillé (1994), il existe trois grandes approches (ou façons de procéder) pour trouver des liens entre des catégories : les approches empirique, théorique ou spéculative. Ces trois approches correspondent aux trois modes de raisonnement déterminés par Peirce (1903, cité dans Suddaby, 2006), c'est-à-dire l'induction, la déduction et l'abduction. Cependant, nous croyons nécessaire de rajouter un quatrième mode de raisonnement pour compléter le tableau : l'analogie. Durand (1998) présente ces quatre modes de raisonnement utilisés par les êtres humains tant dans leurs activités scientifiques que domestiques (voir Tableau 1.7). Les deux premiers modes, la déduction et l'induction, sont les plus connus et les plus réputés dans les cercles scientifiques. Les deux modes suivants n'ont pas la même réputation et sont souvent méconnus, voire mésestimés (Durand, 1998).

Tableau 1.7 : Modes de raisonnement (selon Durand, 1998)

	Raisonnement « rigoureux »	Raisonnement « flou »
Raisonnement généralisant	INDUCTION	ANALOGIE
Raisonnement discriminant	DÉDUCTION	ABDUCTION

La déduction est «un procédé de pensée par lequel on conclut de propositions prises pour prémisses, à une proposition qui en résulte, en vertu de règles logiques». La philosophie «distingue parfois le raisonnement catégorico-déductif où les prémisses sont posées comme vraies du raisonnement

hypothético-déductif où elles sont provisoirement supposées». ⁴⁴ Historiquement, la déduction est le type de raisonnement privilégié par les adeptes du rationalisme, une philosophie qui vise à fournir une formule universelle (essentielle) afin de répondre à toutes les interrogations humaines : «son hypothèse fondamentale est que les problèmes humains importants peuvent être réduits à une formule, un livre de recettes de procédures mécaniques. L'astuce consiste à trouver le bon modèle et de l'appliquer correctement» (Mitroff & Linstone, 1993, p. 43).

L'induction est «une opération mentale qui consiste à remonter des faits à la loi, de cas donnés (propositions inductrices) le plus souvent singuliers ou spéciaux, à une proposition plus générale». ⁴⁵ Historiquement, l'induction est le mode de raisonnement défendu par les empiristes. Pour les tenants de l'empirisme et de la raison inductive, il n'est rien dans l'intellect qui n'ait auparavant été dans la sensation. Cette conception de la raison «ne reconnaît d'autre autorité que celle de la méthode rigoureuse et des faits dûment constatés» (Gusdorf, 1967, p. 26). Selon Mitroff et Linstone (1993, p. 26), «l'hypothèse fondamentale des empiristes est que les êtres humains sont essentiellement des récepteurs passifs de faits objectifs provenant du monde extérieur». Ce mode de raisonnement, bien que radicalement différent de la déduction, est généralement considéré aussi «rigoureux».

Le philosophe américain C. S. Peirce, au XIX^e siècle, a introduit l'abduction comme troisième branche de la logique (il la nommait parfois «réduction» ou «la formulation d'hypothèses»). L'abduction est une méthode spéculative qui consiste à tirer une hypothèse à partir d'une ou deux prémisses. Cette nouvelle hypothèse a comme effet d'expliquer, de «donner un sens», aux deux prémisses (Peirce, cité dans Arino, 2002). La différence entre induction et abduction est parfois mal comprise : alors que l'induction cherche à *généraliser* une idée à partir de l'accumulation d'observations, l'abduction vise à *discriminer* parmi les hypothèses possibles. L'abduction «consiste à éliminer d'emblée, parmi le grand nombre de solutions possibles, celles qui à l'évidence sont mauvaises et à n'étudier que celles qui paraissent bonnes» (Durand, 1998, p. 95). Par abduction, l'individu engendre une hypothèse explicative pour «donner un sens» à des faits inexpliqués.

L'analogie est une «ressemblance établie par l'imagination (souvent consacrée dans le langage par les différentes acceptions d'un même terme) entre deux ou plusieurs objets de pensée essentiellement différents». ⁴⁶ Selon Oléron (1996), le raisonnement analogique ne bénéficie pas de la légitimité de sciences solidement constituées, comme les mathématiques (déduction) et les

⁴⁴ www.granddictionnaire.com

⁴⁵ Le Nouveau Petit Robert de la langue française (version électronique)

⁴⁶ www.granddictionnaire.com

sciences expérimentales (induction). Ce mode de raisonnement permet toutefois de comprendre et d'interpréter de nouvelles situations à partir de situations analogues. L'analogie peut par exemple permettre au chercheur de comprendre une réalité complexe en l'associant à une réalité plus familière. En ce sens l'analogie mérite sa place parmi les approches qui permettent de procéder à la mise en relation entre catégories.

Dans notre propre démarche de théorisation, l'abduction a été employée pour forger le modèle des stratégies d'adaptation concrètes (chapitre IV). Le raisonnement analogique a quant à lui été déterminant dans le développement du modèle des répertoires discursifs, particulièrement suite au lien avec la divinité romaine Janus. Toutefois, si l'analogie peut servir d'élément déclencheur, comme ce fut le cas, elle doit ensuite être validée par les données du terrain, donc par abduction. C'est ainsi que ce que nous avons d'abord nommé « dimension introspection/extrospection » (voir Tableau 3.1) s'est transformée en « dimension convergence/divergence » suite à la confrontation avec les données du terrain (chapitre III).

1.3.6.4 Intégration

À cette étape, le chercheur tente de réconcilier, si toutefois cela est encore possible, les questions et intérêts à l'origine du projet et les résultats du processus de théorisation ancrée. Même si une certaine problématique peut avoir été établie au départ, celle-ci est souvent modifiée (légèrement ou complètement) à mesure que le travail sur le terrain progresse (Guillemette, 2006), car « l'analyse par théorisation ancrée peut mener le chercheur dans des directions qui n'étaient pas prévisibles au début de la recherche » (Paillé, 1994, p. 172). C'est pour cette raison que l'objet de recherche doit être conçu davantage comme un « territoire à explorer » ou un phénomène à comprendre progressivement que comme une question de recherche au sens positiviste du terme (Guillemette, 2006). Selon Paillé (1994, p. 172), il est normal, voire souhaitable, que l'investigation ait bifurqué au courant de l'enquête sur le terrain, et c'est dans cette nouvelle direction que l'intégration devra se faire. Par ailleurs, c'est à cette étape que le chercheur doit partir à la recherche de l'unité d'ensemble et se questionner avec insistance sur les questions de cohérence globale (Paillé, 1994). C'est parfois à cette étape que l'« intrigue » se dessine et que le « titre » du projet est trouvé.

Dans le cadre de notre propre démarche de théorisation ancrée, c'est à cette étape que s'est produite la redéfinition du phénomène à l'étude. D'une part, l'observation participante a occupé une place plus importante que prévue initialement dans notre projet de recherche. Après à peine quelques semaines d'enquête sur le terrain, c'est le terrain lui-même qui nous a « contraint » à modifier notre projet initial. L'idée de contrainte est une expression imagée pour dire que la richesse de ce que

nous apercevions sur le terrain nous incitait à poursuivre dans cette direction (c'est aussi à ce moment que toute la richesse de la démarche de théorisation ancrée nous est apparue). Nous comprenons maintenant ce que veut dire Suddaby (2006) lorsqu'il mentionne que la chance joue aussi un rôle important dans la théorisation ancrée. D'autre part, comme l'observation participante a été assez longue, il est normal que nos intérêts aient bifurqué, surtout en lien avec ce qui se passait concrètement sur le terrain. Ainsi, ce n'est plus le phénomène de l'infiltration du CÉ dans le commerce conventionnel qui ressortait, mais celui de la fabrique de la stratégie du CÉ.

En conclusion, l'étape de l'intégration représentait à nos yeux une difficulté supplémentaire parce qu'elle devait être réalisée à deux reprises : d'abord pour chacun des trois volets de notre enquête, puis ensuite pour l'ensemble du projet. En effet, chaque article propose une catégorie centrale (une variable centrale) qu'il nous fallait tenter d'intégrer dans un tout cohérent. Pour que les trois articles représentent les trois volets d'une même étude sur un même terrain, il nous fallait construire la cohérence globale. Cette cohérence globale est présentée au chapitre V.

1.3.6.5 Modélisation

La dernière étape de la démarche de théorisation ancrée consiste à modéliser le phénomène central qui émerge des étapes précédentes en tentant de définir ses propriétés, son contenu, ses processus internes, ses antécédents et ses conséquences. Comme nous l'avons mentionné au tout début de ce chapitre, c'est la notion de dialogue dans la fabrique de la stratégie du CÉ qui permet, à nos yeux, d'intégrer les trois volets de notre recherche. Les principaux aspects de notre modélisation sont présentés dans la conclusion de notre thèse (chapitre V).

1.3.7 Conclusion

Comme nous avons pu le constater, la théorisation est un processus beaucoup plus qu'un résultat (Paillé, 1994). Toutefois, bien que ce processus soit riche, il n'est pas sans failles. Paillé (1994, p. 180) rappelle que « toute théorisation, quel que soit le soin dont elle ait été l'objet, demeure toujours partielle, limitée et relative ». Il faut donc faire attention de ne pas réifier indûment les concepts qui émergent de l'analyse (illusion essentialiste). Les concepts qui émergent d'une théorisation ancrée peuvent guider les recherches ultérieures dans un domaine, mais peuvent rarement, en soi, être considérés comme des concepts descriptifs au sens employé par Blumer (1969).

Par ailleurs, la démarche de théorisation ancrée n'a pas réponse à tout : « L'analyse par théorisation ancrée ne saurait constituer la *recette* ni du processus qu'on appelle théorisation ni du résultat qu'on appelle théorie » (Paillé, 1994, p. 180). Malgré tout, Glaser & Strauss (1967) affirment que le chercheur doit trouver une méthodologie qui convient au terrain et au phénomène qu'il veut étudier, mais qui convient aussi à ses propres intérêts comme chercheur. Comme nous l'avons déjà mentionné, une méthodologie n'est pas neutre, et les outils employés pour envisager le monde ne le sont pas non plus. Selon Paillé (1994), ce qui doit caractériser au plus haut point le chercheur interprétatif qui mobilise la théorisation ancrée, c'est l'acceptation des responsabilités qui accompagnent ses interprétations, ses conclusions et ses théorisations.

1.4 PRÉSENTATION DES TROIS ARTICLES

Dans cette section, nous résumons les principaux éléments des trois articles qui composent notre thèse. Pour chacun des articles, nous présentons le contexte empirique, le cadre théorique, la méthodologie adoptée, les principaux résultats et contributions. Le lecteur doit toutefois noter qu'il ne s'agit que d'un résumé.

1.4.1 Espace dialogique du commerce équitable (1^{er} article)

1.4.1.1 Contexte empirique

Alors qu'il gagne en popularité et en croissance, le secteur du CÉ est un champ bourgeonnant (*mushrooming field*), à mi-chemin entre un champ en émergence et un champ mature. Le secteur du CÉ au Canada est composé de plusieurs types d'organisations. On y retrouve des organisations importatrices et distributrices, des ONG d'aide humanitaire et de sensibilisation, des détaillants plus ou moins engagés, des associations étudiantes, des syndicats, etc. Ces organisations entretiennent entre elles des relations de fournisseurs, d'intermédiaires, de clients, etc. Les praticiens qui évoluent au sein de ces diverses organisations se croisent aussi à l'occasion d'événements spéciaux (ex. : conférences, forums, réunions stratégiques, quinzaines, foires commerciales, etc.). Ces rencontres participent à ce que Meyer et al. (2005) nomment la configuration d'un champ (*field-configuring events*). En effet, il se crée, lors de ces rencontres, des espaces dialogiques au cours desquels les praticiens présentent, développent et définissent, de façon plus ou moins explicite, les orientations qu'ils souhaitent donner au secteur du CÉ. Des enjeux sont discutés, des conflits sont affichés ou dissimulés, des consensus sont atteints ou non, etc. Le contenu discursif qui circule lors de ces rencontres représente, en microcosme, ce qui circule dans le secteur du CÉ dans son ensemble.

1.4.1.2 Cadre théorique

Les chercheurs de l'approche de la fabrique de la stratégie affirment que les « praticiens » adoptent des « pratiques » dans leur « praxis » (Whittington, 2006; Jarzabkowski, 2005; Seidl et al., 2006). Parmi ces pratiques, Jarzabkowski (2005) et Vaara (2006) notent l'importance des pratiques discursives, c'est-à-dire le contenu et la forme des discours mobilisés dans les activités quotidiennes. D'une part, ces pratiques discursives proviennent des multiples institutions sociales auxquelles les praticiens appartiennent (Allard-Poesi, 2006 ; Seidl et al., 2006). D'autre part, les institutions reposent entre autres sur des discours particuliers véhiculés dans un milieu donné (Maguire & Hardy, 2006, p. 9 ; Berger & Luckmann, 1966, p. 64). Selon Fairclough (2005, p. 925), un discours correspond à une façon particulière de représenter certains aspects du monde physique, social et psychologique. Suddaby et Greenwood (2005, p. 43) proposent l'expression « vocabulaire institutionnel » afin de décrire les structures de mots, d'expressions, de significations mobilisées pour articuler une logique particulière et interpréter la réalité. Phillips et al., (2004) et Maguire et Hardy (2006) affirment que lorsqu'un discours s'institutionnalise, il est « partagé » par un grand nombre de participants dans un secteur d'activités.

Le concept d'institution est généralement envisagé comme un fait social au sens durkheimien du terme, c'est-à-dire une réalité sociale qui s'impose aux membres d'une collectivité comme s'il s'agissait d'une réalité physique concrète et immuable. À titre d'exemple, Drouin (1997) affirme qu'une institution est un ensemble d'actes et d'idées que les individus « trouvent » devant eux et qui s'imposent plus ou moins à eux. Pour Boudon et Bourricaud (1982) les institutions « sont des manières de faire, de sentir et de penser, "cristallisées", à peu près constantes, contraignantes et distinctives d'un groupe social donné » (p. 327). Ainsi, une partie du « sens partagé » par les membres de la communauté se cristallise pour former une institution (Scott, 2001) qui prescrit ou proscriit certaines pratiques en fonction de la position de chacun des membres dans l'échiquier social (Barley & Tolbert, 1997). Ce sens partagé et les gestes qui en découlent sont non seulement objectivés et réifiés, mais ils sont souvent exécutés machinalement, c'est-à-dire sans que l'action humaine consciente et délibérée n'ait à intervenir pour assurer cette exécution (Jepperson, 1991). En quelque sorte, ce sont des façons de penser et d'agir qui sont tenues pour acquises (*taken-for-granted*) dans un milieu donné (DiMaggio & Powell, 1991; Barley & Tolbert, 1997; Hoffman, 1999; Scott, 2001; Lounsbury et al., 2003). À titre d'exemple, Jepperson (1991) cite certaines institutions célèbres : le mariage, le sexisme, l'armée, la corporation, le scrutin électoral, etc. Il affirme que malgré leurs différences, elles ont en commun d'avoir atteint un certain état de stabilité qui fait en sorte qu'elles se perpétuent presque sans intervention de la volonté humaine.

Pourtant, dans nos sociétés modernes avancées, de très nombreuses pratiques et idées sont systématiquement remises en question par des segments ou des pans entiers de la société (Déry, 2002; Hensmans, 2003; Moscovici, 1988), y compris plusieurs institutions dont parle Jepperson (1991). En fait, plusieurs auteurs affirment que nous vivons en période de désagrégation des pratiques institutionnalisées (Hensmans, 2003) puisque chaque acteur peut adopter un point de vue davantage réflexif sur son milieu et ses propres actions (Beckert, 1999; Giddens, 1990). Le mot « institution » et l'expression « tenir pour acquis » ne doivent pas pour autant être remisés. Toutefois, ils doivent être raffinés à la lueur de la désagrégation dont parle Hensmans (2003) et de nos connaissances sur la modernité réflexive (Giddens, 1990). Nous croyons cependant que la notion de « partage » que Scott (2001) place au cœur du concept d'institution doit être nuancée. Considérons les trois phrases suivantes : Julie et Pierre partagent un beau moment en couple dans un chalet à Ste-Adèle. Simone et Jean-Paul se partagent une pomme en deux. Les Grecs et les Turcs se partagent l'île de Chypre. Le sens du mot « partage » est différent dans ces trois exemples. Qu'en est-il dans le secteur du CÉ ? Qu'en est-il dans les autres champs institutionnels ? En théorie institutionnelle, la notion de « partage » est souvent évoquée (Scott, 2001), mais rarement décortiquée (Porac et al., 1989).

1.4.1.3 Question de recherche

Dans cette partie de notre recherche, nous investiguons comment le contenu discursif est disséminé, organisé, donc « partagé » par les praticiens qui participent à des événements structurants, ces microcosmes du secteur du CÉ. Notre question de recherche est la suivante : Comment se partage le contenu discursif qui circule dans un champ institutionnel bourgeonnant comme celui du secteur canadien du CÉ ?

1.4.1.4 Méthodologie adoptée

Selon Phillips et Hardy (2002, p. 71), les contenus discursifs qui émergent lors d'activités normales des participants forment la meilleure source de données parce qu'ils constituent des exemples de « langage-en-action ». Pour cette même raison, nous avons jugé que la façon la plus appropriée d'investiguer comment un contenu discursif est partagé par les participants d'un secteur bourgeonnant comme celui du CÉ est d'adopter la méthode proposée par Meyer et al. (2005), qui consiste à infiltrer des rencontres et des conférences durant lesquelles les membres d'une communauté se réunissent. Lors de ces occasions, des participants provenant de divers horizons convergent vers un même lieu afin d'avoir des interactions face-à-face, de se créer un sens collectif,

ou de jouer leurs relations de pouvoir. Meyer et al. (2005) suggèrent qu'il est possible de se faire une bonne image de la configuration d'un champ en participant à des événements et des rencontres dont la teneur permet d'influer une certaine direction à un champ : « ce sont des lieux où les cartes d'affaire sont échangées, où les réseaux se forment, où les réputations sont promues, où les contrats sont signés, où les standards sont fixés » (Meyer et al., 2005, p. 467). Ces événements représentent des microcosmes du champ dans lequel les organisations évoluent. Ces rencontres ont une valeur importante pour un champ en construction car « elles constituent des lieux où les participants s'assemblent momentanément dans l'intention de participer à la construction d'un champ (Meyer et al. 2005, p. 467). Pour un chercheur, participer à de tels événements permet de constater la structuration d'un champ en temps réel.

Nous avons participé à trois événements de ce genre dans un laps de temps très court (d'octobre 2005 à juin 2006). Le premier événement est une exposition pancanadienne sur des innovations dans les produits alimentaires. Une dizaine d'organisations impliquées dans le CÉ ont participé à cette rencontre. Le second événement est une rencontre visant à démarrer un comité consultatif pancanadien sur le CÉ au Canada. Le troisième événement est une conférence internationale sur le CÉ au cours de laquelle plusieurs participants de partout au Canada étaient présents.

Durant chacune de ces rencontres, la principale méthode de cueillette de données a été l'observation participante (Muchielli, 1996). Comme le suggère Meyer et al. (2005), les objectifs d'une participation à de tels événements sont entre autres de constater comment les participants interagissent et quels contenus discursifs circulent durant leurs interactions. Deuxièmement, lors de ces événements, il nous a aussi été possible de discuter avec certains participants de manière informelle afin de leur demander de préciser leurs points de vue sur certains détails. Ces conversations informelles nous ont permis de mieux comprendre les intérêts des participants et les enjeux du secteur. Finalement, lors de chaque événement, nous avons recueilli le plus de documentation écrite possible afin de compléter notre collecte de données (ex. : procès-verbaux, prospectus, programmes, etc.).

L'analyse des données s'est faite selon les critères de la théorisation ancrée (Glaser & Strauss, 1967 ; Paillé, 1994), principalement à partir des notes d'observation. La première étape a été de noter et catégoriser les enjeux explicites ou implicites du secteur du CÉ évoqués lors des rencontres (Berg, 2004). Les participants ne mentionnaient pas toujours directement que tel ou tel aspect était un enjeu, mais parlaient parfois de préoccupation, de risque, de problème, etc. La seconde étape a été de déterminer la relation qu'entretenaient les participants avec ces enjeux. Alors que certains enjeux étaient à l'avant-scène, d'autres étaient en arrière-plan. Alors que certains enjeux opposaient

des participants entre eux, d'autre les rassemblaient face à un même protagoniste. La troisième étape a consisté à développer un modèle conceptuel permettant d'intégrer et de différencier les différentes formes de partage en tenant compte des données tirées du terrain et des écrits pertinents (Glaser & Strauss, 1967).

1.4.1.5 Résultats

À un premier niveau d'analyse, nos résultats permettent de constater que le secteur du CÉ n'est pas homogène. Bien au contraire, on y retrouve une diversité d'acteurs, d'enjeux et d'intérêts. Puisque le champ est en croissance et que ses frontières physiques et symboliques ne sont pas clairement délimitées, les enjeux et les intérêts n'ont cessé de croître au courant des dernières années. Le contenu discursif qui circule dans les rencontres auxquelles nous avons participé aborde de nouveaux enjeux (ex. : la gestion de la croissance) ou des enjeux récurrents (ex. : l'intégration au marché ou alternative au marché). Alors que certains enjeux apparaissent urgents pour les participants à ces rencontres, d'autres leur apparaissent moins pressants ou stressants, c'est-à-dire qu'ils suscitent des niveaux de préoccupation différents. Alors que certains enjeux unissent les participants à ces rencontres, d'autres enjeux les divisent, c'est-à-dire qu'ils suscitent des niveaux de controverse différents.

À un second niveau d'analyse, nous avons « cartographié » le contenu discursif qui circule lors de ces rencontres en fonction des niveaux de préoccupation et de controverse entourant un enjeu dans le secteur du CÉ. Cette cartographie permet de distinguer quatre zones de partage distinctes du contenu discursif circulant dans un champ autour d'enjeux spécifiques. Un enjeu se situe dans la *zone axiomatique* quand il soulève peu de controverse et que les participants ne s'en préoccupent guère, car il semble « aller de soi » ou encore il leur apparaît indiscutable. Un enjeu se situe dans la *zone consensuelle* lorsqu'il ne soulève pas de controverse mais qu'une majorité de participants s'en préoccupent et veulent y investir de l'énergie. Un enjeu se situe dans la *zone conflictuelle* lorsque qu'il soulève à la fois un niveau élevé de préoccupation et de controverse, c'est-à-dire que les participants ne s'entendent pas sur une position à prendre. Un enjeu se situe dans la *zone idiosyncratique* lorsque les participants ne s'en préoccupent pas encore trop mais qu'il a le potentiel de soulever la controverse, car il propose une vision particulière ou excentrique par rapport aux discours dominants.

À un troisième niveau d'analyse, nous avons constaté que les matériaux discursifs circulant lors des rencontres montrent une grande plasticité et que les participants adaptent les pratiques en fonction de leurs propres intérêts. Cette « manipulation discursive » (cf. Van Dijk 2006) consiste entre autre

à mobiliser certains éléments de la zone axiomatique pour faire valoir une position particulière autour d'un enjeu se trouvant dans la zone conflictuelle. Cette manipulation consiste aussi à parler au nom d'acteurs qui ne peuvent pas s'exprimer (ex. : les petits producteurs du Sud, les consommateurs du Nord). Cette manipulation consiste aussi à exagérer le caractère hétérodoxe ou orthodoxe de certains points de vue. Finalement, nous avons aussi constaté que l'usage de pronoms personnels et impersonnels se différencient d'une zone à l'autre (« nous », « eux », « ils », « il »).

1.4.1.6 Contributions

D'une part, les résultats constituent une contribution à la perspective de la fabrique de la stratégie. En effet, ils appuient l'idée que les ressources discursives ne forment pas des schémas rigides, mais qu'elles sont plutôt diversifiées et variables (Seidl et al., 2006). Comme nous le montrerons de façon plus détaillée au chapitre II, les praticiens sont capables d'adapter les ressources discursives qui se trouvent dans leur environnement à leurs intérêts du moment. Les praticiens peuvent, dans une certaine mesure, gouverner de manière réflexive et intentionnelle, l'usage qu'ils font des ressources discursives de leur environnement ; ils sont capables de manipuler et de tirer profit des matériaux (règles, ressources, normes en vigueur) qui se trouvent dans leur environnement. Toutefois, nos résultats montrent aussi que cette manipulation n'est pas nécessairement intentionnelle, que les pratiques de manipulation discursive s'exercent à travers de petites phrases, de pronoms et d'adjectifs qui parsèment les discours (Jarzabkowski et al., 2007 ; Rouleau, 2005).

D'autre part, les résultats constituent une contribution à la théorie institutionnelle. En effet, la cartographie d'un contenu discursif en quatre zones (axiomatique, consensuelle, conflictuelle, idiosyncratique) s'avère utile pour comprendre comment celui-ci est partagé par les participants à un champ institutionnel. Comme nous le montrerons de façon plus détaillée au chapitre II, il est possible de tracer des liens entre les différentes zones de partage et plusieurs concepts plus ou moins récents dans la littérature institutionnelle : vocabulaire institutionnel (Suddaby & Greenwood, 2005), compréhension concertée (Lawrence & al., 1999), guerre institutionnelle (Hoffman, 1999), proto-institution (Lawrence et al., 2002). En ce sens, le modèle des zones de partage peut se présenter comme modèle intégrateur qui permet aussi de comprendre l'impact du travail institutionnel (Lawrence & Suddaby, 2006) réalisé par des entrepreneurs institutionnels (DiMaggio, 1988).

1.4.2 Répertoires et bricolage discursifs (2^e article)

1.4.2.1 Contexte empirique

Les stratégies ordinaires qui travaillent dans les OCE proviennent de divers milieux et entretiennent des opinions différentes sur le CE. En effet, plusieurs raisons peuvent pousser des individus à s'investir dans une OCE. Par ailleurs, au cours de leurs activités et rencontres quotidiennes dans le cadre de leur travail, les travailleurs d'une OCE interagissent avec des intervenants de divers milieux, en plus des clients actuels et potentiels qu'ils tentent de convaincre. Ils doivent adapter leurs discours en fonction des personnes qu'ils rencontrent et des milieux dans lesquels ils interagissent. Ces expériences et ces interactions contribuent à créer les expressions, idées, métaphores et métonymies mobilisées dans le cadre de leurs interactions quotidiennes. Pour les praticiens de l'OCE que nous avons étudiée, une grande partie du travail auprès de l'extérieur est tournée vers la sensibilisation, l'éducation et le prosélytisme.

1.4.2.2 Cadre théorique

Un des objectifs de la fabrique de la stratégie est de mieux comprendre « comment les stratégies pensent, parlent, méditent, agissent, interagissent, s'émeuvent, embellissent et politisent » (Jarzabkowski, 2005, p. 3). Selon les tenants de cette approche, les praticiens interagissent par l'entremise d'un ensemble de pratiques qui sont forgées et sédimentées dans le temps dans le cadre de leur environnement organisationnel, et qu'ils mobilisent pour décider ou agir : « Les résultats de leurs actions renforcent ou amendent ce répertoire de pratiques et plus généralement d'activités » (Mesure, 2006, p. 177). Vaara (2006) souligne l'importance des aspects discursifs en jeu dans la fabrique de la stratégie. Selon cet auteur, des pratiques discursives se construisent au courant des interactions quotidiennes des praticiens. Selon Giddens (2001, p. 83-84, traduit par Vogler & Rouzies, 2006) « [l]es interactions en face-à-face sont clairement la base principale de toute forme d'interactions sociales, peu importe l'échelle du contexte. Supposons que nous étudions une entreprise. Nous pourrions comprendre beaucoup de choses à propos de ses activités simplement en regardant les comportements lors des face-à-face ». Les interactions sociales permettent la communication, la négociation et la persuasion entre acteurs (Jarzabkowski, 2005).

Convaincre fait partie des pratiques courantes dans le domaine de la stratégie (Barry & Elmes, 1997; Vaara, 2006). Plusieurs matériaux discursifs peuvent être utilisés pour construire les pratiques discursives employées lors d'interactions. Parmi ceux-ci, nous avons noté l'importance de catégories temporelles et spatiales (Samra-Fredericks, 2003 ; Bakhtine, 1978). Par exemple, le

philologue Mikhaïl Bakhtine accorde une grande place à la notion de « chronotope » pour comprendre la construction des œuvres littéraires, mais aussi des énoncés les plus prosaïques de la vie quotidienne. Selon Bakhtine (1978), un contenu discursif relié à la notion d'espace (ex. haut, bas, près, loin) et un contenu discursif relié à la notion de temps (ex.: avant, après, maintenant), s'organisent de façon particulière, c'est-à-dire en un chronotope, dans chaque énoncé. Toujours selon Bakhtine (1978), un chronotope préside à la construction du sens d'un énoncé. De plus, divers chronotopes peuvent entrer en relation au sein d'un même énoncé, ou en dialogue à travers divers énoncés qui se répondent les uns aux autres.

1.4.2.3 Question de recherche

Dans cette partie de notre recherche, nous cherchons à mieux comprendre comment les praticiens d'une OCE mobilisent des chronotopes pour construire leurs interventions auprès des personnes qu'ils rencontrent à l'extérieur de leur organisation. Nous concevons les chronotopes comme des matériaux discursifs utilisés, de façon intentionnelle ou non, pour convaincre autrui (Suddaby & Greenwood, 2005; Rouleau, 2006). Notre première question de recherche est : Comment des chronotopes sont-ils mobilisés par les praticiens dans leurs interactions quotidiennes ? Notre seconde question de recherche est : Comment interagissent les chronotopes ?

1.4.2.4. Méthodologie adoptée

Comme nous l'avons déjà mentionné, les contenus discursifs qui émergent lors d'activités normales des praticiens forment une source privilégiée de données parce qu'ils constituent des exemples de langage-en-action (Phillips et Hardy, 2002, p. 71). Parmi les activités normales des praticiens de l'OCE dans laquelle nous avons réalisé notre étude de terrain, les relations avec l'extérieur occupent une place importante. Bien sûr, cet « extérieur », ne forme pas un bloc homogène ; on y retrouve des clients actuels et potentiels, des fournisseurs, des membres d'ONG, des participants à des conférences, etc.

Pour cette partie de notre recherche la principale méthode de collecte de données est l'observation participante, et plus particulièrement la filature ethnographique (Muchielli, 1996). Nous avons suivi quatre praticiens de l'OCE dans leurs activités quotidiennes, que ce soit dans leurs relations face-à-face ou téléphoniques avec des individus de l'extérieur de l'organisation. Nous avons accompagné certains d'entre eux dans leurs déplacements professionnels dans diverses régions du pays. Nous avons noté leurs interventions et les réponses de leurs interlocuteurs. Pour mieux comprendre les praticiens, il nous est arrivé de leur poser des questions sur les interactions. Par exemple, il nous

arrivait de leur demander pourquoi ils avaient abordé un individu de telle ou telle façon avec tel ou tel argument. L'objectif était de comprendre, sur le coup, pourquoi ils avaient agi d'une certaine façon (Muchielli, 1996).

L'analyse des données s'est déroulée en plusieurs étapes intimement reliées selon les critères de la théorisation ancrée (Glaser & Strauss, 1967; Paillé, 1994). Au cours de la première étape, nous avons recensé les arguments, expressions, métaphores et autres métonymies mobilisées par les praticiens au cours de leurs interactions. La seconde étape consistait à déterminer si des catégories spatiotemporelles pouvaient être décelées dans les discours adoptés par les praticiens et leurs interlocuteurs. Cette seconde étape est concomitante à la première en lien avec la notion d'échantillonnage théorique (Suddaby, 2006). La troisième étape consistait à tenter de déterminer s'il était possible de constater certains patterns dans l'usage d'un type d'argument auprès de certaines populations dans certains contextes. Finalement, nous avons cherché à simplifier les catégories conceptuelles construites au cours de notre analyse afin d'aboutir à un modèle cohérent qui nous permette aussi de comprendre les interactions entre les chronotopes.

1.4.2.5 Résultats

À un premier niveau d'analyse, nous avons remarqué la présence de catégories spatiotemporelles à travers l'usage de métaphores et d'expressions colorées par les praticiens de l'OCÉ. En fait, la présence de certaines expressions colorées (ex: le CÉ veut ramener le commerce à l'Âge de Pierre) a permis l'émergence d'une première révélation théorique (*theoretical insight*) qui a par la suite orientée notre recherche (cf. Glaser & Strauss, 1967). Cette révélation théorique justifie la pertinence de la notion de « chronotope ».

À un deuxième niveau d'analyse, nous avons donc identifié la présence de plusieurs chronotopes qui servaient de matériaux discursifs dans les pratiques discursives des praticiens de l'OCÉ. Le chronotope « passé convergent » met l'accent sur les liens entre le CÉ et les pratiques sociales en vigueur dans un milieu. Ce chronotope souligne la continuité entre le passé et le futur. Le chronotope « futur convergent » met l'accent sur le rapprochement que permet le CÉ entre des objets et actions qui étaient auparavant distincts. Ce chronotope souligne l'avènement d'un futur dans lequel ce qui était auparavant séparé ne l'est plus. Le chronotope « passé divergent » met l'accent sur le fossé incommensurable et insurmontable qui existe entre des options de tout temps opposées, comme le CÉ « pur » et le capitalisme « débridé ». Ce chronotope souligne la nécessité de choisir entre deux options qui ne peuvent cohabiter. Le chronotope « futur convergent » met

l'accent sur les possibilités intarissables d'un futur qui ne peut être cadenassé. Ce chronotope souligne que le CÉ est en droit de se modifier et de se réajuster en fonction d'essais et erreurs.

À un troisième niveau d'analyse, nous avons identifié que ces répertoires discursifs basés sur des chronotopes distincts ne sont pas catalogués dans des manuels de vente, mais construits avec le temps et l'expérience. À titre d'exemple, lorsqu'un employé se rend compte qu'un argument ne fonctionne pas, il doit en trouver un autre pour contre-attaquer, riposter ou réfuter les propos de son protagoniste. Il peut même devoir construire son argumentation en réfutant à l'avance les critiques qu'ont pourrait lui asséner. Ce travail soutenu correspond à un « bricolage discursif ». Ce bricolage discursif est une création, à partir de matériaux discursifs distincts, d'un produit discursif pratique dans le cadre d'interactions directes comme le face-à-face ou indirectes comme le courriel. Par l'entremise de ces interactions, les praticiens développent et raffinent leurs « répertoires discursifs ». Ces répertoires discursifs sont des ensembles relativement cohérents d'idées, de représentations, de slogans et de métaphores que mobilisent les praticiens de l'OCÉ dans leurs interactions avec l'extérieur de l'organisation.

1.4.2.6 Contributions

Premièrement, nos résultats appuient l'idée que les pratiques discursives ne peuvent être dissociées de la vie concrète des praticiens qui les mobilisent et qu'elles sont aussi intrinsèquement connectées au contexte socioculturel dans lequel ces praticiens sont encastrés (cf. Rouleau, 2005). Nos résultats démontrent que les répertoires discursifs dont disposent les praticiens dans leurs interactions avec l'extérieur dépendent des contenus discursifs qui se retrouvent dans leur environnement. Les praticiens ne construisent pas *ex nihilo* les discours qu'ils mobilisent dans leurs interactions. Toutefois, notre principale contribution est qu'il est possible de lier ce matériel/contenu discursif mobilisé pour convaincre autrui à des combinaisons de catégories spatiales et temporelles bien précises.

Deuxièmement, nos résultats montrent que des catégories temporelles et spatiales s'associent pour former des chronotopes, et que ces chronotopes sont liés à des répertoires discursifs mobilisés lors des interactions entre des praticiens de l'OCÉ et des praticiens de l'extérieur (incluant les clients actuels ou potentiels, les fournisseurs, etc.), et que ces répertoires entrent ensemble dans une relation dialogique. En d'autres termes, les motifs chronotopiques ne sont pas énoncés en vase clos mais se répondent, s'interpellent, se contredisent comme dans un vrai dialogue.

Troisièmement, nos résultats appuient l'idée que les praticiens font preuve d'une certaine agilité dans leur capacité à modifier leurs arguments en fonction des réponses ou des critiques de leurs protagonistes. En d'autres termes, nos résultats appuient l'idée que les praticiens sont des stratèges bricoleurs : « le bricoleur doit être capable de s'abstraire de ce qu'il fait, de considérer la diversité des matériaux à sa disposition pour composer, et ainsi résoudre les problèmes qu'il affronte et atteindre ses objectifs » (Allard-Poesi, 2006, p. 36).

1.4.3 Gestion quotidienne des tensions dialectiques (3^e article)

1.4.3.1 Contexte empirique

Selon une perspective bakhtinienne (Bakhtine, 1978 ; Clark & Holquist, 1984 ; Baxter & Montgomery, 1996), chaque enjeu qui anime le secteur du CÉ est le produit d'une tension dialectique particulière. Par exemple, l'enjeu de l'intégration dans le marché (*mainstreaming*) représente une manifestation de la tension entre la stabilité du milieu alternatif et le changement qu'apporte la présence dans les supermarchés ; l'enjeu de la certification équitable représente une manifestation de la tension entre la standardisation et la personnalisation. En somme, les enjeux qui animent le secteur du CÉ sont formés autour de tensions dialectiques. Ces enjeux n'existent pas qu'à un niveau macroscopique. En effet, chaque OCE peut se positionner vers un pôle ou l'autre d'une tension (cf. Bouchikhi, 1998). Par exemple, une OCE peut se positionner catégoriquement en faveur de l'intégration au marché. Par ailleurs, au sein même d'une OCE, les employés peuvent être tiraillés entre un pôle ou un autre. Au niveau microscopique des individus au sein d'une OCE, tout comme au niveau macroscopique, ces tensions ne sont pas nécessairement perçues comme telles. Elles agissent parfois à l'arrière-plan et ne sont donc pas prises en compte consciemment. Pourtant, elles suscitent des réponses plus ou moins adaptées qui se manifestent dans les activités quotidiennes des praticiens.

1.4.3.2 Cadre théorique

Chandler (1962, p. 15, traduit par Jacobs et Statler, 2006) voit la stratégie comme la « détermination des buts et objectifs de base d'une entreprise sur le long terme, l'adoption de lignes de conduite et l'allocation des ressources nécessaires pour réaliser ces objectifs ». Cette conception classique de la stratégie est bien différente de celle que les adeptes de la fabrique de la stratégie suggèrent. En effet, selon l'approche de la fabrique, la stratégie prend forme et s'exprime dans les interactions sociales ordinaires : « Les rencontres, notes de service, discussions informelles, rumeurs, blagues et histoires qui ont lieu dans une organisation contribuent au processus stratégique qui aboutissent à des

discours, documents formels, présentations et encore d'autres rencontres » (Maitlis & Lawrence, 2003, p. 112). Cette stratégie-en-action se produit sans qu'une intention stratégique délibérée (*purposeful strategic intent*) ou un plan stratégique d'ensemble (*overall strategic plan*) apparaissent (Chia et Holt, 2006, p. 647). Selon Chia (2004, p. 33), la stratégie-en-action correspond à une forme de « débrouillardise improvisée *in situ* »⁴⁷ pour répondre aux préoccupations auxquelles font face les praticiens dans leurs activités quotidiennes.

Selon Chia et Holt (2006), le mode concret, encastré et familier (*dwelling mode*) par lequel les praticiens réussissent à effectuer leurs tâches ordinaires jour après jour devrait être autant étudié que le mode élaboré (*building mode*) qui représente la vision conventionnelle du processus stratégique. Partant de ce constat, Chia et Holt (2006) proposent de distinguer les stratégies délibérées (*purposeful*) des stratégies adaptatives (*purposive*). Agir de façon délibérée ou intentionnelle consiste à agir conformément à un plan prédéfini en fonction d'un objectif précis (Chia & Holt, 2006, p. 648). Agir de façon adaptative consiste à résoudre une contrariété présente ou imminente, à chercher à se sortir d'une condition indésirable sans présumer que cette réaction constitue une résolution définitive insérée dans un résultat à long terme (Chia et Holt, 2006, p. 648). Selon Chia et Holt (2006, p. 636), une certaine activité stratégique est immanente dans chaque action réalisée pour se tirer d'affaire (*coping action*). Chia et Holt (2006, p. 648) décrivent cette forme de débrouillardise concrète (*practical coping*) comme une capacité de réagir en douceur, de façon relativement discrète, qui permet aux êtres humains d'avancer dans leurs activités et de faire ce qu'ils ont à faire. Ce type de gestion concrète constituerait même la principale forme de stratégie dans les organisations (Chia & Holt, 2006).

Par ailleurs, les stratégies ordinaires sont en perpétuelle tension (Golsorkhi, 2006). Selon Bakhtine (1978), tout phénomène ou processus social est le produit d'une tension entre deux tendances opposées mais complémentaires : une tendance centripète et une tendance centrifuge. Cette tension centripète-centrifuge peut prendre plusieurs formes, mais Baxter (1993) suggère de les classer en trois grandes familles : stabilité-changement, intégration-séparation, ouverture-fermeture. La présence de tensions entraîne des réactions plus ou moins conscientes afin d'y faire face (Baxter & Montgomery, 1996). Les réactions quotidiennes aux tensions par les praticiens représentent des micro-pratiques stratégiques au sens entendu par Chia et Holt (2006). À ce sujet, il faut noter que ces réactions prennent place à n'importe quel moment et dans n'importe quelle situation. En effet, les repas de Noël, les pauses-café et les repas constituent autant de moments où des réactions peuvent se présenter. Il s'avère donc pertinent d'analyser comment les stratégies ordinaires

⁴⁷ "skilled improvised *in situ* coping" (Chia, 2004, p. 33).

réagissent aux tensions dialectiques qui traversent le secteur du CÉ et rayonnent jusque dans les OCE. Une quantité illimitée d'événements discursifs (*speech events*) permettent l'expression d'une ou de plusieurs tensions dialectiques au sein d'une OCE.

1.4.3.3 Question de recherche

Dans cette partie de notre recherche nous cherchons à comprendre comment les praticiens participent à la fabrique de la stratégie par l'entremise de réactions ordinaires aux tensions dialectiques inhérentes au secteur. Notre question de recherche est la suivante : Comment les praticiens gèrent-ils de façon concrète (*practical coping*) les tensions dialectiques présentes dans le secteur du CÉ ?

1.4.3.4 Méthodologie adoptée

Pour cette partie de notre recherche la principale méthode de collecte de données est l'observation participante (Muchielli, 1996). Nous avons choisi de nous concentrer sur les événements discursifs qui se sont déroulés au sein de l'OCE au courant de notre étude sur le terrain. Tout au long du séjour dans l'OCE, nous avons participé à de nombreux événements discursifs, comme des réunions impromptues, des pauses-café, des réunions stratégiques, des pauses-cigarettes, des repas du midi, des repas d'anniversaires, etc. Ces événements constituent des moments privilégiés où les praticiens échangent entre eux sur de multiples sujets et de multiples façons (Jarzabkowski, 2005 ; Maitlis & Lawrence, 2003). Ces types d'événements qui viennent ponctuer le travail des praticiens représentent une source particulièrement riche d'informations pour étudier les stratégies d'adaptation concrètes (*practical coping strategies*) face aux tensions qui secouent le secteur du CÉ et l'OCE en particulier.

L'analyse des données s'est déroulée en plusieurs étapes. Tout d'abord, nous avons relevé les enjeux qui secouent le secteur du CÉ à travers l'étude de la documentation sur le sujet et la participation à des événements-clés du secteur. Cette première étape essentielle afin de bien comprendre ce qui se passe dans le secteur a été facilitée par notre longue intégration dans le milieu équitable. La seconde étape a consisté à prêter attention et analyser les événements discursifs qui se déroulaient dans l'OCE, en notant le lieu, le moment et le contexte de ces événements. À mesure que notre travail sur le terrain avançait, nous regardions différemment les différents événements discursifs auxquels nous participions, en notant avec plus de précision les tensions reliées aux enjeux et les réactions des praticiens. Tout au long de ce processus, nous avons catégorisé les types de réactions et les types de situations dans lesquelles elles s'exprimaient. Dans une dernière étape,

notre objectif a été de simplifier les catégories afin de produire un modèle théorique cohérent et enrichissant.

1.4.3.5 Résultats

À un premier niveau d'analyse, nous avons remarqué que différentes stratégies d'adaptation concrètes des tensions dialectiques sont mobilisées de façon récurrente par les employés de l'OCÉ. D'une part, nous avons remarqué qu'une réaction face à une tension dialectique peut être négative ou positive. Alors que la notion de « tension » peut sembler n'avoir qu'une connotation négative, ce n'était pas le cas dans l'OCÉ. Une réaction est négative lorsque l'attitude générale démontrée par un ou plusieurs praticiens lors d'un événement discursif est dans l'ensemble pessimiste ou défavorable. Une réaction est positive lorsque l'attitude démontrée par un ou plusieurs praticiens lors d'un événement discursif est dans l'ensemble optimiste ou favorable. D'autre part, nous avons remarqué qu'une réaction peut être dirigée vers un des deux pôles d'une tension ou bien vers les deux pôles simultanément. Lorsque le point focal d'un événement discursif est un seul pôle, l'autre pôle est généralement ignoré. Lorsque le point focal d'un événement discursif comprend deux pôles simultanément, ceux-ci sont généralement comparés, confrontés ou appréciés l'un par rapport à l'autre.

En combinant l'attitude (positive ou négative) et la focalisation (simple ou double), nous avons obtenu quatre réactions-types face aux tensions dialectiques qui se trouvent dans le secteur du CÉ. Ces réactions-types sont autant de stratégies d'adaptation concrètes des tensions dialectiques par les praticiens. La première stratégie d'adaptation concrète (*negative single focus*) regroupe des réactions comme le défaitisme, la désillusion et la désorientation. Dans tous les cas, un des pôles de la tension est perçu de façon très pessimiste. La seconde stratégie d'adaptation concrète (*positive single focus*) regroupe entre autres des réactions idéalistes, de déni et de naïveté. Dans tous les cas, un des pôles de la tension est envisagé avec un fort degré d'optimisme. La troisième stratégie d'adaptation concrète (*negative double focus*) regroupe des réactions où le caractère irréconciliable, incompatible ou le dilemme cornélien entre deux pôles est mis à l'avant-plan. Dans tous les cas, le fossé entre les deux pôles paraît incommensurable. La quatrième stratégie d'adaptation concrète (*positive double focus*) regroupe des réactions d'ouverture, d'acceptation, voire même de transcendance des différences entre les deux pôles d'une tension dialectique. Dans tous les cas, la distance qui sépare les pôles est tempérée, ou du moins n'est plus considérée comme insurmontable.

1.4.3.6 Contributions

Nos résultats, dans ce troisième volet de notre recherche, corroborent l'idée que le « faire stratégique » est une activité aux caractéristiques quasi-théâtrales (Whittington, 2006). En effet, les rencontres, réactions, blagues et rumeurs qui se produisent dans l'organisation forment en soi des petites mises en scène non planifiées. Les stratégies se fabriquent sans qu'il n'y ait nécessairement de calcul stratégique de la part des praticiens (Gomez, 2006). À la suite de Morin (1990), nos résultats appuient aussi l'idée que la stratégie est l'art de formuler des schémas d'action dans l'action à partir de l'information disponible.

Nos résultats montrent aussi que la fabrique de la stratégie peut se décomposer en une série de prises de position des praticiens; chaque prise de position contribuant à façonner la stratégie de l'organisation (Gomez, 2006). Les positions qu'ils prennent à un moment donné en lien avec une tension dialectique ont des répercussions sur les orientations de l'organisation. En effet, si les employés d'une OCE adoptent, de façon consciente ou inconsciente, un même type de réaction à la présence d'une tension dialectique (ex défaitisme, désillusion, désorientation), cela peut créer un effet d'entraînement. Par ailleurs, il semble qu'aucune stratégie d'adaptation concrète ne peut être mobilisée éternellement. Il arrive inévitablement un moment où elle doit être remplacée par une autre, en fonction de nouveaux événements. Ainsi, les réactions quotidiennes des stratèges ordinaires face aux tensions ont des conséquences directes ou indirectes pour l'orientation et la survie de l'entreprise.

1.5 CONCLUSION

La fabrique de la stratégie est une approche qui met l'accent sur les activités quotidiennes des praticiens qui travaillent au sein (et en dehors) des organisations. Cette approche postule que la stratégie est avant tout une pratique sociale réalisée par des êtres humains en chair et en os lors d'activités et rencontres quotidiennes. De plus, ces stratèges ordinaires sont situés à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. L'approche de la fabrique de la stratégie ne nie pas l'importance d'étudier les niveaux d'analyse mésoscopiques et macroscopiques, mais ses adeptes affirment que les chercheurs ne peuvent plus ignorer l'importance du niveau microscopique (Golsorkhi, 2006).

Cette approche de la stratégie est pertinente pour l'étude du commerce équitable (et de l'économie sociale et solidaire) pour plusieurs raisons. D'abord, cette approche met l'accent sur l'être humain, ce qui correspond à la vision humaniste de l'économie sociale et solidaire (Malo, 2001a). Deuxièmement, cette approche au regard microscopique est particulièrement adaptée au contexte

des petites et moyennes entreprises, ce qui constitue la majeure partie des organisations de l'économie sociale et solidaire. Troisièmement, cette approche préconise une collecte de données de type ethnographique (observation participante), ce qui implique un contact direct avec les individus qui participent à la création quotidienne de la stratégie au sein d'une organisation. Quatrièmement, cette perspective permet de compléter les travaux antérieurs (de niveau plus « méso » ou « macro ») en stratégie des organisations de l'économie sociale et solidaire.

Notre analyse de la fabrique de la stratégie dans une OCE et lors de rencontres entre praticiens du secteur du CE regorge d'enseignements. Premièrement, elle a permis de déterminer que les discours sur lesquels se fondent les pratiques sociales se retrouvent dans des « zones de partage » différentes selon le niveau de préoccupation et de controverse des enjeux qui circulent entre les praticiens. Deuxièmement, les praticiens des OCE développent des répertoires discursifs au cours de leurs interactions avec des praticiens à l'extérieur de l'organisation. Ces répertoires discursifs sont intimement liés à des catégories spatiotemporelles particulières, des « chronotopes », qui servent d'ingrédients-clés lors des interactions. Troisièmement, les employés des OCE sont des stratèges ordinaires qui réagissent de plusieurs façons aux tensions dialectiques inhérents au secteur du CE, et ces réactions ont des conséquences pour l'OCE.

En conclusion, le savoir qui émerge des recherches sur la fabrique de la stratégie est issu des pratiques concrètes des individus impliqués dans cette fabrique; il s'agit d'un savoir qui peut être mobilisé, de façon explicite ou implicite, par ceux-ci dans la conduite quotidienne de leurs tâches (Golsorkhi, 2006). Par ailleurs, ce savoir ne peut être que partiellement transposable d'une organisation à une autre ou généralisable à un ensemble d'organisations. Toutefois, comme théorie pratique de la gestion stratégique, la perspective de la fabrique de la stratégie peut fournir aux praticiens « des clés de lecture de la réalité quotidienne » (Golsorkhi, 2006, p. 15).

1.6 BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi, F. (2006). La stratégie comme pratique(s): ce que faire de la stratégie veut dire. In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle* (pp. 27-47). Paris: Vuibert.
- Arino, M. (2002). À la recherche d'une méthodologie de la mondialisation [Electronic Version]. *Esprit critique*, 04(10) from <http://www.espritcritique.org>.
- Audebrand, L., Huot, G., & Proulx, L. (2004). *Commerce équitable et économie sociale : le défi de construire un réseau, Actes du forum tenu le 30 janvier 2004* (No. 2-89276-324-x). Québec.
- Babeau, O. (2006). Management stratégique, mise en scène et consulting. Le rôle de la mise en scène dans la fabrique quotidienne de la stratégie. In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle*. Paris: Vuibert.
- Bachelard, G. (1934). *Le nouvel esprit scientifique*. Paris: PUF.
- Bailey, K. D. (1994). *Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bakhtine, M. (1978). *Esthétique et théorie du roman*. Paris: Gallimard.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117.
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22(2), 429-452.
- Baxter, L. A. (1993). The social side of personal relationships: A dialectical perspective. In S. Duck (Ed.), *Social context and relationships: Understanding relationship processes* (Vol. 3, pp. 139-169). Newbury Park, CA: Sage.
- Baxter, L. A., & Montgomery, B. M. (1996). *Relating. Dialogues and dialectics*. New York: The Guilford Press.
- Beckert, J. (1999). Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization Studies*, 20(5), 777-799.
- Berg, B. L. (2004). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn & Bacon.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Bidet, É. (2003). L'insoutenable grand écart de l'économie solidaire. *Revue du MAUSS*, 21(1), 162-178.
- Bouchikhi, H. (1998). Living with and building on complexity: A constructivist perspective on organizations. *Organization*, 5(2), 217-232.
- Boudon, R., & Bourricaud, F. (1982). *Dictionnaire critique de la sociologie*. Paris: PUF.

- Caillé, A. (2003). Sur les concepts d'économie en général et d'économie solidaire en particulier. *Revue du MAUSS*, 21(1), 215-236.
- Castells, M. (1997). *The information age: Economy, society, and culture*. (Vol. II: The power of identity). Oxford: Blackwell Publishers.
- Chaves, R., & Sajardo-Moreno, A. (2004). Les questionnaires de l'économie sociale: entre les valeurs et l'enracinement. *Économie et Solidarités*, 35(1-2), 65-80.
- Chia, R. (2004). Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. *European Management Review*, 1(1), 29-34.
- Chia, R., & Holt, R. (2006). Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organization Studies* Schéma 2.1 : Les fondements philosophiques de l'être humain, 27(5), 635-655.
- Clark, K., & Holquist, M. (1984). *Mikhail Bakhtin*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Côté, D. (1992). Modèle d'analyse des coopératives. *Coopératives et développement*, 24(1), 17-40.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Le Seuil.
- de Certeau, M. (2002). *The practice of everyday life* (2nd ed.). Berkeley, CA: University of California Press.
- Déry, R. (2002). *Modernité et gestion : du royaume des dieux au crépuscule des hommes*. Les Cahiers des leçons inaugurales. Montréal: HEC Montréal.
- Desforges, J.-G. (1989). Stratégie et structure des coopératives. *Coopératives et développement*, 21(1), 133-154.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment* (pp. 3-21). Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dreuil, E., Anderson, J., Block, W., & Saliba, M. (2003). The trade gap: The fallacy of anti world-trade sentiment. *Journal of Business Ethics*, 45(3), 269-281.
- Drouin, J. C. (1997). *Les grandes notions de la sociologie*. Paris: PUF.
- Durand, D. (1998). *La systémique* (9e ed.). Paris: PUF.
- Fairclough, N. (2003). *Analysing Discourse: Textual analysis for social research*. London: Routledge.
- Fairclough, N. (2005). Discourse analysis in organization studies: The case for critical realism. *Organization Studies*, 26(6), 915-939.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. London: Pitman.
- Gephart, R. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Cambridge: polity Press.

- Giget, M. (1998). *La dynamique stratégique de l'entreprise*. Paris: Dunod.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity*. San Francisco: University of California.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. New Brunswick: Aldine.
- Golsorkhi, D. (2006). La fabrique de la stratégie: vers une compréhension pratique. In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle* (pp. 9-26). Paris: Vuibert.
- Gomez, M.-L. (2006). La fabrique de la stratégie dans la dynamique champ-habitus-pratique. In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle* (pp. 65-79). Paris: Vuibert.
- Goodman, M. K. (2004). Reading Fair Trade: political ecological imaginary and the moral economy of fair trade foods. *Political Geography*, 23, 891-915.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy Of Management Journal*, 45(1), 58-80.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover ? *Recherches Qualitatives*, 26(1), 32-50.
- Gusdorf, G. (1967). *Les origines des sciences humaines*. Paris: Payot.
- Hafsi, T., & Martinet, A. C. (2007). Stratégie et management stratégique des entreprises: un regard historique et critique. *Revue internationale de gestion*, 32(3), 88-98.
- Hensmans, M. (2003). Social movement organizations: A metaphor for strategic actors in institutional fields. *Organization Studies*, 24(3), 355-381.
- Hinterhuber, H. H., & Levin, B. M. (1995). Management by war - a helpful way to view the competition? In D. E. Hussey (Ed.), *Rethinking Strategic Management: Ways to Improve Competitive Performance* (Vol. 6, pp. 101-122). London: Chichester.
- Hira, A., & Ferrie, J. (2006). Fair trade: Three keys challenges for reaching the mainstream. *Journal of Business Ethics*(63), 107-118.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
- Jacobs, C. D., & Statler, M. (2006). La création de la stratégie comme jeu sérieux. In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle* (pp. 81-90). Paris: Vuibert.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. London: Sage.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm, managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1994). The nature of man. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), 4-19.
- Jepperson, R. L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalization. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 143-163). Chicago: University of Chicago Press.
- Johnson, P. W. (2003). Commerce équitable et mondialisation. *Revue du MAUSS*, 21(1), 73-79.
- Jorgensen, D. L. (1989). *Participant observation*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Koenig, G., & Thiétart, R.-A. (1995). Contrôle limité et changement dans les organisations multidivisionnelles. In A. Noël, M. Wissler & P. Very (Eds.), *Perspective en management stratégique* (Vol. 3). Paris: Economica.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- La Ville (de), V.-I., & Mounoud, E. (2006). La créativité de l'agir ordinaire: éléments pour une approche énaïve de la stratégie. In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle* (pp. 91-107). Paris: Vuibert.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*(24), 691-710.
- Latouche, S. (2000). De l'éthique sur l'étiquette au juste prix. *Revue du MAUSS*, 15, 346-358.
- Laville, J.-L., & Cattani, A. D. (Eds.). (2005). *Dictionnaire de l'autre économie*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Lawrence, T. B., Hardy, C., & Phillips, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: the emergence of proto-institutions. *Academy of Management Journal*, 45(1), 281-290.
- Lawrence, T. B., Phillips, N., & Hardy, C. (1999). Watching whale watching: Exploring the discursive foundations of collaborative relationships. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(4), 479-502.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord & T. B. Lawrence (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (2nd ed., pp. 215-254). London: Sage Publications.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Paris: PUF.
- Le Roy, F. (1997). De l'utilisation des doctrines militaires dans le domaine de l'entreprise. *Gérer et Comprendre*, 47, 89-96.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (3rd ed., pp. 191-215). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lounsbury, M., Ventresca, M., & Hirsch, P. M. (2003). Social movements, field frames and industry emergence: a cultural-political perspective on US recycling. *Socio - Economic Review*, 1(1), 71-104.
- Loureiro, M. L., & Lotade, J. (2005). Do fair trade and eco-labels in coffee wake up the consumer conscience? *Ecological Economics*, *In Press*, *Corrected Proof*.
- Lozeau, D., Langley, A., & Denis, J.-L. (2002). The corruption of managerial techniques by organizations. *Human Relations*, 55(5), 537-564.
- Lyon, S. (2006). Evaluating fair trade consumption: politics, defetishization and producer participation. *International Journal of Consumer Studies*, 30(5), 452-464.
- Maguire, S., & Hardy, C. (2006). The Emergence of New Global Institutions: A Discursive Perspective. *Organization Studies*, 27(1), 7-29.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5), 657-679.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2003). Orchestral manoeuvre in the dark: Understanding failure in organizational strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 109-139.
- Malo, M.-C. (2001a). La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 1re partie: l'entrepreneur et son environnement. *Revue internationale de l'économie sociale-RECMA*, 281, 84-95.
- Malo, M.-C. (2001b). La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 2e partie: L'entreprise et ses orientations. *Revue internationale de l'économie sociale-RECMA*, 282, 84-94.
- Malo, M.-C., & Vézina, M. (2004). Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers: stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles. *Économie et solidarité*, 35(1-2), 100-120.
- Marradi, A. (1990). Classification, typology, taxonomy. *Quality & Quantity*, 24, 129-157.
- Martinet, A. C. (1984). *Management stratégique: organisation et politique*. Paris: McGraw-Hill.
- Martinet, A.-C., & Payaud, M. A. (2006). Absorption d'incertitude, enrichissement des stratégies et cadres intermédiaires : une modélisation ago-antagoniste. *Management International*, 10(2), 29-42.
- Martinet, A.-C., & Reynaud, E. (2004). Entreprise durable, finance et stratégie. *Revue Française de Gestion*, 30(152), 121-136.
- Mesure, H. (2006). La fabrique méconnue de stratégie dans le contexte de la PME internationale. In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle* (pp. 175-195). Paris: Vuibert.

- Meyer, A. D., Gaba, V., & Colwell, K. A. (2005). Organizing far from equilibrium: Nonlinear change in organizational fields. *Organization Science*, 16(5), 456-473.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Mitroff, I. I., & Linstead, H. A. (1993). *Unbounded Mind: Breaking the chains of traditional business thinking*. Oxford: Oxford University Press.
- Moore, G. (2004). The Fair Trade Movement: Parameters, Issues and Future Research. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 73-86.
- Mori, T., & Malo, M.-C. (2003). Impactos del comercio justo del vino. Tres casos de empresas colectivas de productores en Chile. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 46, 265-289.
- Morin, E. (1990). *Science avec conscience*. Paris: Le Seuil.
- Morson, G. S., & Emerson, C. (1990). *Mikhail Bakhtin: Creation of prosaics*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Moscovici, S. (1988). Notes towards a description of social representations. *European Journal of Social Psychology*, 18, 211-250.
- Mucchielli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Nicholls, A. J. (2002). Strategic options in fair trade retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 6-17.
- Oléron, P. (1996). *Le raisonnement*. Paris: PUF.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181.
- Perna, T. (2000). La réalité du commerce équitable. *Revue du MAUSS*, 15, 359-372.
- Pettigrew, A. M. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell.
- Phillips, N., & Hardy, C. (2002). *Discourse analysis: Investigating processes of social construction* (Vol. 50). London: Sage.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635-652.
- Piaget, J. (1971). *La construction du réel chez l'enfant*. Neuchâtel: Delachaux et Niestlé.
- Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D., & Kanfer, A. (1995). Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 203-227.
- Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers. *The Journal of Management Studies*, 26(4), 397.
- Regnér, P. (2003). Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57-82.

- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Rouleau, L. (2006). Comprendre la fabrique de la stratégie à partir des récits de pratiques. In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle* (pp. 219-239). Paris: Vuibert.
- Ruef, M. (2003). A sociological perspective on strategic organization. *Strategic Organization*, 1(2), 241-251.
- Salvato, C. (2003). The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of Management Studies*, 40(1), 83-1008.
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, 40(1), 141-174.
- Schatzki, T. R., Knorr Cetina, K., & von Savigny, E. (Eds.). (2001). *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.
- Schwartzman, H. B. (1992). *Ethnography in Organizations*. Newbury Park: Sage.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Seidl, D., Balogun, J., & Jarzabkowski, P. (2006). Stratégie comme pratique: recentrage de la recherche en management stratégique. Remettre l'humain dans la recherche en stratégie. In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle* (pp. 1-7). Paris: Vuibert.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (3rd ed., Vol. 443-466). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research* (2nd ed.). Newbury Park: Sage.
- Suddaby, R. (2006). What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 48(4), 633-642.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67.
- Tadros, C., & Malo, M.-C. (2002). Commerce équitable, démocratie et solidarité : Equal Exchange, une coopérative exceptionnelle au Nord. *Nouvelles pratiques sociales*, 15(2), 77-97.
- Van Dijk, T. A. (2006). Discourse and Manipulation. *Discourse & Society*, 17(3), 359-383.
- Vézina, M., & Bernier, L. (2001). États et coopératives: stratégies partenariales. In A.-G. Gagnon & J.-P. Simard (Eds.), *Le mouvement coopératif au coeur du XXIe siècle* (pp. 151-174). Québec: Presses de l'Université du Québec.

- Vogler, É., & Rouzies, A. (2006). Les cadres intermédiaires fabriquent aussi la stratégie. In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle* (pp. 109-128). Paris: Vuibert.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic organization*, 1(1), 117-125.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J., & Rouleau, L. (2003). Taking strategy seriously - Responsibility and reform for an important social practice. *Journal Of Management Inquiry*, 12(4), 396-409.
- Whyte, W. F. (2002). *Street corner society: la structure sociale d'un quartier italo-américain*. Paris: La Découverte.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3 ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

CHAPITRE II - PREMIER ARTICLE
UNPACKING 'SHAREDNESS' IN INSTITUTIONAL THEORY:
INSIGHTS FROM THE CANADIAN FAIR TRADE SECTOR

RÉSUMÉ

Dans cet article, nous analysons la notion de partage en théorie institutionnelle à l'aide d'une étude qualitative du champ bourgeonnant du commerce équitable au Canada. Plus spécifiquement, nous décortiquons la notion de partage en examinant le contenu discursif (ex.: enjeux, sujets et thèmes) qui circule dans le champ. Nous avons posé notre regard sur trois rencontres distinctes entre des praticiens du secteur qui se sont déroulées au cours d'une brève période de temps. Dans ces rencontres, dont chacune représente un microcosme du secteur, les praticiens ont la possibilité d'interagir sur une variété de sujets, thèmes et enjeux qui les intéressent. Les résultats de notre étude montrent qu'il existe plusieurs façons de partager le contenu discursif et que le contenu « tenu pour acquis » (*taken-for-granted*) ne représente qu'une seule forme de partage. En combinant le niveau de préoccupation avec le niveau de controverse autour d'un contenu discursif spécifique, quatre grandes zones de partage ont été identifiées : axiomatique, consensuelle, conflictuelle, idiosyncratique. En conclusion, cet article promeut une approche polyphonique de la notion de champ institutionnel et suggère quelques implications pour la théorie institutionnelle.

ABSTRACT

In this article, we address the problem of 'sharedness' in institutional theory with a qualitative study of the mushrooming field of Fair Trade in Canada. We unpack sharedness by examining the discursive content that circulates in the field. We focus our attention on three distinct gatherings that took place in a short period of time during which field participants had the opportunity to interact on a variety of subject matters. We show that there are many ways in which field participants actually share discursive content and that taken-for-grantedness is merely one of them. By combining 'level of concern' and 'level of controversy' regarding specific discursive content, four broad discursive 'zones' have been identified: axiomatic, consensual, conflictual, and idiosyncratic. In this article, we also put forward a polyphonic perspective in order to address the concept of field and explore institutional work. We conclude with some contributions for institutional theory and research.

2.1 INTRODUCTION

In order to tackle ‘the multiplex nature of institutional reality’ (Scott 2001: 69), scholars have introduced new concepts such as institutional entrepreneurship (DiMaggio 1988), proto-institution (Lawrence et al. 2002), and institutional work (Lawrence and Suddaby 2006). The concept of ‘field’ has also been described with many metaphors throughout the years, such as a social space (Mazza and Pedersen 2004), an arena of power relations (Brint and Karabel 1991; Hensmans 2003), or a battlefield (Hoffman 1999). All these new concepts and metaphors have contributed to the construction of a more colourful, vivid and invigorated institutional theory. The diversity of these expressions also reveals the great complexity of the elusive phenomenon that the field is. Accordingly, recent studies have subverted the traditional notion of a unified, bounded, and stable field (Hensmans 2003; Garud et al. 2007). It is in the spirit of these recent discussions of the field to concentrate not only on its stability, consistency, and coherence, but also on the possible fertility of its instability, inconsistency, and incoherence (Seo and Creed 2002; Garud et al. 2002). In this article, we elaborate on this prior work by focusing on ‘sharedness’, a concept widely used by institutional scholars in their definitions of the term institution (e.g., shared norms, shared understandings, shared values, shared agreement, shared discourse, shared knowledge, shared patterns of action). In fact, ‘sharedness’ is a key concept in the literature with little or no definition, as if its essential meaning is understood. However, it is a complex concept that has multiple meanings, many of which have eluded definition in the literature.

To address this problem, we draw on a qualitative study done within a mushrooming field, i.e., a field that is neither emerging (Maguire et al. 2004), turbulent (Farjoun 2002), mature (Greenwood and Suddaby 2006) nor destabilised (Hensmans 2003), but in a period of unfettered growth, with new issues, actors and interests (Lawrence et al. 1999) sprouting up everywhere, just like mushrooms. The empirical case on which we base this study is drawn from the Canadian Fair Trade sector. This sector is still a small field with few actors but is expanding in terms of the number of actors and diversity of discourses (Goodman 2004, Moore 2004). The sector is also expanding in complexity, with a mix of global and local stakeholders. We conducted a qualitative case study for the two following reasons. First, qualitative research design is well-suited to the analysis of present-day phenomena (Eisenhardt 1989; Yin 2003), which is the case with Fair Trade (FT). Second, we wished to develop a contextualized understanding of sharedness in relation with how things are actually ‘shared’ in a real field, rather than crafting a purely abstract theoretical conceptualization (cf. Glaser and Strauss 1967; Suddaby 2006).

In order to unravel sharedness, we rely on notions stemming from the discursive perspective in institutional theory (Phillips et al. 2004; Maguire and Hardy 2006) and we move into a polyphonic conception of the field (Bakhtin 1981; Steinberg 1999; De Cock and Jeanes 2006; Zilber 2007). This conception is inspired by the work of Russian literary scholar Mikhail Bakhtin (b. 1895-d. 1975), whose ideas are receiving increasing attention in organizational research (Barry and Elmes 1997; De Cock and Jeanes 2006; Keenoy and Oswick 2004). In a book entitled *Problems of Dostoevsky's Poetics*, Bakhtin (1981) showed how the nineteenth century author Fyodor Dostoevsky created a new form of artistic thought: the polyphonic novel. The main feature of this type of novel is that each character is perceived as the author of his/her own ideological perspective, not merely as an object of Dostoevsky's finalizing artistic vision: this means that each character (e.g., Raskolnikov, Myshkin, Stavrogin, Ivan Karamazov, and the Grand Inquisitor) possesses his/her own voice. In Dostoevsky's novels, each voice is ideologically authoritative and independent, even though it enters into dialogue with other voices and is inevitably transformed by the ongoing dialogue. Brought into institutional theory, the notion of polyphony may open a Pandora's Box. Whereas the concept of institution conveys the idea of commonly held assumptions (Berger and Luckmann 1966), polyphony conveys the idea of 'fragmentations and gaps in the production of a coherent and compelling common sense' (Steinberg 1999: 747).

While there may be several theoretical and methodological perspectives that illuminate the issue of polyphony, we espouse in the following a Bakhtinian perspective that appears particularly useful for this purpose. Although Bakhtin's ideas are beginning to receive attention among organizational researchers (Shotter 2006), his work is still largely unfamiliar ground in institutional theory. In this article, we do not claim to offer a comprehensive introduction to Bakhtin, but try to demonstrate the utility of some of his concepts with regards to sharedness in institutional fields. While our study was carried out within the Canadian Fair Trade sector, the results suggest some more general insights. Accordingly, this article contributes to the study of institutional fields in three ways. First, it provides an innovative framework for understanding sharedness in institutional fields. By combining 'level of concern' and 'level of controversy' regarding specific discursive content, four broad discursive 'zones' have been identified: axiomatic, consensual, conflictual, and idiosyncratic. This framework provides a 'map' which position various actors (e.g., institutional entrepreneurs) and practices (e.g., proto-institutions) within a given field at a given moment in time. Second this article builds on the notion of discursive manipulation in order to understand how field participants use discursive content from different zones according to their own interests in their interaction with others. We contend that interests are constructed by field participants through processes of social interactions rather than objectively defined (Lawrence et al. 1999). Third, this article highlights the significance of the notion of polyphony in order to understand discourses circulating within

institutional fields. It thus partakes to a stream of research within institutional theory that tries to welcome heterogeneity without discounting homogeneity (Garud et al. 2007). The remainder of our article is structured in five parts. We begin by developing the theoretical and empirical reasons for revisiting the concept of sharedness in institutional theory. We then describe our case study as well as the methods we used to carry out our investigation. We then present our findings. We conclude with a discussion of the implications of our grounded framework for institutional theory and research.

2.2 UNPACKING 'SHAREDNESS' IN INSTITUTIONAL THEORY

Each theory has its own set of core concepts which form the basis of scholarly discussion and theorizing. Scholars sometimes disagree about which concepts are crucial and which are not. Furthermore, the same concept can suggest unrelated meanings to both writers and readers (Hirsch 1997). Institutional theorists are no exception. At the center of the debate, the meaning of the term 'institution' itself has remained somewhat vague. It has always been a difficult concept, largely because there are so many conflicting and overlapping definitions formulated from various theoretical standpoints (Scott 2001). Scott (2001: 48) declares that varying definitions of institutions 'call up somewhat different conceptions of the nature of social reality and social order'. This observation was first made more than seven decades ago, when Angell (1936: 191) complained that the concept of institution 'has been used for so many things by so many people that everyone has a right to make it mean almost anything which he believes will be helpful'. In spite of its theoretical centrality, institutional theorists still lack a clear and universal definition of the word 'institution'.

The only idea common to almost all usages of the term institution is that of some sort of sharedness. Indeed, one long-standing and widespread aspect in nearly all definitions is the idea of something being 'shared' by actors in a given social milieu. Institutions have been variously described as shared rules and typifications (Barley and Tolbert 1997), shared knowledge and beliefs (Berger and Luckmann 1966), shared patterns of action (Scott 2001), shared understandings (Suchman 1995) and shared discourse (Maguire et al. 2004). For instance, Scott (2001: 57) describes institutions as 'the shared conceptions that constitute the nature of social reality and the frames through which meaning is made'. According to Barley and Tolbert (1997: 96), institutions are 'shared rules and typifications that identify categories of social actors and their appropriate activities'. Likewise, institutionalization is depicted by Scott (1987: 496) as 'the social process by which individuals come to accept a shared definition of social reality'.

The aforementioned treatments of the term are linked to a 'macro' bias in institutional theory (Hirsch 1997; Colomy 1998; Jennings and Greenwood 2003). Accordingly, institutional literature has been mainly concerned by the wider context—made up of legal, normative, and cultural forces—that constrains, shapes, and penetrates actors, groups and organizations (Scott 2001). This literature often presupposes a unified and unifying macro-level structure, and the starting point of an institutional analysis is habitually a well-established institution to which actors have to comply in one way or another (Barley and Tolbert 1997). On that matter, institutional theory is still very indebted to the French sociologist Émile Durkheim. Durkheim's sociology is oriented to what it is that holds societies together, that is, to the forces and structures that can conserve or preserve the whole against any fragmentation or disintegration. Within institutional theory, 'sharedness' is usually understood as conformity to an underlying structure or an overarching scheme. However, the concept of a single overarching reality has been problematized and deconstructed in recent literature (Hensmans 2003). This deconstruction shows that sharedness, whatever form it takes, is never something given; it is always a matter of work (Lawrence and Suddaby 2006). In other words, the notion of sharedness requires some clarification.

The idea that seems to spread from traditional institutional theory is that 'shared' means 'common to all people'. This idea is strongly implanted in Veblen's (1919: 239) definition of institutions: 'settled habits of thought common to the generality of man'. This idea is also present in Berger and Luckmann's (1966: 73) definition: 'an objectified stock of knowledge common to a collectivity of actors'. In spite of that, is this portrayal of the shared nature of institutions reasonable? This widespread emphasis on sharedness raises an important question: How shared is shared understanding? A quick look in the Oxford English Dictionary shows that there are eight distinct definitions of the verb 'to share'. As Duveen (1998: 462) notes, the word 'combines a range of meanings, most of which have to do with the way in which something is divided between people—as, for example, when I share an apple with a friend, we do not consume the same thing but share different parts of the apple'. Based on this information, Bauer and Gaskell (1999) suggest a distinction between *collective* and *distributive* sharing. While collective sharing refers to commonly held understanding that is crystallized in a given milieu, distributive sharing refers to distinctive interpretations that are disseminated between actors. In his work on social representations, Moscovici (1988) suggests three distinct ways of sharing representations: hegemonic, emancipated and polemical. Hegemonic representations are uniform and coercive because they prevail implicitly in all symbolic or affective practices. They thus reflect the homogeneity of a given group. Emancipated representations are relatively autonomous representations and belong to subgroups with more or less contact. Polemical representations are generated in the course of a social conflict and are determined by antagonistic relations between subgroups. Scott (2001: 140) also recognizes

this variety: 'Some fields are characterized by one central, relatively coherent set of beliefs, whereas other fields contain either secondary logics that compete for adherents or multiple conflicting belief systems'.

In view of these varying attributes, it would be unrealistic to think about a field as a uniform whole without inner tensions and diversification. Indeed, a field is not a seamless totality integrated by an overarching authority (Bourdieu and Wacquant 1992). If we understand sharedness only as a uniform and coercive interpretation we run the risk of overlooking the dialogical quality of the social phenomena under study, and thus falling into a trap that Bakhtin (1981) calls monologism. To monologize is, to use one of Bakhtin's metaphors, to 'transpose a symphonic (orchestrated) theme on to the piano keyboard' (Bakhtin 1981: 263). Monologism corresponds to an unwavering attachment to anything that bears a resemblance to an overarching scheme or underlying structure. Indeed, institutional reality can under no circumstances be depicted as a collection of monolithic and widespread beliefs throughout a given population. It is unlikely that field participants typically evolve in a unified and completely integrated field: no underlying order can explain away the disorder of everyday life (Morson and Emerson 1990). Accordingly, institutions are frequently contested, particularly in times of social disorganization and change (Hensmans 2003; Scott 2001). Collective sharing may have been something conventional in pre-modern societies. However, the world is actually far more heterogeneous now; it is a world structured as much around differences as resemblances (Beck 2005; Castells 1997). Modernity, which is the setting of a real-time dislocation of institutionalized practices, drives actors to take increasingly reflective positions on established practices (Hensmans 2003; Beckert 1999). Reflexive consciousness allows any given actor to cogitate about his or her institutional context, to distance him or herself from it, to polemicize against it, and even to change it (Giddens 1990; Lawrence and Suddaby 2006). In the fluid dynamic of modern societies, worldviews and practices are contested and negotiated as various centers of power claim authority and legitimacy. Western societies are confronted by 'the erosion of cultural beliefs and the increasing questioning of what was once taken for granted' (Scott 2001: 182).

In short, a definition of institutional reality in terms of collective sharing appears insufficient. Although there may be some consensus as to certain features or 'core' beliefs, homogeneity and congruence between actors in a field cannot be taken for granted (Hoffman 1999; Lawrence et al. 1999). Actors in a social space may differ according to the strength of their adherence to various opinions, attitudes, or stereotypes. In fact, institutional reality is as much an issue of conflict and argument as of harmony and agreement; it accommodates as much convergence as divergence within a given field. If we are to acknowledge the multiplex nature of institutional reality (Scott

2001), we must unpack the notion of sharedness. Its meaning should not be taken for granted and yet, some concept of sharedness is useful. Hence, our research question is: what forms does sharedness take in an institutional field?

2.3 METHODS

This article uses a qualitative case study involving fieldwork in three 'field-configuring events' (Meyer et al. 2005) that took place in the Canadian FT sector within a short period of time. Field-configuring events are settings where various field participants gather for a brief period of time with the intent to structure an organizational field (Meyer et al. 2005). With this case study, our aim was theory elaboration (Glaser and Strauss 1967; Eisenhardt 1989) through analytical rather than universal generalization (Tsoukas, 1989), by extending and refining current understanding of 'sharedness' in institutional theory. Qualitative research is appropriate when one looks for contextualization, vivid description and dynamic structuration, from the perspective of the actors under study (Lee 1999: 43). In this section, we explain our research context, data gathering and analysis processes.

2.3.1 Research Context

We chose to study the Canadian FT sector for three reasons. First, the relatively recent emergence of FT in the 1980s is linked to the rise of various social movements and global awareness. FT-related issues appear to resemble environmental (Hoffman 1999; Maguire and Hardy 2006; Lounsbury et al. 2003; Maguire 2004), social (Khan et al. 2007) and WTO-related (Lawrence et al. 2001) issues which have attracted contemporary institutional scholars, and may be studied from distinct levels of analysis (Scott 2001). As a global movement with members in more than 60 countries, FT is part of the new global conscience (LeClair 2002). Fair Trade organizations (FTOs) condemn the conventional system of exchange, also known as 'free trade', as being 'unfair' and hold that market prices do not properly reflect the true social and environmental costs associated with the production of widespread commodities such as coffee, sugar, tea, bananas, spices and cotton. FT also comprises many sensitive issues that are more likely to involve a diversity of opinions. In this article, we assume that issues are 'complex constructions of the world that bring with them a call for action' (Lawrence et al. 1999: 489). Second, it was clear from preliminary investigations that the sector was undergoing important challenges linked to its growth and increasing recognition within the Canadian population. Many actors from different standpoints have suggested that the sector is actually at a 'turning point' and that important decisions must be taken to assure its development. This situation was more likely to produce tension between actors. Third,

this case was chosen because the issues at stake were transparently observable. A research site is deemed 'transparent' if the subject of inquiry is easily visible (Eisenhardt 1989). Indeed, studying the Canadian FT sector was easy since we have been involved with some of its members since 2002 and were thus familiar with many of the main individual and organizational actors in the field as well as with the main issues (cf. Suddaby 2006). Moreover, field-configuring events are places where some latent issues may be unconcealed (Zilber, 2007). In short, the Canadian FT sector was a convenient field in which to explore sharedness.

The FT movement proposes a distinct way of performing business activities, given that its main objective is to link reflexive consumers in the North with marginalized producers in the South in more socially just and ecologically sound production and consumption strategies (Murray and Raynolds 2000; Raynolds 2000; Maseland and De Vaal 2002; Mori and Malo 2003). FT can be described using the definition and criteria jointly crafted by four leading international FT associations, namely FLO (Fairtrade Labelling Organizations), IFAT (International Fair Trade Association), NEWS! (Network of European Workshops) and EFTA (European Fair Trade Association). These four associations, also known under the acronym FINE, issued the following definition of FT:

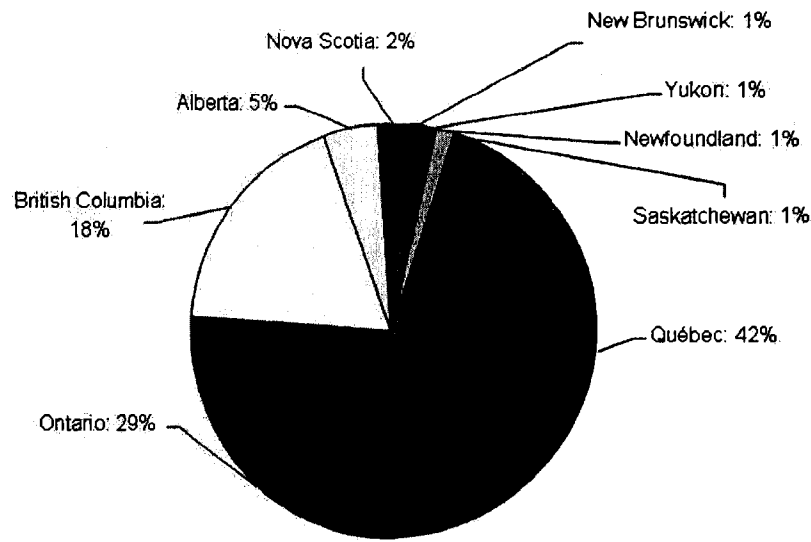
Fair Trade is a trading partnership based on dialogue, transparency, and respect that seeks greater equity in international trade. It contributes to sustainable development by offering better trading conditions to, and securing the rights of, marginalized producers and workers—especially in the South. Fair Trade organizations (backed by consumers) are actively engaged in supporting producers, in awareness raising and in campaigning for changes in the rules and practices of conventional international trade (FINE 2006).

Since its inception, FT has included several principles (e.g., fair revenues, democratic workplaces, environmental sustainability, financial and technical support, and public accountability) and focused mainly on exports from low-income countries to high-income countries. According to the FINE's Fair Trade Advocacy Office, the essence of FT is: (1) to work with marginalized producers and workers in order to help them move from a position of vulnerability to security and economic self-sufficiency; (2) to empower producers and workers as stakeholders in their own organization; (3) to play a wider role in the global arena to achieve greater equity in international trade (FINE 2006).

The introduction of FT in the Western world has occurred in many countries at varying speeds during the last decades, and country-specific social, economic, and political processes have accompanied this process. In Canada, the FT movement is developing into an articulate and organized alternative to conventional trade. The FT phenomenon is receiving increasing attention from consumers, governments, and for-profit and non-profit organizations. NGOs around the

country are proliferating and engaging in the struggle for that alternative (e.g., Oxfam-Canada, Équiterre). FT-related issues are now on the strategic agendas of most major Canadian retailers (e.g., Loblaws, Sobeys, and Métro). However, recognition and turnover still vary widely between provinces. For newcomers, like Saskatchewan and Newfoundland, the situation is totally different from that of more mature FT markets in British Columbia, Ontario and Québec (Figure 2.1).

Figure 2.1 Transfair Licensees by Province and Territory in 2006



Two important moments characterize the development of the Canadian FT sector. The first was the appearance, in the early 1970s, of the earliest FT-related activities. As in many other countries, Canadian FT-related activities were initially proposed by NGOs and religious associations without extensive business experience. The first Canadian Ten Thousand Villages worldshop, an organization linked to the Mennonite Central Committee, opened in 1972 in Altona, Manitoba. Today, 30 franchises across Canada offer traditional and indigenous craft goods. Likewise, in 1981, two United Church ministers and two social activists concerned about the prospects of small-scale coffee growers in Nicaragua formed Bridgehead. In 1984, Oxfam-Canada, an international development agency, acquired Bridgehead and formally incorporated it as a for-profit company. The second important moment happened when the Canadian FLO-affiliated labelling organization, Transfair Canada, was launched in 1994. The creation of Transfair represented the first attempt to break into the mainstream market. Transfair now manages more than 165 licensing contracts and the Transfair label appears on a wide range of products, including rice, coffee, tea and spices available in more than a thousand outlets all over Canada. Transfair is also active in preparing the introduction of new products onto the market, as well as the development of new markets inside Canada's vast territory.

Today, five types of FTOs assume different roles within the trading chain from producers to Canadian consumers: (1) *Producer organizations* produce marketable products (e.g., food, handicrafts) and export them to Canada; (2) *Importing organizations* import products, and operate as wholesalers and sometimes retailers. About 50 importing organizations are involved in the Canadian FT market. Most are located in British Columbia (e.g., Ethical Bean, Kicking Horse), Ontario (e.g., La Siembra, Planet Bean), and Québec (e.g., Equita, Café Rico, Plan Nagua); (3) *Labelling organizations* guarantee respect for basic FT standards. Transfair, the only national FT labelling organization, is backed by a coalition of financial supporters, partners and member organizations which provide support in the marketing and financing of the label. Transfair is committed to introducing labelled products into mainstream sale outlets such as supermarkets, catering businesses and public institutions. The Transfair label allows many new companies (e.g., Wal-Mart) to become FT partners; (4) *Promoting organizations* are NGOs that promote, advocate, and educate about FT in several places. Several development and environment NGOs are interested in FT issues and get involved in a variety of awareness-raising and campaign activities on behalf of excluded and disadvantaged producers. For instance, Québec-based Équiterre directs some of its awareness-raising activities towards responsible consumerism and equitable trade rules and practices between the North and the South; (5) *Retailing organizations* give a special place to FT-labelled products in their stores. FT products reach end consumers in many ways but most significantly through specialist outlets and supermarkets. Other retail channels include local solidarity groups, organic food shops, and institutional clients (e.g., schools, churches).

The general public's awareness of FT coffee has been steadily growing, increasing from 11% of the population in 2001 to 27% in 2005. Building on the success of coffee sales, further products such as tea and chocolate have also been introduced. For instance, FT cocoa products had an annual growth in Canada of 101% in 2005. The progress is attributed to the increasing public visibility of FT actors and products through an increased number of coordinated activities, such as the Fair Trade Fortnight which had its 5th edition in 2006. The Fortnight consists of over 70 separate events and activities across Canada. All these activities have attracted growing attention from the media, providing a boost in commercial and political support for FT. Through the different lobbying activities and against the background of rising consumer awareness, FT is beginning to gain recognition in the political arena too. Building on the growing support from many NGOs, schools and other institutions, political authorities have started to take FT more seriously. Another debate concerns whether and to what extent FT should be enshrined in a legal framework or even submitted to legally binding standards. FT's market success has also started to concern other players who are losing opportunities (e.g., Nestlé, Second Cup, and Wal-Mart). Some players choose to work within the established labelling scheme while others are developing alternative

schemes with different standards. Even though the sector is becoming more competitive, FTOs sometimes join forces to work together on common issues (e.g., the role of the State). Despite increasing cooperation at various levels, the Canadian FT movement continues to be characterized by a wide diversity of styles, organizations, activities and focus. In short, because FT is a complex and polymorphous phenomenon, different field participants may foster alternative discourses about it (see Table 2.1).

2.3.2 Data Collection

In this article, we decided to adopt a discursive approach on institutional theory (Phillips et al. 2004). From such a perspective, institutions 'are premised upon and supported by particular discourses' (Maguire and Hardy 2006: 9). In Fairclough's (2005: 925) words: 'A *discourse* is a particular way of representing certain parts or aspects of the (physical, social, psychological) world'. Discourses include a mixture of elements such as beliefs, values, attitudes, opinions, practices, body movements, non-linguistic sounds, and scripts that are more or less widespread in a social milieu. Discourses are not mere reflections of an objective reality; rather, they constitute signifying organizations that shape the social settings in which field participants interrelate. Discourse analysts claim that without discourses there would be no social objects which could be addressed by field participants (Parker 1989). They constitute collections of texts which construct 'social objects', i.e., material, imaginary or symbolic entities to which field participants attribute names, characteristics and values in order to communicate about them (Wagner and Hayes 2005). A 'text' is the semiotic aspect of a social object and, as a symbolic expression, it can take many forms: e.g., written document, verbal report, artwork, spoken word, picture, symbol, building, or artifact (Fairclough 1995). Discourse analysis is the systematic study of text production, distribution, and consumption (Phillips et al. 2004). In general, discourse analysis is oriented toward theory creation rather than theory testing (Phillips and Hardy 2002: 68).

In general, naturally occurring texts that arise from the mundane activities of field participants 'are considered a better source of data for discourse analysis because they are actual examples of language in use' (Phillips and Hardy 2002: 71). For this reason, we found that the most appropriate way to investigate what forms sharedness actually takes would be to adopt Meyer et al.'s (2005) method, which consists in infiltrating meetings and conferences where members of a community gather. On these occasions, would-be participants converge from various horizons for face-to-face interactions, collective sense-making, and the playing out of power relations: 'They are places where business cards are exchanged, networks are constructed, reputations are advanced, deals are struck, and standards are set' (Meyer et al. 2005: 467). Meyer et al. (2005) have dubbed such

gatherings 'field-configuring events' because they are 'settings where people from diverse social organizations assemble temporarily, with the conscious, collective intent to construct an organization field' (Meyer et al. 2005: 467). For a social scientist, attending such gatherings allows a real-time investigation of the structuration of a field. As such, they also serve as an ideal avenue for exploring sharedness. Furthermore, considering the small scale of the FT sector, each gathering rallies a good variety of distinctive participants.

Since 2002, we have participated in several scientific conferences, broad-spectrum conferences, FT Fortnights and food trade shows where FT-related issues were debated. For the purposes of this article, we deliberately selected three very different gatherings where FT participants from all over Canada rallied. The aim of this theoretical sampling was to collect data that we thought would be useful in building our grounded theory of sharedness (Glaser 1978; Suddaby 2006). Indeed, this selection gave us access to a wide variety of texts uttered in specific contexts. The three gatherings took place within a short period of time, i.e., between October 2005 and June 2006. The first gathering (G1) took place during the annual national trade show that supports and promotes Canada's grocery industry. This two-day-long exhibition brought together 350 exhibitors from across Canada, of which a dozen had activities directly related to FT. During this exhibition, we wandered around the FT display booths and noted the discursive content used by the FT exhibitors in their interactions with other exhibitors and visitors. We also took part in spontaneous meetings between various FT exhibitors throughout the exposition. The second gathering (G2) was a meeting at the headquarters of a major Canadian NGO, whose objective was to get the creation of a Canadian Consultation Committee on Fair Trade underway. We recorded the minutes of this meeting, attended by representatives of for-profit firms, research institutes and NGOs deeply involved with FT. The third gathering (G3) was an international conference on FT held in a major Canadian city. Based on the list of participants, and the intensity of their interactions, the conference can be seen as a field-configuring event (Meyer et al. 2005). We conducted fieldwork during the three-day-long conference as we took notes at various conference activities, including plenary welcoming sessions, and concluding and keynote addresses. We also observed spontaneous get-togethers (e.g., breakfasts, lunches, coffee breaks). Overall, this threefold field ethnography provides a thick description of the issues, topics and themes in the field (Spradley 1980). Hence, the observation notes formed the primary database for analysis. However, to gain a deeper understanding of the history and actual developments of FT in Canada, we also consulted a wide range of secondary sources (e.g., websites, newspapers) and had access to proceedings from previously held workshops (e.g., Audebrand et al. 2004).

2.3.3 Data Analysis

The data analysis for this article comprised three main stages: (1) unfolding an account of the main issues and interests in the Canadian FT sector; (2) analyzing data collected at the three gatherings in order to get a preliminary identification of specific ways in which discursive content was shared by field participants; (3) developing a grounded framework by simplifying and combining categories.

In the first stage, we constructed a chronological description of the Canadian FT sector with multiple accounts from different secondary sources. We trace the evolution of the sector from the first FT involvement in the 1970s up until June 2006. We contend it would not be possible to understand the actual issues and debates in the sector without taking its past development into account. We then tried to determine the main issues and the tensions underlying each one of them. The idea was not to be exhaustive but to become familiar with the manifest and latent discursive content circulating within the field throughout the three gatherings. By the end of this first stage of analysis, we were able to show the basic themes as well as the various issues and interests discussed during each gathering. Table 2.1 provides a description of major issues in the field. It also provides a brief description of the main underlying tension associated to each issue. Interest are generally more in line with one pole of a tension than the other.

In the second stage of data analysis, we picked up texts circulating at the three gatherings in order to understand sharedness between field participants. At this stage, the challenge was 'to identify a manageable, relatively limited corpus of texts that is helpful in exploring the construction of the object of analysis' (Phillips and Hardy 2002: 72). The challenge lay in singling out texts that would be most relevant to our analysis of sharedness. Although it is not possible to approach the data without any assumptions whatsoever, we tried to allow categories to emerge from the data rather than attempt to fit the data into preconceived categories (Glaser and Strauss 1967; Locke 2001; Suddaby 2006). We did, however, begin our analysis with a basic theoretical orientation focusing on polyphony (Bakhtin 1981; Steinberg 1999). Repeated reading of the field notes led to a preliminary identification of specific ways in which discursive content was shared by field participants. For instance, some discursive content was used extensively and candidly by most field participants throughout the three gatherings (e.g., catchphrases like 'buying is voting'). Other discursive content was used as to express a dispute between field participants (e.g., around the issue of mainstreaming).

Table 2.1 Issues in the Canadian FT sector

Issue	Underlying Tension	Level of Concern	Level of Controversy
Adhesion	Inclusion/Exclusion	High	Low
Certification	Standardization/Customization	Low	High
Responsibilities	Duties/Rights	High	High
Professionalization	Past/Future	High	Low
Mainstreaming	Certainty/Uncertainty	High	High
Growth	Contraction/Expansion	Low	High
Fairness	Altruism/Egoism	Low	Low
Transparency	Clarity/Opacity	Low	Low
Collaboration	Cooperation/Competition	Low	Low

In the third stage of our data analysis, we directly addressed our research question. Our aim was to simplify the conceptual categories constructed in the second stage. This involved an iterative process wherein we develop the conceptual framework we use to interpret the discursive content (Eisenhardt 1989; Suddaby 2006). Like the rest of the data analysis, this third stage was abductive rather than inductive or deductive: it involved a ‘constant movement back and forth between theory and empirical data’ (Wodak 2004: 200). This approach produced the theoretical framework presented in the following sections. On the basis of the pattern evident in the second stage, we collapsed the various categories describing features of sharedness into two broader dimensions, which we will refer to as ‘level of concern’ and ‘level of controversy’. Paraphrasing Suddaby (2006), we would like to remind the reader that although we are presenting our concepts in a traditional manner (i.e., up front in the study), the concepts did, in fact, emerge from the data and analysis that follow rather than being derived from prior hypothesis. Moreover, we concede, in line with Fairclough (2003: 14), that ‘no analysis of a text can tell us all there is to be said about it – there is no such thing as a complete and definitive analysis of a text.’ For that reason, we tested our findings with members of our research team during meetings and seminars (Eisenhardt, 1989). Finally, the reader should be aware that in order to respect confidentiality, we have disguised certain details that may compromise the anonymity of individual and organizational actors.

2.4 FINDINGS

Our research question asks how discursive content is shared in the mushrooming field of the Canadian FT sector. Accordingly, we identified and analyzed different ways in which discursive

content is shared in three gatherings in which Canadian FT actors participated. Preliminary analysis of the data from the three gatherings shows that the sector displays such wide diversity that it cannot be easily integrated or accurately described in terms of a single overriding 'issue' (Hoffman, 1999). As we've seen in Table 2.1, there are many issues in the Canadian FT sector. Moreover, each field participant focuses on those aspects of an issue most in line with his or her specific interests (Lawrence et al. 1999). In the remainder of this section, we review our findings and enfold them with existing and emergent literature (Eisenhardt 1989).

2.4.1 Levels of Concern and Controversy

By analyzing the empirical data, we identified two broad dimensions useful in understanding the flow of data: 'level of concern' and 'level of controversy'. The identification of those two dimensions occurred successively. First, we were struck by the recurrence of conversations around some specific issues during interactions between field participants across the three gatherings. This feature constitutes the first dimension: level of concern. While some discursive content constituted burning issues for field participants (e.g., professionalization of FT workforce), other content was depicted as obvious (e.g., the fairness of FT). Second, we observed that while some discursive content did not create overt tensions between field participants (e.g., FT alleged transparency), other content did (e.g., FT mainstreaming process). This feature constitutes the second dimension: level of controversy. In short, through data analysis and discussion with our research team members, we came up with a type of grounded classification that Bailey (1994) identifies as an operational-level typology, i.e., a classification strategy that consists in formulating conceptual labels out of empirical clusters.

The first dimension, level of concern, has to do with the trepidation, interest or anxiety linked with a specific discursive content brought up during the gatherings by actors from the Canadian FT sector. For ease of classification, we distinguished between a low and a high level of concern. There is a low level of concern when topics are depicted by field participants as 'plain as day'; they appear in the discourse, but without specific emphasis or a felt need to give further details or explanations. For instance, field participants don't feel they have to explain FT intrinsic goodness for Southern producers. A low level of concern does not necessarily mean that a topic is perceived as unimportant by field participants. It rather signifies that participants believe there is nothing to add – nothing that needs to be stated about that topic, either because it is self-evident or because it would be inappropriate to add anything at that time. For instance, the significance of 'direct trade' and 'fair price' has never been questioned by field participants throughout the three gatherings. In short, discursive content with a low level of concern stayed in the background, at least for

participants at the three gatherings. In contrast, there is a high level of concern when a topic is depicted as more imperative or crucial by field participants. Some topics are described as 'problems' that must be promptly addressed not only at an organization-level, but also at a field-level (e.g., who can legitimately be call an FT actor). Issues are depicted as 'crucial' according to the current interests of field participants. Field participants sometimes feel the need to engage in dialogue with other actors about such issues in order to find a solution (e.g., the role of the State in the certification scheme). Those issues become the subject of intense discussion, or 'food for thought' during conversations and chitchats. In short, discursive content with a high level of concern stayed in the foreground, at least for participants at the three gatherings.

The second key dimension, level of controversy, has to do with the presence of discussion where opposing opinions clash. For ease of classification, we distinguished between a low and a high level of controversy. Some topics are not controversial, in the sense that they are not a source of discord between field participants (e.g., the intrinsic goodness of FT). A low level of controversy implies the presence of agreement, or harmony between field participants about a topic (e.g., professionalisation of FT workforce). A low level of controversy between field participants can also signify the presence of a common threat that seems to come from 'outside' the field (e.g., the multiplication of home-made certification schemes). In short, some discursive contents are uncontroversial, at least between participants in the three gatherings. In contrast, some issues accentuate dissension and opposition between field participants. A high level of controversy implies the presence of arguments, disagreements, or disputes between field participants linked with one or more issues (e.g., the duties of FT actors). One specific issue is sometimes linked with subgroups who actively work on behalf of or against something (e.g., in favor or against mainstreaming). In short, some discursive contents are controversial, at least between participants in the three gatherings.

Table 2.2 Unpacking Sharedness

		Level of Controversy	
		Low	High
Level of Concern	Low	Axiomatic Zone	Idiosyncratic Zone
	High	Consensual Zone	Conflictual Zone

By combining the two dimensions, we can identify four major discursive zones (see Table 2.2). It is important to keep in mind that the dimensions of this framework are continua, not dichotomies; the endpoints represent ideal types. However, these four categories allow us to identify quite different manifestations or 'zones' of sharedness (cf. axiomatic, consensual, conflictual, and idiosyncratic), and thus help us answer our research question. In short, the discursive content within each of these zones is shared differently between field participants. Table 2.3 provides a synthesis of our grounded theory and shows our main results.

Table 2.3 Synthesis of the Results

	Axiomatic Zone		Consensual Zone		Conflictual Zone		Idiosyncratic Zone	
	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High
Level of Concern	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High
Level of Controversy	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High
Definition	Discursive content in this zone is characterized by its taken-for-grantedness or aphoristic qualities.		Discursive content in this zone is characterized by agreement, consent, or compromise.		Discursive content in this zone is characterized by overt disagreement and discord		Discursive content in this zone is characterized by peculiarity, unconventionality, or eccentricity.	
Explanation	Broadly diffused discursive content which is hardly ever questioned or put on the 'operating table' to be surgically examined; often depict as the 'raison-d'être' of the field.		Discursive content to which participants adhere more or less deliberately; accepted as the most 'logical', 'reasonable', or 'comfortable' way to act for the time being.		Discursive content about which conflicting claims coexist and co-evolve as disagreeing 'voices' who construct the world in differing ways seek to establish their own supremacy.		Narrowly diffused and weakly entrenched discursive content dissonant in comparison with the 'orthodoxy' or simply unable to 'fit in' with dominant discursive contents.	
Discursive Manipulation	Objectification		Homogenization		Polarization		Marginalization	
Link with other IT concepts	• 'Institutional vocabulary' (Suddaby and Greenwood 2005) • 'Unifying and stabilizing elements' (Scott 1998)		• 'Concerted understanding' (Lawrence et al. 1999) • 'Discursive accomplishment' (Lawrence et al. 1999).		• 'Institutional war' (Hoffman 1999) • 'Discursive struggle' (Lawrence et al. 1999)		• 'Proto-institution' (Lawrence et al. 2002) • 'Institutional entrepreneurship' (DiMaggio 1988)	
	• This content comprises the 'institutional vocabulary' common to most participants in the field and which seems to have a life of its own (Suddaby and Greenwood 2005).		• Consensus, or 'concerted understanding', emerges as a result of efforts by various actors to define norms of appropriateness and courses of action (Lawrence et al. 1999)		• Field participants competing over the interpretation of issues act as rival institutional entrepreneurs (DiMaggio 1988) who sometimes enter into an 'institutional war' (Hoffman 1999).		• 'Proto-institutions' are constituted through texts which currently evolve in the periphery of a field and advocate alternative discourses to the dominant ones (Lawrence et al. 2002).	

	Axiomatic Zone	Consensual Zone	Conflictual Zone	Idiosyncratic Zone
Examples	• In G1 (i.e., a national trade exhibition), participants cultivated the equation that by reducing the number of middlemen—often called ‘coyotes’—, the producer receives a higher amount for his or her products. • In G2 (i.e., creation of a Canadian Consultation Committee on FT), participants used the Northern consumer to justify the need for a strong certification scheme: ‘Consumers want to be sure that producers receive a fair deal for their products.’ • In G3 (i.e., an international conference on FT), the seven FT principles were often written into PowerPoint presentations and recited at the beginning of communications. • Canadian FT actors have a duty to politicize consumption and consumers as well. • The expression ‘buying is voting’ was used recurrently by FT actors in the three gatherings. • The recurrent use of the expression ‘trade, not aid’ in	• FT can no longer rely on word of mouth and charity to increase sales. One G1 participant from a wholesaling organization said: ‘The truth is that there is not enough demand for FT products’. • FTOs acknowledge the limited distribution and uneven availability of FT products across the country. In G2, one NGO member stated: ‘We’ve got to provide more resources to improve FT promotion’. • FTOs need to look as professional as their rivals from the conventional market, at the organizational-level, but also at a field-level. • The future of FT lies in the capacity of FTOs to look professional, to offer a professional service to intermediary and end consumers. A member of a promoting organization participating in G2 stated: ‘Consumers have to seek out products to find them’. • At G2, a member from an NGO told other participants: ‘FT should become a government	• Big multinationals are invoked as potential or actual foes to FT. In G2, one NGO participant declared: ‘They could easily conquer and destroy the FT-market’. • However, big multinational firms are sometimes evoked as potential allies. One participant declared: ‘We’ve got to find innovative ways to co-operate with multinationals and still continue to maintain a critical perspective’. • For one G2 participant, there is a need to distinguish between a ‘100% FT’ actor, whose employees work day and night for the cause, and a company that only adds FT products to its range of conventional products. • Another G2 participant pointed out that the sector should not exclude organizations whose activities are not intended to be ‘100% FT’. • For some G3 participants, integrating the conventional market is equivalent to giving up the fight and exposing FT to the sharks of free trade.	• At G3, one participant pointed out that some of the criteria imposed on growers in the South did not apply to actors in the North. • For instance, one G3 participant suggested that Northern FTOs should adopt democratic management practices just like Southern ones. • At G3, some participants mentioned that FT in its current form represented a serious risk to the environment and did not challenge the basis of the market, which is premised on perpetual growth. • FT emphasizes the consumption of luxury goods (e.g. speciality coffee). • FT perpetuates the paternalistic practices of foreign aid and neo-colonialism, albeit more subtly. • If entrepreneurs import directly from small growers in the South at a reasonable price, they are conducting FT. If the main criterion for FT is direct trade, then they have the right to label themselves as FT. • One wholesaler at G2 declared:

	conversations, slogans, and speeches.	<i>standard.</i> • FT-related endeavors should be recognized in laws and regulations at the local, provincial and federal levels.	• For others, market integration offers interesting challenges that are surmountable with concerted efforts and transparency among the actors.	<i>'Someday, we will carry out North-North FT, inter-provincial FT.'</i>
--	---------------------------------------	---	--	--

2.4.2 Axiomatic Zone

The first manifestation of sharedness comprises discursive content which combines a low level of concern and a low level of controversy. This discursive content makes up an axiomatic discursive zone in the Canadian FT sector, at least in the three gatherings observed. As the adjective 'axiomatic' suggests, discursive content in this zone is characterized by its obviousness, taken-for-grantedness, or aphoristic qualities. It contains those texts that are widely used by field participants to describe FT. Although content from the axiomatic zone has every chance of being very much present in speeches and conversations, it is hardly ever put on the 'dissecting table' to be examined. Field participants use this discursive content without the need to discuss it. For instance, in the three gatherings, we hardly noticed questions about FT relevance. Furthermore, the discursive content from the axiomatic zone cannot be questioned without severe repercussions. Indeed, serious modifications within this zone would likely involve a complete transformation (or even rejection) of FT. Portions have become sedimented and are therefore increasingly hard to dislodge. Some texts have become so widely reified that they are now part of the landscape of the Canadian FT sector, at least as far as we observed in the three gatherings.

Among the texts most widely used by field participants, the 'seven principles' of FT occupy a special place, often used as a 'mantra' in interactions. In G1 (i.e., a national trade exhibition), all or some of the seven principles were written on sheets of paper that could be distributed to visitors. One wholesaler had a big poster with the principles written on it. In G2 (i.e., creation of a Canadian Consultation Committee on FT), the principles were written into the minutes of the previous meeting. In G3 (i.e., an international conference on FT), those principles were often written into PowerPoint presentations and recited at the beginning of communications. According to these principles, FT actors must respect certain rules. First, they must conduct direct trade, that is, they must limit the number of intermediaries between the Southern producer and the Northern consumer, depicted as the two stakeholders considered central to FT. Second, FT actors must offer a fair price for Southern producers' goods or services, i.e., slightly higher than the market price, which covers not only the economic costs of production, but also the social and environmental costs. Third, FT actors must promote long-term commitment and transparent relations between economic partners, and not focus exclusively on short-term economic exchanges. Fourth, they must supply technical and financial support to producers in the South. This support can take the form of pre-financing that allows producers to live comfortably between crops, guarantees a minimum purchase price despite stock market fluctuations, and provides technical aid to improve work and management methods. Fifth, they must favour democratic management of producing organizations, most often based on the co-operative model, which offers several advantages, including member participation in

decision-making and reinvestment of surpluses in community projects. Such management also facilitates the learning of democracy, the repercussions of which go beyond the framework of the organization. Sixth, they must support sustainable development, i.e., preserve biodiversity and renewable natural resources by promoting poly-culture, avoiding pesticides and chemical fertilizers, and decreasing pollution and waste. Seventh, they must promote consumer awareness about responsible consumption, i.e., carry out educational activities to raise awareness among consumers, the general public, companies and political decision-makers. In short, those seven FT principles were used as basic material in discussion between field participants in the three gatherings.

During our fieldwork, we observed that some discursive content appeared self-evident to field participants or was depicted as deeply held values. In G1, we observed several recurrent manifestations of self-evident discursive content. First, field participants provided a similar *raison d'être* for partaking in the FT sector: To find ways to address the unequal global trading relations between the North and the South. Utterances such as 'FT is an efficient tool for poverty eradication and sustainable development' were heard frequently, especially in front of potential consumers. Second, participants referred to the 'evident' capacity-building nature of FT. With FT, they argued, developing countries are able to improve their commercial trade balance. Third, participants displayed a certain distrust of humanitarian aid as it has been traditionally done. This distrust can be seen in the recurrent use of the expression 'trade, not aid' in conversations, slogans, and speeches. Fourth, they condemned the conventional system of exchange by pointing out the failure of the market to offer an *integral price* that would cover all the costs related to production of a good or service. In G1, we observed many field participants argue that the 'invisible hand' is not the best way to regulate business activities. Fifth, they cultivated the equation that by reducing the number of middlemen —often called 'coyotes'—, the producer receives a higher amount for his or her products. Sixth, participants reminded their interlocutors that FT was enshrined in the United Nations Universal Declaration of Human Rights in 1948: 'Everyone who works has the right to just and favourable remuneration ensuring for himself and his family an existence worthy of human dignity.' In short, they used HR principles to give even more legitimacy to their overall project and specific actions. Seventh, we observed that field participants were keen to state that FT improves the living conditions of 'over five million people,' including farmers and their families.

We observed that in their utterances, participants not only spoke about something, but also someone. In other words, some 'voices' were invoked in their utterances. At least two voices were recurrently referred to in discourses: the 'Southern producer' and the 'Northern consumer'. Although Southern producers have little opportunity to speak for themselves directly in the Canadian FT sector, their interests were 'represented' by other actors (cf. Lawrence et al. 1999).

Throughout our fieldwork, we observed field participants refer to the need to protect and support these weaker partners in trading relationships. For instance, in G1, we noticed how a FT wholesaler tried to convince a visitor of the positive impacts of FT on the livelihood of marginalized producers. To do so, the wholesaler told the visitor that FT gives small-scale farmers and rural entrepreneurs the opportunity to increase the added-value of their products. During G2, a participant from another wholesaling organization told us that FTOs must expand in order to impact a higher number of third-world producers. In short, field participants claimed that through their business activities they act in the best interests of marginalized Southern producers.

The role of Northern consumers within FT was also emphasized during speeches and conversations. Consumer participation was considered 'essential' to FT sustainability. However, consumer education was not depicted as an easy task. As a G2 participant from an NGO asserted: 'Most people in Canada are very price-conscious and only tenuously aware of the consequences of their consumption behaviors'. Thus, Canadian FT actors have a duty to politicize consumption and consumers as well. Accordingly, the expression 'buying is voting' was used recurrently by FT actors in the three gatherings. According to a G1 participant from the labelling organization, FT allows consumers to actively make a positive contribution to effecting changes in trading and production practices. This participant added that FT offers a 'unique opportunity' for consumers to make a real change. In G2, participants used the Northern consumer to justify the need for a strong certification scheme. As a member of the labelling organization insisted, certification schemes 'secure' consumer confidence: 'Consumers want to be sure that producers receive a fair deal for their products. The mechanisms of certification and control guarantee that the "poorer links" in the chain, namely small producers, receive a reasonable portion of the profits.'

Discursive content from the axiomatic zone corresponds to the concept 'taken-for-granted' in institutional theory. First, axiomatic features correspond to the background assumptions most widely held in common (e.g., eliminate coyotes, politicize consumption). This content appears as a unifying and stabilizing element that shapes the understandings and practices of field participants (DiMaggio and Powell 1991; Scott 1998). This is precisely the case with the FT seven principles, which are established as common sense and thus dampen the multivocal nature of the field. Institutional scholars employ terms like unconsciousness (cf. Hoffman 1999), preconsciousness (DiMaggio and Powell 1991), and semiconsciousness (Jennings and Greenwood 2003) to characterize this taken-for-grantedness. Second, this content comprises metaphors and discursive practices common to most participants in the field (e.g., 'buying is voting', 'trade, not aid'). For instance, the seven FT principles are the building blocks which constitute the 'institutional vocabulary' (Suddaby and Greenwood 2005) used routinely by field participants. This institutional

vocabulary seems to have a life of its own and to possess value on its own terms. However, expressions like 'trade, not aid' and 'buying is voting' are also ready-made axioms, i.e., succinct, pithy formulations. They can be used strategically (i.e., to purposefully convince someone), in this case to promote a given interest or reassure interlocutors (e.g., the relevance of the certification schemes for Northern consumers). Hence, with the adjective 'axiomatic' we want to emphasize both the taken-for-grantedness of some discursive content, and the ready-made maxims, adages or sayings that circulate in the field. In short, drawing from Abric (2001), we can conclude that discursive content from the axiomatic zone possesses an *expressive* value (i.e., it is recurrently verbalized in speeches and conversations about FT), a *symbolic* value (i.e., it cannot be questioned without affecting the *raison-d'être* of FT), and an *associative* value (i.e., it is linked with many other discursive elements regarding FT).

2.4.3 Consensual Zone

The second manifestation of sharedness encompasses discursive content which combines a high level of concern and a low level of controversy. This discursive content forms the consensual zone in the Canadian FT sector, at least in the three gatherings observed. As the adjective 'consensual' implies, discursive content in this zone involves agreement, consent, or compromise. Discursive elements from the consensual zone are those elements to which participants adhere more or less deliberately; they are not taken for granted, but accepted as the most logical, reasonable, or comfortable way to act at the time by a vast majority of participants. For instance, the need to professionalize FT workforce was recurrent in conversations throughout the three gatherings. The consensual zone also includes 'concerted understanding' (Lawrence et al. 1999) about some course of action to take regarding specific issues in the Canadian FT sector (e.g., the role of the State with regards to FT). In a field, a consensus emerges as a result of efforts by various actors to define norms of appropriateness and courses of action. Some issues attract sufficient agreement to form a consensus on the need for action (Lawrence et al., 1999). For instance, G2 was held in relation to the role of the State in FT. In general, the various texts that constitute the consensual zone converge in their descriptions and explanations of a particular aspect of the FT sector.

Findings from our fieldwork suggest that one widespread topic of conversation among Canadian FTOs is the need to adopt better business strategies, to improve product quality, to enhance customer service, and to increase product variety. In an increasingly competitive sector, Canadian FTOs claim they must address their profitability and growth. In short, field participants were aware of the necessity to professionalize their workforce if they want to compete with multinational firms. As one participant in G1 noted, FT can no longer rely on word of mouth and charity to increase

sales. Another G1 participant from a wholesaling organization told us: 'The truth is that there is not enough demand for FT products.' Awareness-raising is therefore a priority for the FT movement in Canada. This observation also arose during G2. As one NGO member stated: 'We've got to provide more resources to improve FT promotion.' FTOs also acknowledge the limited distribution and uneven availability of FT products across the country. As a member of a promoting organization participating in G2 stated: 'Consumers have to seek out products to find them'. The focus on the professionalization of the sector reflects a common understanding among key stakeholders that FT as a business activity needs to adopt improved methods. The Canadian FT sector, as a whole, is torn between its religious, charitable and humanitarian past on the one hand, and its desire to look like a viable alternative to conventional trade on the other. Consequently, the professionalization process is a serious matter. Professionalization is the social process whereby Northern individuals come to engage in FT for pay or as a means of livelihood, not just as voluntary work. Professionalization is, for FTOs, the process of changing the nature of their employees. Rather than volunteers or badly-trained employees, their workforce increasingly comprises specialists in a main organizational function (e.g., marketing, accounting). During G1, FT actors were confronted by dozens of conventional exhibitors, including multinational corporations. Those corporations try to outdo each other in terms of ways to attract visitors to their booths (e.g., music, gadgets, mascots, and samples). Those big corporations had large, well-positioned booths that no visitor could miss. In comparison, FTOs booths were small and positioned in marginal positions in the exhibition hall. With less funding, FTOs could not compete with most of the corporations at the exhibition. However, FTO members running the booths were feeling the need to look as professional as their rivals from the conventional market, at the organizational-level, but also at a field-level. During informal conversations, some FTO members declared that the future of FT lies in the capacity of FTOs to look professional, to offer a professional service to intermediary and end consumers.

Another widespread topic among Canadian FTOs during the three gatherings was the need to win the political-decision makers over to the FT idea. At all three gatherings, the relationship with government never aroused tumultuous debate. On the contrary, the relationship with government rallied FTOs around a common cause. During G1, the main topic in relation to government was the need to find a source of funds to advance the professionalization of the FT workforce. The relationship with government was the main motive behind G2, which wanted above all to secure the official recognition of FT as a significant system of exchange in accordance with the idea of sustainable development. During G2, participants quickly came to a consensus regarding the need to oversee the adoption by Canadian governments of FT-friendly policies. As an introduction to the meeting, one NGO member claimed: 'As the sector continues to develop and consumption continues to increase, the Canadian government will have to demonstrate its commitment to FT.'

Another participant from another NGO told the others: 'FT should become a government standard.' For the members of this coalition, FT-related endeavors should be recognized in laws and regulations at the local, provincial and federal levels. They were asking for the creation of a federal fund for the development of FT around the world. They were also asking for FT to be officially recognized by the federal government. They want recognition of the term 'fair trade' in order to protect this designation from fraudulent use. They were asking for the promotion of ethical buying policies by governmental institutions. Finally, they would like FT to be included in school curricula. If those five demands were accepted by the three levels of government, they say it would help FT as a whole, affecting the growth and sustainability of many FT actors. In short, actors at the three gatherings, but more specifically those at G2, think that governments could do a lot to help the FT cause. Up to now, no government, municipal, provincial or federal, has taken a position on FT. Still, the 'government' happens to be an external 'voice' that is referred to and called upon in speeches and conversations.

Unlike the features of discursive content from the axiomatic zone, consensual features are not self-evident. In the case of professionalization, the consensus between participants at G1 results from their acknowledgement that the FT sector is facing a lack of credibility in comparison with conventional trade. This acknowledgment has become a common understanding between field participants and a cause for action. However, this discursive content does not have a high degree of taken-for-grantedness, at least for the moment. It does not constitute an axiom underlying the theoretical foundation of FT. Field participants in G1 are not really proud of this necessary shift – one that is made somewhat reluctantly. One participant told his audience that professionalization requires money that is thus not redistributed to Southern producers. Moreover, consensual features sometimes result from field participants' 'concerted understanding' (Lawrence et al. 1999) on an issue. Through repeated interactions, field participants can develop a concerted understanding which can then shape their ongoing patterns of interaction. This was the case at the G2 meeting about a collaboration to make demands of the government. Lawrence et al. (2002) define collaboration as a cooperative relationship negotiated in an ongoing communicative process between two or more field participants: 'Collaboration depends on the ongoing negotiation of meaning that allows sufficient agreement on issues, interests, and participations to allow the collaboration to move forward' (Lawrence et al. 1999: 499). Collaboration may be seen as the discursive negotiation of issues. In general, discursive content must display a high level of concern in order to justify expending energy, and display a low level of controversy in order to justify collaboration. For instance, participants at G2 have accepted to cooperate on one aspect (i.e., requests to the government) even if they disagreed on other aspects. As we can see, consensus is never a perfect state of concordance but a transient achievement that rests on an unstable

equilibrium: a collaborative relationship is a 'discursive accomplishment' (Lawrence et al. 1999). In short, institutional work can be initiated through collaboration around consensual features shared by field participants (Lawrence et al. 2002; Lawrence & Suddaby, 2006).

2.4.4 Conflictual Zone

The third manifestation of sharedness contains a discursive content which combines a high level of concern and a high level of controversy. This discursive content forms a conflictual zone in the Canadian FT sector, at least in the three gatherings observed. As the adjective 'conflictual' suggests, this discursive zone involves overt disagreement, conflict, or discord about an issue, topic or theme. Mushrooming fields such as the Canadian FT sector are confronted by a complex social dynamic in which disagreeing voices seek to establish their own supremacy, and where conflicting claims coexist and co-evolve. Groups of actors competing over the interpretation of issues act as rival institutional entrepreneurs (DiMaggio 1988) who sometimes enter into an 'institutional war' (Hoffman 1999). As Scott (2001: 189) elegantly puts it: 'A given field may contain competing frameworks that prescribe varying forms and activities for participants, with the winners and losers to be sorted out over time.' Our findings reveal that as more and more participants enter or are about to enter the FT sector, distinct oppositions are apparent. For instance, there is an opposition between those participants who favor mainstreaming and those who are against. There is also an opposition between those participants who are in favor of a strict certification and those who favor flexibility. In short, the Canadian FT sector is marked by discursive struggles, and the outcome of these struggles may influence its widespread acceptance and long-term development.

The issue of mainstreaming lies at the heart of the FT debate, and has for at least twenty years. The founders of the Max Havelaar label developed this initiative precisely because they wanted an "ethical" coffee that was not reserved to an elite or to a few people 'in-the-know'. Their goal, in founding Max Havelaar, was that coffee produced by small growers in the South and bought at a fair price be accessible to the greatest possible number of consumers in the North (Roozen and van der Hoff, 2001). Still, field participants are forced to acknowledge that FT first flourished in a network parallel to the market (the alternative network), and that integrating the conventional market is a more recent challenge – at least in Canada. The growth of sales of FT products occurred first among aware consumers, in health food stores, and through churches, schools, unions and so on. FT products only appeared on supermarket shelves very recently. In addition, most of the time they are found in the health food sections of grocery stores rather than alongside conventional products of the same type.

In light of our fieldwork, the Canadian FT sector would seem to be swinging between two opposing trends: the one that consists in remaining on solid ground and being limited in terms of expansion possibilities, and one that consists in launching into unknown territory and running the risk of being swallowed up by the market. In the alternative network, FTOs are on friendly and solid ground. Integrating the conventional market involves a certain amount of uncertainty as to the ability to succeed without being swallowed up and losing one's soul. These two tendencies each offer advantages, but they also have perverse effects. As one participant in G3 told us, if the alternative network withdraws entirely into itself, it could lead to further marginalization; if it enters the conventional market, it could lead to some sort of dilution. At the G2, market integration also appeared as a major challenge and it is for that reason that the State is perceived by many actors as able to give a leg-up to the sector in this context. The main concern remains the fear that the sector will split in two, with the alternative network on one side and the conventional network on the other. Some participants fear that the polarization of the two networks would result in a dilution of the energy needed to ensure its growth and a melding of consumers. Others thought this would, on the contrary, offer consumers an additional choice. If FT products are sold in gas stations in Yellowknife and Roberval, it's the growers in the South who profit. It was at the G3 event that the most serious criticisms of market integration were expressed. For some, that integration represents a shift towards commercial values and FT is nothing if not alternative. For others, integrating the conventional market is equivalent to giving up the fight and exposing FT to the sharks of free trade. For others still, market integration offers interesting challenges that are surmountable with concerted efforts and transparency among the actors.

A related current issue in the Canadian FT sector consists in determining the boundaries and actors that may legitimately belong to it. Participants at G2, in fact, wondered what minimal criteria decide which organization can be declared a 'fair-trade' organization. In the FT affiliated with the FLO-I (the FINE member currently experiencing the greatest growth), it is not organizations that are certified but products. This creates a situation in which there are no signposts to determine whether an organization in the North is an FTO. In principle, any organization offering FT products may call itself an FTO. As one rather cynical G2 participant put it, if an oil multinational sells FT chocolate in its gas stations, does that qualify it as an FT organization? For him, there is a need to distinguish between a "100% FT" company, whose employees work day and night for the cause, and a company that only adds FT products to its range of conventional products. At the meeting, then, he presented other participants with a list of the major FT operations, and proposed that it be the basis for determining a FT actor from one that wasn't. His list, based on the code of practice of the International Federation for Alternative Trade (IFAT), includes 14 practices. It is more restrictive than the criteria imposed by the FLO-I. Another participant pointed out that the list seemed to be

designed for organizations that are “100% FT” and that that made it difficult to integrate organizations whose activities are not intended to be “100% FT”. Others wondered what should be the percentage needed to qualify as FT, considering that as soon as one tries to set a percentage level, it becomes arbitrary. Another participant claimed it would be necessary to take into account how a company has evolved – it’s not the FT percentage that counts so much as the capacity and desire to increase that percentage over time. He even proposed a colour-coded system to distinguish among organizations according to their FT level (e.g., red, yellow, green). Moreover, this topic is related to the looming entrance of big multinational firms in the Canadian FT sector. The voices of ‘big multinationals’ are invoked more frequently as potential or actual foes to FT. As one participant from an NGO during G2 declared: ‘They could easily conquer and destroy the FT-market’. However, big multinational firms are sometimes evoked as potential allies. As someone declared at G2: ‘We’ve got to find innovative ways to co-operate with multinationals and still continue to maintain a critical perspective’.

As we can see, various participants are involved in the struggle to construct and define the FT sector. According to some actors, the movement of FT from specialist outlets to mainstream supermarkets will accentuate its impact. They complain that distribution remains focused on a ‘niche’ market. According to others, mainstreaming will only degrade FT, by helping in the ‘fairwashing’ and ‘image laundering’ of big multinationals. Wholesaling, promoting and labelling organizations don’t have the same position about some of the issues at stake. According to one G3 participant, some FT actors are at odds with one another, so much so that the sector seems endangered: the situation could lead to an increasingly deep rift within the sector and hinder its continued existence as one field. This participant said that the current struggle about the nature of a FT actor may cause a scission within the field and the creation of a distinct certification scheme. Right now, a discursive struggle ‘occurs through texts that construct the world in differing ways’ (Lawrence et al., 1999: 486). Antagonist participants mobilize discourses to shape the field according to their own interests and deploy strategy to mobilize support for their own discourse (e.g., advocating ‘100% FT’ actors).

2.4.5 Idiosyncratic Zone

The fourth manifestation of sharedness covers discursive content which combines a low level of concern and a high level of controversy. This discursive content forms an idiosyncratic discursive zone in the Canadian FT sector, at least in the three gatherings observed. As the adjective ‘idiosyncratic’ suggests, these features are characterized by peculiarity, unconventionality, or eccentricity. The discursive content which circulates within the FT sector is filled with

inharmonious texts, i.e., texts which are dissonant in comparison with the orthodoxy or simply unable to 'fit in' with prevailing discourses. For instance, one G3 participant suggested that Northern FTOs should adopt democratic management practices just like Southern ones. According to Scott (2001: 77), 'organizational participants do not always conform to conventional patterns but respond variably, sometimes creating new ways of acting and organizing'. For instance, field participants see the world in a particular way and have personal goals for their participation in the field. Our findings suggest that within the Canadian FT sectors, different sets of actors view, either consciously or unconsciously, some of the issues at stake from an idiosyncratic perspective. For instance, one G3 participant declared that FT still represents a serious risk to the environment, just like conventional trade, because it still value consumption. However, unlike discursive content from the conflictual zone, idiosyncratic features are only potentially controversial, i.e., they could impede the sector in the long term only if they become a source of conflict. Some practices are only potentially disruptive and thus only moderately upsetting. Field participants know the potential exists, they even acknowledged they may have to deal with it some day, but they are not willing to do it right now.

Given its success in several markets, certified FT has attracted imitators. Certification is thus an important matter for actors in the Canadian FT sector, since it is the leading instrument, at the moment, for demonstrating distinctiveness. Certification is a process by which a certifying organization (e.g., Transfair Canada) states that a produce, process or service conforms to specific requirements (e.g., those of the FLO-I). By definition, certification involves a form of standardization of conduct. Still, the existence of only one certifying organization and only one certification suppresses the customization of services, products and activities. While some participants in G2 believed that certification is too limiting, others thought it is too lax. In our fieldwork, we noticed that the Canadian FT sector is moving between two opposing tendencies: one that consists in standardizing products, processes and activities of organizations involved in FT; and one that lets products, processes and practices be adapted to the different realities experiences by these same organizations. Field participants understand that these two tendencies have advantages and perverse effects. As one participant in G3 noted: Too much standardization would stifle potential expressions of distinctiveness; too much customization would confuse an already bewildered consumer who would no longer know which saint to venerate.

Moreover, not all the fundamental principles of FT have been elevated to the rank of criteria for certification by the FLO-I and Transfair Canada. Among the principles left aside is the one that requires the company to do public education on responsible consuming. All FT actors – in the North and in the South – are encouraged to sensitize consumers, citizens, companies and government

decision-makers through activities with an educational component. For the FLO-I, this principle would be difficult to establish as a criterion for certification, for reasons that include the fact that it is products and not organizations that obtain their certification. For G2 participants, this is one of the major weaknesses of the current certification scheme, and that is why they would appreciate that the notion of FT actor be, in some way, codified. At G3, one participant pointed out that some of the criteria imposed on growers in the South did not apply to actors in the North. This unequal treatment of actors in the South and in the North leads to questions and even skepticism on the part of some participants. During informal discussions in G3, some participants asked if it would not be more practical to put in place several different kinds of certification that would make it possible to take basic differences between the actors into account.

The criteria included in FT certification correspond to a way of acting to improve the lot of growers in the South using market relationships. One participant in G3 claimed he would be able to reach the same goals using other means. He said he could be conducting FT without necessarily being certified by Transfair Canada or tied to other certifying bodies such as IFAT. He added that this is often the situation for entrepreneurs with privileged contacts with small growers in South and Central America and West Africa – most often members of their own family. During G3, we overheard some discussions about these entrepreneurs who believe that if they import directly from small growers in the South at a reasonable price, they are conducting FT. They maintain that if the main criterion for FT is direct trade, then they have the right to label themselves as FT. They do not think it is necessary to obtain a confirmation from a labelling organization. For the moment, a suit may be launched against a non-certified organization that puts the Transfair Canada logo on its product. There is, however, no way to prevent a retailer from writing 'Fair Trade Organization' in his store window. As one G2 participant noted, there is no law preventing a company from calling one of its products FT, as is the case for some Body Shop products. But despite everything, this profusion of retailers who abuse the term 'Fair Trade Organization' was not yet a concern for G2 participants. For one of them, this abundance might even be seen as a reflection of FT's popularity. As long as the phenomenon remains marginal and does not affect the growth of certified FT, there is no need to undertake specific legal action. One member of the labelling organization stated, at G1, that they simply did not have the financial means or the energy that would be needed to act like the ayatollahs of FT in the four corners of the world. These practices are tolerated by other field participants because they don't have the time or the energy to act against it. Non-certified merchants are not yet very numerous and they represent, for the moment at least, more of an annoyance than a threat. For now, such 'irregular' actors can profit from the FT wave without fear of sanction. Still, if the number and insistence of these divergent actors grows significantly, they could assume a de facto place in the field and generate confrontation.

The Canadian FT sector is filled up with discursive content that is more or less distant from the orthodoxy without overtly trying to modify it. Indeed, some texts in the idiosyncratic zone are seen, for the time being at least, simply as farfetched ideas. They are mind-boggling fantasies whose potential impact on the sector has not yet been fully evaluated. For instance, one wholesaler at G2 declared: 'Someday, we will carry out North-North FT, inter-provincial FT'. Some G3 participants declared that South-South FT would represent the ultimate stage in the evolution of FT. However, the field is also filled with disruptive content. Some participants operate primarily as critics on the margins of the field. They engage in a 'piecemeal process' of questioning certain aspects rather than proposing a completely different alternative. Our findings identify some vitriolic critics from other alternative movements (e.g., food sovereignty or anti-consumerism proponents), especially during G3. At G3, some participants mentioned that FT in its current form represented a serious risk to the environment and did not challenge the basis of the market, which is premised on perpetual growth: FT emphasizes mono-cultural production instead of local sustainability. FT also emphasizes the consumption of luxury goods (e.g., speciality coffee). For some participants, FT perpetuates the paternalistic practices of foreign aid, albeit very subtly. In other words, FT perpetuates neo-colonialism.

It is difficult to tell where the boundaries of the Canadian FT sector actually are. The boundaries appear as neither fixed nor clear because new idiosyncratic features can appear in or enter the field at any time. Hence, to grasp the complexity of institutional dynamics, one must scrutinize both the texts that lie at the center of issue-based fields and the competing texts at the periphery (Hoffman 1999). As Scott (2001: 95) puts it: 'Institutions do not emerge in a vacuum; they always challenge, borrow from, and, to varying degrees, displace prior institutions'. Lawrence et al. (2002: 283) labelled proto-institutions those 'practices, technologies, and rules that are narrowly diffused and only weakly entrenched, but that have the potential to become widely institutionalized'. From a discursive perspective, proto-institutions are constituted through structured sets of interconnected texts which currently evolve in the periphery of a field and advocate alternative discourses to the dominant ones. The development of proto-institutions usually takes place at the periphery of a field, e.g., they start as social objects coming from marginal actors in the field network (cf. Leblebici et al. 1991; Mazza and Pedersen 2004). Eccentric practices and texts at the periphery of a field can migrate to the core as a result of institutional work (Lawrence and Suddaby 2006) and institutional entrepreneurship (Lounsbury et al. 2003). However, not all proto-institutions become institutions: 'Institutionalization implies that ideas become embedded in concrete communities of discourse rather than floating freely in the creative minds of their inventors' (Wuthnow 1989: 552). Discursive phenomena that are able to enrol a wide variety of actors are more likely to become more influential than those that stay idiosyncratic (Lawrence et al. 1999).

2.5 DISCURSIVE MANIPULATION

Our findings show that the discursive content within the Canadian FT sector is a polyphonic construction structured by more or less harmonious voiced positions around many 'issues' (cf., Hoffman 1999). During our fieldwork, we also noticed that field participants manipulated discursive objects in order to influence their interlocutors. More significantly, we find it possible to link this manipulation with each discursive zone. In the English language, the noun 'manipulation' generally has a pejorative connotation (cf. Van Dijk 2006), more in line with the idea of 'influencing unscrupulously' than 'handling with dexterity'. For us, the expression 'discursive manipulation' corresponds to a combination of both definitions and is always done in the best interests of the manipulator. As Bakhtin (1986: 84) declared: 'There can be no such things as an absolutely neutral utterance. The speaker's evaluative attitude toward the subject of his speech (regardless of what his subject may be) also determines the choice of lexical, grammatical, and compositional means of the utterance'. Discursive manipulation thus represents a form of control that some participants try to exercise over others.

Although it does not give rise to high level of concern and controversy, the discursive content that in the axiomatic zone is used routinely in conversation and speeches. In that sense, it has an expressive value (Abric 2001). Indeed, the adjective 'axiomatic' emphasizes the presence of ready-made maxims that circulate in the field (e.g., expressions like 'trade, not aid' and 'buying is voting'). We also noticed that texts from the axiomatic zone were used by field participants to work toward their desired goals. More specifically, Southern producers and Northern consumers were sometimes reified, in the sense that they were used as discursive objects. Field participants used these discursive objects to give legitimacy to their overall projects (e.g., development of FT) and specific actions (e.g., government recognition or mainstreaming). This strategy allowed participants to link their own interests with the fundamental *raison d'être* of FT (i.e., give small-scale farmers and rural entrepreneurs the opportunity to increase the added-value of their products). Through their business activities FTOs claim to act in the best interests of marginalized Southern producers. Whatever their action, they would try to link it with Southern producers or Northern consumers. During G1, we noticed that field participant working at stands often mentioned to their visitors that the main reason for participating in FT was to help Southern producers. They referred to the need to protect and support these weaker partners in trading relationships. They also mentioned that their dedication to the 'cause' cost them personal sacrifices, mainly in terms of salary, time and energy. In order to help Southern producers even more, some participants mentioned the need to develop a mass market. During a conversation at G1, one wholesaler argued that mainstreaming would ultimately help small Southern producers. During G2, a participant from a wholesaling organization

told us that FTOs must expand in order to impact a higher number of third-world producers. During G2, field participants mentioned that long term help for small producers would come from government recognition of FT. Without a boost from the government, FT is doomed to remain marginal, and so are Southern producers. The role of Northern consumers within FT was also emphasized as consumer participation was considered 'essential' to FT sustainability. This is the case when field participants claim that FT allows offers a 'unique opportunity' for Northern consumers to make a real change, i.e. to actively make a positive contribution to effecting changes in trading and production practices. In G2, a member of the labelling organization used the Northern consumer to justify the need for a strong certification scheme: 'Consumers want to be sure that producers receive a fair deal for their products.' Accordingly, some participants mention that FTOs have a duty to politicize consumption although consumer education is not an easy task. These illustrations show that Southern producers and Northern consumers may serve as 'discursive puppets', handled with dexterity by field participants. They are used strategically (i.e., to purposively convince someone) to promote personal interests. In short, the discursive manipulation associated with content from the axiomatic zone involved the objectification of Southern producers and Northern consumers.

One characteristic of the discursive content within the consensual zone is the recurrent use of a broad and all-inclusive 'We' by field participants. For instance, in G2, one NGO member stated: 'We've got to provide more resources to improve FT promotion'. With such a 'we' field participants are speaking on behalf of the others in the sector, as if the topic was of primordial importance for every participant. Discursive content included in the consensual zone seems to come from a unified voice – one great big family. Including many 'voices' within this 'we' reinforces the impression of the homogeneity of interests in the field (cf. Lawrence et al. 1999). This common interest is stated in utterances such as: 'FT should become a government standard' heard in G2. In short, the discursive manipulation associated with consensual features involves the attenuation of differences between field participants and the accentuation of a common threat or objective. The content of the consensual zone includes issues that do not give rise to controversy (e.g., workforce professionalization, support from the State). Differences are left aside in order to stress a common goal. Participants at G2 have accepted to cooperate on one aspect (i.e., requests to the government) even if they disagreed on other aspects. We've noticed that the consensual zone also incorporates discourses from 'outside' the FT sector. For instance, the professionalization discourse may be seen as a way in which the market has colonized many other areas of life in contemporary society, as an appropriation of market-based practices by FTOs. This discourse may be seen as the discursive manifestation of the growing marketization of FT. Goodman (2004) proclaims that Third World development is now seen as a problem of marketing and product placement. This gives the

impression that there is a 'restructuration' of the relations between market and non-market attributes which involves an extensive colonization of the latter by the former. One voice (e.g., which supports the market-driven economy) might be said to speak through another voice (e.g., which supports professionalization) as an instance of 'ventriloquation' (Bakhtin 1981). With the term ventriloquation, Bakhtin (1981) characterized the process in which one voice speaks through another voice. Finally, we've noticed that some issues in the consensual zone correspond to the interests of dominant actors in the field whose voices speak louder. For instance, texts promoting the role of the State are often uttered by field participants coming from NGOs, which are incidentally more dependent from governmental support for their own subsistence. In G2, one NGO member claimed: 'the Canadian government will have to demonstrate its commitment to FT.' In short, the discursive manipulation associated with content from the consensual zone involved the homogenization of interests and perspectives.

The discursive content in the conflictual zone is generally marked by the opposition of 'we' and 'them'. Indeed, we've noticed the use of personal pronoun 'we' against the personal pronoun 'them' with a negative intonation. For instance, a wholesaler in G2 who claim to do a lot of consumer education compared his organization to a concurrent wholesaler who, according to him, does no consumer education: 'they benefit from our work without spending a penny'. The words used to talk about discursive content within the conflictual zone emphasize a polarization between two or more actors, orientations or opposing tendencies. This distinction between field participants creates an impression of heterogeneity (cf. Lawrence et al. 1999) inside the Canadian FT sector. In short, the discursive manipulation associated with conflictual features involves polarization between field participants who don't hold the same opinion about an issue. Indeed, since this zone comprises a discursive content with a high level of controversy, it is normal to hear expressions which express or accentuate this controversy. For instance, one G2 participant sets apart '100% FT' actors, whose employees work day and night for the cause, and other actors that only add FT products to their range of conventional products. This topic is related to the looming entrance of big multinational firms in the Canadian FT sector. Big multinationals are used as scarecrows by some participants. As one G2 participant declared: 'They could easily conquer and destroy the FT-market'. For some G3 participants, the integration within the market represents a shift towards commercial values and is equivalent to giving up the fight and exposing FT to the sharks of free trade. Big multinationals are used as good examples of the progress of FT by other participants. As someone declared at G2: 'We've got to find innovative ways to co-operate with multinationals.' It is generally possible to identify at least one incumbent discourse and one or more challenging discourse regarding a specific issue (e.g., the mainstreaming of FT). Promoters of incumbent and challenging discourses engage in a struggle either to perpetuate or alter dominance of one discourse over the others (cf.

Hensmans 2003). This is the case with the mainstreaming issue in the Canadian FT sector. Hence the fear held by some participants that the sector could split in two, with the alternative network on one side and the conventional network on the other. In short, the discursive manipulation associated with content from the conflictual zone involved the polarization of interests and perspectives.

We've noticed that some words used to talk about discursive content within the idiosyncratic zone expressed strangeness, newness, marginality. One G3 participant claimed to be able to reach the same goals as certified FT using different means (e.g., import directly from small Southern growers at a reasonable price). Others G3 participants reckoned that it might be more practical to have more than one certification scheme, as it is now the case. Throughout our fieldwork, we've noticed that when some field participants proposed a heterogeneous discursive object (i.e. new idea, radical reform, and a new way for FT) they would praise its merits but acknowledge its difficult adoption. For instance, when one G2 wholesaler talked about his dream to realize North-North FT, he added that it could only be a long-term objective. Field participants who see themselves as operating at the margins emphasized the need to look ahead, and criticized the orthodoxy's simplification. For instance, one anti-consumerism proponent in G3 expressed amusement at the 'gullibility' of the FT discourse, saying FT was not the ultimate solution to all the world problems since it still support consumerism, albeit with the adjective 'responsible'. Another G3 participant declared that FT thus far represents a serious risk to the environment, as he gave the example of certified banana plantations. On the other hand, field participants who considered themselves as part of the orthodoxy pointed out to the farfetchedness of idiosyncratic discourse. Indeed, we noticed that those who rejected a heterodox discursive object would tend to accentuate its heretical, abstruse or impracticable aspect. These discursive objects are depicted as extravagant in comparison with the orthodoxy. For instance, when one G3 participant pointed out that criteria imposed on Southern growers (i.e. democratic management practices) should also be applied to Northern FTOs, a wholesaler replied by asking how it would help the development of FT. However, since this zone comprises discursive content with a low level of concern, attacks are not as virulent as it would be against an object within the conflictual zone (e.g., the labelling organization has no time to play the 'ayatollah' of FT). In short, the discursive manipulation associated with this type of discursive content involves the complexification or marginalization of issues.

In sum, the concept of discursive manipulation helps us understand how field participants use the discursive content within each discursive zone. By focusing on the words, adjectives and expressions that they used to talk about a discursive object, it is possible to determine approximately in which zone this discursive object is at the moment. We noticed that field participants do not use the same expressions to talk about discursive objects circulating within the

Canadian FT sector, at least in the three gatherings. However, further research must be done in order to analyze and systematize the links between sharedness and discursive manipulation.

2.6 DISCUSSION AND CONCLUSION

2.6.1 Implications for research

Our findings have important implications for research in a number of areas. This paper's first contribution concerns the notion of sharedness. Within the institutional literature, there is still a tendency to depict institutional life as the establishment of a single conception or reality within a unified macro-level structure. In neo-institutional theory, for instance, an institution is described as being exogenous to the actions of individuals, groups or organizations that are subject to its influence (Lounsbury et al. 2003). As Scott (2001: 110) acknowledges, neo-institutional theorists 'tend to emphasize the important role played by unconscious, taken-for-granted assumptions defining social reality'. However, our findings show that few things are fully socially shared in that sense; few social phenomena can be confined within a single framework. This type of 'shared understanding' occurs only occasionally, if it occurs at all (Shotter 2005). It is unlikely that field participants typically evolve in a unified and completely integrated field. Hence, the unity of a field must be seen not as an a priori given, but rather as a 'temporary achievement'. The diversity of opinion corresponds to the manifold points of reference in a field. From a Bakhtinian perspective, 'nothing is ever completed, no word is final, and there are no ultimate explanations that everyone, without exception, will accept as exhausting all possibilities' (Clark and Holquist 1984: 347). The discursive content within an institutional field is not strictly comprised of taken-for-granted beliefs, attitudes or opinions, but rather some organizing principles which may imply common points of reference. Our findings support the idea that field 'coherence' does not come from a solitary voice or seamless viewpoint. Instead, coherence results from the interaction of voices that never completely subsume one another.

In this paper, we attempted to rethink sharedness in order to allow for the possibility of a genuine unity/diversity dialogue, a kind of 'dialogical sharedness', which involves both sharing and non-sharing. We summarized this dialogical sharedness by proposing four broad categories of what sharedness means. Two key dimensions have been identified and explored in order to unpack the confusion around sharedness: a) the level of concern around a topic, i.e., the extent to which it is in the foreground or in the background; and b) the level of controversy, i.e., the intensity of the struggle between actors involved with the topic. As shown in Table 2.3, the *axiomatic zone* includes discursive content comprised of taken-for-granted texts for a majority of field participants. The

consensual zone includes discursive content mindfully acknowledged as a 'common ground' by a majority of field participants. The *conflictual zone* includes discursive content openly contested by various field participants. Finally, the *idiosyncratic zone* includes discursive content that is potentially subversive but only narrowly supported by few participants. This model provides an interpretative framework for rendering sharedness intelligible. Although there may be other ways to categorize discursive content within a field, we find this one particularly helpful in understanding the variance in sharedness. In short, we need to understand what different authors mean when they use the term 'shared'. We recommend that researchers studying institutional reality be very specific in defining what and how things are shared.

Our second contribution is also in line with the idea that structuration of institutional fields depends partly on discursive activities (Phillips and Hardy 2002). Indeed, we emphasize how discursive manipulation (Van Dijk 2006) is linked to how things are shared in a field. We stress that the discursive content from each zone is manipulated distinctively. For instance, divergent interpretations of FT can selectively cite and assert discursive objects from the axiomatic zone. As we note above, discursive content from the axiomatic zone is constantly related to all three other zones. It is invoked by field participants in relation to their specific interests. Accordingly, each field participant contributes to the discursive construction of the FT sector. As Hensmans (2003) declares, to participate is to take position. By taking a position in relation to a specific issue, field participants act as institutional entrepreneurs. By manipulating discursive content, field participants can produce, accentuate, or diminish the cleavage between discursive objects. As Fairclough (2003) declares: 'Discourses constitute part of the resources which people deploy in relating to one another – keeping separate from one another, cooperating, competing, dominating – and in seeking to change the ways in which they relate to one another' (Fairclough 2003: 124). Field participants also use cathetic, or emotional, elements to promote their own interests (Scott 2001). In short, discursive manipulation participates in the social construction of the Canadian FT sector.

The third contribution of this paper is to emphasize a polyphonic conception of institutional fields. The musical metaphor of polyphony initially used by Bakhtin is an unusual one but clearly fits the multivoiced construction of the Canadian FT sector. Polyphonic music is composed of several voices, each having a melody of its own (Hazen 1993). From this perspective, a field is understood as a plurality of different, including even opposite, voices, rather than a unidimensional, monological entity. As in a polyphonic composition, the several voices in the FT sector accompany and oppose each other in dialogical relationships. A voiced position is always located in relation to or in opposition to other voiced positions. Indeed, the FT sector is sustained by ongoing dialogue and participants' contributions do not exist in isolation. The specific meanings which field

participants assign to discursive objects arise in dialogue and are maintained and transformed through dialogue. At every moment, each participant's contribution to dialogue is modified in relation with other participants' contributions. Each of the field's various voiced positions has an active part to play in the ongoing dialogue. Each voice is endowed with agent-like characteristics and functions as a genuine 'center of organization' in the field.

We contend that it is the 'multivoicedness' of a field that constitutes the basis for its construction, transformation, or destruction. The concept of polyphony draws attention as much to the stultifying orthodoxy as to the occluded voices at the periphery. It acknowledges the existence of different voices within the field, including those who speak and those who are spoken about. A distinctive feature of the notion of polyphony is that it assumes a relative autonomy of voices. This autonomy opens up the possibility that one of the voices may come to dominate the others so that the existing power structure of the field is challenged. A field may be governed by one, monolithic, rigid and dominating voice, or be characterized by a cacophony of voices, lacking hierarchy and coherence. Voices may move from the background to the foreground and vice versa. By looking at the various voices in a field, the multifacetedness and richness of an 'issue' can be brought to light. Indeed, the main attribute of the notion of polyphony is its capacity to appreciate diversity and unfinalizability. For our purposes, it is worth emphasizing that a polyphonic view of institutional fields holds out the promise that appropriate attention will be paid to the simultaneous existence of dominant, subordinated, and suppressed voices. Field unity is not an innate one-and-only, but a dialogic concordance of unmerged multiples (Bakhtin, 1984a: 289)

2.6.2 Conclusion

There has been a growing recognition of the need to develop an understanding of institutional heterogeneity as much as homogeneity (Seo and Creed 2002; Lawrence and Suddaby 2006). This paper has addressed this critical, yet under-explored, conceptual issue in institutional theory understood from a Bakhtinian perspective. We suggest that institutional theory can be fruitfully extended by incorporating Bakhtin's preoccupation with variety, non-recurrence and dis correspondence (Clark and Holquist 1984). Indeed, we believe that 'polyphony' is a complex issue that has only been partially articulated within institutional theory. We have drawn on an investigation of the discursive content circulating in the Canadian FT sector to develop a theoretical framework of 'sharedness' that focuses on the levels of concern and controversy in some discursive content.

Our conceptualization of sharedness tries to capture the fundamental complexity of institutional reality. In fact, institutional reality is depicted as much an issue of conflict and argument as of harmony and agreement. The recognition of multiple and, in some instances, competing voices, curbs the propensity to embrace deterministic descriptions of fields. We contend with Scott (2001: 10) that although institutions 'appear to be independent and external to behavior, they are developed through interactions among individuals'. Clearly, there is much to be gained by having a deeper and more accurate understanding of institutional reality, and unpacking sharedness holds promise as a means to accomplish this. A polyphonic perspective is a promising approach to adopt and we believe we have merely scratched the surface of what appears to be an exciting area of inquiry which awaits further theoretical development and empirical testing.

2.7 REFERENCES

Abrie, Jean-Claude

2001 'A structural approach to social representations', in *Representations of the Social*. K. Deaux and G. Philogène, (eds), 41-47. Oxford: Blackwell.

Angell, James W.

1936 *The Behaviour of Money: Exploratory Studies*. New York: McGraw-Hill.

Audebrand, Luc K., Geneviève Huot, and Luce Proulx

2004 'Commerce équitable et économie sociale: le défi de construire un réseau'. Cahiers de l'ARUC, T-03-2004, Montréal: UQAM.

Bailey, Kenneth D.

1994 *Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Bakhtin, Mikhail M.

1981 *The dialogic imagination: Four essays by M. M. Bakhtin* (C. Emerson and M. Holquist, Trans.). Austin: University of Texas Press.

1984 *Problems of Dostoevsky's Poetics* (C. Emerson, Trans). Minneapolis: University of Minnesota Press.

Barley, Stephen R, and Pamela S Tolbert

1997 'Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution'. *Organization Studies* 18/1: 93-117.

Barry, David, and Micheal Elmes

1997 'Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse'. *Academy of Management Review* 22/2: 429-452.

Bauer, Martin W., and George Gaskell

1999 'Towards a paradigm for research on social representations'. *Journal for the theory of social behavior* 29: 163-186.

Beck, Ulrich

2005 *Power in the global age: a new global political economy* (K. Cross, Transl). Cambridge, UK: Polity.

Beckert, Jens

1999 'Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations'. *Organization Studies* 20/5: 777-799.

Berger, Peter L., and Thomas Luckmann

1966 *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Doubleday.

Bourdieu, Pierre, and Loïc J. D. Wacquant

1992 *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: University of Chicago Press.

Brint, Steven, and Jerome Karabel

1991 'Institutional origins and transformations: the case of American community colleges', in *The new institutionalism in organizational analysis*. W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds), 337-360. Chicago: University of Chicago Press.

Castells, Manuel

1997 *The information age: Economy, society, and culture*. Oxford: Blackwell Publishers.

Colomy, Paul

1998 Neofunctionalism and Neoinstitutionalism: Human Agency and Interest in Institutional Change. *Sociological Forum* 13(2):265-300.

Clark, Katerina, and Michael Holquist

1984 *Mikhail Bakhtin*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

De Cock, Christian, and Emma L. Jeanes

2006 'Questioning Consensus, Cultivating Conflict'. *Journal of Management Inquiry* 15/1: 18-30.

DiMaggio, Paul J.

1988 'Interest and agency in institutional theory', in *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. L. G. Zucker (ed), 3-21. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.

DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell

1991 'Introduction', in *The new institutionalism in organizational analysis*. W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds), 1-38. Chicago: University of Chicago Press.

Duveen, Gerard

1998 'The psychosocial production of ideas: Social representations and psychologic'. *Culture & Psychology* 4/4: 455-472.

Eisenhardt, Kathleen M.

1989 'Building theories from case study research'. *Academy of Management Review* 14/4: 532-550.

Fairclough, Norman

1995 *Critical discourse analysis: The critical study of language*. London: Longman.

2003 *Analysing Discourse: Textual analysis for social research*. London: Routledge.

2005 'Discourse analysis in organization studies: The case for critical realism'. *Organization Studies* 26/6: 915-939.

Farjoun, Moshe

2002 'The dialectics of institutional development in emerging and turbulent fields: The history of pricing conventions in the on-line database industry'. *Academy of Management Journal* 45/5: 848-874.

FINE

2006 *Fair trade in Europe 2005: Facts and figures on fair trade in 25 European countries*. Brussels: FINE.

Garud, Raghu, Sanjay Jain, and Arun Kumaraswamy

2002 'Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java'. *Academy of Management Journal* 45/1: 196-214.

Garud, Raghu, Cynthia Hardy, and Steve Maguire

2007 'Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue'. *Organization Studies* 28/7: 957-969.

Giddens, Anthony

1990 *The consequences of modernity*. Cambridge: Polity Press.

Glaser, Barney G.

1978 *Theoretical sensitivity*. San Francisco: University of California.

Glaser, Barney G., and Anselm L. Strauss

1967 *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.

Goodman, Mark K.

2004 'Reading Fair Trade: political ecological imaginary and the moral economy of fair trade foods'. *Political Geography* 23: 891-915.

Greenwood, Royston, and Roy Suddaby

2006 'Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms'. *Academy of Management Journal* 49/1: 27-48.

Hazen, Mary Ann

1993 'Towards polyphonic organization'. *Journal of Organizational Change Management* 6/5: 15-26.

Hensmans, Manuel

2003 'Social movement organizations: A metaphor for strategic actors in institutional fields'. *Organization Studies* 24/3: 355-381.

Hirsch, Paul M

1997 'Sociology without social structure: Neoinstitutional theory meets Brave New World'. *American Journal of Sociology* 102/6: 1702-1723.

Hoffman, Andrew J.

1999 'Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry'. *Academy of Management Journal* 42/4: 351-371.

Jennings, P. Devereaux, and Royston Greenwood

2003 'Constructing the iron cage: Institutional theory and enactment' in *Debating organization: point-counterpoint in organization studies*. R. Westwood, and S. Clegg (eds), 195-207. Oxford: Blackwell Publishing.

Khan, Farzad R., Kamal A. Munir, and Hugh Willmott

2007 'A dark side of institutional entrepreneurship: Soccer balls, child labour and postcolonial impoverishment'. *Organization Studies* 28/7: 1055-1078.

Keenoy, Tom W. , and Cliff Oswick

2004 'Organizing textscapes'. *Organization Studies* 25/1: 135-142.

Lawrence, Thomas B., Cynthia Hardy, and Nelson Phillips

2002 'Institutional effects of interorganizational collaboration: the emergence of proto-institutions'. *Academy of Management Journal* 45/1: 281-290.

Lawrence, Thomas B., Nelson Phillips, and Cynthia Hardy

1999 'Watching whale watching: Exploring the discursive foundations of collaborative relationships'. *Journal of Applied Behavioral Science* 35/4: 479-502.

Lawrence, Thomas B., and Roy Suddaby

2006 'Institutions and institutional work', in *Handbook of Organization Studies*. S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord, and T. B. Lawrence (eds), 215-254. London: Sage Publications.

Lawrence, Thomas B., Monika I. Winn, and P. Devereaux Jennings

2001 'The temporal dynamics of institutionalization'. *Academy of Management Review* 26/4: 624-644.

Leblebici, Huseyin, Gerald R. Salancik, Anne Copay, and Tom King

1991 'Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry'. *Administrative Science Quarterly* 36/3: 333-363.

LeClair, Mark S.

2002 'Fighting the Tide: Alternative Trade Organizations in the Era of Global Free Trade'. *World Development* 6: 949-958.

Lee, Thomas W.

1999 *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Locke, Karen

2001 *Grounded Theory in Management Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lounsbury, Michael, Marc Ventresca, and Paul M. Hirsch

2003 'Social movements, field frames and industry emergence: a cultural-political perspective on US recycling'. *Socio-Economic Review* 1/1: 71-104.

Maguire, Steve

2004 'The co-evolution of technology and discourse: A study of substitution processes for the insecticide DDT'. *Organization Studies* 25/1: 113-134.

Maguire, Steve, and Cynthia Hardy

2006 'The Emergence of New Global Institutions: A Discursive Perspective'. *Organization Studies* 27/1: 7-29.

Maguire, Steve, Cynthia Hardy, and Thomas B. Lawrence

2004 'Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada'. *Academy of Management Journal* 47/5: 657-679.

Maseland, Robbert., and Albert De Vaal

2002 'How Fair is Fair Trade?'. *De Economist* 150/3: 251-272.

Mazza, Carmelo, and Jesper S. Pedersen

2004 'From press to E-media? The transformation of an organizational field'. *Organization Studies* 25/6: 875-896.

McDonagh, Pierre

2002 'Communicative campaigns to effect anti-slavery and fair trade. The cases of Rugmark and Cafédirect'. *European Journal of Marketing* 36/5-6: 642-666.

Meyer, Alan D., Vibha Gaba, and Kenneth A. Colwell

2005 'Organizing far from equilibrium: Nonlinear change in organizational fields'. *Organization Science* 16/5: 456-473.

Moore, Geoff

2004 'The Fair Trade Movement: Parameters, Issues and Future Research'. *Journal of Business Ethics* 53/1-2: 73-86.

Mori, Tonia, and Marie-Claire Malo

2003 'Impactos del comercio justo del vino. Tres casos de empresas colectivas de productores en Chile'. *Revista de economía pública, social y cooperativa* 46: 265-289.

Morson, Gary Saul, and Caryl Emerson

1990 *Mikhail Bakhtin: Creation of prosaics*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Moscovici, Serge

1988 'Notes towards a description of social representations'. *European Journal of Social Psychology* 18: 211-250.

Murray, Douglas L., and Laura T. Raynolds

2000 'Alternative trade in bananas: Obstacles and opportunities for progressive social change in the global economy'. *Agriculture and Human Values* 17/10: 65-74.

Phillips, Nelson, and Cynthia Hardy

2002 *Discourse analysis: Investigating processes of social construction*. London: Sage.

Phillips, Nelson, Thomas B. Lawrence, and Cynthia Hardy

2004 'Discourse and institutions'. *Academy of Management Review* 29/4: 635-652.

Raynolds, Laura T.

2000 'Re-embedding global agriculture: the international organic and fair-trade movements'.
Agriculture and Human Values 17/3: 297-309.

Scott, W. Richard

1987 'The adolescence of institutional theory'. *Administrative Science Quarterly* 32/4: 493-511.

1998 'Response to Hirsch's review essay'. *The American Journal of Sociology* 103/4: 1047-1048.

2001 *Institutions and organizations* (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage.

Seo, Myeong-Gu, and Douglas W. E. Creed

2002 'Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective'.
Academy of Management Review 27/2: 222-248.

Shotter, John

2005 'Inside the moment of managing': Wittgenstein and the everyday dynamics of our expressive-responsive activities'. *Organization Studies* 26/1: 113-135.

Shotter, John

2006 'Understanding process from the within: An argument for 'witness'-thinking'. *Organization Studies* 27/4: 585-604.

Spradley, James P.

1980 *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Steinberg, Marc W.

1999 'The Talk and Back Talk of Collective Action: A Dialogic Analysis of Repertoires of Discourse among Nineteenth-Century English Cotton Spinners'. *American Journal of Sociology* 105/3: 736-780.

Suddaby, Roy

2006 'What grounded theory is not'. *Academy of Management Journal*, 49/4: 633-642.

Suddaby, Roy, and Royston Greenwood

2005 'Rhetorical strategies of legitimacy'. *Administrative Science Quarterly* 50/1: 35-67.

Tsoukas, Haridimos

1989 'The validity of idiographic research explanations'. *Academy of Management Review* 14: 551-561.

Van Dijk, Teun A.

2006 'Discourse and Manipulation'. *Discourse & Society* 17/3: 359-383.

Veblen, Thorstein

1919 *The place of science in modern civilization and other essays*. New York: Huebsch.

Wagner, Wolfgang, and Nicky Hayes

2005 *Everyday discourse and common sense*. New York: Palgrave-Macmillan.

Wodak, Ruth

2004 'Critical discourse analysis', in *Qualitative research practice*. C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium, and D. Silverman (eds), 197-213. London: Sage.

Wuthnow, Robert

1989 *Communities of discourse*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Yin, Ronald K.

2003 *Case study research: Design and methods*. (3rd edition). Thousand Oaks: Sage.

Zilber, Tammar B.

2007 'Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship: The case of Israeli high-tech after the bubble'. *Organization Studies* 28/7: 1035-1054.

CHAPITRE III - SECOND ARTICLE
GAZING THE PROSE OF EVERYDAY STRATEGIZING:
THE DIALOGUE BETWEEN 'CHRONOTOPES'
IN DISCURSIVE PRACTICES/PRACTICING

RÉSUMÉ

Dans cet article, nous employons le concept de « chronotope » (une fusion particulière de références à l'espace et au temps dans le discours) pour examiner les pratiques discursives mobilisées par les praticiens à l'intérieur comme à l'extérieur de leur organisation. Le concept a d'abord été proposé par le philologue et critique littéraire russe Mikhaïl Bakhtine afin de capturer l'articulation concrète de catégories temporelles et spatiales dans les romans, puis dans les énoncés de la vie quotidienne pour convaincre les autres. Nous présentons les résultats d'une étude de cas sur une organisation du commerce équitable afin de développer un cadre théorique qui souligne la présence de nombreux chronotope mobilisés par les praticiens dans leurs échanges routiniers avec les autres. En mobilisant la prosaïque bakhtinienne, nous suggérons que l'activité stratégique (*strategizing*) devrait être conceptualisée comme un dialogue entre praticiens, pratiques et praxis. Nous concluons notre article en présentant les implications pour la recherche et la pratique de la fabrique de la stratégie.

ABSTRACT

In this article, we use the concept of chronotope (i.e., a distinctive fused reference to time and space feature in discourse) as a unit of analysis for studying ongoing discursive practices enacted by practitioners inside and outside their organization. The concept was first proposed by Russian philosopher and literary scholar Mikhail Bakhtin to capture the way in which temporal and spatial relationships are blended and articulated in concrete utterances in novels as well as in everyday interactions. We use a case study of a Canadian Fair Trade organization to develop a grounded theoretical framework that emphasizes four distinct but interrelated chronotopes enacted by practitioners to describe Fair Trade in their routine exchanges with other stakeholders inside and outside the organization. Using a Bakhtinian perspective, also coined 'prosaics', we also suggest that strategizing should be conceptualized as a form of dialogue between practitioners, practices and praxis during which conflicting chronotopes play a significant role. We conclude with an outline of some of the article's contributions to practice-based theory and research.

3.1 INTRODUCTION

Scholars from the practice-based perspective in strategy have developed a systematic and fine-grained description of various practices and micro-strategies enacted by practitioners in their everyday activities (Chia, 2004; Rouleau, 2005; Wilson and Jarzabkowski, 2004). This research agenda reflects the shift of emphasis to practice in contemporary social theory (Schatzki et al., 2001). Its essential insight is that strategy is primarily something people *do*, not something an organization *has* (Jarzabkowski et al., 2007). According to Whittington (2006), *strategizing* is the process by which practitioners (i.e., individual actors) draw on *practices* (i.e., shared routines of behaviour) in their *praxis* (i.e., actual activities). From that literature, an important conclusion has emerged: on the one hand, practitioners mobilize particular practices as if they were hands-on objects; on the other hand, they are bound by available, context-specific practices (Rouleau, 2005; Regnér, 2003; Laine and Vaara, 2007). This is the mostly case with the cognitive, linguistic and symbolic resources used in discursive practices (Jarzabkowski, 2005)

In this article we wish to add to that stream of research by examining two discursive resources used during interactions: time and space categories. By the same token, we wish to stress the relevance of the work of Russian philosopher and literary scholar Mikhail Bakhtin (b.1895-d.1975) for the strategy-as-practice perspective. In an essay entitled *Forms of Time and of the Chronotope in the Novel*, Bakhtin (1981) coined the term 'chronotope' to capture the ways in which fused temporal and spatial features are articulated in novels and utterances and imbued them with meaning and value (e.g., epic novel, chivalric romance). In that essay, he argues that 'every entry into the sphere of meanings is accomplished only through the gates of the chronotope' (p. 258). In another essay, Bakhtin (1986) adds that every point of view is necessarily chronotopic (i.e., must include both spatial and temporal aspects) even though this can be hard to discern. Drawing on Bakhtin's work, our main assumption here is that chronotopicity can be used as a lens for exploring practitioners' discursive practices. Our first theoretical research question is: How chronotopes are used by practitioners in their real-time interactions? Our second related research question is: How do chronotopes interact with each other?

In this article, we use a case study of a Canadian Fair Trade organization (FTO) to develop a grounded framework that shows how space and time features intersect in the discursive practices enacted by practitioners to describe Fair Trade (FT) in their concrete utterances. The study was carried out within the context of a Canadian FTO, but our analysis also provides insights into the chronotopic construction of discursive practices generally. This article contributes to the practice-based perspective in four ways. First, it provides a unified framework for understanding how

chronotopes are used in discursive practices. By giving examples of how practitioners make use of different chronotopes, this article provides one answer to Whittington's (2006) question: What are the common tools and techniques of strategizing and how are they used in practice? The concept opens a new way of looking at how discursive tools are used. A given chronotope also constitute raw material that gives meaning and values to discursive practices. Second, our findings highlight the importance of discursive repertoires, which combine chronotopic motifs and resources from the noosphere of information specific to each practitioner. This second contribution partake to a new stream of work that examines how practitioners' personal identity and the social dynamics in which they engage contribute to shaping strategy (cf. Jarzabkowski et al., 2007). Third, our findings show how discursive bricolage is done in concrete practices and interactions. This third contribution makes a link between practitioners and praxis at the sub-organizational level of activity (cf. Jarzabkowski et al., 2007). Fourth, our findings show that strategizing is essentially a dialogue between practitioners, practices and praxis, and that chronotopicity holds an importance place in this dialogical space. This fourth contribution partakes to the theoretical foundations of strategy-as-practice, as it provides conceptual explanation of the social dynamics involved in accomplishing strategy (cf. Jarzabkowski et al., 2007).

The remainder of our article is structured in five parts. We begin by developing the theoretical and empirical reasons for introducing Bakhtin's prosaics in general and the concept of chronotope in particular within the strategy-as-practice scholarship. Our aim is to understand some discursive resources used by practitioners in practice. We then describe the methods we used to conduct our investigation: choice of research context, data gathering, and analysis. In the third section, we present our case study. Our fieldwork was done in a small Canadian FTO with significant involvement in the mushrooming field of FT in Canada. For several months, we followed four practitioners, including top, middle, and operational-level employees, in their daily activities. In the fourth section, we present our findings and expand the grounded framework that emerged from our data analysis. Our findings show that practitioners at the FTO use at least four distinct chronotopes interchangeably and dialogically in their interactions inside and outside the organization. We conclude with a discussion of the implications of our theoretical framework for practice-based theory and research.

3.2 PROSAICNESS AND CHRONOTOPICITY

3.2.1 The Practice-Based Perspective in Strategy and Organization Studies

The strategy-as-practice perspective in organization studies is directed at investigating the concrete practices enacted by practitioners in their daily activities. Practices are arrays of embodied human activities mediated by symbolic or material artifacts (Schatzki et al., 2001). Strategy-as-practice scholars highlight 'the unheroic work of ordinary strategic practitioners in their day-to-day routines' (Whittington, 1996, p. 734). They are primarily interested in 'everyday life', i.e., the sphere of spontaneous and more or less unconsidered practices and thoughts (Wagner and Hayes, 2005). They argue that decisive choices with pervasive impacts on organizations are made in the course of practitioners' mundane interactions with each other: 'Relationships are formed, roles are constructed, and institutions are built from the encounters and confrontations of people in their daily round of life' (Benson, 1977, p. 3). Through the examination of detailed discursive practices performed in real-time everyday routines and conversations, the goal of this research perspective is to bring individual actors and activities back into the frame by focusing on the actual work of strategic practitioners (Jarzabkowski, 2005).

Chia and Holt (2006) called for practice scholars to make a distinction between 'purposive' and 'purposeful' activities. To act *purposefully* 'is to act according to a predefined desired outcome' (Chia and Holt, 2006, p. 648). To act *purposively* 'is to attend to resolving an immediate impediment at hand, to seek relief from an undesirable situation without presumption that this is directed towards some overall, longer-term outcome' (Chia and Holt, 2006, p. 648). In short, from a practice-based perspective, strategy is 'minimally construed as an *organized consistency of purposive actions*' (Chia and Holt, 2006, p. 636). In line with Barry and Elmes' (1997, p. 433) definition, strategy is also specified here as a social activity, often performed in the course of everyday interactions, in order to influence others to accept certain meanings and related actions (cf. Samra-Fredericks, 2003; Rouleau 2005). Practitioners engage (often unconsciously) in numerous activities to undermine, promote, manipulate, defend or ignore something or someone. These activities constitute an important aspect of strategists-at-work (Rouleau, 2005). Practitioners' activities are considered strategic if they are significant for the strategic outcomes, directions, survival or competitive advantage of an organization (Jarzabkowski et al., 2007)

The practice-based perspective also offers a broad definition of who can strategize in an organization. Strategy practitioners 'are those who do the work of making, shaping and executing strategies' (Whittington, 2006, p. 619). Although practice scholars usually draw attention to top

managers (Jarzabkowski, 2005), they may also look at other actors who participate in shaping the strategy of an organization (Balogun and Johnson, 2004; Rouleau, 2005). Every member of an organization, no matter his or her status, may act as a skilled social performer; and any actor can act strategically without actually mentioning strategy since strategizing is a chronic feature of organizational life (Jarzabkowski et al., 2007).

Jarzabkowski (2005) distinguishes three types of practices: administrative (e.g., planning mechanisms, budgets, forecasts, performance indicators), episodic (e.g., meetings, workshops, away-days), and discursive (e.g., tools and techniques in strategy classes, textbooks and popular media). According to this author, discursive practices comprise linguistic, cognitive and symbolic resources used during strategic interactions. Rouleau (2005, p. 1433) insists that 'everyday interactions and conversations matter as much as formally orchestrated events or strategy documents when it comes to change.' For instance, face-to-face interaction provides a place for the exchange of ideas, negotiation and persuasion for all the practitioners involved. This *interactive strategizing* involves direct, purposive, face-to-face communications that shape meaning and define appropriate action (Jarzabkowski, 2005). Face-to-face interactions are based primarily on verbal communication and the use of various discursive practices. A discourse is seen here as a 'way of signifying experience from a particular perspective' (Fairclough, 1993, p. 138). Discursive activities involve an attempt to maintain or alter the way of thinking and acting inside or outside an organization (Jarzabkowski, 2005).

This stream of research holds great promise when it comes to understanding some of the essential discursive dynamics in strategizing. For instance, Balogun and Johnson (2004) have shown how different practitioners employ particular form of language in their interactions in order to accomplish the restructuring of an organization. Samra-Fredericks (2004) has shown the significance of everyday interactional constitution of organizational power in discursive strategizing. Vaara et al. (2004) have shown the construction of strategic alliance as a dominant institution in the airline industry. Finally, Laine and Vaara (2007) used discourse analysis to show the discursive struggles according to diverse interest in shaping strategy development within an engineering and consulting group. While several studies have touched upon the importance of discursive practices in strategizing, there is still no study examining how time and space interact in discursive practices. Up to now, practice-based scholars have paid little attention to how temporal and spatial dimensions are used by practitioners in their discursive practices and everyday interactions. However, several scholars claim that time and space 'are foundational concepts for almost everything we think and do' (Harvey, 1996, p. 208; Lakoff and Johnson, 1980). While there may be several theoretical and methodological perspectives that illuminate that issue, we outline in

the following a Bakhtinian perspective that appears particularly useful for this purpose. Moreover, using a Bakhtinian perspective, we suggest that strategizing should be conceptualized as a form of dialogue between practitioners, practices and praxis.

3.2.2 Prosaics: A Dialogical Perspective on Strategizing

The Russian philosopher and literary scholar Mikhail Bakhtin lived at the height of the Stalinist era and his work was suppressed as subversive for much of his life, only reaching the West towards the end of his life: 'Although Bakhtin lived and worked in an obscure corner of Stalin's brutal reign over the vast Russian empire of the USSR, he speaks to us in a remarkably contemporary voice about the bases of communication in discourse' (Taylor, 2004, p. 125). Bakhtin's work includes an analysis of major writers such as Dostoevsky (Bakhtin, 1984a), Rabelais (Bakhtin, 1984b), and Goethe (Bakhtin, 1986). Although he is beginning to receive attention from social scientists (Wall, 2001; Linell, 1998; Marková, 2003), his dialogical perspective is, with some notable exceptions (e.g., Barry and Elmes, 1997; Hazen, 1993; Jabri, 2004; Taylor, 2004), largely unfamiliar terrain to scholars interested in management and organization studies. Surprisingly, this is also true of practice-based scholarship.

In line with the tenets of the practice-based perspective, Bakhtin guides our attention towards everyday and ordinary events and helps us 'appreciate the overlooked richness, complexity, and power of the most intimate and most ordinary exchanges' (Morson and Emerson 1990, p. 34). Morson and Emerson (1990) coined the term 'prosaics' to cover an intention that permeates Bakhtin's work:

Prosaics encompasses two related, but distinct, concepts. First, as opposed to 'poetics,' prosaics designates a theory of literature that privileges prose in general and the novel in particular over the poetic genres. Prosaics in the second sense is far broader than theory of literature: it is a form of thinking that presumes the importance of the everyday, the ordinary, the 'prosaic' (p. 15).

The difficulty in perceiving the creative aspect of prosaic activities derives from their very familiarity. Scholars who focus on extraordinary events fail to notice the rich texture of prosaic events and the moment-to-moment efforts that constitute every routine project. For instance, some phatic speech events (i.e., those used to convey sociability rather than meaning, such as small talk, gossip, chitchat, gabbing and greetings) have a constitutive function in relational phenomena. The essential idea in prosaics is that 'real ethical decisions are made, and one's true life is lived, at everyday moments we rarely if ever notice' (Morson and Emerson, 1990, p. 23). Unsystematizable ordinary events are sometimes hard to notice, and even harder to study, contributing to the

denigration of the everyday realm. Prosaics does not deny that dramatic events can be significant, but asks whether other, much more important events are overlooked simply because they are not as striking.

In addition to prosaicness, Bakhtin's dialogical perspective emphasizes dialogicality, i.e. the dynamics, heterogeneity, tension and conflict in relational phenomena. Dialogicality is an ontological assumption about the essence of the human condition: 'Life by its very nature is dialogic: to live means to participate in dialogue' (Bakhtin, 1984a, p. 293). Dialogue itself is defined as 'the social interaction outside which meaning does not exist' (Bakhtin and Medvedev, 1985, p. xiii). Dialogicality implies that our thoughts are born and shaped in the process of interaction and struggle with the thoughts of others (Bakhtin, 1986). Bakhtin postulates the mutual interdependence of individuals and their mutual effect on each another. Their existence as single entities is not denied, but the emphasis is on their dialogical existence through communicative processes: '*To be means to communicate*' (Bakhtin, 1984a, p. 287, emphasis in the original).

The basic building block of concrete communication, Bakhtin (1986) asserts, is the utterance. An utterance is a concrete responsive-interactive unit, which constitutes a link in the chain of communication within a particular dialogical space where practitioners interact (Shotter, 1992; Jabri, 2004). The dialogical space is being continuously shaped and reshaped through utterances that respond to each other: 'Each utterance refutes, affirms, supplements, and relies upon the others, presupposes them to be known, and somehow takes them into account' (Bakhtin, 1986, p. 91). Any utterance, no matter how complete in itself, is only a moment in a dialogue. But every utterance introduces something new into the dialogical space between practitioners in a more or less broad circle. Each utterance is an opportunity to articulate and advocate a standpoint. Practitioners who produce a concrete utterance should be seen as authors who 'operate out of a point of view and shape values into forms' (Clark and Holquist, 1984, p. 10).

From a Bakhtinian perspective, everything that possesses a value – either positive or negative – may be described in spatiotemporal terms; any valuation implies a spatiotemporal orientation towards something or someone (Bakhtin, 1981). This brings us to Bakhtin's concept of chronotope, a term that captures space-time relationships within and between utterances; it represents a blending of references to time and space features. According to Bakhtin, time and space are as inseparable in literature as they are in life: 'Thus the chronotope, functioning as the primary means for materializing time and space, emerges as a center for concretizing representation, as a force giving body to the entire novel' (Bakhtin 1981, p. 250). Bakhtin did not 'discover' the concept, but was the first to apply it to the study of literature (e.g., Greek romance, epic novel, chivalric romance, ancient

biography, Rabelaisian chronotope, idyllic chronotope). He then generalized the concept to the study of human communication in general.

In its first sense, Bakhtin (1981) uses the term 'chronotope' to capture the idea that every utterance is performed in a concrete temporal-spatial context. In its second sense, Bakhtin (1981) uses the term 'chronotope' to convey the idea that spatial and temporal dimensions intersect in each utterance. For Bakhtin, the chronotope constitutes a fundamental organizing principle through which utterances find their specific meaning. Even though some utterances appear devoid of chronotopicity (e.g., an arithmetic formula), the usage that people make of these nonchronotopic elements in their concrete utterances is, according to Bakhtin (1986) necessarily chronotopic: to reach others, utterances must pass through the gates of the chronotope (Bakhtin, 1981). Bakhtin considers the chronotope as a basic constituent of any utterance; it is, in fact, the chronotope that defines and distinguishes each utterance (Bakhtin, 1981). Moreover, each specific chronotope is axiological, i.e., contains an evaluating aspect: 'In literature and art itself, temporal and spatial determinations are inseparable from one another, and always coloured by emotions and values' (Bakhtin, 1981, p. 243). For instance, any reference to something in the past (e.g., Stone, Golden or Dark Age) is endowed with value. In this article, we put forth Bakhtin's notion of chronotope as a theoretical lens to study strategic interactions of practitioners inside and outside their organizations.

3.2.3 Research Questions

Following Bakhtin (1981), our basic assumption is that the chronotope can be used as a unit of analysis for studying discursive practices. Discursive practices comprise linguistics, cognitive and symbolic resources that skilled practitioners manipulate (Jarzabkowski, 2005). Our first research question is thus the following: How chronotopes are used by practitioners in their real-time interactions? We are primarily interested in the discursive practices/practicing brought into play during real-time face-to-face interactions. Our second research question is: How do chronotopes interact with each other? These research questions require an empirical exploration of real-time, contextualized interactions (cf. Samra-Fredericks, 2003).

3.3 METHODS

This article draws on a qualitative case study (Miles and Huberman, 1994; Yin, 2003). Our primary aim was theory elaboration (Eisenhardt, 1989) through an exploration of the implications of the concept of 'chronotope' for the practice-based approach in strategy and organizational studies. The main idea is to study a particularly interesting case to understand chronotopicity. The aim is thus

analytical rather than universal generalization (Tsoukas, 1989). Qualitative research is appropriate when we look for contextualization, vivid description and dynamic structuration, from the perspective of the actors under study (Lee, 1999, p. 43). In this section, we explain our research context, data gathering and analysis processes.

3.3.1 Research Context

We chose to carry out a participant observation within a Canadian FTO for three reasons. First, the relatively recent emergence of FT in the 1980s is linked to the rise of different social movements and global awareness, which generates particularly complex and conflicting discourses which interact within and between organizations and society (Beck, 2005; Maguire and Hardy, 2006). Second, it was clear from preliminary investigations that the Canadian FT sector was facing serious challenges linked to its growth and increasing recognition among the general population. Many actors with varying perspectives suggest that the sector is actually at a 'turning point'. This observation holds true for the FTO we chose, which was, at the time the fieldwork was conducted, in the middle of a strategic planning process. We reckon that this context creates an occasion for discursive struggling (Laine and Vaara, 2007), and thus the generation of distinct chronotopes. Third, this case was chosen because the issues were transparently observable; a research site is deemed 'transparent' if the subject of inquiry is easily visible (Eisenhardt, 1989). As a matter of fact, the integration within this Canadian FTO was easy given that we have been involved with this FTO since 2002. We had an unrestrained access to practitioners at different hierarchical level within the organization; we were able to follow them through their daily activities inside and outside the organization. In short, this Canadian FTO appeared to be at a time and place that would lend itself to a fruitful exploration of chronotopicality.

3.3.2 Data Gathering

In order 'to take seriously the work and talk of practitioners themselves' (Whittington, 1996, p. 732), practice scholars observe them as they work their way through everyday routines and conversations (Rouleau, 2005). Studying chronotopes requires close anthropological attention to what people actually do, much of which is accomplished through speech events. Bakhtin points to the centrality of the textual aspect of any human activity, arguing that '[w]here there is no text, there is no object of study; and no object of thought either' (Bakhtin, 1986, p. 103). The word 'text' must be understood in its broadest sense, as 'any coherent complex of signs' (Bakhtin, 1986, p. 103). A text is the linguistic/semiotic aspect of a social object and, as a symbolic expression, it can take many forms, e.g., written documents, verbal reports, artworks, spoken words, pictures, symbols,

buildings, artefacts (Fairclough, 1995). Texts are produced, disseminated and consumed; they 'can be stored, retrieved, bought and sold, cited and summarized and so forth' (Fairclough, 2005, p. 926).

Naturally occurring speech events that arise from the mundane activities of practitioners represent a valuable source of data because they are concrete examples of language-in-use (Phillips and Hardy, 2002; Samra-Fredericks, 2003). For this reason, we decided that the best way to investigate chronotopicity would be participant observation in an organization where we could have access to practitioners' talk-based interactive activities (Gioia and Chittipeddi, 1991). Participant observation is a form of ethnographic research involving the observation of naturally occurring events (Spradley, 1980). Our study focused on a Canadian wholesaler of FT products, here referred to as Daikos, and employing 12 people at the time the fieldwork was finished. The data gathering process started in August 2005 and ended in June 2006. During this nine-month period, we spent several days a week in the organization, participating in diverse activities and following practitioners in their daily routine. The on-site participant observation was preceded and followed by a period of 'distant observation' (Gioia and Chittipeddi, 1991).

In line with Jarzabkowski (2005, p. 5), we chose activity (e.g., formal and informal meetings, seminars, conferences, exhibitions, trade shows) as the level of analysis, and the speech events (Saville-Troike, 1989) that constitute activity as the unit of analysis. We focused on speech events occurring in meeting rooms, corridors or anywhere else inside and outside the workplace, since most practitioners were also immersed in ongoing communication with outsiders. The field study included observation of several strategic-level meetings, each approximately two hours long. Informal interviews were also conducted, often in corridors or subways, or on the street. In those informal interviews, participants were asked to talk about key issues facing the organization and the Canadian FT sector, and to describe their own involvement in the process of addressing those issues.

3.3.3 Data Analysis

The data analysis for this article comprised three major overlapping and iterating stages: (1) unfolding an accounts of the emergence, expansion and recent development of the chosen FTO within the Canadian FT sector; (2) analyzing and classifying data collected in the field into 'first order' and 'second order' categories; and (3) developing a conceptual framework by simplifying and combining categories. Although these stages continuously overlap, it is useful to separate them for analytical purposes. In the first stage, we constructed a description of the FTO being studied and

the Canadian FT sector using multiple accounts from different primary and secondary sources. It would not be possible to understand the issues and debates inside the FTO without considering the issues within the sector as a whole. We traced the evolution of the FTO from its creation in the mid-nineties up until June 2006.

In the second stage of the data analysis, we turned our attention to speech events and picked up texts circulating among practitioners during the field study in order to identify their chronotopes. Although it is impossible not to bring some assumptions or preconceptions to the analysis of data, we tried to allow theoretical constructs to emerge from the data, rather than attempt to fit the data into existing categories (Glaser and Strauss, 1967; Locke, 2001). However, we began our analysis with a basic theoretical orientation focusing on the presence of chronotopes in discursive practices/practicing. At this stage, the challenge was 'to identify a manageable, relatively limited corpus of texts that is helpful in exploring the construction of the object of analysis' (Phillips and Hardy, 2002, p. 72). Repeated readings of the field notes led to the identification of specific ways in which spatial and temporal categories were used. By the end of this second stage of analysis, we were able to show first and second order categories (Glaser and Strauss 1967). However, we concede, in line with Fairclough (2003), that 'no analysis of a text can tell us all there is to be said about it – there is no such thing as a complete and definitive analysis of a text' (p. 14). For that reason, we tested our findings with members of our research team during meetings and seminars (Eisenhardt, 1989).

In the third stage of our data analysis, we directly addressed our research questions. Our aim was to simplify the conceptual categories constructed in the second stage. Like the rest of the data analysis, this third stage was abductive rather than inductive or deductive: it involved a 'constant movement back and forth between theory and empirical data' (Wodak, 2004, p. 200). We used this iterative process to develop the grounded framework we drew on to interpret discursive practices/practicing (Eisenhardt, 1989). The goal of grounded theory is not thick description or sturdy verification. It is to generate a middle-range theory that accounts for a pattern of action relevant for those involved (Glaser, 1978).

3.4 CONTEXT AND CASE STUDY

From UNCTAD's⁴⁸ plea in 1964 for 'trade, not aid' to Oxfam's international 'make trade fair' campaign featuring rock stars and movie celebrities, the Fair Trade phenomenon has developed into

⁴⁸ UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) was founded in Geneva in 1964.

a clearly articulated and organized alternative to conventional trade. FT coffee, distributed in over 20 countries in the North, is helping more than one million rural families in 30 exporting countries in the South (e.g., Latin America, Africa, Asia) to earn their living. The success of FT coffee has paved the way for the absorption of new products such as bananas (Frundt, 2005) and wine (Mori and Malo, 2003), and even services such as tourism (Torres and Momsen, 2004). In Southern countries, FT allegedly improves the living conditions of over five million people, including farmers and their families (FLO, 2006). FT certification and control mechanisms are designed to guarantee that the poorer links in the chain, namely small producers, receive a reasonable portion of the profits.

FTOs usually follow seven guiding principles (Tadros and Malo, 2002; FLO, 2006; IFAT, 2006): (1) Carry out *direct trade*, i.e., limit the number of intermediaries between the producers in the South and the consumer in the North; (2) Offer an integral *price* for their products, which covers not only the economic costs related to the production of a good or service but also the social and environmental costs; (3) Promote *long-term commitment* and sustainable and transparent relations between economic partners, and not focus exclusively on short-term profits; (4) Supply *technical and financial support* to producers in the South. This support can take the form of pre-financing that allows producers to live comfortably between crops, guarantees a minimum purchase price despite fluctuations in the commodity markets, and provides technical aid to improve work and management methods; (5) Favour *democratic management of producing organizations*, most often based on the co-operative model. Work co-operatives offer several advantages, including member participation in decision-making and reinvestment of surpluses in community projects; (6) Support *sustainable development*, i.e., preserve biodiversity and renewable natural resources by promoting polyculture, avoiding pesticides and chemical fertilizers, and decreasing pollution and waste; (7) Promote *consumer education on responsible consumption*, i.e., raise awareness among consumers, companies and political decision-makers.

These principles have been included in a certification scheme that must be followed by Southern producers and Northern FTOs. Southern producers have to get certified in order to receive a FT premium (among other benefits) for their products. That certification is done by the independent NGO FairTrade labelling Organization (FLO). Companies that want to sell FT products in the Canadian market have to get licensed by Transfair Canada. To be licensed, each company has to make some level of commitment to FT (e.g., separate accounting procedures for FT products). Companies that have been licensed can then sell individual products that are FT certified. These are the products that carry the Transfair's 'fair trade certified' logo. In short, for products that carry the FT logo, the Southern producer has to be certified by FLO, the company selling into Canada needs

to be licensed Transfair Canada, and the product that the company is selling has to be certified by Transfair Canada.

Daikos is a small company, serving the Canadian FT market since the mid-nineties. With sales of about CA\$2 million, Daikos is now one of the biggest FTOs in the country. During the 2005-2006 financial year, the company had 12 employees. Daikos' workforce splits roughly into two categories. Half the staff works in production and inventory, the other half in sales management. For the purposes of this article, we have followed four Daikos practitioners. The first one is Thomas, who became General Manager in 2002, after earning a graduate degree in administration, with distinction for both his academic grades and his community and religious involvement. He helped unroll the more business-oriented vision envisaged by Daikos' board of directors. The second one is Sarah, who became Manager of Marketing and Business Development in 2005. She also holds a graduate degree in administration, and had previously held a similar position in a conventional business organization. She has helped Daikos integrate conventional markets and reach a broader consumer base. The third one is David, who became Accounts Manager in late 2002, focusing on college and university consumers. In his four years with Daikos, David has worked on the company's growth and outreach, and promoted FT to the general population. The fourth one is Simon, who became Accounts Manager in 2004, focusing on consumers in the social economy sector. He has an undergraduate degree in administration. His role has been to maintain relations between Daikos and the social economy community, which has long been a driving force in FT development. Simon also handles the fundraising segment, chiefly in elementary and junior high schools. We have disguised details to protect the anonymity of individual and organizational actors.

3.5 FINDINGS

Our first research question asks what chronotopes are used in discursive practices by practitioners. We identified, defined and refined (Eisenhardt, 1989) four different chronotopes. Our second research question asks about the nature of the relation between chronotopes. We found that chronotopes were used in a variety of coexisting, contrasting and often competing discursive repertoires. Our findings show that practitioners draw on and develop discursive repertoires in their everyday interactions using a sort of discursive bricolage with chronotopic motifs. In the remainder of this section, we review our findings and integrate them with existing and emergent literature (e.g., Fairclough, 2003; Morson and Emerson, 1990).

3.5.1 The Four Faces of Janus

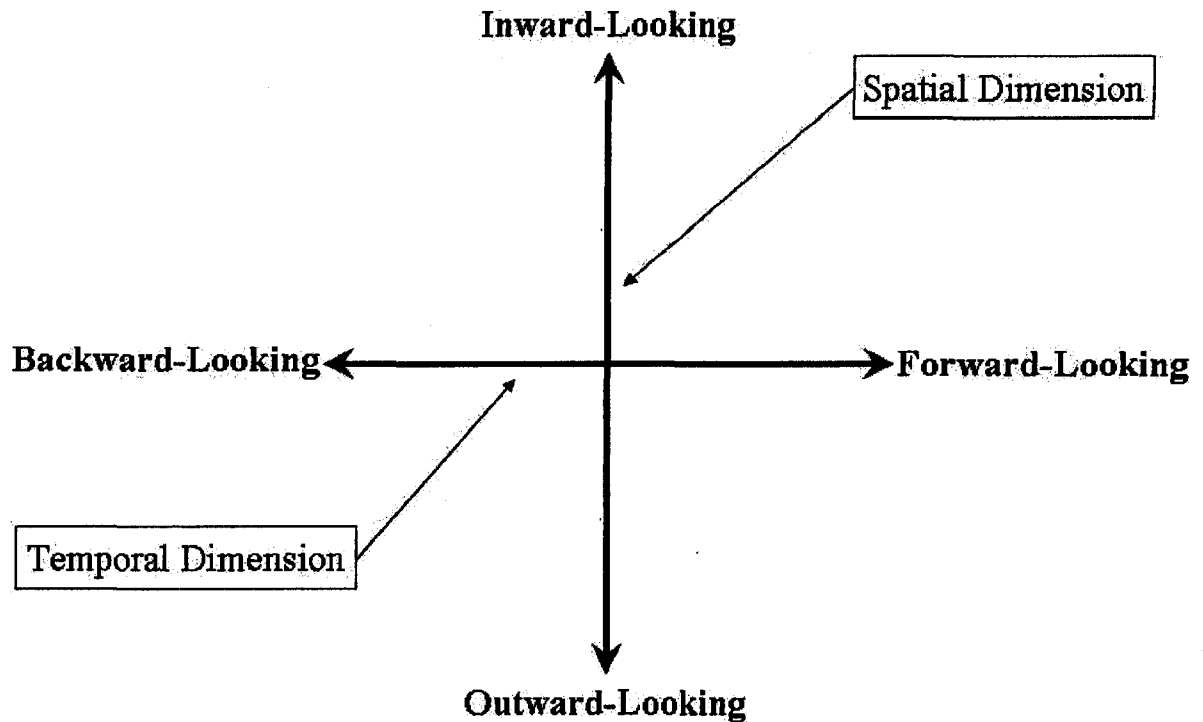
In examining the flow of data from our case study, we noticed that subtle temporal and spatial features pervade many utterances. For example, certain spatial (e.g., right/left; high/low) and temporal (e.g., morning/afternoon; summer/winter) features were frequently and routinely enacted in speeches and conversations. Sometimes, spatial or temporal features were used metaphorically (cf. Lakoff and Johnson, 1980). For example, Thomas used familiar metaphors such as 'Daikos is only in the springtime of its life' or 'We need to climb that mountain' in order to galvanize its employees. However, most of the spatial or temporal features we observed did not qualify as chronotopes. According to Bakhtin (1981), a chronotope implies a genuine fusion of time and space that provides meaning to something (e.g., FT). In order to qualify as a chronotope, this blending must also be endowed with values, either positive or negative (e.g., promoting or criticizing FT). Furthermore, Bakhtin (1981) notes that relationships between chronotopes are necessarily 'tension-filled', i.e., their must be some sort of struggle between existing chronotopes within a dialogical space. Thus, we decided to focus our attention on discursive practices that would be used by practitioners to describe FT, i.e., to provide it with meaning and value.

Our primary findings showed that various chronotopes used by Daikos practitioners to describe FT entered into 'tension-filled' interactions with one another. In others words, practitioners were using contradictory spatiotemporal features to describe FT. At some point during the data analysis, we noticed that the utterances of Daikos practitioners, but also their interlocutors' utterances, involved some reference to the past or future. While 'backward-looking' utterances focused on a distant or recent past (e.g., glorification of pre-globalization era), 'forward-looking' utterances focused on an immediate or distant future (e.g., prediction of an apocalypse). Later in the data analysis process, we noticed that some of the utterances of Daikos practitioners, but also some of their interlocutors' utterances, involved a reference to some sort of spatial convergence (i.e., a movement towards a common focal point) or spatial divergence (i.e., movement away from a common focal point). While 'inward-looking' utterances focused on the convergence of things and people (e.g., the bond between FT and organic production), 'outward-looking' utterances focused on the divergence of things and people (e.g., the distinction between 'fair-' and 'free-trade'). We then found some interactions between these different ways of 'looking' at FT (e.g., backward- and outward-looking).

Proponents of grounded theory research note the importance of insights an analogical reasoning for theory elaboration (Glaser, 1978; Suddaby, 2006). Accordingly, our primary findings directed our attention towards the mythological character Janus. Janus is usually depicted with two, bearded faces looking in opposite directions. In some accounts, Janus' two faces look simultaneously

backward to the past (or the beginning) and forward to the future (or the end). In other accounts, Janus' two faces look simultaneously inward to the interior and outward to the exterior (Guirand and Pierre, 1982). In fact, this divinity had such a prominent role in the Roman Pantheon that the first month of the year was named after him. The insight provided by the Janus metaphor was a critical moment in the data analysis process (Miles and Huberman, 1994, p. 250; Suddaby, 2006). In our constant dialogue with the empirical data, the Janus metaphor helped us develop the two dimensions that would make sense of Daikos practitioners' discursive practices.

Figure 3.1: The Four Faces of Janus



After repeated readings of our field notes and discussion with our research team members, we came up with a type of ethnographic classification that Bailey (1994) identifies as an operational-level typology, i.e., a strategy that consists in formulating conceptual labels out of empirical clusters. This operational-level typology has two dimensions. The temporal dimension involves one tension-filled aspect of temporality, i.e., the tension between past and future. The spatial dimension involves one tension-filled aspect of spatiality, i.e., the tension between convergence and divergence. The concept of spatiality here is not reduced to mere physical space, but used in a more general sense as the unlimited expanse in which everything is located (e.g. ideas, objects, and individuals). We broadly define convergence as the occurrence of two or more things coming together from different directions, and divergence as the occurrence of two or more things moving away in different directions. Combining the two dimensions developed above – temporality and spatiality – resulted in a matrix for the presentation and analysis of discursive practices (Figure 3.1). This matrix

proposes a fourfold typology of chronotopes and related discursive repertoires out of which practitioners shape their own discursive practices and interact with others.

Table 3.1. Synthesis of the Results

	Convergent Past	Convergent Future	Divergent Past	Divergent Future
Definition	Emphasizes a common focal point linking two or more discursive objects somewhere in the distant or recent past	Emphasizes a common focal point linking two or more discursive objects somewhere in the near or distant future	Emphasizes the demarcation between two or more discursive objects in a distant or recent past	Emphasizes the demarcation between two or more discursive objects in a near or distant future
Discursive repertoire (FT promotion)	Describes FT as a social practice which extends the efforts undertaken so far by similar social practices.	Describes FT as a social practice which will eventually unite previously unconnected things or people.	Describes FT as a social practice completely at odds with prevailing 'useless' or 'damaging' practices.	Describes FT as a social practice which has no definitive characteristics or narrow goals but is open-ended.
Attitude towards difference (Fairclough, 2003)	Bracketing of difference (Focus on commonality and solidarity between things and people)	Attempt to resolve difference (Focus on creating links between aspects of life that were previously distinct)	Accentuation of difference (Focus on stressing differences between things or groups at two extremes)	Openness to difference (Focus on receptiveness and availability to discrepancy and change)
FT Promotion Micro-practices	Euphemizing Pasteurizing	Materializing Commodifying	Polarizing Demonizing	Acknowledging Complexifying
Target Audiences	Neophytes Supporters Sceptics	Mainstream consumers Pragmatics Consensus-seekers	Ambivalent individuals Alterglobalists Early adopters	Hard-hitting critics Uncommitted individuals FT Specialists
Rationale behind the use of the chronotope	• To provide a sense of continuity between past and present practices. • Frame an innovation (e.g., FT) so as to make its deviation from the norm (e.g., humanitarian aid or conventional trade) appears less drastic. • Focus attention on stability and interpret a current phenomenon in terms of some kind of unity with the past.	• To focus attention on change towards a well-defined future. • Refer to some sort of higher goals (e.g., justice and peace) which can be attained directly through participation in FT. • Suggest that certain events must inevitably occur in relation to an ultimate objective (e.g., save the world).	• To create or accentuate clear and irreconcilable categories. • Establish an 'us' group and a 'them' group, and then invite identification with the 'us' group and dissociation from the 'them' group. • Involve a priori positions about the inherent compatibility or incompatibility of certain aspects of reality.	• To stress the organizing, disorganizing and reorganizing potential of the future. • Underscore that actions undertaken today are not straightforward but may lead to different consequences as the future unfolds. • Allow space for genuine 'becoming', i.e., neither unambiguously positive nor negative, but simply 'yet to be'.

	Convergent Past	Convergent Future	Divergent Past	Divergent Future
Examples	• 'Our ancestors knew exactly where their fruits and vegetables were harvested, along with the names of the farmers who worked the land' (David) • Max Havelaar was co-founded by a Catholic priest, Oxfam was founded by a group of British Quakers, and Ten Thousand Villages was founded by Mennonites (Thomas). • FT fills the void left by the crumbling of the great narratives, such as Marxism-Leninism (David). • FT business is above all business (Thomas) • FT is rooted in the oldest economic sector – agriculture – and billions of men and women still survive by working the land (David).	• Social and environmental costs are not 'externalities,' as classic economic theory would have it, but integral costs that should be included in the sale price (David). • The essence of FT is that it proposes a new alliance between producers and consumers (Sarah). • You can already vote even if you are still under age to go into a polling station (Simon). • Consumers should be able to make a purchase that is in line with their values in a matter of seconds (Sarah) • FT has evolved into an international movement, representing the common will of many individuals and organizations beforehand unconnected (Thomas).	• FT emerged out of a very specific context, first taking root in small communities on the fringes of the conventional market (Thomas). • 'The World Bank, the IMF and the WTO are the three corners of the Bermuda Triangle of economic liberalism, in which poor countries are submerged and eventually drown' (David). • The entry of multinationals will cause a further watering down of FT standards in the future (Thomas) • Thomas use the expression 'to separate the wheat from the chaff' to describe the need to distinguish genuine, dedicated FT actors from phoney FT actors. • The 'eternal struggle' between good and evil is now being fought in routine consumer purchasing activities (Thomas).	• FT evokes not just formally defined and sanctioned practices, but also a wider configuration of attitudes and behaviours that vary largely from one person to the next (Simon). • FT comprises its share of contradictions, since it is operating both inside and against the market, but this is part of its attraction (Simon) • FT is just one building block in the construction of a different world (Simon). • 'First, let me say that FT is not a panacea.' (Thomas). • Simon often compares FT to a 'fuel' that stimulates creativity in unpredictable ways. • FT is a trial-and-error process (Simon) • It is unwise 'to put all one's eggs in one basket' (Thomas).

3.5.2 Convergent Past

The first generic chronotope mobilized by Daikos' practitioners in relation to FT emphasizes what we have termed a 'convergent past'. Two features seem to characterize this chronotope. First, it expresses the idea that everything, either good or bad, has already happened in some idealized past. For instance, Thomas once told an audience of union members that he was sure small producers were better off before the emergence of free trade and global capitalism. The same idea was expressed by David at a conference with college students: 'We want to help them [Peruvian coffee growers] get back to how things were before capitalism arrived and ruined their lives.' Daikos practitioners used the convergent past chronotope to locate perfection in the past rather than in the present, and to suggest the duty to bring this Garden of Eden, in which good values originated and were fixed forever, into the present. At the same conference, David added: 'Our ancestors knew exactly where their fruits and vegetables were harvested, along with the names of the farmers who worked the land.' According to David, FT recreates this kind of solidarity. From this point of view, all truly good values belong to a Golden Age, which unfolded in some kind of otherworldly Utopia that is felt to be somehow timeless or extra-temporal. Daikos practitioners also use this chronotope when they talk about 'giving back' to farmers something that has been stolen from them. Thomas argues that by 'restoring' power to small producers through the creation of new mechanisms and institutions, FT helps farmers be treated fairly in conventional markets.

Second, this chronotope calls attention to the continuity of the past in the present. As David often states at some point in his conferences, FT is rooted in the oldest economic sector – agriculture – and billions of men and women still survive by working the land. Thomas likes to remind his listeners, at least those with religious beliefs, that the 'Max Havelaar' label was co-founded by a Catholic priest, Oxfam was founded by a group of British Quakers, and Ten Thousand Villages was founded by Mennonites. From this point of view, FT appears as to carry on or even rejuvenate some great spiritual traditions. The aim seems to be to stimulate nostalgia with the idea that we must draw on the past to deal with novelty. Simon told us that his goal is to avoid upsetting his audience with outlandish suggestions, so he starts from what his listeners already do or know. We've noticed that in front of young students, he starts by asking them what they already do to 'save the earth'. Only then he links their actions with FT.

We've identified a discursive repertoire which derives more or less explicitly from this convergent past chronotope. For instance, it is mobilized by Thomas when he describes FT mainly by analogy with other alternative systems of exchange, such as donation, barter, and even organic production. By emphasizing the similarities between FT and these other, well established social practices, this

practitioner wants to reassure his listeners that they are in familiar territory, i.e., that they are part of something harmless and undistruptive. Like Simon, Thomas thinks it's not judicious to provoke his listeners. He'd rather use what he calls 'half-baked analogies' than contemplate a question mark in his listeners' faces. This discursive repertoire is also enacted when practitioners make a strong appeal to authority (cf. van Leeuwen and Wodak, 1999). In one conference, Simon reminded his listeners that FT was enshrined in the United Nations Universal Declaration of Human Rights, signed in 1948: 'Everyone who works has the right to just and favourable remuneration ensuring for himself and his family an existence worthy of human dignity.' Likewise, Thomas made explicit reference to the Rochdale Pioneers (i.e., the first cooperative movement born in England in 1843) and the Phalanstères (i.e., French Utopian communities in the 18th century) when he was in front of cooperative members. He then told us that the aim of that appeal to authority is to show that FT is not far-fetched, because others have tried and espoused some of its principles. This appeal to authority also transpires when Thomas evokes religious communities who pioneered FT.

However, using a discursive repertoire based on the convergent past chronotope does not imply that the novelty is merely a replication of something from the past. For instance, David sometimes argues that FT fills the void left by the crumbling of the great narratives, such as Marxism-Leninism. In doing so, he assumes that FT has salvaged what was best in those great narratives; FT has kept only what was necessary (e.g., social justice) and makes a subtle distinction between egalitarianism on one side and equity/fairness on the other. David once admitted, in front a student audience, that although he was raised in a communist family, he now knows that not everything in communism is applicable. In short, it is not the past itself that practitioners promote with the convergent past discursive repertoire, but an idealized and purified version of it. They cunningly leave aside the negative aspects.

We observed that the convergent past chronotope generally involves a 'bracketing of differences' (cf. Fairclough, 2003), since its focus is on the commonality and solidarity that exists between the past and the present, or between things and people. One way Daikos practitioners use to put differences into brackets is to euphemize some aspects of FT, i.e., to replace an idea that has unpleasant associations by another idea whose associations are more agreeable. For instance, practitioners don't always mention the fact that Daikos is a for-profit corporation, as are most FTOs. In fact, when Thomas realized that many people were disappointed to find out that Daikos is a for-profit venture, he simply avoid mentioning this information. By not stating the true nature of FTOs, practitioners 'pasteurize' Daikos, i.e., they remove any disturbing 'microbes' that might undermine its reputation or impede the adoption of FT. But as a result, they attenuate noteworthy features of FT and minimize those aspects that underscore its specificity.

As we followed practitioners in their daily activities, we identified at least three main target audiences for discursive practices involving the 'convergent past' chronotope. A first one comprise individuals who have never heard about FT. For instance, all four practitioners engage in promotion activities in open-air markets where they stop passers-by and ask them 'Do you know what is FT?'. When the answer is 'no', they usually answer back by saying 'FT is like...' and they give whatever well-known synonym they find appropriate at the time. A second target audience comprises individuals who already believe in the idea of helping small producers and who, on the whole, already participate in that endeavour, albeit through other means. At Daikos, most practitioners deal frequently with church and union members, as well as with humanitarian NGOs who already expend resources and energy to help Southern populations and foster social justice. For this audience, the idea is, according to Thomas, to propose FT as simply another tool in their toolbox. The toolbox metaphor is one he uses when he meets individuals or groups from this audience. A third target audience is made of individuals not necessarily interested in the 'fair' aspect of FT, but more in its 'trade' aspect. We've seen Thomas talk to potential partners, investors or sponsors from the conventional economy, and noticed that he swiftly mentions that he holds a graduate degree in administration to reassure his listeners that he can 'talk the talk' of business as well as they can. When we pointed that to him, he told us that he wants to show that, even though he works at an FTO, he is one of 'them'. He finds it important to state clearly that FT business is above all business.

During our fieldwork, we noticed that both opponents and proponents of FT mobilized the convergent past chronotope to describe FT. Daikos practitioners use it to promote FT, but they also have to respond to discursive practices that use the same chronotope to condemn FT. A first set of criticisms came from pro-globalization advocates who criticized their work in particular or FT in general. At a trade fair, Thomas was told by a visitor that anti-globalization advocates reject all the benefits of modern life and would rather take the world's economy back to the Stone Age. A second set of criticisms came from individuals who regarded FT as not fundamentally different from humanitarian aid: In the South, its aim is to raise small producers out of poverty, and in the North, it appeals to the guilty conscience of consumers. After a public conference on FT effectiveness, Thomas told us that it makes him frantic to hear someone ask: 'Is FT really more effective than philanthropic activities?' During that conference, one journalist criticized the fact that FT's main stakeholders are charitable NGOs, co-operatives, unions and religious organizations with almost no business experience. A third set of criticisms came from diehard alterglobalists who point to some of the more disturbing aspects of FT's continuity with the past. At one seminar on FT and sustainable development, Simon had to endure many attacks from hardcore alterglobalists. First, FT

was accused of perpetuating neocolonialism by promoting another form of exploitation of the South – the conditions for FT certification imposed on producers (e.g., democratic management and sustainable practices), which essentially reflect the preoccupations of the North. Moreover, by reducing the proportion of mixed, subsistence farming in favour of export crops (i.e., monoculture farming), FT was accused of perpetuating the dependency of poor countries. As a consumer-driven movement, FT was accused of not enabling Southern producers to trade on their own terms: it prioritizes the demands of the global market. Fourth, FT was accused of supporting the use of international shipping, air and truck transport – unlike local markets and community-based agriculture. In short, FT opponents use the same convergent past chronotope as its proponents, but they use it to lower FT's value and deprive it of its lustre. They endow this chronotope with a negative value instead of a positive one. To respond to these critics, Daikos practitioners try to differentiate FT from both humanitarian aid and mainstream retailing. In other words, they adopt another chronotope – usually a 'divergent past' chronotope – to counter their opponents' 'convergent past' offensive. We shall describe the 'divergent past' chronotope later in this section.

In sum, the convergent past chronotope focuses attention on stability and directs the listener to interpret a current phenomenon in terms of some kind of unity with the past. Discursive practices using the convergent past chronotope provide a sense of continuity between past and present practices. We reckon that one motive behind the mobilization this chronotope is to frame an innovation (e.g., FT) so as to make its deviation from the norm (e.g., humanitarian aid or conventional trade) appears less drastic. Another rationale behind the mobilization of the convergent past chronotope seems to be to connect FT with the activities and interests of other, more established actors. For instance, Daikos practitioners spend a great deal of time emphasizing the ways in which FT acts in accordance with international development. Likewise, Thomas try to emphasize, although not to the same audience, that FT is above all a business. By evoking the links with other, established practices, Daikos practitioners are trying to influence the way in which FT is understood. However, we have seen that the convergent past chronotope can be used equally well by FT foes. When this chronotope is used by someone trying to undermine FT, Daikos practitioners feel compelled to respond by enacting a discursive repertoire based on another chronotope.

3.5.3 Convergent Future

The second generic chronotope mobilized by Daikos' practitioners to describe FT emphasizes what we call a 'convergent future'. This chronotope includes at least two related streams, one related to FT as a 'solution', and one related the pursuit to some 'ultimate goal' by FT and FTOs. First, this chronotope is used to convey the idea that old ways of doing things are slowly disappearing with

the adoption of a new vision, which often takes the form of 'best practices' or new rules of the game. For instance, in some speeches, Thomas jokingly depicts FT as the solution to all the world's problems: it is the best way to 'save the world'. This chronotope convey the idea that life is directed towards a specific telos, or end: people and things will eventually converge at a single point, as if it was their destiny. For instance, David often says that FT is not merely an 'option among a bunch of other options', but the only solution for the sake of our children. The second, related stream of this chronotope is used to convey a description of an eschatology either desired or feared. In a personal communication, Thomas told us he is dreaming of a day when all the fruits and vegetables sold in his neighbourhood grocery store will be fairly traded. In one meeting, Thomas told his colleagues: 'FT will prevail when 100% of the coffee sold in Canada is FT-certified. We need to focus on that ultimate goal.' In that sense, each individual action is only a precursor moving towards the final apotheosis.

We've identified a discursive repertoire which is linked more or less explicitly to this convergent future chronotope. We've found that this repertoire includes at least three distinct features. First, this chronotope is mobilized when Daikos practitioners express unconditional optimism regarding FT as a solution to Southern producers' problems. One of their typical catchphrases goes like this: FT allows small producers in the South to access Northern markets, which helps them move from a position of vulnerability and dependence to greater self-sufficiency while improving their social and environmental situation. They allege a direct relationship between current actions and future outcome. This optimism is shared between all four practitioners and has become one of Daikos trademarks. For instance, David receives frequent emails and phone calls from individuals who express their gratitude for his cheerfulness when he talks about FT and give hope and guidance to his audience. We've heard Sarah provide one retailer with an optimistic opinion when she declared that many Canadian consumers are willing to pay slightly more for their coffee because this surplus is used to genuinely improve the living conditions of Southern producers. To sum up, such an unconditional optimism regarding FT conveys a straightforward tie between the present and the future.

Second, the convergent future chronotope is mobilized when practitioners combine two previously different discursive objects (i.e., ideas or activities). In such discursive practices, the convergent pole of the spatial dimension stands out. The best example is portrayed in the slogan 'buying is voting', frequently used by all practitioners working at Daikos. By converting an intermittent activity (voting) into a routine one (buying), they are acting to politicize consumption and consumers. Consequently, trivial consumption behaviours become ethical decisions with political consequences. For instance, as part of his work, Simon makes a lot of consumer education with

elementary and high school students. A key moment in his speech is when he tells them that they can already vote even if they are still under age to go into a polling station. He adds that the choices they make as consumers are an effective method for conveying their opinions to corporations and decision-makers. In such a discursive practice, the temporal dimension also stands out: practitioners are claiming that by choosing FT, consumers are voting for a future that reflects FT values. In short, with such a slogan, they are once again linking the present with the future through the connection of two formerly distinct activities.

Third, the convergent future chronotope is mobilized in practices where an attempt is made to condense abstract ideas into tangible representations (i.e., converge into something tangible). By using such practices, Daikos practitioners try to render FT more concrete for their listeners, i.e., to give material form to something vague or undefined. For instance, they often bring big bags of coffee beans to trade shows and open-air markets. Thomas enjoys asking passers-by to put their hand in the bag in order to see what justice 'feels like'. The 'feel' of the coffee beans makes FT real; it is no longer a vague set of abstract principles, but a tangible good that actually exists out in the world, and which can be touched. They also often bring sample chocolate bars for tasting. Sometimes, they go a step further, promoting their products by displaying pictures of smiling children from Southern countries around their booth. In doing so, they commodify FT values, treating something that is not by nature 'tradeable' (a child, a smile) as a commodity – something to be bought and sold. In short, this third manifestation of the convergent future chronotope puts the spatial dimension in the foreground by focusing mainly on the materialization of previously abstracts ideas.

As we can see from these examples, the convergent future chronotope generally involves an attempt to resolve differences (cf. Fairclough, 2003), with a focus on creating links between aspects of life that were previously distinct. The 'buying is voting' slogan is an obvious example, but it is not the only one. For instance, in his speeches, David insists that social and environmental costs are not 'externalities,' as classic economic theory would have it, but integral costs that should be included in the sale price. In short, FT resolves differences by making production, social and environmental costs converge into an integral price. Also for David, one of FT's goals is to increase equality in international trade, since no market today can thrive in isolation. Likewise, Thomas appears to resolve differences when he proclaims that FT has evolved into an international movement, representing the common will of many individuals and organizations beforehand unconnected. Likewise, Sarah once told us that, according to her, the essence of FT is that it proposes a new alliance between producers and consumers, and that she is glad to see Daikos participating in that

effort. For her, FT links reflexive consumers in the North with marginalized producers in the South to obtain, 'at last', a socially just and environmentally sound global society.

We identified at least three types of audience that can be targeted by discursive practices based on the convergent future chronotope. A first type comprises unconverted consumers to whom Daikos must propose convenient products, i.e., easily identifiable and accessible products. At a strategic meeting, Sarah told her colleagues: 'As Manager of Marketing and Business Development, I am concerned with the "mainstream consumer" who is not yet inclined to buy FT. I think we have to pay attention to that consumer if we want to grow.' For Sarah, this market segment comprises people who are not won over by all the symbolic aspects of FT, but are looking for concrete information: 'We need an effective website where current and potential customers can find the store nearest their home. Something like MapQuest or Google Map.' She also thinks consumers should be able to make a purchase that is in line with their values in a matter of seconds: 'We may dream of a world populated by people that spend hours discussing about FT. Unfortunately, the majority of the population isn't like that. We can't expect consumers to be as committed as we are'. She also believes that some consumers are more receptive to concrete images and directives. That's why the FT labels must be put in evidence on FT products. A second target audience comprises people who want to see the tangible impacts of FT (e.g., facts and figures, success stories, photos). Thomas feels that some people react positively to such details. Accordingly, he told us that he likes to include success stories in his speeches in order to make a strong impression on his audience. When he hears a 'first-class success story', he likes to spread it around the organization, to give other practitioners good persuasive material. In fact, Thomas often stands in the centre of Daikos' open-plan office telling those stories out loud. A third target audience is composed of consensus-seekers, people who tend to be relatively unresponsive to controversies and quarrels. Sometimes, David told us, his audience is not receptive to his harsh criticisms of free trade and the economic liberalism of global capitalism, so he has to switch to happier, simpler stories to keep their attention.

Again, both opponents and proponents of FT draw on the convergent future chronotope. In their daily promotional activities, Daikos practitioners face at least two types of opponents who explicitly or implicitly exploit this chronotope to denigrate FT. A first type comprises commentators who believe that free trade and global capitalism are the way to go, as much as they are unavoidable and inexorable. Thomas occasionally comes across newspaper articles in which the author maintains that reckless resistance to the market-driven economy is futile because this system of exchange will come about whether it is challenged or not. And since, in this portrayal, free trade globalization is an inevitable 'law of nature', it is probably better to be actively involved than to remain on the sidelines. A second type of opponents Daikos practitioners interact with are people who don't like

the growing marketization of FT and fear the movement is being turned into just another fancy doodad for Western consumption. At one seminar, Simon was confronted by someone claiming that Daikos had succumbed to the temptation of 'emotional marketing' and the 'voyeurism of poverty'. This interlocutor criticized the fact that Daikos is dealing with photographers and journalists who pry into the private life of Southern producers in the guise of FT promotion. Farmers are called by their first names while their family members are described and their intimate lives are publicized along with their crude living conditions. This invasion of privacy is seen by grassroots activists as one of the ways in which FT contributes to the commodification of Southern people as well as their products. In fact, these criticisms reflect Goodman's (2004) observation that Third World development is increasingly seen as a problem of marketing and product placement. In order to respond to these kinds of attacks from genuine FT activists, Simon had to adopt discursive practices based on other chronotopes, in particular the 'divergent future' chronotope. We shall describe the 'divergent future' chronotope later in this section.

In sum, the convergent future chronotope focuses attention on change, but it directs listeners' understanding towards a well-defined future. It suggests that certain events must inevitably occur in relation to an ultimate objective. Whether the end is depicted as near or far, whether it involves salvation or disaster, the effect is to elude the 'concrete immediate future in which we live moment to moment' (Morson and Emerson, 1990, p. 398) and to focus on the final whistle. Indeed, Daikos practitioners often refer to some sort of higher goals (e.g., justice and peace) which can be attained directly through participation in FT. Discursive practices that use this chronotope involve judgments suggesting that certain events must inevitably occur in relation to an ultimate objective. Furthermore, this chronotope is used when practitioners confer an iconic quality on a vague idea or thing, and when they try to reproduce that quality in things we can see and touch (e.g., coffee bean, chocolate bar). Sometimes, the 'exotic' faces and traditions of Southern producers can become fetish-like commodities in some intrusive promotional campaigns. However, we have seen that the convergent future chronotope can be used as effectively by opponents of FT, and thus compelled Daikos practitioners to respond by enacting a discursive repertoire based on another chronotope.

3.5.4 Divergent Past

The third generic chronotope mobilized by Daikos' practitioners emphasizes what we have termed a 'divergent past'. We identified two interrelated features that are characteristic of this chronotope. First, in this chronotope, the past seems to exhaustively determine the future: the first brushstrokes laid down the contours and all subsequent events merely serve to repeat or fill in the details. One manifestation of this chronotope consists in identifying an incident that happened somewhere in the

past (e.g., the birth of capitalism, the Bretton Woods conference, NAFTA) and to position it as a breaking point which separate good from bad. For instance, to say that some errors have been made in the past and now we pay the price. For David, post-World War II mechanisms created to eradicate poverty are simply dangerous. As he once told a student conference: 'The World Bank, the IMF and the WTO are the three corners of the Bermuda Triangle of economic liberalism, in which poor countries are submerged and eventually drown.' There seems to be no option but to treat current phenomena as mere instantiations of a pre-existing decisive incident. Second, this chronotope implies some sort of demarcations between values, things and people which are longstanding and immutable. For instance, all of history is seen as the arena of the struggle between good and evil. As Thomas once mockingly noted, the 'eternal struggle' between good and evil is now being fought in routine consumer purchasing activities. With FT, often says Thomas, consumers now have the choice between awareness (good) and indifference (evil). We reckon that another goal behind the use of this chronotope is to create an 'us' group and a 'them' group, and then to invite identification with the 'us' group and distancing from the 'them' group.

The 'divergent past' chronotope is also linked with a discursive repertoire available to practitioners. This chronotope is implicit in David's recurrent demonization (i.e., the action of portraying someone or something as evil) of the market-driven economy and free-market intergovernmental organizations (e.g., the World Bank, IMF, WTO). In David's speeches, the market-driven economy is often portrayed as a merciless jungle where organizations compete ferociously, simultaneously creating mass poverty almost everywhere and destroying the earth's ecosystems. And because there are few checks on the market, the consequences for small producers are disastrous (e.g., erosion of incomes and living standards). In David's speeches, even the rich countries' good intentions are treated with derision. He notes to his listeners that humanitarian aid from rich countries represents less than 0.05% of their GDP (i.e., roughly US\$80 billion compared with US\$1,000 billion in current military spending). This aid allocation is often an opportunity for 'benefactors' to exert strong political pressures on 'beneficiaries'. This demonization of market-driven economy is presented side by side with an exaggeration the qualities of some alternatives, such as Local Exchange Trading Systems (LETS) and cooperative economics. David told us that he likes to distinguish different types of trade to his audience to show that the market-driven economy is merely an 'accident of history' that alas does not fade away. In some interactions, Thomas mentions that FT emerged out of a very specific context, first taking root in small communities on the fringes of the conventional market. In short, Daikos practitioners sometimes describe FT as a completely different way of doing business, inscribing it in an effort to 're-moralize' society.

The 'divergent past' chronotope generally involves polarization, i.e., the accentuation of differences between things or groups at two extremes (cf. Fairclough, 2003). We identified at least three instances of polarization at Daikos. First, there is a polarization between 'fair trade' and 'free trade'. The former is constructed as desirable, while the latter is constructed as undesirable. David sometimes argues that the two forms of trade should be kept completely separate, and he sees any blurring of the boundaries between them as an instance of extreme pollution. David also likes to point to the stark contrast between rich and poor around the world. For instance, he comes up with data to that effect, such as the fact that the five largest multinationals generate about the same revenues as the 48 poorest countries. A second instance of discursive polarization among Daikos practitioners is done when, for some audiences, FT is framed as an alternative to traditional humanitarian aid. As Thomas often points out, FT does not advocate increasing charity or financial aid to developing countries; rather, it proposes organizing international trade differently. For him, FT helps by revitalizing rural farming conditions; it is designed to ensure the survival of small communities and to safeguard their dignity. This polarization entails an exaggeration of the extraordinary qualities of FT in comparison to humanitarian aid. David argues that Southern countries' socioeconomic development is better served by trade than by humanitarian aid. FT is a viable alternative to international aid and charity because it strives to achieve a better balance of wealth in this so-called 'globalized' world. A third instance of discursive polarization is used to distinguish among organizations working in the Canadian FT sector. For instance, Thomas often use the expression 'to separate the wheat from the chaff' to describe the need to distinguish genuine, dedicated FT actors from phoney FT actors. He is proud to say that Daikos spend a lot of time promoting consumer education on responsible consumption while other FTOs don't. Moreover, he fears that the entry of multinationals will cause a further watering down of FT standards in the future.

We've identified at least three main target audiences for discursive practices involving the divergent past chronotope. A first target audience comprises alterglobalist activists who want authoritative and incisive information about the negative impacts of economic liberalism. We've noticed that this first target audience comprises mainly undergraduate students. For instance, David receives many emails from individuals who want facts and figures about the environmental consequences of the free-market economy. He thus spends a small amount of his work time tracking and compiling this information, which he then adds to his presentation material. A second target audience is composed of uninformed or ambivalent individuals. David is sometimes struck by his listeners' lack of knowledge about social and environmental problems. Some people, he once said, live in a bubble and do not seem to understand that 'terrible things' are happening outside that bubble. So he feels he has to be blunt about what is at stake and who the main actors are. He admits that when he does

so, he might distort and caricature a little bit things and people. Interestingly, a third target audience is composed of early adopters, i.e., individuals who are keen to adopt radically different practices simply because they are radical. With some potential consumers, especially those he identifies as early adopters, Thomas feels the need to emphasize and even exaggerate the unique features of Daikos products.

Here again, both FT opponents and proponents draw on the 'divergent past' chronotope. Opponents' discursive practices imply marginalization, which consists in rendering someone or something less central to, and therefore less important or influential within, a larger community of people or things. For instance, Thomas told us that he often hears that the impossibility of generalizing FT to all economic transactions is part of its futility: 'Most people think we're fighting a losing battle, even some of my best friends'. Detractors question FT's relevance, condemning it as too 'far-fetched' to ever be more than negligible. In a meeting, Thomas once told his colleagues: 'When someone tells me that FT is a limited, 'niche' market, I just feel like barking.'⁴⁹ In short, opponents mobilize the divergent past chronotope because they marginalize FT based on a priori assumptions. A related strategy using the divergent past chronotope involves associating FT with unconventional, marginalized people and practices. As Thomas once remarked: 'Sometimes we're portrayed like hippies or eco-freaks.' In order to respond to marginalization, practitioners promote the cohesiveness of FT with other social practices, positioning it as slightly different but still in the same 'family' as other, well-established social practices (e.g., cooperative movement). In other words, they go to a 'convergent past' chronotope. At other times, Daikos practitioners respond by listing some of the tangible impacts of FT, such as the fact that a particular community's literacy rate has increased dramatically since it joined the FT system. In other words, they draw on the convergent future chronotope by showing how FT helps attain specific goals.

In sum, the divergent past chronotope involve judgements based on a priori positions or premises about the inherent compatibility or incompatibility of certain aspects of reality. This is implicit in Daikos practitioners' recurring distinction between FT and market-driven economy or between FT and humanitarian aid. Its specificity is to create or accentuate clear and irreconcilable categories. In fact, this chronotope reflects one fundamental human characteristic, namely the capacity to make distinction. Indeed, no living organism could survive without this essential capacity. Humans, like most living species, can distinguish between danger and safety, food and poison, 'us' and 'them' (Marková, 2003, p. 26). This capacity to make distinctions comes with a deep-rooted fear of what is strange. Therefore, the categories and dichotomies humans create are actually a means to manage

⁴⁹ In French, the word 'niche' also means 'kennel'.

this fear (Moscovici, 2001), or to manage other people's fears. Once something is dichotomized, it is easier to polarize its newly created parts and set them against each other. With their 'good vs. evil' rhetoric, discursive practices based on a divergent past chronotope provide unambiguous justifications for adopting a particular course of action. Moreover, we have seen that the divergent past chronotope can be used equally well by FT foes when they foster a deliberate opposition of the alien (fair trade) to the familiar (free trade). In that case, the 'otherness' of what is alien is emphasized and elaborately portrayed against the implied background of what is familiar.

3.5.5 Divergent Future

The fourth broad chronotope mobilized by Daikos' practitioners reflects what we have termed a 'divergent future'. This chronotope has at least two major features. First, unlike the convergent future chronotope, the future is depicted here as neither utopian nor eschatological. Unlike the divergent past chronotope, it does not assign an overwhelming power to past events. On the contrary, the gist of this chronotope is that everything that comes from the past can be reworked in the present, as people move into an endless kaleidoscope of possible futures. For instance, Thomas often says he doesn't know when or where Daikos' 'great FT adventure' will end. Likewise, Simon once compared FT to a 'fuel' that stimulates creativity in unpredictable ways. Through this chronotope's lens, life in general and FT in particular is characterized by its 'unfinalizability' and is seen as creative and fundamentally open-ended. The second related feature of this chronotope is that it depicts present-day reality as neither inevitable nor arbitrary, but as something that has always offered other possibilities. For instance, Thomas reacts strongly when someone tells him that poverty is a 'fact of life,' whereas he feels it doesn't have to be that way. Likewise, David finds it necessary to deconstruct some of the enduring myths about the market-driven economy. Some free-market capitalists, he once said, are trying to impose a single, monolithic notion of the future, which many citizens around the world neither share nor accept. In short, with this chronotope, ideas grow, change and struggle against a background that is actively involved in shaping life.

We've identified a complex discursive repertoire which appears to emanate more or less explicitly from the divergent future chronotope. At least three features catch our attention. First, the core idea underlying this discursive repertoire seems to move beyond celebratory or dismissive takes on FT. Simon likes to depict FT as a trial-and-error process, especially when he is facing its harshest critics. However, Thomas is concerned about the pressure that comes with FT's increasing popularity. Daikos and other FT actors are being closely monitored, and Thomas feels they are not allowed to make mistakes. Second, this discursive repertoire provides a model of the world that privileges creativity and potential; prior states constrain but do not necessarily determine outcomes;

creativity is always and everywhere. For instance, Simon admits that FT comprises its share of contradictions, since it is operating both inside and against the market, but for him, this is part of its attraction. Third, this discursive repertoire emphasizes boldness. For example, Thomas admits that FT is a risky business. For him, if FTOs like Daikos succeed by taking risks, others may follow their lead. Of course, he adds, there will always be winners and losers – that's part of the game. But if nobody tries, everybody will lose. In short, this discursive repertoire attributes complex characteristics and indeterminate outcomes to FT, as if it was necessary to accept its flaws in advance.

The divergent future chronotope generally involves an openness to difference (cf. Fairclough, 2003). We noted several illustrations of this openness during our fieldwork. First, openness to difference is displayed in discursive practices that stress how FT opens up new and exciting possibilities. According to Simon, FT evokes not just formally defined and sanctioned practices, but also a wider configuration of attitudes and behaviours that vary largely from one person to the next. During a seminar on social economy, he told his audience that what he really likes about his job is being able to participate in the emergence of many initiatives only loosely tied to FT. FT is, according to him, just one building block in the construction of a different world. Another instance of this openness to difference is displayed in discursive practices around environmental and cultural diversity. David strongly emphasizes the ways in which Daikos participates in conserving biodiversity and promoting polyculture. Daikos practitioners sometimes tell their listeners how they are personally involved in many activities that support sustainable development. They stress that FT helps prevent cultural homogenization and the extinction of local cultures and traditions, especially in the South. In short, they use the divergent future chronotope to promote a view of globalization that does not amount to standardization.

We identified three main target audiences for discursive practices involving a 'divergent future' chronotope and its related discursive repertoire. A first target audience comprises people who criticize FT for what it can or cannot achieve. Daikos practitioners often have to explain that FT is complex because it involves a restructuring of the relations between economic, political and social fields. Hence, the global situation will change neither quickly nor easily. Thomas even began one speech by saying: 'First, let me say that FT is not a panacea.' When we ask him why he did so, he replied that the message he was trying to convey is that it is unwise 'to put all one's eggs in one basket'. As he sees it, FT may be part of the solution, but not the only solution. A second target audience is composed of sympathetic but uncommitted individuals. Simon sometimes reminds his listeners that the future of FT depends on individuals making the choice to participate in the 'responsible consumption' movement. Nothing is gained without such participation. With such a

discourse, it's the idea of boldness that is foregrounded. A third target audience is composed of scholars and highly educated members of the public. Daikos practitioners attend many academic conferences, and have to adapt their presentation to this type of audience. Thomas acknowledges he cannot use his 'sales speech' to these listeners, who are skilled and informed enough to grasp the socioeconomic implications and limits of FT. In front of such an audience he thinks he must move forward with more subtle arguments.

Both FT opponents and proponents draw on the 'divergent future' chronotope and its related discursive repertoire in order to describe FT. We identified two groups that tend to use this repertoire 'against' FT in their interactions with Daikos practitioners. First, Daikos practitioners have to face neoliberal globalization advocates who do not share their apprehension about the future of the world under the current system. They do not believe in an apocalyptic scenario drawn up by FT grassroots activists. Quite the contrary, some neoliberal advocates believe that market-driven globalization offers new and exciting possibilities, and that it's up to each country to get 'on board.' At one trade fair, Thomas was told he should put his trust in the free market. The speaker used the example of what economic liberalism has done for the 'East Asian Tigers' (i.e., South Korea, Taiwan, Hong Kong, and Singapore), four fast-growing economies which are now at or near to fully developed status, just like the Western world. The second group Daikos practitioners face is composed of detractors who expose FT's contradictions and paradoxes. Daikos practitioners are often criticized because the products they sell are slightly more expensive than conventional products. They must answer questions like: 'Why are your products more expensive if you cut out the middlemen?' Some detractors criticize the proliferation of labelling schemes and question their integrity. These detractors attack FT's credibility by portraying these schemes as confusing and hard to understand. With these criticisms, FT opponents are acting to neutralize oversimplified arguments build upon the convergent future chronotope. In order to respond to these criticisms, Daikos practitioners sometimes concede that FT is merely one step in the right direction. In this way, they keep on with the convergent future chronotope. Sometimes, they switch to a convergent future chronotope by providing concrete examples of success stories. Occasionally, they respond with a 'divergent past' chronotope, arguing that the world would still be better off with an imperfect FT system than it currently is with free-market triumphalism.

Like its counterparts, the 'divergent future' chronotope is complex and multifaceted. With this chronotope, Daikos practitioners underscore the organizing, disorganizing and reorganizing potential of the future: what comes from the past has to be justified against alternative possibilities, rather than being taken for granted as inherently best. Hence, when they use that chronotope they admit that FT is only one way to go, just like market-driven economy has always been just one way

to go. This chronotope is also used to allow space for genuine 'becoming', i.e., a becoming that is neither unambiguously positive nor negative, but simply 'yet to be'. FT is thus depicted as a work-in-progress, a trial-an-error process which needs boldness. Without such boldness, Bakhtin (1986) asserts, one can neither rise to the heights nor descend to the depths. Moreover, this chronotope invokes a spatiotemporal incommensurability in which the 'present' occupies a special place. Such 'presentness' is by nature open in the sense that it can lead to many different futures (Morson and Emerson, 1990, p. 423). Unlike the convergent future chronotope, the divergent future chronotope convey that actions undertaken today are not straightforward but may lead to different consequences as the future unfolds. Finally, this chronotope may be used pre-emptively, to counter FT detractors' attacks by declaring in advance that nothing is perfect. As we have seen, it provides practitioners with a loophole in case of emergency during a conversation with a hard-hitting critic.

3.5.6 Bricolage and Dialogue between Chronotopes

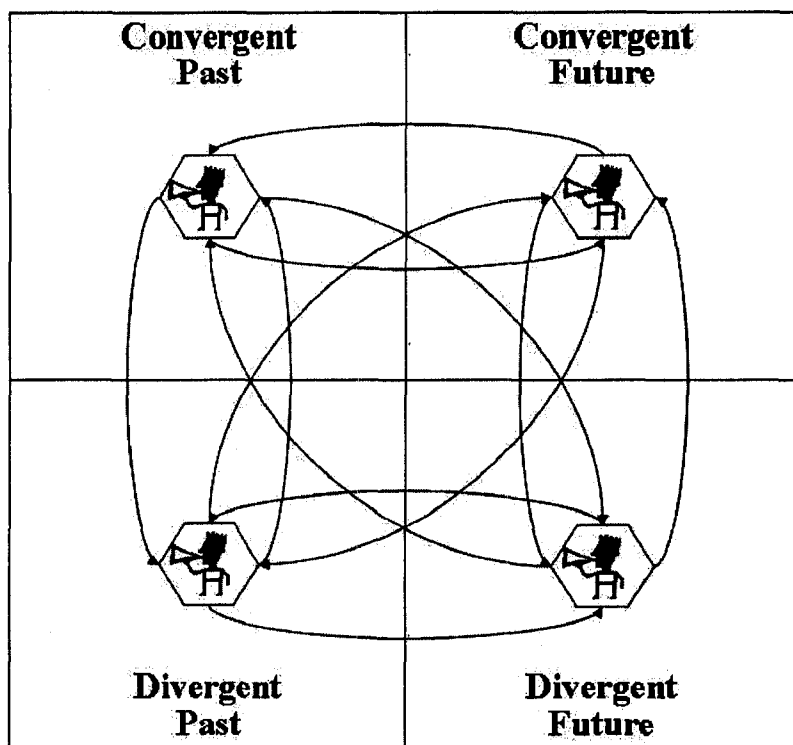
As we have seen in the previous sections, four chronotopes and related discursive repertoires coexist in the same dialogical space, and are enacted daily by Daikos practitioners in their encounters inside and outside the organization. This diversity is in part linked to the history and identity of Daikos as a 10-year-old organization operating at the juncture of two sectors (i.e., a mix of international development support and commercial activity), and with a variety of stakeholders (e.g., NGOs, schools, scholars, small and big retailers, consumers). While some employees come from the international development sector, others previously worked in conventional organization. This mixture brings about different opinions and different ways of seeing FT within the organization. Moreover, the fact that practitioners have to deal with a variety of stakeholder compels them to adapt their discursive practices accordingly in order to promote their FT products.

We've notice that is also possible to link this diversity to the history of FT as an object of interest for various other 'voices' with whom Daikos practitioners do not interact daily, if at all, but who constitute an important discursive backdrop. Historically, FT was first proposed by NGOs and religious associations in order to help poor communities in the South (Roozen and van der Hoff, 2001). The FT movement was then taken over by left-wing activists and alterglobalists as a way to argue with proponents of the market-given economy (Moore, 2004). With its increasing popularity, FT has then become a consumer-dependent movement that relies heavily for its growth on marketing and product placement (Goodman, 2004). Nowadays, FT proponents must protect their own reputation because some reporters investigating behind the scenes have discovered that this system of exchange does not always meet expectations (Jacquiau, 2006). Interestingly, we can juxtapose the four broadly outlined stages in FT history with the four chronotopes developed in the

previous sections. The first stage — naissance of FT through NGOs and religious associations' initiatives — works as a backdrop for convergent past discursive practices. The second stage — left-wing activists and alterglobalists take over — works as a backdrop for divergent past discursive practices. The third stage — growth of marketing and product placement — works as a backdrop for convergent future discursive practices, mainly through the commodification of FT. The fourth stage — reactions to critics and preservation of FT reputation — works as a backdrop for divergent future. In fact, it seems like history is being appropriated by practitioners and has provided them with discursive material for developing the discursive repertoires available at Daikos. As a result, contradicting discursive repertoires can coexist in the same dialogical space and time, even in the same utterance. According to Bakhtin (1986), utterances are not solo performances created by autonomous practitioners. Quite the opposite, the subject matter of any utterance 'has already been articulated, disputed, elucidated, and evaluated in various ways. Various viewpoints, world views, and trends cross, converge, and diverge in [an utterance]' (Bakhtin, 1986, p. 93).

However, Daikos practitioners have to select, often on the spot, the subject matter of their utterances from among many possibilities. In front of someone who criticizes FT for being 'old-fashion' (i.e., convergent past), they might react with a reply which conveys its 'novelty' (i.e., convergent future). Their ripostes to their interlocutors' comments are, in fact, 'crafted' on the spot. This selection and crafting are done through some sort of discursive bricolage. The word bricolage (from the French *bricoler*, 'to cobble together') corresponds roughly to the English expression 'do-it-yourself'. Although the notion of bricolage is itself not new in the strategic literature (Cunha and Cunha, 2006; Rao et al., 2005), the notion of 'discursive bricolage' requires further explanation, especially in relation to chronotopicity. We argue that this notion is significant here because it underscores practitioners' creative role in constructing their utterances out of one or several discursive repertoires, often in response to, or in anticipation of another utterance. Conflicting chronotopes can create intense dialogue among practitioners from different ideological factions. Figure 3.2 illustrates how discursive practices actually respond to one another by emphasizing different chronotopes.

Figure 3.2: Dialogue between Chronotopes



At Daikos, all four practitioners we followed during our fieldwork were well acquainted with the content of the discursive repertoires described in the previous sections (without knowing it). They jumped easily from one discursive repertoire to another to fit their audience's subtle reactions and to contain them. We already gave the example of David, who modified the content of his speeches in front of consensus-seekers when he felt his critics were too harsh. Genuine discursive bricolage also occurred when practitioners managed to mix two or more chronotopes in the same utterance. We've noticed that convergent and divergent past chronotopes are sometimes used in conjunction. For instance, although Thomas and David make frequent references to FT precursors or forerunners (e.g., Rochdale Pioneers, Phalansthères, Utopian socialism), they also mention the subtle differences (e.g., the fact that FT is not as demanding for Northern consumers). In some cases, a practitioner might make a particular claim about FT, and then pre-emptively allude to a rhetorical counter-argument (in anticipation of an implied or stated criticism) based on a different chronotope, thus controlling both the claim and the critique in the same utterance. For instance, we noticed that a convergent past chronotope is sometimes used in anticipation of a divergent past criticism. By euphemizing potentially disruptive features (e.g., the fact that Daikos is a for-profit corporation), Daikos practitioners pre-emptively thwart a divergent past criticism of FT (e.g., 'you are not here to get people out of poverty but to make money'). We heard Thomas use a convergent past chronotope in anticipation of a divergent past chronotope in front of students in business administration: 'I know some of you think I'm an eco-freak, but I have a graduate diploma in administration'.

In sum, our findings corroborate Bakhtin's (1981) insight that chronotopes interact dialogically: 'Chronotopes are mutually inclusive, they co-exist, they may be interwoven with, replace or oppose one another, contradict one another or find themselves in ever more complex interrelationships' (Bakhtin 1981, p. 252). For instance, the perspective contained in a given chronotope may be seen in light of other chronotopes; one cannot fully understand a chronotope without linking it to other chronotopes. More generally, we can comprehend particular discursive practices by appreciating how they interact with other discursive practices inside or outside their discursive repertoires. Furthermore, the speaker and the hearer of an utterance participate equally in its creation, because each of them endows the chronotope with specific emotions and values. Our findings also indicate practitioners' ongoing sensitivity to what other practitioners are doing. To paraphrase Bakhtin (1981), their discursive practices are gradually and slowly wrought out of others' discursive practices that have been acknowledged and assimilated.

3.6 DISCUSSION AND CONCLUSION

In a recent review article, Whittington (2006) suggested six broad research questions for practice-based scholars. Our findings provide an interesting, albeit partial answer to Whittington's fourth question: What are the common tools and techniques of strategizing and how are they used in practice? In this article, we have developed a grounded framework that shows how some discursive practices are imbued with chronotopes, which are then used as 'tools' in the construction of discursive repertoires and during interactions. We also showed how different discursive repertoires enter into dialogue with each other and are sometimes merged through discursive bricolage. We now conclude with an exploration of the implications of this framework for practice-based research and practice.

3.6.1 Implications for Research and Practice

Our first contribution is to emphasize the significance of Bakhtin's notion of the chronotope for the strategy-as-practice scholarship. This scholarship explores the concrete activities enacted by practitioners in everyday life as well as the tool they used to carry on these activities. Among the routine activities enacted daily, discursive interactions with other practitioners and people outside the organization occupy a substantial place. Bakhtin's chronotope provides one means to explore the complex realm of discursive interactions. His concept underscores the ways in which temporal and spatial categories relate to each other in utterance. Like Molière's Monsieur Jourdain, who had been 'speaking prose all his life, and didn't even know it', practitioners speak in chronotopes daily

without necessarily being aware they are doing so. Indeed, we believe that chronotopes are pervasive, even when they are hidden or embedded in discursive repertoires. Our grounded framework is based on a distinctive intersection of the chronotope's temporal and spatial dimensions. The temporal dimension includes a tension-ridden interaction between the past and the future. The spatial dimension includes a tension-ridden interaction between convergence and divergence. The intersection of the two dimensions provides the basis for distinguishing four distinct chronotopes. The *convergent past* chronotope emphasizes a common point at which two or more discursive objects in the distant or recent past meet (e.g., FT and organic production). The *divergent past* chronotope emphasizes the demarcation between two or more discursive objects in a distant or recent past (e.g., 'fair trade' vs. 'free trade'). The *convergent future* chronotope emphasizes a common point at which two or more discursive objects in the near or distant future meet (e.g., Southern producers and Northern consumers). The *divergent future* chronotope emphasizes the separation between two or more discursive objects in a distant or recent future (e.g., FT as a work-in-progress and trial-and-error process). In short, we found that different discursive practices use different chronotopes. While some discursive practices belong unequivocally to a specific chronotope (e.g., expressions like 'Garden of Eden' and 'Stone Age' in a convergent past chronotope), others require more subtle assessment (e.g., 'buying is voting' in a convergent future chronotope). Like the components of most typologies, these chronotopes are neither homogeneous nor clearly delimited, but rather characterizations of different discursive elements. In short, the chronotope must be seen as a sensitizing concept rather than a definitive one: 'Whereas definitive concepts provide prescriptions of what to see, sensitizing concepts merely suggest directions along which to look' (Blumer, 1969, p. 148). Our findings suggest that different chronotopes form an active context for discursive practices in the Canadian FT sector.

This brings us to our second contribution, which consists in highlighting the significance of discursive repertoires in everyday interactions. In these everyday interactions, practitioners draw on various texts (e.g., expressions, slogans, catchphrases, ideas), which develop about and around a specific chronotope. A reference to one of the four chronotopes comes with references to various other texts more or less aligned with it. Discursive repertoires generally combine features from a chronotope with elements from the 'noosphere of information' (Steinberg, 1999), which circulate in the FT sector and beyond. These elements then conjointly form discursive repertoires that are useful for everyday interactions. Discursive repertoires eventually internalize the events, experiences, structures, and power relations at work in the FT sector. In fact, we noticed that each of the four discursive repertoires was somehow link to one of the four stage of FT history. Vaara and Tienari (2004) emphasize the importance of placing individual texts in their broader contexts. Our findings show that the different discursive repertoires available to Daikos practitioners structure FT

differently. The discursive repertoire inspired by the convergent past chronotope structures FT as a social practice that extends the efforts already begun by other, similar social practices. The discursive repertoire inspired by the divergent past chronotope structures FT as a social practice completely at odds with prevailing useless or harmful practices. The discursive repertoire inspired by the convergent future chronotope structures FT as a social practice that will eventually unite previously unconnected things and people. The discursive repertoire inspired by the divergent future chronotope structures FT as an open-ended social practice with no definitive features. As we can see, these four discursive repertoires convey meaningful and highly evaluative information on FT. We observed that these four discursive repertoires were widely used by Daikos' practitioners in their everyday interactions. Incidentally, conflicting discursive repertoires involving FT coexist and co-evolve at Daikos. Practitioners draw on discursive repertoires available inside and outside Daikos, depending on their audience. Our findings provide insights that practitioners' personal identities and the social dynamics in which they engage contribute to shaping the discursive repertoires they use in their everyday interactions. We've noticed that Thomas was more likely to use the convergent past chronotope. This may have something to do with his religious beliefs and his constant interactions with Daikos main stakeholders (i.e., NGOs, unions and cooperatives). We've noticed that Sarah was more likely to use the convergent future chronotope. This may be due to her experience in marketing and her pragmatic vision of the 'mainstream consumers'. We've noticed that David was more likely to use the divergent past chronotope. This may have something to do with his political affiliation and his involvement with diehard alterglobalization activists. Finally, we've noticed that Simon was more likely to use the divergent future chronotope. This may have to do with his laid back personality and with his involvement in projects scarcely related to FT (i.e., where FT is only one ingredient). In sum, it appears that the motivation involved in using one or many discursive repertoires is innately connected to who practitioners are and what they do.

Our third contribution consists in highlighting the links between discursive bricolage and chronotopicity. We provide insights into how practitioners interact with, adopt and modify discursive repertoires according to their own interests and interpretations of situations. Although discursive repertoires are 'available' to practitioners, they are not actually written down or digitally recorded. There is no official catalogue where practitioners can 'shop' for the elements they need to build their own utterances. The construction of utterances must be done, therefore, through what we call discursive bricolage. Practitioners apply a MacGyver-like inventiveness to improvise their way through the day. Their discursive practices are crafted in response to the specific contexts in which they find themselves. The notion of bricolage reflects the idea that practitioners mobilize a range of practical skills and social competencies in their daily activities (Rouleau, 2005, p. 1432). Practitioners actively, albeit unconsciously, draw on competing discursive repertoires to construct

their own on-the-spot utterances. Hence, the use of a specific discursive repertoire is unlikely to be fully intentional or conscious. Moreover, discursive repertoires are often intertwined, and discursive practices often combine two or more chronotopes. Chronotopes can be combined synergistically in a 'thickly layered texture' (cf. Rouleau, 2005). In sum, our article provides insights into who may be considered a strategist and how they deploy discursive resources. We believe that practitioners' ability to adapt to different audiences by using and mixing different discursive repertoires is likely to be consequential for the organization's survival and competitive advantage. Jarzabkowski et al. (2007) stress that there is still little work examining how those outside the firm (e.g., consultants, regulators, shareholders, and costumers) shape strategy. However, our findings provide some insights that individuals outside the formal structure of an organization also influence the choices of chronotopes and shape the content of discursive repertoires.

The fourth contribution of this article is to emphasize strategizing as a form of dialogue. We believe this epistemological approach may be a particularly fruitful avenue for exploring strategy-as-practice. Whittington (2006) sees strategizing literally as a performance, with quasi-theatrical qualities, and Chia (2004) understands it as a 'skilled improvised *in situ* coping' (p. 33). In these theatrical metaphors, both authors recognize that strategizing does not occur in a relational vacuum, but they fail to emphasize the bidirectional nature of relationality (Cooper, 2005). Likewise, Jarzabkowski (2005) stressed that strategizing is a joint venture involving more than one practitioner, but did not address the dialogical relationship and tension-filled encounters of everyday life. For instance, persuasion is not a one-way experience with clearly designated roles of 'persuader' and 'target'. Every actor in an interaction, regardless of their status, is 'both being acted upon *and* acting upon others at the same moment, whenever influence occurs' (Marková, 1987, p. 68). Thus, one cannot separate the emitting from the reception of influence, nor can one fragment these two aspects of a single process by attributing one exclusively to one partner (persuader), and the other to the other partner (target) in a social interaction. Strategizing as dialogue implies relations of agreement or disagreement, of parody or polemic. According to Holquist (2002), every aspect of an utterance is dialogic, i.e., a give-and-take between the utterer and the listener, between the 'already-spoken-about' and the concrete situation, between the utterer and the topic. From this perspective, strategizing is a *live event* played out at the point of the dialogic meeting of practitioners, praxis and practices; of practitioners and their interlocutors; and of past discursive practices and new ones. Jarzabkowski et al. (2007) stress the necessity to develop the theoretical resources available to further the field of strategy-as-practice research. They suggest engaging research with theories that provide conceptual explanation of the social dynamics involved in accomplishing strategy. We argue that Prosaics, with its emphasis on the notion of dialogue,

constitute one way through which practice-based scholars can participate to the humanization of management and organization research.

3.6.2 Conclusion

This article suggests that strategy-as-practice would benefit by being included within a dialogical epistemology, specifically Bakhtinian Prosaics (Morson and Emerson, 1990). Prosaics is an epistemology that presumes the importance of the everyday, the ordinary, the 'prosaic'. Scholars using this perspective scrutinize how the rich texture of prosaic events (i.e., the moment-to-moment efforts that constitute every routine project) has a constitutive function in relational phenomena. We also believe strategy-as-practice scholarship would benefit from Bakhtin's profound understanding of the dialogical nature of human existence. Dialogicality implies that our thoughts are born and shaped in the process of interaction and struggle with the thoughts of others. The emphasis is on the mutual interdependence of individuals and their dialogical existence through communicative processes. Among Bakhtin's concepts, this article has highlighted and focused on the notion of the chronotope (i.e., fused temporal and spatial categories) in utterances. For him, the chronotope constitutes a fundamental organizing principle through which utterances find their specific meaning.

In this paper, we have shown that practitioners mobilize chronotopes in specific ways to construct (from linguistic, cognitive and symbolic resources) the discursive practices they use in everyday strategic interactions. We also focused on distinct discursive repertoires enacted by practitioners in their social interactions. We do not claim to have fully penetrated the mystery, or to have given an exhaustive account of chronotopicity. In fact, we believe that no underlying order can explain away the disorder of everyday life (Morson and Emerson, 1990). The focus here is on presenting a coherent argument for a conceptual framework that enables the exploration of chronotopes and discursive repertoires. Whether the approach taken in this article will make a fundamental and productive contribution to basic theory, only the further development of strategy-as-practice can determine. For instance, the interaction between chronotopes over time in an organization could be the subject of a process study (Langley, 1999). The analysis of chronotopes-in-use in other activity sectors offers another avenue for further research.

3.7 REFERENCES

- Bailey, K. D. (1994). *Typologies and Taxonomies: An Introduction to Classification Techniques*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bakhtin, M. M. (1981). *The Dialogic Imagination: Four Essays by M. M. Bakhtin*. Austin: University of Texas Press.
- Bakhtin, M. M. (1984a). *Problems of Dostoevsky's Poetics*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Bakhtin, M. M. (1984b). *Rabelais and his World*. Indianapolis: Indiana University Press.
- Bakhtin, M. M. (1986). *Speech Genres and other Essays*. Austin: University of Texas Press.
- Bakhtin, M. M. and Medvedev, P. N. (1978). *The Formal Method in Literary Scholarship: A Critical Introduction to Sociological Poetics*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Balogun, J., and Johnson, G. (2004). 'Organizational restructuring and middle manager sensemaking'. *Academy of Management Journal*, 47, 523-49.
- Barry, D., and Elmes, M. (1997). 'Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse'. *Academy of Management Review*, 22, 429-52.
- Beck, U. (2005). *Power in the Global Age: A New Global Political Economy*. Cambridge, UK: Polity.
- Benson, J. K. (1977). 'Organization: a dialectical view'. *Administrative Science Quarterly*, 22, 1-21.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chia, R. (2004). 'Strategy-as-practice: reflections on the research agenda'. *European Management Review*, 1, 29-34.
- Chia, R. and Holt, R. (2006). 'Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective'. *Organization Studies*, 27, 635-55.
- Cooper, R. (2005). 'Relationality'. *Organization Studies*, 26, 1689-710.
- Cunha, M. P. and Cunha, J. V. (2006). 'Towards a complexity theory of strategy'. *Management Decision*, 44, 839-50.
- Eisenhardt, K. M. (1989). 'Building theories from case study research'. *Academy of Management Review*, 14, 532-50.
- Fairclough, N. (1993). 'Critical discourse analysis and the marketization of public discourse: the universities'. *Discourse and Society*, 4, 133-68.
- Fairclough, N. (1995). *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. London: Longman.
- Fairclough, N. (2003). *Analysing Discourse: Textual analysis for social research*. London: Routledge.

- FLO (2006) www.fairtrade.net
- Frundt, H. J. (2005). 'Toward a hegemonic resolution in the banana trade'. *International Political Science Review*, **26**, 215-37.
- Gioia, D. A. and Chittipeddi, K. (1991). 'Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation'. *Strategic Management Journal*, **12**, 433-48.
- Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Goodman, M. K. (2004). 'Reading fair trade: political ecological imaginary and the moral economy of fair trade foods'. *Political Geography*, **23**, 891-915.
- Guirand, F. and Pierre, A.-V. (1982). 'Roman mythology', in F. Guirand (Ed.), *New Larousse Encyclopedia of Mythology*. New York: Hamlyn Publishing Group, 199-222.
- Hardy, C., Palmer, I. and Phillips, N. (2000). 'Discourse as a strategic resource'. *Human Relations*, **53**, 1227-1248.
- Harvey, D. (1996). *Justice, Nature, and the Geography of Difference*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Hazen, M. A. (1993). 'Towards polyphonic organization'. *Journal of Organizational Change Management*, **6**, 15-26.
- Holquist, M. (2002). *Dialogism* (2nd ed.). London: Taylor and Francis Group.
- IFAT (2006) www.ifat.net
- Jabri, M. (2004). 'Change as shifting identities: a dialogical perspective'. *Journal of Organizational Change Management*, **17**, 566-577.
- Jacquiau, C. (2006). *Les coulisses du commerce équitable : mensonges et vérités sur un petit business qui monte*. Paris: Mille et une nuits.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*. London: Sage.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. and Seidl, D. (2007). 'Strategizing: the challenges of a practice perspective'. *Human Relations*, **60**, 5-27.
- Langley, A. (1999). 'Strategies for theorizing from process data'. *Academy of Management Review*, **24**, 691-710.
- Laine, P.-M. and Vaara, E. (2007). 'Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group'. *Human Relations*, **60**, 29-58.
- Lakoff, G. and Johnson, M. (1980). *Metaphors We Live By*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Lee, T. W. (1999). *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Linell, P. (1998). *Approaching Dialogue: Talk, Interaction and Contexts in Dialogical Perspectives*. Amsterdam: John Benjamins.
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Maguire, S. and Hardy, C. (2006). 'The emergence of new global institutions: a discursive perspective'. *Organization Studies*, 27, 7-29.
- Marková, I. (1987). 'On the interaction of opposites in psychological processes'. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 17, 279-99.
- Marková, I. (2003). 'Constitution of the self: intersubjectivity and dialogicality'. *Culture and Psychology*, 9, 249-59.
- Miles, M. B. and Huberman, M. A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Moore, G. (2004). 'The fair trade movement: parameters, issues and future research'. *Journal of Business Ethics*, 53, 73-86.
- Mori, T. and Malo, M.-C. (2003). 'Impactos del comercio justo del vino. tres casos de empresas colectivas de productores en Chile'. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 46, 265-89.
- Morson, G. S. and Emerson, C. (1990). *Mikhail Bakhtin: Creation of a Prosaics* Stanford, CA: Stanford University Press.
- Moscovici, S. (2001). 'The phenomenon of social representation', in Duveen, G. and Moscovici, S. (Eds.), *Social Representations: Explorations in Social Psychology*. Cambridge: Polity Press, 18-77.
- Phillips, N. and Hardy, C. (2002). *Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction*. London: Sage.
- Rao, H., Monin, P. and Durand, R. (2005). 'Border crossing: bricolage and the erosion of categorical boundaries in French gastronomy'. *American Sociological Review*, 70, 968-91.
- Regné, P. (2003). 'Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making'. *Journal of Management Studies*, 40, 57-82.
- Roozen, N. and van der Hoff, F. (2001). *L'aventure du commerce équitable*. Paris: Lattès.
- Rouleau, L. (2005). 'Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day'. *Journal of Management Studies*, 42, 1413-41.
- Samra-Fredericks, D. (2003). 'Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction'. *Journal of Management Studies*, 40, 141-74.
- Saville-Troike, M. (1989). *The Ethnography of Communication: An Introduction*. Oxford: Basil Blackwell.
- Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K. and von Savigny, E. (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge.
- Shotter, J. (2005). 'Inside the moment of managing': Wittgenstein and the everyday dynamics of our expressive-responsive activities'. *Organization Studies*, 26, 113-35.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

- Steinberg, M. W. (1999). 'The talk and back talk of collective action: a dialogic analysis of repertoires of discourse among nineteenth-century English cotton spinners'. *American Journal of Sociology*, **105**, 736-80.
- Suddaby, R. and Greenwood, R. (2005). 'Rhetorical strategies of legitimacy'. *Administrative Science Quarterly*, **50**, 35-67.
- Tadros, C. and Malo, M.-C. (2002). 'Work place democracy in a fair trade organization: Equal Exchange, a workers coop or a solidarity coop?' *International Journal of Management Literature*, **2**, 65-80.
- Taylor, P. L. (2005). 'In the market but not of it: fair trade coffee and Forest Stewardship Council certification as market-based social change'. *World Development*, **33**, 129-147.
- Torres, R., and Momsen, J. H. (2004). 'Challenges and potential for linking tourism and agriculture to achieve pro-poor tourism objectives'. *Progress in Development Studies*, **4**, 294-318.
- Tsoukas, H. (1989). 'The validity of idiographic research explanations'. *Academy of Management Review*, **14**, 551-61.
- Vaara, E. and Tienari, J. (2004). 'Critical discourse analysis as a methodology for international business studies', in Marschan-piekkari, R. and Welch, C. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 342-59.
- van Leeuwen, T. and Wodak, R. (1999). 'Legitimizing immigration control: a discourse-historical analysis'. *Discourse Studies*, **1**, 83-118.
- Wagner, W. and Hayes, N. (2005). *Everyday Discourse and Common Sense*. New York: Palgrave-Macmillan.
- Wall, A. (2001). 'On bringing Mikhail Bakhtin into the social sciences'. *Semiotica*, **133**, 169-201.
- Whittington, R. (1996). 'Strategy as practice'. *Long Range Planning*, **29**, 731-35.
- Whittington, R. (2003). 'The work of strategizing and organizing: for a practice perspective'. *Strategic Organization*, **1**, 117-25.
- Whittington, R. (2006). 'Completing the practice turn in strategy research'. *Organization Studies*, **27**, 613-34.
- Wilson, D. C. and Jarzabkowski, P. (2004). 'Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy'. *European Management Review*, **1**, 14-20.
- Wodak, R. (2004). 'Critical discourse analysis', in Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F. and Silverman, D. (Eds.), *Qualitative Research Practice*. London: Sage, 197-213.
- Wright, C. (2004). 'Consuming lives, consuming landscapes: interpreting advertisements for Cafédirect coffees'. *Journal of International Development*, **16**, 665-80.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and methods* (3 ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

CHAPITRE IV - TROISIÈME ARTICLE
DIALECTICAL TENSIONS AND PRACTICAL COPING STRATEGIES:
TOWARDS A DIALOGICAL PERSPECTIVE

RÉSUMÉ

Dans cet article, nous analysons les tensions dialectiques vécues par les praticiens d'une organisation du commerce équitable lors du processus du développement d'un nouveau plan stratégique. Trois types de tensions (intégration-séparation, ouverture-fermeture, stabilité-changement) apparaissent à divers niveaux (secteur, organisation, groupe, dyade, individu) et génèrent de nombreuses stratégies d'adaptation concrètes (*practical coping strategies*). Nous proposons un cadre théorique qui permet de comprendre les stratégies d'adaptation concrètes mobilisées par les praticiens d'une organisation du commerce équitable pour faire face aux tensions dialectiques vécues. Quatre types de stratégies d'adaptations concrètes sont présentés en lien avec les données du terrain. Cet article contribue à l'approche de la fabrique de la stratégie en liant les stratégies d'adaptation concrètes (niveau microscopique) aux tensions dialectiques du secteur du commerce équitable (niveau macroscopique).

ABSTRACT

In this paper, we analyze the dialectical tensions faced by practitioners in a Canadian Fair Trade organization in the process of developing a new strategic plan. These dialectical tensions (e.g., integration/separation; revealment/concealment; stability/change) occur at different levels (e.g., field, organization, group, dyad, and individual), and generate various reactions (i.e., practical coping strategies). We then develop a grounded theoretical framework in order to understand the practical coping strategies practitioners use to deal with these dialectical tensions. Four generic categories of practical coping strategies have been identified using data from the field study. This paper contributes to the practice-based perspective in organization studies by bidirectionally linking micro-level practical coping strategies with macro-level dialectical tensions.

4.1 INTRODUCTION

The practice-based perspective in organization studies is directed at investigating the concrete practices enacted by practitioners in their everyday activities. Practice scholars highlight 'the unheroic work of ordinary strategic practitioners in their day-to-day routines' (Whittington, 1996: 734). In this article, we report on a practice-based investigation of the practical coping strategies enacted by practitioners to deal with the dialectical tensions they face in their day-to-day activities and encounters. We describe practical coping strategies as purposive reactions with potentially consequential repercussions performed by practitioners in order to deal with everyday problems (Chia & Holt, 2006). In order to address practical coping strategies in relation to dialectical tensions, this article is also positioned within a broader dialogical perspective (Bakhtin, 1981) that 'places emphasis on the holistic and situated nature of relational phenomena, on their dynamics, heterogeneity, tension and conflict' (Marková, 2000: 419). This perspective regards 'relationality' as a pervading human activity, which takes place *between* individuals, dyads, groups, organizations, fields, etc. (Baxter & Montgomery, 1996; Cooper, 2005; Chia & Holt, 2006). Scholars committed to a dialogical perspective argue that relational phenomena are organized around various dialectical tensions, i.e., the dynamic interplay of contradictory tendencies or forces (Bakhtin, 1981; Baxter & Montgomery 1996). Accordingly, Cooper (2005: 1689) views the act of relating 'as the continuous work of connecting and disconnecting in a fluctuating network of existential events.'

We draw on the observations we collected during an ethnographic study of a Canadian Fair Trade organization (FTO) to develop a grounded framework that highlights the practical coping strategies used by practitioners to deal with the omnipresent dialectical tensions within the mushrooming field of Fair Trade (FT) in Canada. Chia and Holt (2006: 648) define practical coping as 'the relatively smooth and unobtrusive responsiveness to circumstances that enable human beings to get around and do what they do.' Building on Chia and Holt's definition, we further define practical coping strategies as purposive activities by which practitioners try to resolve problems at hand, or seek relief from undesirable situations linked to dialectical tensions. These purposive activities contrast with purposeful activities, i.e., according to a predefined desired outcome or towards some overall, longer-term outcome' (Chia and Holt, 2006). Practitioners' activities are considered strategic if they are significant for the strategic outcomes, directions, survival or competitive advantage of an organization (Jarzabkowski et al., 2007)

While there may be several theoretical and methodological perspectives that illuminate the dialectical tensions and practical coping strategies, we espouse in the following a dialogical perspective that appears particularly useful for this purpose. Accordingly, three dialogical

assumptions guide our endeavour. The first is that individuals, dyads, groups, organizations and fields are neither 'parts' nor 'wholes', but social holons, i.e., they display both the autonomous properties of 'wholes' and the dependent properties of 'parts' (Koestler, 1967). The second assumption is that fields, organizations, groups, dyads, and individuals are polyphonic, i.e., they comprise several 'voices', which may or may not be harmonious, involved in ongoing relationships (Bakhtin, 1984). The third assumption is that fields, organizations, groups, dyads, and individuals are crowded with various dialectical tensions, i.e., an internal and external dynamic interplay of contradictory forces (Baxter & Montgomery, 1996). In the next section, we describe with details these three assumptions and link them with the strategy-as-practice agenda.

This article contributes to the practice-based approach in organization studies in four ways. First, it proposes a multi-level perspective in order to understand the significance and scope of dialectical tensions in everyday activities and encounters. While strategy research has typically remained on the macro-level of firms and markets with the description of causal variables (Jarzabkowski & al., 2007), we suggest a more complex intricacy between micro-level reactions to dialectical tensions and meso- and macro-level consequences. Second, this article provides a grounded framework for understanding the various practical coping strategies deployed by practitioners in response to dialectical tensions they face in their everyday life. It answers the call for strategy research to be refocused explicitly on human activity (Jarzabkowski et al., 2007) and towards the micro-activities that make up the actual 'doing' of strategy (Chia & Holt, 2006). Third, it links micro-level practical coping strategies with macro-level dialectical tensions, and vice-versa. It looks at the internal organizational goings-on that eventually give rise to particular strategic choices (Chia & Holt, 2006) and shows how each practical coping strategy is a micro-mechanism consequential in transforming wider strategic activity (Tsoukas & Chia, 2002). It also offers an answer to the question of where and how strategizing work is actually done (Whittington, 2002). Fourth, it provides 'food for thought' for active practitioners, which may contribute to the development of their 'dialogical capacities' (Fairclough, 1993). It shows that the affective states that practitioners bring to their work have an impact on the practical coping strategies they draw upon (Jarzabkowski & al., 2007). It offers an answer to the question of who does strategizing work, and with what skills and tools (Whittington, 2002). In short, our work partakes to a broader conceptualization of who is a strategist (Jarzabkowski & al., 2007).

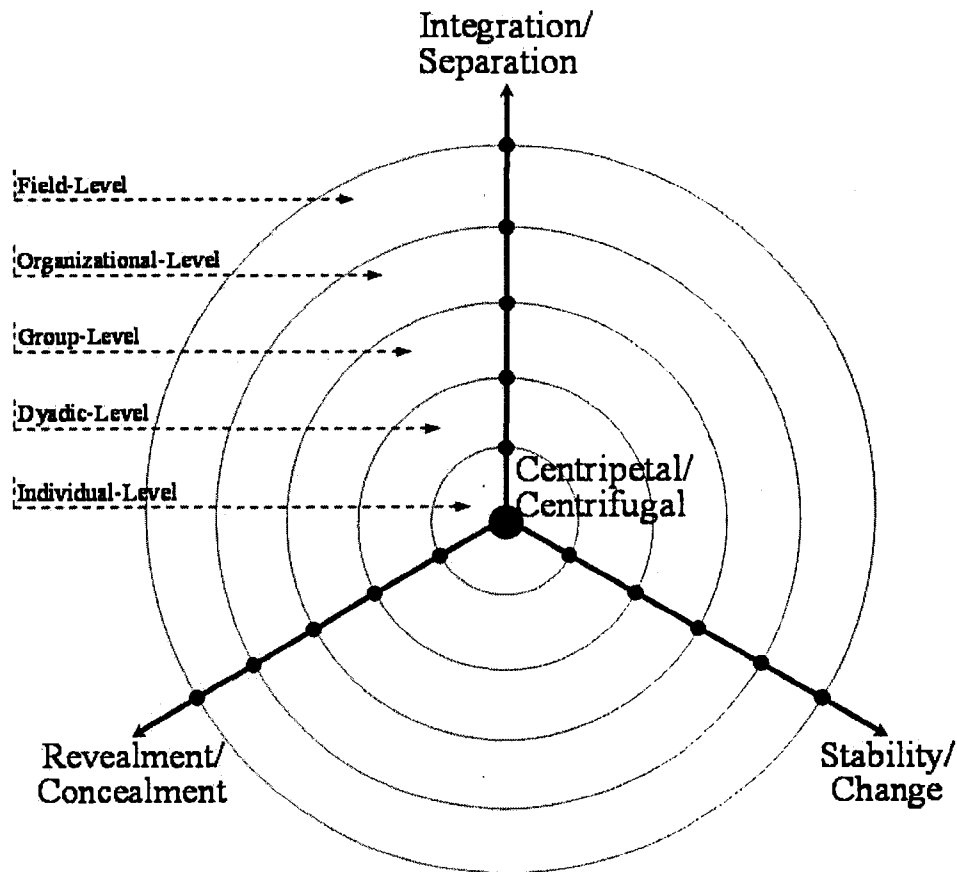
The remainder of the article is organized in four sections. We begin by further explaining the three dialogical assumptions that guide our study, and framing our research question around the concept of practical coping strategies. We then describe our research context, data gathering, and data analysis. In this section, we also present our case study. Our fieldwork was done in a Canadian FT

organization (FTO) involved in the process of developing a new strategic plan. In the third section, we present our findings and expand the grounded theoretical framework that emerged from the data analysis. We conclude with a discussion of the implications of our findings for the practice-based perspective in organization studies.

4.2 A DIALOGICAL PERSPECTIVE

Jarzabkowski et al. (2007: 22) suggest that practice-based research should engage with theories 'that provide conceptual explanations of the social dynamics involved in accomplishing strategy.' Such a conceptual explanation should imply the idea of 'relationality' within and between levels of analysis (Chia & Holt, 2006) and should not reduce strategy to a few causally related variables (Jarzabkowski & al., 2007). With the notion of dialogue, Bakhtin described how meaning emerges in the process of ongoing interrelationships: 'Life by its very nature is dialogic. To live means to participate in dialogue' (Bakhtin, 1984: 293). Dialogicality includes everything in the human experience that is constituted through communicative symbolic practices, because communication is a pervasive and defining feature of humanity: '*To be means to communicate*' (Bakhtin, 1984: 287, emphasis in the original). His dialogical perspective also shares with other dialectical approaches a rather small set of conceptual assumptions that revolve around the notions of contradiction, change, praxis, and totality (Benson, 1977; Baxter & Montgomery, 1996; Seo & Creed, 2002). In this section, we review three dialogical assumptions that are fundamental to the study of dialectical tensions and practical coping strategies: holarchy, polyphony, and dialectical tensions. The significance of these three assumptions for our endeavour lies in the fact that they contribute to shaping a multilevel representation of dialectical tensions in a field (see Figure 4.1). We then present the concept of practical coping strategies as well as our research question.

Figure 4.1: A Multilevel Representation of Dialectical Tensions



4.2.1 Three Dialogical Assumptions

Our first dialogical assumption is an alternative to individualism and holism (Chia & Holt, 2006) that revolves around the notion of holarchy (Koestler, 1978). The social sciences have long been characterized by the opposition between atomistic approaches (e.g., Behaviorist psychology) and holistic approaches (e.g., Durkheimian sociology). However, there is growing recognition of the need to develop theoretical frameworks that do not reduce the complexity of life to atomistic or holistic properties. Accordingly, the reciprocal interrelationships between 'parts' and 'wholes' in the composition of any given social space is a primary concern for dialogical scholars (Baxter & Montgomery, 1996; Cooper, 2005). For Bakhtin (1981), as well as for Koestler (1978), the relational nature of social existence emphasizes neither atomism nor holism. Although Koestler (1967) contends that wherever there is life there must be some degree of organization (cf., cells, tissues, organs; families, clans, tribes), he later notes the ambiguity of the terms 'part' and 'whole' when applied to living phenomena:

To start with a deceptively simple question: what exactly do we mean by the familiar words 'part' and 'whole'? 'Part' conveys the meaning of something fragmentary and incomplete,

which by itself has no claim to autonomous existence. On the other hand, a 'whole' is considered as something complete in itself which needs no further explanation. However, contrary to these deeply ingrained habits of thought and their reflection in some philosophical schools, 'parts' and 'wholes' in an absolute sense do not exist anywhere, either in the domain of living organisms, or in social organization, or in the universe at large. (Koestler, 1978: 26-27)

By treating parts or wholes as absolutes, both atomism and holism fail to take into account their Janus-like nature. Instead, Koestler (1967) argues, life is composed of intermediary structures, which display some of the characteristics commonly attributed to wholes and some of those commonly attributed to parts. Individuals, dyads, groups, organizations, and fields are neither parts nor wholes, but holons, from the Greek *holos*, meaning whole, with the suffix *on* (cf. *neutron*, *proton*), denoting a particle or part. Social holons are Janus-like entities, with one face turned towards the higher levels in the holarchy like a subordinate part in a larger system, and the other face turned towards the lower level like a quasi-autonomous and independent whole. Every holon has the potential to assert its individuality as a self-contained and independent whole; its self-assertive tendencies are the dynamic manifestations of its wholeness (e.g., individualism, autonomy, competitiveness, egotism). Every holon also has the potential to behave as a part of a more complex holon; its integrative tendencies are the dynamic expression of its 'partness' (e.g., loyalty, dependence, cooperativeness, altruism). In short, Koestler's holon construct is an epistemological device that is 'equally at home in analyzing the micro-level of individuality and the macro-level of collectivity' (Edwards, 2005: 271). In short, this first assumption acknowledges the primacy of relations over the individual and the organization. It is in line with the practice-based claim that individual and collective actors are not construed as isolated entities and aggregative sum of parts but are understood in terms of movement (Chia & Holt, 2006; Cooper, 2005).

Our second dialogical assumption is the notion of polyphony, considered by some scholars as the master trope at the heart of Bakhtin's various projects (Holquist, 2002). Bakhtin (1981) coined the term in *Problems of Dostoevsky's Poetics*, showing how the nineteenth-century novelist Fyodor Dostoevsky created a new narrative form: the polyphonic novel. The main feature of this type of narrative is that each character is presented as the author of his or her own ideological perspective, rather than the object of the novelist's single, finalizing vision. Each character (Raskolnikov, Myshkin, Stavrogin, Ivan Karamazov, or the Grand Inquisitor) possesses a distinct voice, which remains ideologically authoritative and independent, even when it enters into dialogue with other voices and is inevitably transformed by that dialogue. Bakhtin's notion of polyphony in narrative has been extended to refer to the diversity of voices arising from concrete situations in social spaces; it draws attention to stultifying orthodoxy at the center of a dialogical space as much as to the occluded voices on the periphery:

Each person has her or his own unique voice, grounded in the body, formed by experience, and shaped by perception. When people in groups organize or are organized to work together to accomplish a complex task none could achieve alone, there are at least as many voices as there are people. (Hazen 1993: 16)

The notion of polyphony is in line with the claim that a practitioner personal identity has an impact on the practices he/she deploys, as much as to the consequences of this deployment (Jarzabkowski et al., 2007). It also implies that 'nothing is ever completed, no word is final, and there are no ultimate explanations that everyone, without exception, will accept as exhausting all possibilities' (Clark & Holquist, 1984: 347). In other words, polyphony (or multivocality) 'creates fragmentations and gaps in the production of a coherent and compelling common sense' (Steinberg, 1999: 747).

Our third assumption is that social life is organized around dialectical tensions, i.e., the dynamic interplay of conflicting forces or tendencies enacted in pragmatic manifestations. Bakhtin (1981: 272) regards all social processes as the product of a contradiction-ridden, tension-filled unity of two embattled tendencies:

At the heart of Bakhtin's work is the recognition of existence as a ceaseless activity, an enormous energy, which is constantly in the process of being produced by the very forces that it drives. This energy may be conceived as a force field created by a ceaseless struggle between centrifugal forces, which strive to keep things various, separate, apart, different from each other, and centripetal forces, which strive to keep things together, unified, same. Centrifugal forces compel movement, becoming, and history; they long for change and new life. Centripetal forces urge stasis, resist becoming, abhor history, and desire the seamless quiet of death. (Clark & Holquist, 1984: 7-8)

Bakhtin's dialogical perspective focuses on dialectical tensions as one of its primary units of analysis. This concept points to the multifaceted process of social life and helps to understand its fundamental ongoing messiness (Baxter & Montgomery, 1996). A dialectical tension refers to the dynamic interplay between interdependent oppositional forces that arise from pervasive aspects of social life (Marková, 2003). These oppositional forces are concurrently interdependent, or unified (Baxter & Montgomery, 1996). However, not all oppositional categories create dialectical tensions. For instance, we may define what is *long* in relation to what is *short*, or what is *white* in relation to what is *non-white*, but those oppositions do not qualify as dialectical tensions. Dialectical tensions may also characterize interactions between levels of analysis (Koestler, 1967; Jarzabkowski, 2004).

Baxter and Montgomery (1996) argue that dialectical tensions are multivocal, i.e., that any given dialectical tension involves many different voicings, meanings and intentions, all of which are related in complex ways. However, the centripetal/centrifugal dialectical tension is so central to the human condition that it constitutes the primary tension to which all other tensions cohere (Bakhtin,

1981). Through a systematic review, Baxter (1993) identified three basic thematic families of dialectical tensions revolving around the centripetal/centrifugal tension: integration/separation, revealment/concealment, and stability/change. The separation/integration dialectic represents the tension between the simultaneous need for independence and dependence in relational phenomena. The revealment/concealment dialectic represents the tension between the simultaneous need to provide and withhold information in relational phenomena. The stability/change dialectic represents the tension between the simultaneous need for certainty and uncertainty in relational phenomena (Baxter & Montgomery, 1996). Some of these tensions have been studied in classic strategy researches as well as more generally in organization studies (Table 4.1)

Table 4.1: Examples of Dialectical Tensions

	Integration / Separation	Revelment / Concealment	Stability / Change
Individual	○ Synthesis / Analysis (Baxter & Montgomery, 1996) ○ Feeling / Thinking (Jung, 1971)	○ Fortrightness / Thoughtfulness (Baxter & Montgomery, 1996) ○ Extraversion / Introversion (Jung, 1971)	○ Retrospective / Prospective (Baxter & Montgomery, 1996) ○ Sensation / Intuition (Jung, 1971)
Dyad	○ Inclusiveness / Exclusiveness (Baxter, 1993) ○ Connection / Autonomy (Goldsmith, 1990)	○ Openness / Closedness (Baxter & Montgomery, 1996) ○ Affective / Instrumental (Rawlins, 1992)	○ Certainty / Uncertainty (Baxter & Montgomery, 1996) ○ Routinization / Spontaneity (Baxter & Montgomery, 1996)
Group	○ Commitment / Indifference (Kramer, 2004) ○ Inclusiveness / Exclusiveness (Kramer, 2004)	○ Public / Private (Wittenberg-Lyles, 2005) ○ Expression / Repression (Kramer, 2004)	○ Predictability / Creativity (Kramer, 2004) ○ Exactitude / Elasticity (Kramer, 2004)
Organization	○ Integration / Specialization (Clegg et al., 2002) ○ Control / Resistance (Mumby, 2005)	○ Openness / Closedness (Eisenberg & Witten, 1987) ○ Collaboration / Individualism (Palmer & Dunford, 2002)	○ Exploitation / Exploration (Clegg et al., 2002) ○ Inertia / Innovation (Wong-Mingji & Millette, 2002)
Field	○ Standardization / Customization (Wierenga et al., 1996) ○ Globalization / Localization (Castells, 1997)	○ Self-disclosure / Self-censoring (Bantham et al., 2003) ○ Trust / Vigilance (de Rond & Bouchikhi, 2004)	○ Long-term / Short-term (Das & Teng, 2000) ○ Contraction / Expansion (de Rond & Bouchikhi, 2004)

Although dialecticians recognize the multilevel nature of dialectical tensions, few have proposed a multilevel conceptualization (Altman, 1993). Given the complexity and variety of social phenomena, any distinctions between levels of analysis must be somewhat arbitrary. Nevertheless, for the purposes of this paper, we find it useful to distinguish five levels: individual, dyad, group, organization, and field. Most of these levels are widely employed and easily recognized by social analysts; all are of interest to the student of dialectical tensions. In Figure 4.1, each circle represents a distinct social holon. Dialectical tensions are located within and between social holons and have qualitatively different meanings depending on the level of analysis used (see Table 4.1). Each tension has internal as well as external manifestations. While internal dialectical tensions are constituted within the 'boundaries' of a specific holon, external dialectical tensions are situated at the nexus between a holon and the larger holons in which it is embedded. Internal and external dialectical tensions affect one another and thus cannot be understood in isolation (Werner & Baxter,

1994). Hence, each point on the radiating lines in Figure 4.1 illustrates an interface where internal and external tensions arise. We do not claim that this framework is complete: that assertion would go against the dialogical unfinalizability of life (Morson & Emerson, 1990). In fact, it could include other levels of analysis (e.g., societal, world system, noosphere), as long as they were depicted with holarchic properties (Wilber, 2001). This framework highlights the impact of the higher levels of the holarchy on its lower levels. For instance, field-level tensions affect the life of groups and individuals (Hoffman, 1999; Hensmans, 2003). Field-level tensions are sometimes played out at a lower level (Holm, 1995). Moreover, group-level tensions have individual-level consequences (Langfred, 2000). This framework also acknowledges the potential influence of lower levels (e.g., interpersonal communication) on higher levels (e.g., strategic alliances). That type of influence has been demonstrated historically (Druckman, 2003) as well as experimentally in international conflict negotiation simulations (Olekals & Smith, 2003; Watson et al., 1996). In short, it is important to remember that levels are constantly interacting (Druckman, 2003; Goldspink & Kay, 2004; Jarzabkowski, 2004).

4.2.2 Practical Coping Strategies

Chia & Holt (2006: 642) assert that strategy is unwittingly realized through mundane practical coping actions. Accordingly, the main objective of this paper is to investigate practitioners' various reactions to the presence of dialectical tensions in their everyday tasks and encounters. From a practice-based perspective, these reactions can be depicted as micro-strategic activities (Rouleau, 2005). For this matter, Chia and Holt (2006) draw the distinction between purposeful and purposive activities. While purposeful activities are executed in accordance with predefined desired outcomes, purposive activities are executed in order to seek relief from immediate impediments at hand without necessarily presuming longer-term outcomes (Chia & Holt 2006: 648). What they call purposeful activities roughly correspond to the conventional definition of strategy in business and organization studies. Purposive activities, on the other hand, are those mundane reactions and decisions whose long-term impact may be difficult to judge. Purposive activities are improvisational by nature, even though they are based on past performances. We use Chia and Holt's (2006: 648) description of practical coping strategies as 'relatively smooth and unobtrusive responsiveness' to describe everyday circumstances enacted by practitioners to seek relief from the worries related to dialectical tensions without necessarily presuming longer-term outcomes. Practical coping strategies are purposive activities that enable practitioners to deal with potential threats or existing needs and overcome practical difficulties.

Table 4.2 Baxter & Montgomery's (1996) Improvisational Practices

Improvisational Practice	Definition
Denial	An effort to subvert, obscure or deny the presence of a dialectical tension by legitimating only one pole to the exclusion of the countervailing other pole.
Disorientation	A non-functional response to dialectical tension arising from a feeling of overwhelming helplessness.
Spiralling inversion	A practice of responding to dialectical tensions by dealing with one pole at a time.
Segmentation	A strategy of compartmentalizing and isolating different aspects of relationships or activity domains.
Balance	A compromise approach to dialectical tensions that functions as a 'zero-sum game'.
Integration	A strategy of responding to both poles at once without dilution or delusion.
Recalibration	A strategy of temporarily reframing a situation so that the pulls on partners no longer seem oppositional.
Reaffirmation	An active recognition that dialectical tensions are ongoing, natural part of social existence.

There are only few studies of practical reactions to dialectical tensions in organizational context (Langfeld, 2000; Kramer, 2004) and even fewer studies directly linked to strategy (Das & Teng, 2000). There is however a stream of research on work-family situations. There is also a vast research area on dialectical tensions within intimate relationships (Baxter & Montgomery, 1996). For instance, Baxter and Montgomery (1996) identified eight 'improvisational practices' that relating partners use to attempt to manage ongoing dialectical tensions (see Table 4.2). These improvisational practices are enacted by relating partners in love relationships. In this paper, our goal was neither to validate nor replace that list of improvisational practices. First, our research context differs from theirs in significant ways. Their list of improvisational practices has been used predominantly to analyze pre-marital, marital or post-marital relationships. We wanted to understand practical coping strategies in an organizational context. Second, we did not want to start the participant observation with (too many) preconceived ideas (Glaser & Strauss, 1967) about practical reactions to dialectical tensions from the field (see Table 4.4). However, in accordance with grounded theory principles, we kept their list in mind and tried to make connections with our own findings whenever possible during the data analysis (Eisenhardt, 1989; Glaser, 1978). Our research question was the following: How do strategy practitioners cope with dialectical tensions in a field?

4.3 METHODS

This article draws on a qualitative case study. Qualitative research is appropriate when one looks for contextualization, vivid description and dynamic structuration, from the perspective of the actors being studied (Lee, 1999: 43). Moreover, our aim was theory elaboration (Eisenhardt, 1989; Glaser, 1978) through an exploration of dialectical tensions and practical coping strategies, in line with both the practice-based approach in organization studies and strategy (Chia & Holt, 2006), and the broad-spectrum dialogical perspective (Bakhtin, 1981). Our aim is thus analytical rather than universal generalization (Tsoukas, 1989). In this section, we explain our research context, data gathering and analysis processes.

4.3.1 Research Context and Case Study

This paper is based on an intensive, real-time field study in a Canadian FTO. The Canadian FT sector comprises many actors with diverse and divergent interests. It includes not only wholesalers and retailers, but other actors who want to have their say in the construction of the Canadian FT movement. For instance, some NGOs – not part of the FT chain of activity per se – contribute to the acceptance of the movement by raising awareness. Similarly, most Canadian colleges and universities have student associations that promote sustainable development and FT. Through research networks and conferences, some university teachers also support the movement. The data on which this paper draws were gathered as part of a larger study of FT in Canada and around the world. We chose to study a Canadian FTO for three reasons. First, studying the Canadian FT sector was relatively easy, since we have been involved with FT since 2002 and was thus familiar with many of the leading individual and organizational actors in the field. Although quite small, this sector is not devoid of complexity (Moore, 2004). Hence, prior knowledge of the main issues in the sector was seen as an asset in order to smooth the theorizing process (Suddaby, 2006). Second, it was clear from preliminary investigations that the FTO we eventually chose was experiencing major challenges linked to its growth and increasing recognition. We even began our fieldwork at the same time that they launched their new strategic planning process. Finally, this case was chosen because dialectical tensions and practical coping strategies were transparently observable. A research site is deemed ‘transparent’ if the subject of inquiry is easily visible (Eisenhardt, 1989). Though participant observation, we had direct access to their main challenges and internal tensions. In short, the Canadian FTO we chose seemed a useful place in which to explore dialectical tensions and practical coping strategies.

We conducted our field study in a Canadian wholesaler of FT products, here referred to as Daikos (which is not the organization's real name) and employing 12 people. For confidentiality reasons, we have disguised certain details of the case to protect the anonymity of individuals and organizations. At the start of the participant observation, the board of directors and senior executives were contemplating a new strategic plan; the previous one was coming to an end. Daikos was starting its second decade as a source of FT information and FT products distributor. At its creation, Daikos was simply distributing FT products for another organization; at that time, its core activity was consumer education. Later, Daikos adopted a mission statement that took it directly into the marketplace: to open up and develop markets for high-quality products that would meet FT and sustainable development standards, and to promote responsible consumption as well as solidarity with small-community producers in the South.

Daikos has two departments, Operations, and Marketing and Business Development. At the end of 2006, each department employed a manager and four employees. Marketing and Business Development handles sales, and Operations handles the logistics of distribution. The departments are complementary, although their goals sometimes clash. Marketing and Business Development aims to increase market presence, either by number of products or market share. Operations department oversees the smooth functioning of the company's day-to-day operations. In dialectical terms, Marketing and Business Development is oriented towards the 'expansion' end of stability/change, while Operations leans towards 'contraction'.

The organization has changed considerably, with major changes occurring in 2005-2006. New agreements and partnerships have been set up. Many products have been added to the existing line of teas, rice, hot chocolate, and coffees. Besides supermarkets, Daikos products are sold in social economy enterprises, greengrocers, and specialty shops. Over 170 tons of FT-certified products have earned nearly \$2 million in profits over the past year plus \$400,000 in benefits to dozen producer coops in the developing countries with which Daikos collaborates, compared to \$200,000 if the products had been bought at local market prices.

Daikos sells staple products grown in the South and processed partly in the South but mainly in the North. A Daikos product must meet three criteria: a) be FT-certified, i.e., recognized by a national or international certification body such as Transfair and FLO-I; b) be non-perishable, i.e., have a minimum 6-month shelf life to limit losses; and c) have high-volume sales potential. Since 2003, Daikos has targeted four segments: 1) retail sales via major food chains, natural product stores, and alternative points of sale; 2) fundraising campaigns for organizations that finance their activities

through Daikos product sales; 3) corporate coffee breaks for employees of large private and public organizations; and 4) direct sales to individuals and collective buying groups.

To sustain its rapid growth, Daikos increased its staff from 9 to 12 employees between 2005 and 2006, with one person heading FT development in new regions. Daikos also works closely with several Canadian NGOs. With stiff competition in terms of the number and quality of products it sells, Daikos tries to differentiate itself with its twofold mission (to educate as well as to sell), and by relying on its numerous partners, reputation for added-value services (information on FT products and responsible consumption), and competitive prices. Daikos aims to become a 'one-stop shop' where FT connoisseurs and neophytes can find FT products, information, documentation, and educational tools. This wide-ranging vision is summarized by Daikos' General Manager, Thomas: 'My reading of the current market situation is that the FT problem in Canada is not a problem of supply, but demand; many Southern producers are offering quality products, and it's up to us to find the market.'

4.3.2 Data Collection

In order 'to take seriously the work and talk of practitioners themselves' (Whittington, 1996: 732), practice scholars observe them as they work their way through their daily routines and conversations (Rouleau, 2005). Indeed, the study of practical coping strategies embedded in social practices requires close anthropological attention to what people actually do. Naturally occurring interactions that arise in the normal course of practitioners' activities are a valuable source of data. For this reason, we decided that the best way to investigate practical coping strategies would be participant observation in an organization where we could closely observe practitioners' interactive activities. Participant observation is a form of ethnographic research that involves the observation of naturally occurring events (Spradley, 1980; Jorgensen, 1989). In an ethnographic study, '[e]very interaction and experience constitutes data to be interpreted' (Gioia & Chittipeddi, 1991: 435). We focused on mainly on speech events (e.g., talking about problems, breaking bad news, making up, lecture, reminiscing, complaining). A 'speech event' is a jointly enacted communication episode that constitutes a basic building block of social interaction (Saville-Troike, 1989). Table 4.3 provides a list of speech events which are common in organizational settings and to which we paid attention throughout our fieldwork. With this concept, the focus is not on the autonomous acts of individuals, but on the joint accomplishment of practitioners as they interact (Goldsmith & Baxter 1996). Accordingly, some phatic speech events (e.g., small talk, gossip, chitchat, gabbing, and greetings) have a constitutive function in relational phenomena (Goldsmith & Baxter, 1996). We

focused, therefore, on spontaneously expressed, living, responsive relational activities (Shotter, 2005) occurring both inside and outside the workplace.

Table 4.3 Everyday speech events in organizational setting (Goldsmith & Baxter, 1996)

Small talk	A kind of talk to pass the time and avoid being rude
Current event talk	A conversation in which the topic is limited to talking about news and current events
Gossip	Exchanging opinions or information about someone else when that person isn't present
Joking around	A playful kind of talk to have fun and release tension
Catching up	The kind of conversation you have when you haven't talk with someone recently
Recapping the day's event	Telling about what's up and what happened to each person during the day
Getting to know someone	The kinds of talk you have when you want to be friendly and get acquainted with someone
Reminiscing	Talking with someone about shared events you experienced together in the past
Making up	Conversations in which one or both people apologize for violating some expectations
Relationship talk	Talking about the nature and state of a relationship
Conflict	Conversation in which people disagree
Serious conversation	A two-way in-depth conversation about an important topic for both parties
Talking about problems	A conversation in which one person tells the others about some problem
Breaking bad news	A conversation in which one person tell someone else the bad new
Complaining	Expressing negative feelings about some common experience where the negative feeling are directed toward the topic but not the other people in the conversation
Group discussion	Talk to exchange information, persuade other people, or make a decision when a group is gathered
Persuading discussion	Conversation in which one person has the goal of convincing the other person to do something
Decision-making conversation	Conversation in which people have the goal of making a decision about some task
Giving and getting instructions	A conversation in which one person give another person information or direction about how to do something
Lecture	A one-way kind of conversation in which one person tells another person how to act or what to do
Interrogation	A one-way kind of conversation in which one person grills the other person with questions
Making plans	Talking to arrange a meeting or arrange to do something with someone
Asking a favor	Talk with specific purpose of getting someone to do something for you

The data gathering process started in August 2005 and ended in June 2006. During this nine-month period, we spent several days a week in the organization, taking part in various activities and following practitioners in their daily activities. The field study included observation of several strategic-level meetings, each approximately two hours long. Informal interviews were also conducted, often in corridors or subways, or on the street. In those informal interviews, participants were asked to talk about key issues facing the organization, and to describe their own involvement in the process of addressing those issues. The on-site participant observation was preceded and followed by a period of 'distant observation' (Gioia & Chittipeddi, 1991). Overall, practical coping strategies were followed as they unfolded in real time.

Six Daikos employees featured prominently in our data: Thomas, who became General Manager in 2002, after earning a graduate degree in administration, with distinction for both his academic grades and his community and religious involvement. He helped unroll the more business-oriented vision envisaged by Daikos' board of directors; Judith, who became Manager of Marketing and

Business Development in late 2002. She brought with her a decade of experience as a telemarketing manager. She also brought ten years' experience as a volunteer with an international cooperation and solidarity organization. In her four years at Daikos, she travelled around the country to promote FT; David, who became an Accounts Manager in late 2002, focusing on college and university consumers. During his four years with Daikos, David has worked on the company's growth and outreach, and promoted FT to the general population; Simon, who became an Accounts Manager in 2004, with a focus on consumers in the social economy sector. He has an undergraduate degree in administration. His role has been to maintain relations between Daikos and the social economy community, which has long been a driving force in FT development. Simon also handles the fundraising segment, chiefly in primary and secondary schools; Paul, who became Operations Manager in 2005. Previously, he was IT manager at a large company. Upon arriving at Daikos, his priority was to set up an efficient supply chain system for moving goods from Southern seaports to Northern shelves; Sarah, who became Manager of Marketing and Business Development in 2005, replacing Judith. She has a graduate degree in administration, and had previously held a similar position in a professional order. She has helped Daikos integrate conventional markets and reach a broader consumer base.

Alongside the two departments mentioned above, we noted some informal groupings in Daikos, e.g., the 'smokers' who gather outside to light up. When one person leaves the office to have a cigarette, other colleagues always follow. One 'group' eats lunch together every day at noon sharp, while others often eat at their desks or skip lunch. Although not formally defined, these groups engender special relations. We observed several dyads, i.e., two people united by a specific purpose and forming a privileged social network, distinct from group and organizational relations. Certain dyads are formal, e.g., superior and subordinate. We focused our attention on two formal dyads: one involving the General Manager and the Operations Manager, and another involving the General Manager and the Marketing and Business Development Manager. We also noted informal dyads, e.g., people sharing an office but not a common task. Some dyads were conflictual while others were more harmonious, and it changed throughout our fieldwork.

4.3.3 Data Analysis

The data analysis comprised three partly overlapping stages (Eisenhardt, 1989): (1) creating an account of the issues and dialectical tensions in the Canadian FT sector, and linking those tensions to the emergence, expansion and recent development of the FTO chosen for the field study; (2) analyzing and classifying data collected into 'first order' and 'second order' categories in order to

get a preliminary identification of specific ways in which practitioners cope with dialectical tensions; and (3) developing our grounded framework by simplifying and combining categories.

In the first stage, we tried to determine the main issues within the Canadian FT sector and the dialectical tensions underlying each one of them. We constructed this description of the dialectical tensions within the FT sector using multiple accounts from primary and secondary sources. Our aim was not to be exhaustive but to become familiar with the manifest and latent issues within the FT sector. By the end of this first stage of analysis, we were able to show the issues as well as the various dialectical tensions within the sector. Table 4.4 proposes a brief overview of the major issues in the Canadian FT sector and their related dialectical tensions. It would have been impossible to understand current issues and debates within the FTO without considering its development and integration within the FT sector. We therefore traced the evolution of the FTO from its creation in the mid-nineties until June 2006. Part of this first-stage analysis is described in the previous section.

Table 4.4 Issues and Dialectical Tensions in the Canadian FT Sector

Issue	Underlying Dialectical Tension	Questions
Membership	(I/S) Inclusion/Exclusion	Who belongs to the FT sector? Who decides who has the right to belong to the FT sector?
Certification	(I/S) Standardization/Customization	What are the pros and cons of the current FT certification?
Responsibilities	(I/S) Duties/Rights	What are the rights and duties of FT actors?
Professionalization	(S/C) Past/Future	How does one make the transition from volunteerism to professionalism?
Mainstreaming	(S/C) Certainty/Uncertainty	How can FT products be introduced onto the shelves of conventional stores?
Growth	(S/C) Contraction/Expansion	How can we manage the growing demand and the growing FT sector?
Fairness	(R/C) Altruism/Egoism	How to manage the tension between economic/commercial and social/equitable?
Transparency	(R/C) Clarity/Opacity	Can we achieve complete transparency in the FT sector?
Collaboration	(R/C) Cooperation/Competition	Can we eliminate or avoid competition between FT actors?

Although it is impossible not to bring some assumptions or preconceptions to the analysis of data, we tried to allow grounded constructs to emerge from the data, rather than attempt to fit the data into existing categories (Glaser & Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989). However, we began our analysis with a basic orientation on the presence of dialectical tensions at various levels (e.g., individual, dyad, group, organization, and field) and on the existence of conscious and unconscious reactions to those tensions by practitioners. Hence, in the second stage of our data analysis, we

identified speech events (see Table 4.3) as evidence of the coinciding of dialectical tensions and practical coping strategies. Indeed, we deliberately looked for links between reactions (e.g., conflicts, serious discussions, making up) and dialectical tensions. At this stage, the challenge was to isolate a manageable corpus of speech events that would be helpful in elaborating our grounded theory. The field notes formed the primary database for this second-stage analysis. Repeated readings of the field notes led to the identification of specific ways in which practitioners coped with dialectical tensions (e.g., defeatism, idealism, Catch-22, transcendence). At this stage, we also used Baxter & Montgomery's (1996) list of improvisational practices as a helping interpretative tool through constant comparison (Glaser & Strauss, 1967). For instance, we noticed that denial and disorientation were enacted (see Table 4.2). By the end of this second stage, we were able to plot various coping strategies (see Table 4.5).

In the third stage of our data analysis, we addressed our research question directly. Our aim was to combine and simplify the conceptual categories constructed in the second stage, for the sake of parsimony (Eisenhardt, 1989). Like the rest of the data analysis, this third stage was abductive rather than inductive or deductive: it involved a 'constant movement back and forth between theory and empirical data' (Wodak, 2004: 200). We used this iterative process to develop an original grounded framework to interpret the practical coping strategies. Based on the patterns that emerged in the second stage of our analysis, we collapsed the various categories describing practical coping strategies into two broader dimensions, which we will refer to as 'attitude' and 'focus'. We then defined and refined the key theoretical constructs (Table 4.5). The strength and consistency of these emerging constructs were evaluated through interactions within our research team. The constructs developed throughout the research process are 'sensitizing' rather than 'definitive' concepts. Whereas the latter prescribe *what* to see, the former merely suggest *where* to look (Blumer, 1969: 148).

4.4 FINDINGS

Our research question asks how practitioners from one FTO cope with dialectical tensions in the mushrooming field of FT in Canada. Based on our data analysis, we believe it is possible to address our research question. Indeed, we identified several practical coping strategies enacted daily to deal with the inevitable presence of dialectical tensions (e.g., disorientation, denial, incompatibility, transcendence). Practitioners draw on and develop practical coping strategies in their everyday life through a dwelling mode of action (Chia & Holt, 2006). In the remainder of this section, we review our findings and integrate them with existing and emergent literature (Baxter & Montgomery, 1996; Chia & Holt, 2006).

4.4.1 Attitude and Focus

Various practical coping strategies were identified during the second stage of the data analysis, i.e., when we explored the content of everyday speech events between practitioners. Some of the practical coping strategies used in the attempt to manage dialectical tensions were enacted at an individual level (i.e. alone), while others were enacted at other levels, chiefly dyad and group-level. During the third stage of our data analysis, we grouped these practical coping strategies into broader categories that appeared to represent more general types. By examining our field notes, we successively identified two broad dimensions that we found useful in making sense of the flow of data: 'attitude' and 'focus.'

We first noted that Daikos practitioners' reactions to situations involving dialectical tensions included either negative (unfavourable) or positive (favourable) attitudes towards FT, Daikos or some specific projects. This first key dimension comprises a complex set of reactions involving the expression of beliefs, feelings, values and dispositions towards a given object linked to a dialectical tension (cf., Fishbein and Ajzen, 1975). Some practical coping strategies displayed a 'negative attitude', i.e., pessimistic or cheerless demonstrations (e.g., defeatism, Catch-22). Conversely, some practical coping strategies displayed a 'positive attitude', i.e., optimistic or cheerful demonstrations (e.g., idealism, open-endedness). During meetings or other speech events, practitioners were sometimes 'ambivalent' about a particular tension, i.e., they showed simultaneous negative and positive attitudes towards it (e.g., disillusion and idealism). At first glance, this first dimension could appear rather trivial, given that any object may trigger an attitude. However, it was not always easy to determine if an attitude was, to use Chia & Holt's (2006) distinction, more purposive or purposeful, i.e., invented in order to deliberately create a particular impression on the part of an interlocutor (e.g., in front of an outsider). What appeared to be a sincere attitude could in fact turn out to be a form of crafted self-presentation (Goffman, 1959). From that standpoint, any attitude carries a more or less purposive intention, at least in the circumstances of its expression. Accordingly, Chia & Holt (2006) understand strategy as being immanent in each coping action.

We then noted that practitioners' reactions brought into focus (or into the spotlight) either one or both poles of a dialectical tension (altruism and/or egoism). Each dialectical tension has two 'poles' at which practitioners' attention can converge. For instance, the revealment/concealment tension is stressed between the centripetal 'revealment' and the centrifugal 'concealment'; the stability/change tension is stressed between the centripetal 'stability' and the centrifugal 'change'; the integration/separation tension is stressed between the centripetal 'integration' and the centrifugal 'separation'. We thus made a second important distinction involving the degree to which

practitioners orient towards one pole of a dialectical tension, albeit temporarily, as opposed to focusing on both poles simultaneously. This second key dimension indicates how much attention or energy is focused on something that becomes a central point or locus. We noted that some practical coping strategies converged solely towards one pole and led to either a centripetal or a centrifugal dominance (e.g., defeatism, idealism). Hence, a 'single focus' corresponds to the concentration of attention or energy on one pole at a time. Conversely, we noted that some practical coping strategies focused on both poles simultaneously, either by opposing them or reconciling them (e.g., Catch-22, transcendence). Hence, a 'double focus' corresponds to the focusing of attention or energy on both poles at a time.

By combining these two aforementioned dimensions of attitude and focus, we were then able to delineate four broad types of practical coping strategies. We refer to this ethnographic classification of practical coping strategies as an operational-level typology, i.e., a classification process which consists in formulating conceptual labels out of empirical clusters (Bailey, 1994). First, practitioners may react to a dialectical tension by devaluating one pole without intentionally praising the other (*negative single focus*). Second, practitioners may react to a dialectical tension by praising one pole without intentionally devaluating the other (*positive single focus*). Third, practitioners may react to a dialectical tension by emphasizing the contrasts between poles (*negative double focus*). Fourth, practitioners may react to a dialectical tension by reconciling or transcending the differences between poles (*positive double focus*). Table 4.5 provides a synthesis of our grounded theory and shows our main results. It is important to keep in mind that we regard each dimension of this grounded framework as forming a continuum, and not a dichotomy, with the endpoints of the continuum representing ideal types. Hence, not all specific practical coping strategies fall neatly into a particular category. However, these four categories allowed us to make sense of a variety of practical coping strategies and suggested where to look (Blumer, 1969).

Table 4.5: Synthesis of the Results

	Negative Single Focus	Positive Single Focus	Negative Double Focus	Positive Double Focus
Definition	One pole of a dialectical tension is discredited while the other is somehow eluded.	One pole of a dialectical tension is praised while the other is somehow eluded.	Both poles of a dialectical tension are considered at once but driven apart in an antagonistic fashion.	Both poles of a dialectical tension are considered at once and brought together as no longer oppositional.
Description	Practitioners react to a dialectical tension by devaluing one pole without praising the other.	Practitioners react to a dialectical tension by praising one pole without devaluing the other.	Practitioners react to a dialectical tension by emphasizing the contrasts between poles.	Practitioners react to a dialectical tension by reconciling the differences between poles.
Practical Coping Strategies	Defeatism • Showing resignation to the prospect of failing or being deprived of something. Disillusion • Showing disenchantment on finding out that something fails to meet one's expectation. Disorientation • Demonstrating confusion or hesitation about where, when or how to proceed.	Naiveté • Demonstrating inexperience, thoughtlessness, innocence or unsophistication.. Denial • Refusing to acknowledge a difficult truth or to take care of one's own interests and needs. Utopianism • Envisioning things in an perfect form or holding out idealistic and impracticable goals.	Incompatibility • Standing for the mutual exclusiveness and antagonistic qualities of objects or projects. Cornelian Dilemma • Conceding to face a problem that impose a choice between equally unappealing options. Irreconcilability • Admitting that two conflicting individuals or things cannot be brought into harmony.	Transcendence • Demonstrating an aspiration to move beyond the usual limits of a current situation. Open-endedness • Conceding that something has no planned ending and may develop in several ways. Reconciliation • Getting individuals to correspond by crafting outcomes to serve their mutual interests.
Possible consequences (at the firm-level)	Disinvestment	Proselytism / Quixoticism	Segregation	Receptiveness

4.4.2 Negative Single Focus

We have termed the first broad category of practical coping strategies 'negative single focus' because it comprises pessimistic reactions where one pole is discredited. Of course, practitioners seldom refer explicitly to a 'pole' during interactions, but their reactions leave little doubt as to the negativity they express towards aspects of a situation that are oriented towards a particular pole. Because FT is still in a fragile position in comparison with conventional trade, sustaining its heterodox perspective was not always an easy task for Daikos practitioners. They sometimes reacted negatively to ordinary or uncommon circumstances. At first glance, reactions such as defeatism, disillusion and disorientation hardly look like practical coping strategies. However, since these reactions correspond to purposive responses, in line with Chia and Holt's (2006) definition of practical copingness, we must consider them as such. Indeed, practitioners sometimes react to practical difficulties with some sort of pessimism.

FT grew out of the efforts of charitable and humanitarian aid organizations, and other activities at the fringes of the market-driven economy or what is now known as the 'third sector'. However, pressures to adopt more purely business-oriented ways of behaving and integrate the market are increasingly strong. These pressures correspond to the issue of 'professionalization' in the FT sector (see Table 4.4). Moreover, these pressures have had repercussions inside Daikos, with established routines being questioned, in light of their counterpart activities in purely market-driven companies. While Daikos practitioners usually manage to maintain a reasonable balance between both traditions, the weight of those kinds of pressures is sometimes overwhelming. For instance, Daikos practitioners used to do a lot of consciousness-raising, but nowadays the usefulness of those activities is being called into question. Simon once lamented that he had to do a cost-benefit analysis for every event he was invited to. Moreover, Simon was fatalist when he realized that Daikos had to bid against conventional organizations in order to provide chocolate for schoolchildren' fundraising activities. These were some of defeatist reactions we observed throughout the participant observation. In general, defeatism suggests the eventual triumph of evil over good (e.g., 'egoism' over 'altruism'). Defeatists expect the worst and look at the dark side of things. At Daikos, defeatist reactions convey the belief that what's left of FT will sooner or later be completely swallowed up by the market-driven economy. Indeed, Daikos practitioners occasionally showed signs of giving up hope, or losing heart. Utterances such as 'We thrash about for nothing' or 'It's a waste of time' were occasionally overheard during interactions between practitioners. These utterances convey the idea that FT is nothing but a raft of compassion floating on a sea of indifference. For instance, defeatist utterances were sometimes pronounced at the end of conversations where someone was breaking bad news about what they saw as the disastrous state of

the planet linked to the big multinationals' race for profits. Overall, however, we noted only a few blatant demonstrations of defeatism.

We also noted some reactions of disillusion. Where defeatism is a form of resignation at the prospect of loss, disillusion is a form of frustration on finding out that something is not as good as one had believed it to be. For instance, emails, meetings and impromptu visits bring Daikos practitioners in daily contact with reports on the impacts of FT on sustainable development and small producers' well-being. We noticed that David was remarkably aware of the latest news and prompt to dispatch them to his colleagues. Although most reports are rather positive, some condemn FT's slow progress or negligible impact. Indeed, that kind of news tends to hurt the feelings of practitioners who feel they are 'activists' as much as 'employees'. In fact, David think about himself more as an activist than an employee. Working at Daikos is a 'convenient excrescence' of his activist involvement. Hence, a bad news is felt like a major setback to his activism and disappoints him. One open manifestation of a widespread disillusion occurred during a strategic meeting. Paul, the Operations Manager, arrived at the meeting with detailed facts and figures on the previous months' results. All the employees in attendance were convinced it had been a good period in terms of sales. But the results Paul brought in showed that the growth in sales was due largely to the expansion of the product line, rather than to an increase in sales of established products. According to Paul, Daikos was good at building consumer awareness, but less good at building consumer loyalty. Sarah, the Marketing Manager, concluded that Daikos' competitors were taking advantage of the company's efforts at raising awareness. Her conclusion left the others disheartened and daunted. They were disappointed to see that even their best efforts had somehow been thwarted. Some felt discouraged by the magnitude of the problem, which corresponds to the altruism/egoism tension in the FT sector (see Table 4.4). Sarah suggested it might be time to completely revise Daikos' way of doing things and move toward more aggressive marketing strategies. And since the company was about to develop a new strategic plan, she advocate that major changes could be made. But other employees coming out of that meeting felt demoralized because Daikos' ways where no longer working.

Disorientation is a somewhat distinct manifestation of negative single focus we observed during our fieldwork. It differs from the previous two manifestations because it includes a discernible hesitation about how to proceed. Baxter and Montgomery (1996) define disorientation as a non-functional response caused by a feeling of helplessness. We observed few disorientation reactions at Daikos. However, one noteworthy exception occurred when the rumour of David's resignation started to spread and was finally confirmed. David was considered as a valuable resource by his colleagues, partly because of his passion for FT, and partly because of his knowledge and expertise.

He had been an active participant in Daikos' most important projects for over four years. For some time, David had been talking about wanting to travel. He had also mentioned that his job was not as exciting as it once was. He even remarked that Daikos was starting to look a lot like a conventional business organization. However, nobody had expected he would resign so quickly. Before telling his colleagues about his decision, David wanted to tell his boss. But in the meantime, the rumours were flying. Several times that week, employees gathered around a desk to discuss the news. After the official email announcement, the general reaction was a sense of disarray, and a feeling of being unable to deal with losing one of the pillars of the company. David was perceived as a 'purist', i.e., someone who would not negotiate on the FT philosophy. He was seen as the moral conscience of Daikos. If David was losing faith, was any of it worth the trouble? Or was it all just a waste of energy? A few days later, Simon mentioned that David's resignation corresponded to the end of one era and the beginning of another. This new beginning did not come without a certain anxiety. Some of David's colleagues experienced confusion about what to do next. Eventually, Simon asked to be reassigned to a new position. This transient state of disorientation triggered his decision to make a move.

As one can imagine, given the situations described above, this first group of practical coping strategies does not appear to be particularly useful for everyday needs and activities. Defeatism, disillusionment and disorientation are nevertheless part of everyday life at Daikos. Moreover, emotions have an impact on the types of practical coping strategies they draw upon, and how they deploy them. Such negative single focus reactions consist in the devaluation of one pole of a dialectical tension, usually the pole that had previously been loved and nurtured. For instance, the 'altruist' pole of the altruism/egoism tension was sometimes depicted as unfeasible. For instance, during a sale meeting, Paul mentioned that Daikos would not survive if it doesn't start to care about itself. This first set of practical coping strategies can entail other, subsequent reactions, however. At the very least, these coping strategies can mean moving from a 'dwelling' mode, i.e., *purposive* practical coping, to a 'building' mode, i.e., *purposeful* planned action (Chia & Holt, 2006). In other words, practical coping actions orient the practitioners in particular ways in their engagement with the world.

4.4.3 Positive Single Focus

FT was born out of an ideal of justice, fairness and righteousness, and with the dream to 'liberate' Southern producers through trade rather than aid. This dream is alive in the discourse of Daikos practitioners as well as in the speech events in which they participate. Thus, the second broad category of practical coping strategies was termed 'positive single focus' because it comprises

optimistic reactions where one pole of a dialectical tension is praised while the other is somehow eluded. Whether these optimistic reactions are purposive or purposeful is difficult to tell. Are they just 'a front' to preserve appearances and manage impressions, or are they genuinely confident and hopeful positions? Whatever their true 'nature', we observed that positive single focus reactions were used repeatedly by practitioners throughout our field study.

Daikos office is very small so there is a lot of proximity between practitioners. A typical day includes many brief interactions between practitioners, for instance as they go from their desk to the photocopier. We noticed that informal conversations and small talk to pass time and be polite occupy a very important place at Daikos. Throughout our fieldwork, we noticed that nobody masters the 'art' of small talk quite like Thomas, with his propensity to think out loud and be friendly with outsiders. Sometimes during small talks, he deliberately displays an apparent lack of sophistication to win trust; he intentionally appears naïve. He shows trust in the honesty and reliability of others; he is inclined to confide readily and appears unaware of the trouble he might get into when he broaches a controversial subject. For instance, in one informal conversation with representatives of other Canadian FTOs, he claimed that one day Daikos would create its own label, and that their label alone would be enough to reassure consumers. According to him, Daikos' reputation would make their self-proclaimed certification credible. This reaction is one way to deal with the standardization/customization tension. In that specific interaction, Thomas was glorifying one pole ('customization') while eluding the other ('standardization'). In a personal conversation, he had already told us he sometimes found the certification process slow and inflexible. This surprising behaviour in front of a group of business partners seems to be a tactic Thomas uses to confuse or bemuse his protagonists. He uses 'small talk' to let slip his most provocative ideas and then observe the reactions of his interlocutors, in a voyeuristic fashion. In short, he uses these informal conversations to make a strong impression, avoid indifference, or even monopolize 'airtime'. He also seems to feel compelled to demonstrate limitless self-confidence, and displays a very positive image of Daikos even in the face of bad results.

Alongside this disingenuousness, or 'false naïveté' enacted by Thomas, Daikos practitioners also use denial as a practical coping strategy. Baxter and Montgomery (1996) define denial as continually responding to one pole while ignoring the other. FT as a social movement promotes altruism, transparency and interorganizational collaboration. But in spite of this discourse of collaboration, Canadian FTOs do 'fight' each other to obtain a bigger market share and even simply to survive. Yet, at Daikos, talking about competition is seen as bad. In front of outsiders, Daikos practitioners will sometimes admit that competition between FTOs exists, but in general they deny its significance. For instance, Thomas sometimes talks about the Canadian FT sector as one great

fellowship. He claims that it does not disturb him to see customers buying products from his 'friends': 'They are our friends; we like them.' These affirmations are not just idle talk on his part. When Daikos decided to start doing business in another region, Thomas was opposed to jeopardizing a local FTOs' future by going up against their flagship product. He decided not to sell the competing Daikos product in this new market. In this example, the practical coping strategy used to deal with the competition/cooperation tension is to emphasize one pole (here, 'cooperation') while disregarding the other ('competition'). Denial is also seen in the abnegation for the cause, the sacrifice of time and energy by many practitioners. At the individual-level the 'altruism' pole in the altruism/egoism tension is sometimes overemphasized at the expense of the 'egoism' pole. Salaries at Daikos are lower than those practitioners would get elsewhere. However, as Thomas once said: 'saving the world worth the sacrifice'. David once had the same reaction when he received a picture showing children of a Southern country in a classroom rather than in the field. He said that the smile on their faces worth working in an office without window.

Idealism is another, related variety of positive single focus response we observed at Daikos. We use the term to designate the expression of unattainable or impracticable ideas deeply held by some Daikos practitioners. These ideas are vigorously defended, and may even appear quixotic, to say the least. For instance, David militated strongly to eliminate disposable soft tissue in Daikos. According to him, everybody should use pocket-handkerchiefs. Idealistic reactions were observed during persuading discussions, i.e., conversations in which someone has the intention of convincing others. For instance, two broad conceptions polarize the interests of Canadian FT actors. The first understands FT chiefly as an alternative to mainstream trade practices. The second conception understands FT as a means to transform mainstream trade 'from the inside', by infiltrating it. With the first conception, the differences between FT and conventional trade practices are clearly demarcated; with the second, those boundaries are becoming increasingly blurred. During our fieldwork, we've noticed that these two conceptions co-exist at Daikos. Some practitioners such as David lean towards the first pole. Some practitioners embrace the second conception entirely, and Sarah is one of them. As Manager of Business Development and Marketing, she promotes Daikos' mainstreaming efforts. At every opportunity, she tries to use facts to convince her colleagues of the importance of mainstreaming. One supermarket was opening several new branches in Canada and it was the time, according to her, to expand Daikos market. In other words, she tries to persuade others that moving towards one pole ('mainstreaming') is unavoidable. She believes in the ultimate perfectibility of business relationships under the influence of FT. In a sale meeting, she said: 'If we want FT everywhere, we must start somewhere'. She also views FT in terms of how it could be changed for the better through mainstreaming. Demonstrating such unshakeable optimism is one practical coping strategy used to deal with the certainty/uncertainty tension (see Table 4.4). Some of

the activities associated with mainstreaming, such as dealing with a warehouse distribution company, do open up new business opportunities, but they also pose new threats to Daikos' identity and to the respect of FT principles (e.g., direct trade).

In short, this second group of practical coping strategies consists in the eulogistic appreciation of one pole of a dialectical tension, usually the one that corresponds to the idyllic representation of FT upheld by practitioners. At Daikos, for instance, cooperation and transparency are sometimes extolled in private and public conversations (e.g., friendship between FTOs). A positive single focus is also used at Daikos to convince others of the necessity of adopting a new path (e.g., Sarah and the mainstreaming of FT). Overall, exhibiting overly positive attitudes towards one dialectical pole while eluding the other (inside and outside the FTO) is a major occupation for Daikos practitioners. It seems reasonable to assume that such reactions cannot last; in fact, they sometimes crumble after a reality check involving new facts and figures. For instance, Thomas eventually decided to go ahead with distributing all Daikos products in other regions even though his decision would affect his FT 'friends'. This decision occurred after he felt some disillusion about the cooperation between FTOs.

4.4.4 Negative Double Focus

As we mentioned earlier, FT is actually at a crossroad and issues such as mainstreaming are discussed inside FTOs. The third broad category of practical coping strategies has been termed 'negative double focus' because it comprises speech events where a clearly defined opposition between poles is apparent. The main distinction between this practical coping strategy and the two laid out above is that it usually unfolds in the course of a two-way (or bidirectional) exchange with more or less overt disagreement between practitioners. This practical coping strategy sometimes takes the form of a struggle between antagonist practitioners. Antagonistic struggles occur in asynchronous circumstances, i.e., when one practitioner orients his/her interests towards one pole of a dialectical tension while the other orients his/her interests towards the opposite pole (Baxter & Montgomery, 1996). Such antagonistic situation is likely to lead to serious conversations, quarrels, and even overt conflicts.

A serious conversation is a two-way, in-depth discussion about a topic that is important to all the parties involved (Goldsmith & Baxter, 1996). Throughout the field study, we noted underlying field-level dialectical tensions involving almost every topic at issue in serious conversations (Table 4.4). During a sales meeting, for instance, the main topic consisted of determining who Daikos' main customers were. At the time, not all Daikos costumers paid the same price for the company's

products. Daikos was giving special rates to non-profit and third-sector organizations. That policy was now being criticized from the inside. The following excerpt from the meeting transcript illustrates some of the 'incompatible' opinions that were expressed:

David: How do customers want to be treated?

Sarah: Theoretically, all customers want to be treated fairly, with everyone being given the lowest price. The prices shouldn't be higher for one category of customers, because that gives people the wrong impression of FT.

Thomas: What do you mean?

Sarah: It gives the impression that we 'play' with prices, that we aren't 'fair' business partners. Some customers ask me why they can't get preferential pricing, just like third-sector organizations.

David: Well, because non-profit and third-sector organizations made our success possible; they put Daikos on the map.

Thomas: For me, what counts is the volume of sales we can do with a customer.

Simon: For me, what counts is the impact this organization can have in the community.

Sarah: Okay, how should we systematize our interactions with our customers?

In this exchange, Sarah and Thomas lean towards one pole (i.e., egoism), while David and Simon lean towards the other (i.e., altruism). Moreover, while the former pair seems to favour the mainstreaming of FT, the latter seems to favour FT as an alternative to the market. Their positions were, at the time, incompatible. No final decision was taken during the meeting. The conversation continued over lunch: the pros and cons of each option were debated and other practitioners added their opinions. For instance, Paul admitted that, as Operations Manager, his life would be easier if there were a single-price policy, even though he recognized the logic behind the differentiation between categories of costumers.

Sometimes, serious conversations turn sour because the problem is perceived as a Catch-22 situation, or a Cornelian dilemma that imposes a choice between equally unappealing options. At another sales meeting, Sarah wanted to have a serious conversation about Daikos' marketing strategy. The results of a survey had shown that Daikos products were still relatively unknown among the general population. In fact, Daikos' popularity did not extend beyond a few devotees. Sarah suggested diversifying the places where Daikos products were advertised. She proposed placing ads in a free daily newspaper with a huge readership among public transport users. David disagreed with this idea. For him, it would be unethical to promote FT in that kind of newspaper. He would be ashamed to see the ads for a FT product in a 'rag' that, in his words, 'does not give a

damn about sustainable development.' Sarah replied that it would be difficult to promote the cause of Daikos and FT without reaching the general public. She reasoned that, if Daikos is not recognized, other companies are going to benefit from its educational efforts. This situation is merely one illustration of the dilemmas that Daikos practitioners face every day. In a personal communication, Thomas told us that by trying to 'spare both the goat and the cabbage'⁵⁰, Daikos faces a lot of Cornelian dilemmas. A few weeks later, a decision was made not to advertise in the newspaper, but to pursue their viral marketing strategy, i.e., an online advertising technique that encourages people to pass along a marketing message electronically. However, Thomas admitted that this tactic could only be a temporary one; other types of conventional marketing would eventually need to be used, leading to a new controversy.

Incompatible personalities sometimes contribute to the construction of irreconcilable differences. However, findings from our field study also show that enduring conflicts between two practitioners are sometimes the result of their holding different positions on a field-level dialectical tension. In other words, positions taken about dialectical tensions can cause irreconcilable differences. Throughout the field study, several conflicts appeared to have significant impacts on this small organization. Most of the time, these conflicts were not expressed openly, but through jokes, gossip or sarcasm. One lengthy conflict eventually led to somebody's resignation. Judith, the Marketing and Business Development Manager, was one of Daikos' oldest employees. She had good experience as a salesperson. She had done volunteer work for humanitarian relief causes for many years. According to Judith, a good salesperson should be close to his or her customers. He or she must stay in direct and frequent contact with them. The same is true for salespeople, like her, in a managerial position. Thomas, however, does not see things in the same way. For him, a manager is, first and foremost, someone who plans, organizes, directs and monitors results. That's what he was taught at university and that's what his experience tells him. Thomas did not appreciate Judith's wandering around the country to meet customers, especially when she left the office for a week at a time, leaving both the employees who reported to her on their own. Thomas once told Simon: 'Judith is always on the road. She's running away from her responsibilities.' Meanwhile, Judith told us she was having nightmares about being fired. Thomas and Judith sometimes had fierce quarrels behind closed doors. Thomas complained that she did nothing but consumer education, forgetting that Daikos is a for-profit corporation. Judith argued that she was willing to change the way she worked, but asked Thomas to trust her. Thomas wanted to see her change before he decreased his vigilance. Thomas once said: 'We're like two points on opposite sides of a sphere.' Judith once admitted: 'We have so many conflicts that maybe it's time we got divorced'. To avoid an escalation

⁵⁰ The French expression "ménager la chèvre et le chou", which means sitting on a fence by trying to be conciliatory.

of conflict with Thomas, she handed in her resignation. A few weeks later, Sarah replaced her as Business Development and Marketing Manager. She holds the same graduate diploma as Thomas.

At first glance, serious conversations, quarrels and conflicts hardly seem to qualify as practical coping strategies. However, antagonistic positions are serious matter that demands further reaction. Moreover, our field study reveals that they take up enormous amounts of time at Daikos, especially serious conversations. Indeed, friendly debates and serious discussions arise frequently and influence individual and organizational decisions (e.g., types of advertisement). They can reveal deep malaises that at some point will need to be addressed (e.g., between Thomas and Judith). If the manifestation of a dialectical tension involves interpersonal conflict (i.e., practitioners against practitioners), chances are it will leave deep scars. Hence, just like the other practical coping strategies, this one provides only a temporary solution.

4.4.5 Positive Double Focus

The fourth broad category of practical coping strategies was termed 'positive double focus' because it comprises speech events where an attempt to 'reconcile' the poles is undertaken (e.g., viral marketing). Like the previous practical coping strategy, this one sometimes unfolds in the course of a two-way (or bidirectional) exchange where conflicting aspects are softened. A positive double focus is nonantagonistic, i.e., opposing poles are acknowledged but some support for both poles is also present (e.g. altruism and egoism). This type of practical coping strategy is most likely to occur during speech events where dialectical tensions are tolerated and sometimes valued. We've noticed reactions of transcendence, open-endedness and reconciliation.

Among the positive double focus reactions that Daikos practitioners used to release tension was 'joking around', especially at lunchtime. Generally, these breaks were punctuated with a lot of humour. The table where employees met for lunch was right in the middle of the office. The microwave oven and the coffee machine were close by. Because the space was laughably small, the employees sometimes dreamed together of the kitchen they would have when Daikos became a 'big multinational'. During a lunch break they imagined new fairly-traded products they could put on the market and all the places they could sell them (e.g., FT coffee at McDonald's; FT unleaded gas at Shell; FT Kalashnikovs at Wal-Mart). After this short session of fun, employees were cheerful and motivated. At the end Simon said: 'We should get back to work if we want to get there'. Overall, the jokes about hare-brained FT products were connected to the growth of the market and the emergence of new products (see Table 4.4). During the fieldwork, several new FT products appeared within the Canadian FT sector (e.g., spice, beauty products). Behind the joking also lay a

practical coping strategy used to deal with the inclusion/exclusion tension. At Daikos, there was some bitterness about the entrance of big multinationals into the FT sector. Rather than constantly criticizing these new actors for 'fairwashing', practitioners sometimes prefer to laugh at the practice, and thus transcend a difficult situation. Transcendence is defined here as moving beyond current situation and usual limits and dichotomies (alternative/mainstream market).

While the role of 'joking around' is clearly to temporarily release tension, some of the seemingly farfetched or transcending ideas that arise in joking interactions are sometimes transformed into concrete plans. For instance, one of Daikos latest products first started as a joke around a beer. Hence, one reaction in front of a tension (e.g., exploitation/exploration) is to 'take up the challenge' and show open-endedness toward the future. Although Daikos decided to go on with this new product (i.e., exploration), he knew his FTO still had to manage the fluctuation of its other products (i.e., exploitation). Thomas sometimes used the expression 'Nothing ventured, nothing gained' to communicate the idea that Daikos needed to take risks in order to achieve success. Because the cash flow was small, every move could jeopardize the organization. A new product, or even a new campaign, cost a lot of money to develop and implement. At one strategic meeting, practitioners discussed a way to publicize Daikos' latest product by emphasizing its culinary qualities. They were planning to arrange a meeting with a renowned chef. Ideally, this chef would agree to endorse Daikos and use its products to develop new recipes. It would be an opportunity to show that FT products are equal in quality to conventional products. Everyone at that meeting knew there was little hope this chef would agree to the endorsement, but they agreed it was worth a try. Even if the chef accepted, there was no guarantee the operation would be a success. This situation illustrates 'taking up the challenge' as one possible practical coping strategy when faced with a contraction/expansion tension (see Table 4.4). According to Thomas, there is no one, single, correct pathway to success, but a promising pathway must be tried whatever the ultimate consequences. In the end, the approach to the chef did not work out.

Antagonistic struggles leave emotional scars that must be dealt with if relationships are not to unravel. This is particularly relevant in a small business such as Daikos where, as Thomas mentioned, 'it is difficult to isolate oneself from the crowd'. Rituals and celebrations are occasions where both sides of a dialectical tension can be momentarily reconciled. At Daikos, the Christmas party is a ritual event where one employee invites the others to a 'pot luck' and everyone brings food to share with the others. The Christmas party is an opportunity to reminisce about all the good and bad things that happened during the year. Early in the party, everyone drinks to Daikos' good health and great future. The Christmas party is also the occasion to re-establish cordial relations. At one point during the evening, some employees started making New Year's resolutions. David and

Sarah had a conversation in which they promised to attempt to craft outcomes to serve their mutual interests. They agreed that even though their opinions diverged on many points, they would be open to dialogue. This practical coping strategy of reconciliation loosely correspond to Baxter and Montgomery (1996) strategy of 'balance', i.e., a compromise approach that promotes dialogue between parties who view both dialectical poles as equal in legitimacy (Baxter & Montgomery, 1996). In short, the Christmas party gave practitioners permission to temporarily suspend their everyday normal routines and relationships, especially antagonistic ones

This fourth category of practical coping strategies suggests that there can be some sort of temporary relaxation where dialectical poles are no longer experienced as antagonistic. In short, it corresponds to a temporary reframing of a situation so that dialectical poles or individuals no longer appear to be at opposite ends of any problem. Indeed, temporary transcendence, open-endedness, and reconciliation correspond to a kind of spatiotemporal 'twilight zone' where the future is no longer seen as black or white. However, like the three other sets of practical coping strategies, this fourth set is evanescent. A fun-filled lunch break or Christmas party lasts a relatively short time. This brevity does not diminish the importance of these moments for practitioners. It gives them some energy to keep on working despite everyday problems. But, dialectical tensions never go away; there is no end point, no closure. Each tension eventually assumes a different form in response to new circumstances. For instance, David and Sarah's reconciliation did not last. Choices had to be made about the company's future and since they did not please David, he decided to hand in his resignation.

4.5 DISCUSSION AND CONCLUSION

In this paper, we have developed a grounded theoretical framework that explains how practitioners deal with the presence of field-level dialectical tensions in their everyday activities and encounters. We have tried to show that the ways in which they react to dialectical tensions are practical coping strategies. In a recent review article, Whittington (2006) suggested six broad research questions for practice-based scholars. Our findings provide an interesting, albeit partial answer to the first one: How and where is strategizing work actually done? Indeed, our findings show that practical coping strategies are enacted almost anywhere (e.g., on the street, in the building entrance, in meeting rooms) and anytime (e.g., cigarette breaks, lunch time, Christmas party). In short, we believe, practical coping strategies and dialectical tensions procure a new vocabulary for interrogating organizational phenomena. We conclude this paper with an exploration of the implications of our grounded theoretical framework for theory and research. In total, three contributions are highlighted.

4.5.1 Implications for Research and Practice

The first contribution of our paper is to underscore the significance of dialectical tensions in practitioners' everyday activities and encounters. Our findings have led us to think about how various tendencies work in concert and in opposition, whatever the field of activity. Our findings also show that the influence of field-level tensions (Table 4.4) was prevalent in practitioners' everyday activities and encounters. Field-level tensions become day-to-day preoccupations. As people come together in any social interaction, they create a host of dialectical tensions (Baxter & Montgomery, 1996). In our field study, varieties of dialectical tensions (i.e., integration/separation, stability/change and revealment/concealment) were fundamental aspects of social interactions, even though such tensions often remained implicit and unverballed. However, the various manifestations of centripetal and centrifugal tendencies we have discussed are intended to illustrate, not exhaust, their multivocality. More importantly, our findings support the idea that there is no social interaction unless opposing forces confront each another, are negotiated, and are evaluated (Marková, 2003). Although dialectical tensions are often defined as conflicting forces, they do not necessarily indicate a conflict in a relationship between practitioners, dyads, groups, or organizations. Conflict depends on the prevalence of antagonistic (i.e., holon vs. holon) or nonantagonistic (i.e., pole vs. pole) dialectical tensions at a given moment. In short, dialectical tensions are inherent in all social life, and do not constitute evidence of failure or inadequacy in a holon; they are neither positive nor negative phenomena. Moreover, they give us access to the intimate life-worlds of strategy practitioners, to the way they deal with tensions. It leads us to believe that strategies are constructed through direct (often unconscious) engagement with dialectical tensions.

This brings us to our second contribution: the concept of practical coping strategies. We use the concept to express different types of reactions to the presence of dialectical tensions in a given field, or even in a single organization such as Daikos. Practical coping strategies represent a combination of individual, dyadic, group, or organizational responses to dialectical tensions. In our field study, we noted that some practical coping strategies were enacted alone (e.g. Simon's disorientation), while others were enacted in dyads (e.g., David and Sarah's reconciliation) or in groups (e.g., lunch time joking around). When there is more than one individual involved, a dialectical tension is jointly 'owned' by the relational parties (Baxter & Montgomery, 1996). Our findings suggest the existence of four broad categories of practical coping strategies to manage field-level dialectical tensions. The first practical coping strategy (negative single focus) involves an overtly negative attitude towards one pole together with the disregard of the other pole. The second practical coping strategy (positive single focus) involves an overtly positive attitude towards one pole together with

the disregard of the other pole. The third practical coping strategy (negative double focus) involves the driving apart of the two poles in an antagonistic fashion. The fourth practical coping strategy (positive double focus) involves a temporary reconciliation of the two poles. Although the practical coping strategies we identified in our empirical analysis of a Canadian FTO are context-specific, we argue that they may be characteristic of other social settings.

Practical coping actions orient practitioners in particular ways in their engagement with the world. Each practical coping strategy corresponds to a 'pattern' which can lead to different future for an organization. A patterned consistency of actions can be called a 'strategy' (Mintzberg, 1985). Consistency of action emerges despite the lack of intention or overall plan (Chia & Holt, 2006). For instance, negative single focus could lead to a pattern of disinvestment, positive single focus to proselytism or quixoticism, negative double focus to segregation, positive double focus to receptiveness. The organization unfolds through everyday practical coping strategies. Moreover the four patterns partake to the definition of FT, or at least to the relations practitioners have with it. The four patterns would then be four ways to envisage survival. Practitioners' activities may be consequential for direction and survival at multiple layers, including groups, organizations, and industries (Jarzabkowski, 2007).

We believe that mundane everyday coping action can produce unexpected strategically important outcomes. However, much more empirical work must be done to test the potential of our model. Further research is needed to determine the existence of other major categories or subcategories of practical coping strategies in work settings. Although there may be other ways to categorize responses to dialectical tensions, we find the grounded framework we have developed here to be particularly helpful in understanding the variance between practical coping strategies. It supports the idea that strategy formation is 'rooted in non-deliberate practical coping that eschews the logic of planned, intentional action' (Chia & Holt, 2006: 643). Even though middle-managers and operational-level employees lack a formal strategy role, our paper goes beyond the predominance of upper-echelon actors and supports the importance of the sub-organizational level of activity (Jarzabkowski & al., 2007).

In further research, it would be interesting to study how the enactment of practical coping evolves over time through a process study (Langley, 1999). To each speech event correspond a particular 'dialectical moment' (cf. Baxter, 1994) in the dynamic interplay between the two poles of a dialectical tension. In theory, there can be four types of dialectical moments. *Centrifugal dominance*, what Baxter (1994) labels 'Pole-A Dominant Moment', occurs when the centrifugal pole dominates the centripetal pole in a given situation (e.g., Thomas' appeal for self-certification).

Centripetal dominance, what Baxter (1994) labels 'Pole-B Dominant Moment', occurs when the centripetal pole dominates the centrifugal pole in a given situation (e.g., Thomas' denial of competition). *Dialectical discordance*, what Baxter (1994) labels 'Double-Negation Moment', occurs when both poles are driven apart and kept separate (i.e., positions are 'polarized') in a given situation (e.g., Thomas and Judith disagreeing about consumer education). *Dialectical concordance*, what Baxter (1994) labels 'Moment of Equilibrium, occurs when both poles are acknowledged, accepted or even unified in a given situation (e.g., David and Sarah at the Christmas party). We reckon that the analysis of dialectical moments could help how strategy unfolds over time.

Our third contribution benefits practitioners. Indeed, this article provides a tool for understanding the diversity of practical coping strategies and for sensitizing practitioners to the significance of dialectical tensions. It offers them ways of looking at the problems they face in their day-to-day work. Dialectical interplay often works backstage, outside practitioners' awareness. Hence, dialectical tensions are often not consciously felt or described. Moreover, the term 'tension' carries a negative connotation among the general population. This paper promotes a somewhat 'neutral' position regarding dialectical tensions. Our theoretical framework regards the interplay between opposing forces (e.g., revelation/concealment) as neither positive nor negative, but simply as necessary for any dynamic social phenomena to occur (Baxter & Montgomery, 1996). The centripetal-centrifugal dialogue is depicted as an unfinalizable process in which relations are in a perpetual state of becoming. The interplay of opposing tendencies is never extinguished or completely resolved in favour of one pole, because both tendencies are inherent to the relational fabric. However, remaining on friendly terms with dialectical tensions is not an easy task. The existence of various practical coping strategies does not guarantee a practitioner's ability to enact the appropriate strategy at a given moment. Baxter (2004) describes our relation with dialectical tensions as a dance which would consist in constantly walking on eggs. Similarly, Fairclough (1993: 140) contends that 'contemporary social life demands highly developed dialogical capacities.' This paper contends that dialectical tensions are not problems to be resolved, but rather circumstances to be understood (cf. Beech et al., 2004). We would suggest, just like Clegg et al. (2002) that dialectical tensions should be sustained rather than resolved. That idea is supported by an analogy offered by Montgomery (1993):

I have been told that riding a unicycle becomes enjoyable when you accept that you are constantly in the process of falling. The task then becomes one of continually playing one force against another, countering one pull with an opposing motion and adapting the wheel under you so that you remain in movement by maintaining and controlling the fall. If successful, one is propelled along in a state of sustained imbalance that is sometimes awkward and sometimes elegant. (Montgomery, 1993: 221)

4.5.2 Conclusion

This paper provides a grounded framework for the further development of a practice-based perspective on dialectical tensions and practical coping strategies in work settings. It supports the idea that strategy may be immanent in everyday practical coping (Chia & Holt, 2006; Mintzberg and Waters, 1985). Strategy is something practitioners *do* (Whittington, 2002). The study of dialectical tensions illustrates the multifaceted process of social life and helps in understanding its fundamental ongoing messiness. Dialectical tension refers to the dynamic interplay between contradictory tendencies or forces that arise from pervasive aspects of social life (Baxter and Montgomery, 1996). Practical coping strategies are purposive reactions with potentially consequential repercussions performed by practitioners in order to deal with everyday problems linked to dialectical tensions. We identify several field-level dialectical tensions affecting a Canadian Fair Trade Organization (e.g., altruism/egoism, cooperation/competition, inclusion/exclusion), and four categories of practical coping strategies practitioners used to manage those dialectical tensions (e.g., defeatism, denial, Cornelian Dilemma, reconciliation).

Although these reactions does not necessarily relate to 'competitive advantage' or 'corporate performance', but they compose the oftentimes mundane everyday goings-on that is consequential to the organization survival. Practical coping actions are overlooked and underplayed by those who view strategy as a purposeful and goal-oriented activity. This paper emphasizes the idea that strategy is something that takes place without the need for purposeful strategic intent or an overall strategic plan (Chia & Holt, 2006). It also partakes to a broader trend to re-focus research on the actions and interactions of strategy practitioners (Jarzabkowski & al., 2007). Whether the approach taken in this paper will make a fundamental and productive contribution, only the further development of practice-based research can determine. We see strategy as a social phenomenon as much as an analytical tool for improving corporate effectiveness (Chia & Holt, 2006). The focus here is on presenting a coherent argument for a conceptual framework that enables the exploration of dialectical tensions and practical coping strategies.

4.6 REFERENCES

- Altman, I. Dialectics, physical environments, and personal relationships. *Communication Monographs*, 1993, 60, 26-34.
- Bailey, K.D. *Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- Bakhtin, M.M. *The dialogic imagination: Four essays by M. M. Bakhtin*. Austin: University of Texas Press, 1981.
- Bakhtin, M.M. *Problems of Dostoevsky's poetics*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1984.
- Bantham, J.H., Celuch, K.G. & Kasouf, C.J. A perspective of partnerships based on interdependence and dialectical theory. *Journal of Business Research*, 2003, 56, 265-274.
- Baxter, L.A. Dialogues of relating. In Anderson, R., Baxter L. A. & Cissna, K. N. (Eds.), *Dialogue: Theorizing difference in communication studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004, pp. 107-124.
- Baxter, L.A. A dialogic approach to relationship maintenance. In Canary, D.J & Strafford, L. (Eds.), *Communication and relational maintenance* (pp. 233-254). San Diego, CA: Academic Press, 1994.
- Baxter, L.A. The social side of personal relationships: A dialectical perspective. In Duck, S. (Ed.), *Social context and relationships: Understanding relationship processes*, vol. 3. Newbury Park, CA: Sage, 1993, pp. 139-169.
- Baxter, L.A. & Montgomery, B.M. (1996). *Relating. Dialogues and dialectics*. New York: The Guilford Press.
- Beech, N., Burns, H., de Caestecker, L., MacIntosh, R., & Maclean, D. (2004). Paradox as invitation to act in problematic change situations. *Human Relations*, 57(10), 1313-1332.
- Benson, J.K. (1977). Organization: A dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 1-21.
- Blumer, H. *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969.
- Castells, M. *The information age: Economy, society, and culture*, vol. II-The power of identity. Oxford: Blackwell Publishers, 1997.
- Chia, R. & Holt, R. Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organization Studies*, 2006, 27(5), 635-655.
- Clark, K. & Holquist, M. *Mikhail Bakhtin*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1984.
- Clegg, S.R., Cunha, J.V. & Cunha, M.P. Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 2002, 55(5), 483-503.

- Cooper, R. Relationality. *Organization Studies*, 2005, 26(11), 1689-1710.
- Das, T.K. & Teng, B.-S. Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 2000, 11(1), 77-101.
- de Rond, M. & Bouchikhi, H. On the dialectics of strategic alliances. *Organization Science*, 2004, 15(1), 56-69.
- Druckman, D. Linking micro and macro-level processes: Interaction analysis in context. *International Journal of Conflict Management*, 2003, 14(3/4), 177-190.
- Edwards, M.G. The integral holon: A holonomic approach to organisational change and transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 2005, 18(3), 269-288.
- Eisenberg, E.M. & Witten, M.G. Reconsidering openness in organizational communication. *Academy of Management Review*, 1987, 12(3), 418-426.
- Eisenhardt, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4), 532-550.
- Fairclough, N. Critical discourse analysis and the marketization of public discourse: The universities. *Discourse & Society*, 1993, 4(2), 133-168.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975.
- Gioia, D.A. & Chittipeddi, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 1991, 12(6), 433-448.
- Glaser, B.G. *Theoretical sensitivity*. San Francisco: University of California, 1978.
- Glaser, B.G. & Strauss, A. L. *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine, 1967.
- Goffman, E. *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Books, 1959.
- Goldsmith, D.J. A dialectic perspective on the expression of autonomy and connection in romantic relationships. *Western Journal of Speech Communication*, 1990, 54, 537-556.
- Goldsmith, D. J. & Baxter, L. A. Constituting relationships in talk: A taxonomy of speech events in social and personal relationships. *Human Communication Research*, 1996, 23(1), 87-114.
- Goldspink, C. & Kay, R. Bridging the micro-macro divide: A new basis for social science. *Human Relations*, 2004, 57(5), 597-618.
- Hensmans, M. Social movement organizations: A metaphor for strategic actors in institutional fields. *Organization Studies*, 2003, 24(3), 355.
- Hoffman, A.J. Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. Chemical industry. *Academy of Management Journal*, 1999, 42(4), 351-371.
- Holm, P. The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40, 398-422.
- Holquist, M. *Dialogism* (2nd ed.). London: Taylor & Francis Group, 2002.

- Jarzabkowski, P. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 2004, 25(4), 529-560.
- Jorgensen, D.L. *Participant observation*. Newbury Park, CA, Sage Publications, 1989.
- Jung, C.G. Psychological types. In Adler, G. & Hull, R. (Eds.), *The collected work of C.G. Jung*, vol. 6. Princeton: Princeton University Press, 1971
- Koestler, A. *The ghost in the machine*. New York: Hutchison, London & MacMillan, 1967.
- Koestler, A. *Janus: A summing up*. London: Pan Books Ltd., 1978.
- Kramer, M.W. Toward a communication theory of group dialectics: An ethnographic study of a community theatre group. *Communication Monographs*, 2004, 71(3), 311-332.
- Langfred, C.W. The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21, 563-585.
- Langley, A. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 1999, 24, 691-710.
- Lee, T.W. *Using qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.
- Marková, I. Amedée or how to get rid of it: Social representations from a dialogical perspective. *Culture & Psychology*, 2000, 6(4), 419-460.
- Marková, I. *Dialogicality and social representations*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 1985, 6(3), 257-272.
- Montgomery, B.M. Relationship maintenance versus relationship change: A dialectical dilemma. *Journal of Social and Personal Relationships*, 1993, 10, 205-224.
- Moore, G. The Fair Trade Movement: Parameters, Issues and Future Research. *Journal of Business Ethics*, 2004, 53(1-2), 73-86.
- Morson, G.S. & Emerson, C. *Mikhail Bakhtin: Creation of prosaics* Stanford, CA Stanford University Press, 1990.
- Mumby, D.K. Theorizing resistance in organization studies: A Dialectical Approach. *Management Communication Quarterly*, 2005, 19(1), 19-44.
- Olekalns, M. & Smith, P.L. Social motives in negotiation: The relationships between dyad composition, negotiation processes and outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 2003, 14(3/4), 233-254.
- Palmer, I. & Dunford, R. Managing discursive tension: The co-existence of individualist and collaborative discourses in Flight Centre. *Journal of Management Studies*, 2002, 39(8), 1045-1069.
- Rawlins, W.K. *Friendship matters: Communication, dialectics, and the life course*. New York: Aldine de Gruyter, 1992.

- Rouleau, L. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 2005, 42(7), 1413-1441.
- Saville-Troike, M. *The Ethnography of Communication: An Introduction*. Oxford, Basil Blackwell, 1989.
- Seo, M.-G. & Creed, W. E. D. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 2002, 27(2), 222.
- Shotter, J. 'Inside the moment of managing': Wittgenstein and the everyday dynamics of our expressive-responsive activities. *Organization Studies*, 2005, 26(1), 113-135.
- Spradley, J.P. *Participant observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980.
- Steinberg, M.W. The talk and back talk of collective action: A dialogic analysis of repertoires of discourse among nineteenth-century English cotton spinners. *American Journal of Sociology*, 1999, 105(3), 736-780.
- Tsoukas, H. The validity of idiographic research explanations. *Academy of Management Review*, 1989, 14, 551-561.
- Tsoukas, H. & Chia, R. On organizational becoming: Rethink organizational change. *Organization Science*, 2002, 13(5), 567-582.
- Watson, R.K. Haines, M. & Bretherton, D. Effect of interpersonal communication process variables on outcomes in an international conflict negotiation simulation. *Journal of Social Psychology*, 1996, 136(4), 483-491.
- Werner, C.M. & Baxter, L.A. Temporal qualities of relationships: organismic, transactional and dialectal views. In Knapp, M.L. & Miller, G.R. (Eds.), *Handbook of interpersonal communication*. Thousand Oaks: Sage, 1994, pp. 323-379.
- Wierenga, B., Pruyn, A. & Waarts, E. The key to successful euromarketing: Standardization or customization? *Journal of International Consumer Marketing*, 1996, 8(3-4), 39-67.
- Whittington, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, 1996, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 2006, 27(5), 613-634.
- Wilber, K. *A theory of everything: An integral vision for business, politics, science and spirituality*. Boulder: Shambhala Publications, 2001.
- Wittenberg-Lyles, E.M. Information sharing in interdisciplinary team meetings: An evaluation of hospice goals. *Qualitative Health Research*, 2005, 15(10), 1377-1391.
- Wodak, R. Critical discourse analysis. In Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J.F. & Silverman, D. (Eds.), *Qualitative research practice*. London: Sage, 2004, pp. 197-213.
- Wong-Mingji, D.J. & Millette, W.R. Dealing with the dynamic duo of innovation and inertia: The "in-" theory of organization change. *Organization Development Journal*, 2002, 20(1), 36-52.

CHAPITRE V – SYNTHÈSE ET CONCLUSION

**LA STRATÉGIE COMME DIALOGUE :
ESQUISSE D'UN CADRE THÉORIQUE**

RESUME

Notre conclusion se divise en trois parties. Dans la première partie, nous présentons une synthèse réflexive des principaux concepts qui ont émergé du processus de théorisation ancrée. Nous montrons comment ceux-ci s'imbriquent pour former un tout cohérent qui permet d'illustrer en partie comment se fabrique la stratégie du commerce équitable au jour le jour dans et autour d'une OCE. Dans la seconde partie, nous partons de l'analyse des résultats obtenus lors de notre recherche sur le terrain pour développer l'esquisse d'un cadre théorique que nous nommons « la stratégie comme dialogue ». Cette seconde partie, qui s'inspire de l'œuvre du philologue et critique littéraire russe Mikhaïl Bakhtine, propose une approche dialogique de la fabrique de la stratégie. Dans la troisième et dernière partie nous proposons quelques pistes de réflexion sur l'avenir du commerce équitable basées sur le cadre théorique esquissé dans la seconde partie.

5.1 INTRODUCTION

La fabrique de la stratégie est « une activité sociale composée de pratiques, de routines, de discours, d'actions singulières, d'outils, de conventions et de règles qui contribuent de façon significative et/ou marginale à la construction quotidienne de la stratégie d'une organisation » (Golsorkhi, 2006, p. 14). Emprunté du latin classique *fabrica*, « métier d'artisan ; action de travailler ; œuvre d'art ; atelier », le mot fabrique signifie à la fois « action et manière de fabriquer » et « lieu où l'on fabrique » un produit.⁵¹ Lorsqu'elle prend le sens d'« action et manière de fabriquer », la fabrique de la stratégie désigne l'ensemble des activités, opérations, démarches, interventions et mouvements qui permettent de façonner ce qui s'apparente à une stratégie. Elle désigne aussi le style, la façon, l'allure qu'adoptent ceux qui réalisent ces activités. Lorsqu'elle prend le sens de « lieu où l'on fabrique », la fabrique de la stratégie désigne les endroits, les terrains, mais aussi le théâtre où l'activité de production se déroule. Cette conception de la fabrique de la stratégie a le mérite de permettre au chercheur de poser son regard sur une multitude d'aspects ou de facettes qui concernent de près ou de loin la stratégie. Cette conception a aussi le mérite d'ouvrir l'espace sémiotique qui relève de la stratégie à de nouvelles idées, notions, images et représentations du monde et de la vie en général. L'objectif n'est pas de diluer la stratégie comme objet d'étude, mais de lui accorder l'espace nécessaire pour croître et développer de nouveaux territoires qui coïncident avec, et bousculent parfois, la vision contemporaine de l'activité stratégique (Ruef, 2003 ; Martinet & Reynaud, 2004 ; Golsorkhi, 2006).

Notre modeste contribution à cette effervescence consiste à présenter certains aspects qui nous sont apparus importants lorsque nous nous sommes penchés sur la fabrique de la stratégie du commerce équitable (CÉ). À la lueur des résultats de notre démarche de théorisation ancrée, la fabrique de la stratégie du CÉ est une activité complexe qui s'opère au jour le jour par l'entremise de pratiques prosaïques mobilisées par des praticiens qui évoluent à l'intérieur comme à l'extérieur des organisations du commerce équitable (OCÉ) et des autres acteurs qui participent au secteur canadien du CÉ. La fabrique de la stratégie du CÉ est un « objet » complexe car il est difficile d'en déterminer le début ou la fin, de même que ses produits et ses conséquences. La fabrique de la stratégie du CÉ, telle que nous l'avons perçue, correspond à un flux incessant d'actions et de réactions quotidiennes, ou plus explicitement, à un *dialogue* auquel participe l'ensemble des praticiens du secteur canadien du CÉ, dont ceux de l'OCÉ que nous avons plus spécifiquement étudiée.

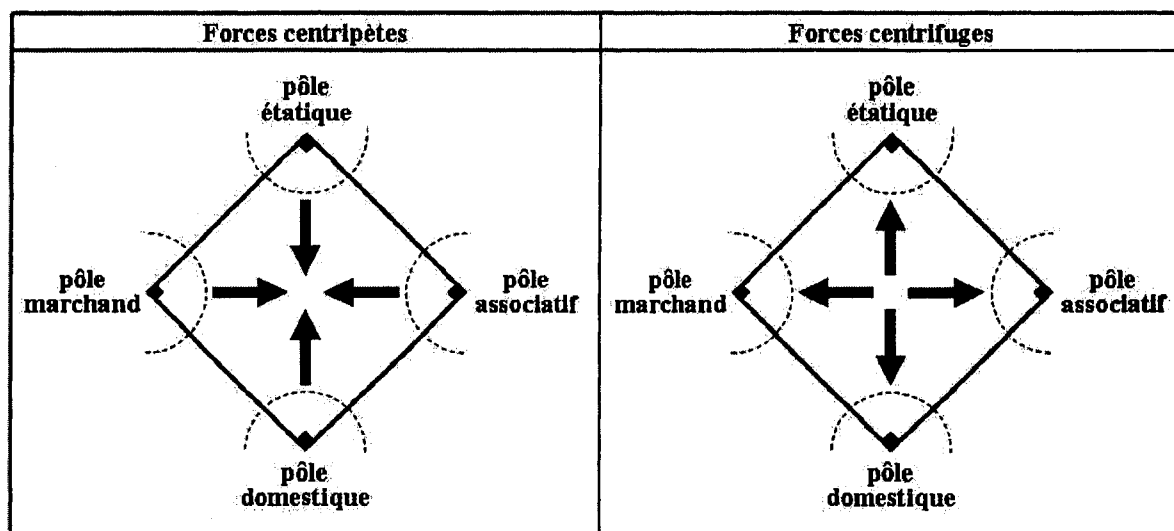
⁵¹ Dictionnaire en ligne de l'Académie de la langue française : <http://atilf.atilf.fr/academie9.htm>

La notion de dialogue s'est peu à peu imposée à nous au courant de notre travail sur le terrain alors que nous tentions de comprendre comment se fabrique la stratégie du CÉ. Si la notion de dialogue nous apparaît centrale au moment d'écrire cette conclusion, centrale au point d'être insérée dans son titre, cela n'a pas toujours été le cas, du moins ce ne l'était pas au début de notre recherche. Toutefois, la quête d'un fil conducteur et d'une vision d'ensemble ont favorisé l'émergence du dialogue. Ce travail n'aurait pu être réalisé sans l'apport fondamental des lectures et des auteurs qui accompagnaient notre propre processus réflexif. Parmi ces auteurs, nous devons souligner le rôle décisif du penseur russe Mikhaïl Mikhaïlovitch Bakhtine (1895-1975), dont les mots résonnent en nous. Selon Bakhtine (1978), tout phénomène social est le produit d'une tension entre forces centripètes et centrifuges. La forme la plus générale de cette tension n'est pas la confrontation ou l'antagonisme, mais le dialogue. Le mot dialogue, qui est au cœur de l'appareillage conceptuel développé par Bakhtine, doit être pris au sens large d'interaction constitutive de la réalité sociale. Pour lui, le monde et la vie en général, tout comme chacun des petits événements qui la composent, ne doivent pas être envisagés comme des entités fermées sur elles-mêmes (des monades), mais comme un flux incessant d'interactions au travers desquelles les forces centripètes et centrifuges s'entrelacent continuellement. Dans cette conclusion, notre objectif consiste à synthétiser les résultats de notre processus de théorisation ancrée afin d'illustrer le dialogue inhérent à la fabrique de la stratégie du CÉ.

Le CÉ est un objet de recherche fascinant pour aborder la fabrique de la stratégie. Comme pratique socio-économique, le CÉ est un objet hybride, c'est-à-dire qu'il se compose d'éléments d'origines ou de natures diverses et qu'il s'abreuve à plusieurs genres de systèmes d'échange. De plus, les acteurs qui participent au CÉ proviennent d'horizons sociaux différents, parfois même aux antipodes les uns des autres, et leurs valeurs s'entrechoquent dans leurs activités quotidiennes. Il est cependant difficile (et peut-être dangereux) de résumer en quelques lignes l'hybridité du CÉ et la diversité d'opinions et de points de vue qui animent ce secteur d'activités. Toutefois, il ne nous apparaît pas superfétatoire de présenter succinctement un tour d'horizon des « pôles d'attraction » qui ceignent le CÉ comme pratique sociale et objet discursif (tout en notant qu'il ne s'agit que d'une approximation). De façon schématique, et en s'inspirant librement de Lesemann (2002), nous avançons que le CÉ navigue entre quatre pôles d'attraction : marchand, associatif (réseau), domestique et étatique. Le pôle marchand comprend les activités et les intérêts qui sont reliés à la conception, la distribution et la commercialisation des produits et services équitables, à leur insertion dans le marché et à leur différenciation des autres produits et services. Le pôle associatif comprend les activités et les intérêts qui sont reliés à l'idée de gestion démocratique et d'habilitation des populations du Sud à travers la participation à de nouveaux réseaux de solidarité. Le pôle domestique comprend les activités et les intérêts qui sont reliés à la compassion, à la charité ou

toutes autres œuvres caritatives et philanthropiques. Le pôle étatique comprend les activités et les intérêts qui sont reliés à l'idée d'intégration des principes équitables au cœur même de l'appareil gouvernemental, ou encore dans la participation de l'État dans la définition et la promotion du CÉ, dont la protection de l'appellation « équitable ». Les événements qui parsèment l'histoire du CÉ au Canada, dont certains sont présentés dans cette thèse, montrent que les acteurs qui évoluent dans le secteur sont « attirés » à divers degrés par ces quatre pôles d'attraction.

Figure 5.1 : Représentation schématique des forces centripètes et centrifuges du CÉ



Pour comprendre comment se fabrique la stratégie du CÉ, il nous apparaît utile de tenir compte des différents pôles d'attraction qui attirent les acteurs qui y participent. Le CÉ, comme pratique sociale et comme objet discursif, est tiraillé d'une part entre les forces centrifuges, correspondant à chacun de ces pôles, qui attirent les acteurs vers leurs logiques respectives, et les forces centripètes qui tentent de maintenir une certaine unité ou cohésion du CÉ (voir Figure 5.1). C'est dans cette « aire de jeu », ou pour employer l'expression bakhtinienne, dans cet « espace dialogique », que le CÉ continue de prendre forme et d'évoluer, tant au niveau du secteur dans son ensemble qu'au niveau des organisations qui y participent. Il serait erroné, voire utopique, d'affirmer que tous les pôles d'attraction ont le même pouvoir d'attraction. Cependant, tout au long de notre observation participante, nous avons constaté que les acteurs et les activités qui participent à la fabrique de la stratégie du CÉ prennent souvent place dans cet espace dialogique.

Dans la prochaine section, nous présentons une synthèse réflexive de résultats qui ont été exposé dans les chapitres II à IV. Le qualificatif réflexif vise à informer le lecteur que cette synthèse ne fait pas que résumer les résultats, mais tente de pousser la réflexion un peu plus loin, vers un niveau d'intégration (Paillé, 1994) plus élevé.

5.2 SYNTHÈSE REFLEXIVE DES RESULTATS

5.2.1 Le secteur du CÉ au Canada : un champ bourgeonnant

L'approche de la fabrique de la stratégie est une perspective qui s'abreuve à plusieurs cadres théoriques ; elle est hybride par nécessité, mais aussi par vocation. Des penseurs tels que Bourdieu, de Certeau, Heidegger et Wittgenstein ont été sollicités à divers degrés par les chercheurs qui se réclament de cette perspective. Certains cadres théoriques, dont celui qui émerge des plus récentes versions de la théorie institutionnelle, sont particulièrement pertinents pour aborder la fabrique de la stratégie (Allard-Poesi, 2006). À ce titre, il faut mentionner la recension critique de Lawrence et Suddaby (2006) sur ce qu'ils nomment le « travail institutionnel » (*institutional work*), c'est-à-dire toutes les actions prises par des individus et des organisations afin de créer, maintenir ou perturber un cadre institutionnel. Bien que la théorie institutionnelle se concentre généralement sur des organisations et des ensembles d'organisations, les plus récentes variantes s'intéressent aux individus, donc aux praticiens, à l'intérieur comme à l'extérieur des organisations. En ce sens, comme l'affirme Allard-Poesi (2006), la théorie institutionnelle s'avère utile pour comprendre la fabrique de la stratégie, plus particulièrement les liens entre les pratiques institutionnalisées et la praxis des praticiens.

Nous avons par conséquent débuté notre recherche en abordant le CÉ à un niveau macroscopique à l'aide de la théorie institutionnelle, c'est-à-dire en nous intéressant au secteur dans son ensemble comme champ institutionnel (*institutional field*). Il nous apparaissait important de disposer d'une vue d'ensemble du champ (niveau macroscopique) avant d'aborder une organisation particulière (niveau mésoscopique) et les individus (niveau microscopique) qui la composent. Le CÉ fait partie des manifestations les plus en vogue du large éventail de l'économie sociale et solidaire au Canada (Audebrand et al., 2004). La popularité et la disponibilité des produits équitables ne cessent de croître depuis quelques années. Les produits équitables ne sont plus réservés à une petite partie de la population ; ils se retrouvent maintenant sur les tablettes des supermarchés. De plus, la diversité des produits croît elle aussi. En plus du café, le produit-phare du CÉ, on retrouve maintenant du cacao, du chocolat, du sucre, du riz, des épices.

Les chiffres les plus récents montrent que le secteur canadien du CÉ est en pleine croissance (Transfair, 2007). Cette croissance est perceptible tant par le nombre de kilogrammes de produits vendus (Tableau 5.4), par la vente au détail en dollars (Tableau 5.5) que par la croissance annuelle (Tableau 5.6). La croissance est aussi perceptible dans le nombre de détenteurs de licence (Tableau 5.7). Le tableau 5.7 montre aussi que le nombre de nouveaux détenteurs de licence augmente

sensiblement chaque année, ce qui signifie que de nouveaux joueurs viennent s'ajouter aux joueurs existants dans l'aire de jeu du CÉ canadien. En nous inspirant des données les plus récentes sur le secteur nous qualifions le secteur de CÉ au Canada de champ bourgeonnant (*mushrooming field*).

En anglais, l'expression figurée *mushrooming* (du mot *mushroom*, champignon) signifie « qui connaît une croissance rapide », « une montée en flèche », « une prolifération », et qui « est de plus en plus présent ». En français, l'expression la plus imagée pour décrire cette situation est le terme « bourgeonnant », qui prend, au figuré, le sens de « fleurissant », « prospérant », « épanouissant », « développant », et « multipliant ». À la lueur des données présentées dans les tableaux en annexe, le secteur canadien du CÉ est au cœur de cette période de croissance rapide durant laquelle les détenteurs de licences, mais aussi les initiatives en dehors du « cadre établi », prolifèrent (Bélanger, 2005). Par définition, une prolifération ne se fait pas de manière ordonnée et planifiée ; elle peut être accompagnée d'une certaine anarchie structurelle pouvant aller jusqu'à la perte de forme ou de propriétés caractéristiques (OLF, 2007). Dans un champ bourgeonnant comme le secteur canadien du CÉ, des acteurs aux intérêts divergents peuvent tenter de profiter de cette croissance pour promouvoir leurs propres discours et y imposer leur voix par dessus celles des autres. En résumé, une des caractéristiques essentielles d'un champ bourgeonnant nous semble être sa polyphonie, c'est-à-dire la grande quantité de voix qui cherchent à se faire entendre.

5.2.2 Polyphonie : Unitas Multiplex

De nombreux adeptes de la théorisation ancrée, dont Glaser (1978) et Charmaz (2000 ; 2005), affirment qu'il est nécessaire de se procurer un outillage fait de « concepts sensibilisateurs » (*sensitizing concepts*) afin de « favoriser une plus grande acuité pour reconnaître ce qui émerge des données » (Guillemette, 2006, p. 42). L'adoption de concepts sensibilisateurs vise en premier lieu à stimuler l'investigation empirique et l'élaboration théorique (Blumer, 1969). Afin d'aborder ce champ bourgeonnant qu'est le secteur canadien du CÉ, le premier concept sensibilisateur que nous avons mobilisé est la notion bakhtinienne de « polyphonie ». Le terme provient du grec *polus* « nombreux ; abondant » et *phônê* « voix, son ». Une polyphonie est une combinaison de plusieurs voix dans une composition musicale, chaque partie étant traitée de manière indépendante, mais formant un tout avec les autres (OLF, 2007). Le choix de cette métaphore comme concept sensibilisateur n'est pas arbitraire ou désintéressé. En effet, alors que la plupart des métaphores mobilisées pour décrire une organisation ou un champ sont visuelles (Morgan, 1997 ; Hazen 1993), celle que nous avons préconisé est sonore, car nous voulions mettre l'accent sur les « voix » qui circulent dans le secteur et les discours qu'elles transportent. En effet, nous avons constaté, dans le premier article (chapitre II), que les praticiens qui participent aux événements structurants du

secteur (ex. : forum, quinzaine, foire) s'y présentent avec des intérêts parfois convergents, parfois divergents, sur une pléiade de sujets qui les concernent (ex. : intégration des grandes surfaces, développements de nouveaux marchés, rôle de l'État). Les conversations qui se déroulent entre les praticiens lors de ces événements structurants reflètent cette diversité d'intérêts, donc cette polyphonie.

Toutefois, force est de constater que la notion de polyphonie est contre-intuitive et sous-représentée en théorie institutionnelle, le cadre théorique mobilisé dans ce premier volet de notre étude. Par contre, nous avons constaté que l'idée de « partage » y est centrale. En effet, parmi les définitions les plus courantes du terme « institution », on retrouve le verbe « partager » (ex. : sens partagé, discours partagé, compréhension partagée). D'ailleurs, selon les écrits institutionnalistes, ce qui distingue un champ en émergence d'un champ mature, c'est le degré de partage d'un certain nombre de pratiques, règles, normes ou connaissances (Maguire et al., 2004). Plus celles-ci sont partagées, plus un champ est considéré comme institutionnalisé et moins on y retrouve de diversité, de « voix » distinctes qui s'affichent sur un sujet (à l'extrême, un champ complètement institutionnalisé représenterait un monologue hégémonique). Pourtant, force est de constater que la notion de partage n'est pas univoque, ni en français, ni en anglais, langue dans laquelle sont rédigés la plupart des écrits en théorie institutionnelle. Qui plus est, la définition du mot partage qui est mobilisée par les tenants de cette théorie occupe peu d'espace dans les dictionnaires français (*Le Petit Robert*) et anglais (*Oxford English Dictionary*) que nous avons consultés. De façon schématique, ces dictionnaires donnent deux sens au verbe « partager ». D'une part, il signifie diviser, et prend le sens de séparer un ensemble en éléments que l'on peut distribuer (ex. : partager un héritage). D'autre part, il signifie participer à quelque chose conjointement avec d'autres (ex. : partager un repas). C'est cette seconde acception qui est retenue par les institutionnalistes.

Ainsi, de façon très concrète, nous avons d'abord voulu savoir comment le contenu discursif qui circule dans un champ bourgeonnant, à savoir le secteur canadien du CÉ, est partagé par les acteurs qui y participent. D'un point de vue théorique, cette partie de notre recherche visait à appréhender et comprendre, dans un contexte concret, la notion de « partage » (*sharedness*) et, si possible, d'intégrer les deux définitions du dictionnaire. Toutefois, notre intérêt n'était pas que de nature théorique en lien avec le développement de la théorie institutionnelle. Nous voulions aussi proposer une description du concept de partage qui soit ancrée sur la réalité d'un champ bourgeonnant comme le secteur canadien du CÉ : à l'aide d'une description plus nuancée du concept de partage, nous pensions qu'il serait possible de brosser un portrait plus juste du contenu discursif qui circule dans le secteur canadien du CÉ à un certain moment. Il faut toutefois préciser que notre objectif ne visait pas à décrire dans ses moindres détails le contenu discursif circulant dans le secteur canadien

du CÉ. D'ailleurs, un tel objectif requerrait une autre méthodologie que celle que nous avons employée (Glaser & Strauss, 1967 ; Locke, 2001). En effet, la théorisation ancrée n'est pas une méthode descriptive. Selon Glaser & Strauss (1967), la description des données ne sert qu'à illustrer les concepts qui ont émergé durant le processus d'analyse. Ainsi, en accord avec la méthodologie que nous avons adoptée, notre objectif consistait à développer un modèle théorique permettant de cartographier le partage du contenu discursif qui circule entre les participants du secteur canadien du CÉ.

Au courant de notre démarche de théorisation ancrée, nous avons d'abord délimité la présence de « zones de partage » aux caractéristiques distinctes. À chaque zone correspond, de façon figurée, une portion de l'espace dans lequel circule le contenu discursif mobilisé par un ensemble de praticiens qui participent au champ.⁵² Par la suite, nous avons distingué deux dimensions (ou deux axes) qui nous permettent de définir et de juxtaposer les zones de partage. La première dimension, que nous avons baptisé « niveau de préoccupation », permet de classer un contenu discursif selon que celui-ci revienne fréquemment ou non au centre des échanges entre les praticiens. Une préoccupation est une sollicitude par rapport à un objet qui occupe l'esprit au détriment d'autres objets. Un objet peut susciter un faible niveau de préoccupation pour des praticiens soit parce que ceux-ci n'y accordent pas d'intérêt, soit parce qu'ils le tiennent pour acquis. Des praticiens accordent peu d'intérêt à un objet s'ils considèrent qu'il a peu d'importance ou encore si celui-ci ne se trouve pas encore dans leur champ de vision. Des praticiens tiennent un objet pour acquis quand ils le considèrent indubitable et incontestable. La seconde dimension, que nous avons baptisé « niveau de controverse », permet de classer un contenu discursif selon que celui-ci suscite plus ou moins de dissension ou de désaccord entre les praticiens. Une controverse est un débat soutenu autour d'un objet entre des praticiens aux opinions divergentes. En combinant les niveaux de préoccupation et de controverse par rapport à un contenu discursif spécifique, il nous a été possible de spécifier les attributs de chaque zone et d'indiquer comment un contenu discursif est partagé par et entre les praticiens d'un champ. Nous avons ainsi délimité les propriétés de quatre zones de partage du contenu discursif qui circule dans le secteur du CÉ.

La première zone de partage, que nous avons baptisée « zone axiomatique », est caractérisée par un contenu discursif qui suscite un faible niveau de préoccupation et de controverse chez les praticiens qui participent à un événement structurant. Le nom de cette zone provient du mot axiome (emprunté au grec *axiōma*, « ce qui paraît juste, convenable »), c'est-à-dire une proposition admise par tout le

⁵² Nous tenons à rappeler au lecteur que, d'un point de vue méthodologique, nous avons mobilisé l'approche de Meyer et al (2005). Cette approche, qui consiste à s'infiltrer dans des événements structurants (*field-structuring events*), permet de saisir, dans un microcosme, la dynamique d'un champ, incluant le contenu discursif qui y circule.

monde sans discussion. Un axiome est un postulat ou une convention considérée évidente et autour de laquelle les praticiens peuvent élaborer leur démarche à suivre. D'une part, le contenu discursif de cette zone suscite un faible niveau de préoccupation, parce qu'il sert de prémisse à l'action des praticiens, qu'il leur apparaît indubitable. D'autre part, le contenu de cette zone suscite un faible niveau de controverse parce qu'il constitue une cause commune (ou du moins une allégation commune) pour s'investir dans le champ. En somme, le contenu de cette zone correspond au « vocabulaire institutionnel » (Suddaby & Greenwood, 2005 ; Colyvas & Powell, 2006) le plus largement répandu dans le champ. Un vocabulaire institutionnel est un ensemble de mots, d'expressions et d'attributs qui permet d'articuler les motivations communes à propos d'un objet discursif.

La seconde zone de partage, que nous avons baptisée « zone consensuelle », est caractérisée par un contenu discursif qui suscite un faible niveau de controverse mais un niveau élevé de préoccupation chez les praticiens qui participent à un événement structurant. Le nom de cette zone provient du mot *consensus* (mot latin signifiant « accord », de *consentire*, « être d'accord »), c'est-à-dire un accord ou un consentement entre deux ou plusieurs praticiens. Cet accord est généralement explicite et concerté, et suit habituellement une période plus ou moins longue de négociation. D'une part, le contenu discursif de cette zone suscite un faible niveau de controverse car les praticiens sont arrivés à la même conclusion concernant un objet discursif, soit suite à une négociation, soit en fonction de leurs parcours individuels. D'autre part, le contenu discursif de cette zone suscite un niveau élevé de préoccupation parce qu'il concerne au premier plan tous les praticiens et les organisations dans lesquelles ils évoluent (il s'agit d'une menace ou d'une opportunité propre à l'ensemble des praticiens). En somme, le contenu de cette zone correspond à la « compréhension concertée » (Lawrence et al., 1999), elle-même n'étant souvent qu'une « réussite éphémère », atteinte par les praticiens autour d'un objet discursif.

La troisième zone de partage, que nous avons baptisée « zone conflictuelle », est caractérisée par un contenu discursif qui suscite un niveau élevé de préoccupation et de controverse chez les praticiens qui participent à un événement structurant. Le nom de cette zone provient du mot *conflit* (emprunté du latin *conflictus*, « lutte, combat »), c'est-à-dire la rencontre d'un ou plusieurs éléments qui se confrontent. Cette rencontre provoque un antagonisme entre des praticiens aux points de vue divergents. D'une part, le contenu de cette zone suscite un niveau élevé de préoccupation car chaque participant doit rester vigilant sur un sujet qui peut constituer, pour lui-même ou son organisation, une menace ou une opportunité. D'autre part, le contenu de cette zone suscite un niveau élevé de controverse car chaque participant veut tirer la couverture de son côté et ne pas perdre du terrain face à ses opposants. En somme, le contenu de cette zone est au cœur du

phénomène qu'Hofmann (1999) qualifie de « guerre institutionnelle » (*institutional war*), et qui se produit au sein d'un champ entre des acteurs individuels ou organisationnels aux opinions diamétralement opposées et prêts à combattre pour vaincre leurs protagonistes.

La quatrième zone de partage, que nous avons baptisée « zone idiosyncratique », est caractérisée par un contenu discursif qui suscite un faible niveau de préoccupation mais un niveau élevé de controverse. Le nom de cette zone provient du mot idiosyncratique (emprunté du grec tardif *idiosunkrasia*, « tempérament particulier »), c'est-à-dire une opinion ou une caractéristique propre à un praticien ou à un sous-groupe de praticiens, et qui les distinguent des autres. D'une part, le contenu discursif de cette zone suscite un faible niveau de préoccupation, parce qu'il n'inquiète pas encore (ou n'intéresse pas encore) une majorité de praticiens. D'autre part, le contenu de cette zone suscite un niveau élevé (mais virtuel) de controverse, dans la mesure où le phénomène en question pourrait prendre de l'ampleur et susciter une vive opposition, voire une scission au sein d'un champ. En somme, le contenu de cette zone dépeint ou représente des « proto-institutions » (Lawrence et al., 2002). Une proto-institution est un ensemble de pratiques, de technologies et de règles qui sont faiblement disséminées et incorporées dans un milieu, mais qui ont le potentiel de s'institutionnaliser à grande échelle (Lawrence et al., 2002, p. 283). Ce qu'il faut préciser, c'est que ces proto-institutions ont avant tout le potentiel de susciter une certaine polémique, et donc de passer dans la zone conflictuelle.

Le cadre conceptuel qui a émergé de notre processus de théorisation ancrée s'est avéré utile pour nous aider à comprendre comment se partage le contenu discursif qui circule dans le champ bourgeonnant du secteur canadien du CÉ. Il nous semble, mais cela reste à prouver dans une étude ultérieure, qu'il pourrait se révéler approprié pour brosser un portrait du partage d'un contenu discursif circulant au sein d'une même organisation (ou même lors d'une réunion stratégique). Toutefois, l'apport primordial de ce cadre conceptuel est, selon nous, sa capacité à représenter conjointement l'homogénéité et l'hétérogénéité de la réalité institutionnelle. D'ailleurs, de nombreux auteurs affirment que comprendre l'hétérogénéité d'un champ est aussi important que de comprendre son homogénéité (Seo & Creed, 2002 ; Brint & Karabel, 1991 ; Hensmans, 2003). Par ailleurs, bien qu'il ne nie pas l'existence d'une compréhension commune, ce cadre conceptuel rejette l'idée qu'un champ puisse être envisagé comme une entité unidimensionnelle et monologique.⁵³ L'unité d'un champ doit être envisagée autrement, c'est-à-dire avec une notion d'unité qualitativement différente de la vision monologique, afin de permettre la cohabitation de l'unité avec la diversité (à l'instar de l'*unitas multiplex* d'Edgar Morin). Dans un même ordre

⁵³ "Wholeness is always a matter of work; it is not a gift, but a project" (Morson & Emerson, 1990, p. 30).

d'idée, notre cadre souligne qu'un champ est nécessairement polycentrique (plusieurs centres entrant en relations entre eux) et polyphonique (chaque voix possède sa propre vie, sa propre histoire à raconter, et se bat pour se faire entendre), et que de nouvelles voix peuvent entrer dans le dialogue à tout moment.⁵⁴ De nouvelles pratiques et de nouveaux discours proviennent souvent de la périphérie d'un champ (Seo & Creed, 2002). Même s'il reste beaucoup de travail afin de conceptualiser et d'opérationnaliser une vision polyphonique du champ institutionnel, notre cadre conceptuel des « zones de partage » est un pas dans cette direction.

5.2.3 Manipulation discursive

Les quatre zones que nous venons de décrire permettent au chercheur de comprendre comment un contenu discursif est disséminé au sein d'un secteur en fonction de deux dimensions (niveaux de préoccupation et de controverse). Ce contenu discursif n'est évidemment pas statique. Il évolue entre autres en fonction du « travail institutionnel » (Lawrence & Suddaby, 2006) réalisé par des « entrepreneurs institutionnels » (DiMaggio, 1988) pour créer, maintenir ou bousculer un cadre institutionnel. En d'autres termes, le contenu discursif peut être manipulé « stratégiquement » par les praticiens (cf. Suddaby & Greenwood, 2005). Dans son sens le plus large, la manipulation est l'action qui consiste à manier quelque chose avec soin en vue d'atteindre un objectif. Dans le cas qui nous intéresse, la manipulation est principalement discursive, c'est-à-dire qu'elle consiste à manier les « objets discursifs » qui circulent dans le champ afin de leur donner le sens qui convient aux intérêts du praticien-manipulateur ou des acteurs qu'il représente.

Plusieurs traditions de recherche s'intéressent à la manipulation discursive (cf. Lawrence & Suddaby, 2006). La spécificité des résultats de notre démarche de théorisation ancrée est de relier la manipulation discursive aux différentes formes de partage du contenu discursif. En fait, notre analyse de la manipulation discursive est d'abord partie du constat suivant sur la zone axiomatique : Bien qu'il ne suscite pas un niveau élevé de préoccupation et de controverse, le contenu discursif de la zone axiomatique est mobilisé de façon routinière dans les conversations entre praticiens pour convaincre les interlocuteurs. Les objets discursifs qu'on y retrouve (notamment les sept critères du CÉ, les expressions « Acheter, c'est voter » et « Make Trade Fair », mais aussi les « petits producteurs du Sud » et les « consommateurs du Nord ») sont employées fréquemment, et de façon parfois spontanée et irréfléchie, dans les discours, présentations et conversations sur le CÉ. Ce contenu subit en quelque sorte une réification et devient une chose qui peut être manipulée à souhait

⁵⁴ Ce qui vient appuyer l'idée selon laquelle il faut mettre l'accent sur les acteurs (individuels ou organisationnels) marginalisés et non-alignés afin de bien étudier le théâtre du changement institutionnel (cf. Seo & Creed, 2002, p. 241).

pour plaider en faveur d'opinions divergentes. À cet effet, notons que par extension, un « axiome » est aussi un adage, un aphorisme, un apophtegme, une maxime, etc. Ainsi, la zone axiomatique possède une propriété de plus : elle sert de réservoir de « phrases toutes faites » et autres « expressions consacrées » qui peuvent être mobilisées à tout moment dans les discours, présentations et conversations afin de plaider en faveur d'une position autour d'un enjeu (Tableau 5.1) pour convaincre ses interlocuteurs.

Par exemple, le bien-être du « petit producteur du Sud » est, selon certains praticiens, mieux atteint en favorisant l'entrée massive de nouveaux acteurs dans le secteur canadien du CÉ. Pour d'autres praticiens, ce bien-être est mieux atteint en préservant le caractère alternatif du secteur. Les tenants d'une ouverture du secteur au plus grand nombre d'acteurs vantent les avantages pour le « petit producteur du Sud ». Ils affirment que si les produits équitables se retrouvent sur davantage de tablettes, cela ne pourra que profiter aux petits producteurs parce qu'ils vendront plus de produits. Les tenants d'une restriction du nombre d'acteurs invoquent les risques pour ce même « petit producteur du Sud » pour appuyer leur position. Ils affirment que l'inclusion des multinationales au cœur du CÉ exercerait une pression sur les petits producteurs pour qu'ils diminuent les coûts de vente pour faire bénéficier les multinationales d'économies d'échelle. Dans les deux cas, les « petits producteurs du Sud » ne parlent pas eux-mêmes, mais leur « voix » est soi-disant représentée par les praticiens-manipulateurs. En fait, ceux-ci prétendent agir dans le meilleur intérêt des petits producteurs. En somme, le contenu réifié provenant de la zone axiomatique peut être mobilisé pour justifier une position qui se trouve dans une des trois autres zones (c.-à-d., consensuelle, conflictuelle ou idiosyncratique).

Alors que le contenu de la zone axiomatique se distingue par la réification d'une certaine partie du contenu discursif qui s'y trouve, celui de la zone consensuelle se distingue entre autres par un usage abondant du pronom personnel « nous ». Le « nous » en question se veut englobant et inclusif, c'est-à-dire qu'il a pour fonction de réunir en un tout plusieurs choses ou personnes disparates. Par ailleurs, le praticien qui emploie ce « nous » parle au nom d'un groupe auquel il appartient ou souhaite appartenir. Dans les conversations entre les praticiens du secteur du CÉ, les manifestations de ce « nous » englobant et inclusif servent notamment à démontrer l'homogénéité du secteur (cf. Lawrence et al., 1999), mais surtout sa cohésion face à une menace commune provenant de l'extérieur. En effet, le contenu de la zone consensuelle représente un enjeu qui ne suscite pas de controverse sérieuse entre les praticiens (ex. : professionnalisation du secteur ; appui de l'État). Les divergences sont temporairement mises de côté pour accentuer ce qui rassemble les praticiens autour d'une cause commune, d'où l'usage d'un « nous » englobant.

Il faut noter que la zone consensuelle est en soi assez complexe. Nous avons constaté que la zone consensuelle contient un contenu discursif qui participe à la commercialisation du CÉ. Par commercialisation, nous voulons signifier cette tendance à envisager la partie « commerce » au détriment de la partie « équitable » du CÉ.⁵⁵ Par exemple, le contenu discursif qui accompagne l'idée de professionnalisation du CÉ participe à sa commercialisation dans la mesure où les pratiques des représentants des différentes fonctions de gestion (marketing, finance, comptabilité) se rapprocheront de celles effectuées par des représentants du commerce conventionnel. Nous avons aussi constaté que le contenu discursif qui proclame le rôle essentiel de l'État dans le développement du CÉ est souvent porté par des praticiens qui travaillent dans des ONG dépendantes des fonds donnés par l'État pour leur propre subsistance. En quelque sorte, il semble y avoir un phénomène de « ventriloquation » (Bakhtine, 1984), c'est-à-dire une voix qui parle à travers une autre voix.

Le contenu de la zone conflictuelle se distingue par l'usage de mots et d'expressions qui illustrent une polarisation entre deux orientations ou tendances contraires. En effet, puisque cette zone comprend un contenu discursif avec un niveau élevé de controverse, il est normal qu'elle comprenne aussi des expressions et d'autres stratégies discursives qui expriment et accentuent cette controverse. À titre d'exemple, le pronom personnel « nous » est généralement opposé au pronom personnel accentué « eux ». Ce « eux » est énoncé avec une intonation négative pour signifier la désapprobation. L'usage du « nous » renforcé, comme dans l'expression « nous autres », marque avec encore plus d'insistance cette polarisation et se veut donc plus restrictif. L'usage du « nous contre eux » vise à marquer une distinction entre les praticiens (leurs organisations, leurs idées) et à illustrer l'hétérogénéité (cf. Lawrence et al., 1999) du secteur du CÉ. Cela incite les interlocuteurs à faire un choix entre des options contradictoires (ex.: les OCE qui ne vendent que des produits équitables et celles qui diversifient leur offre ; les OCE qui font de l'éducation au public et celles qui n'en font pas).

Le contenu de la zone idiosyncratique se distingue par l'usage de mots et d'expressions qui illustrent l'étrangeté, la nouveauté ou encore la marginalité d'un objet discursif (que ce soit une personne, une organisation, une idée, etc.). Au cours de notre enquête sur le terrain, nous avons constaté que les praticiens qui proposent un objet discursif hétérodoxe (ex.: une nouvelle idée, une réforme radicale, une voie différente pour le CÉ) reconnaissent et vantent ses mérites tout en admettant que son adoption sera difficile à réaliser et qu'il ne peut s'agir que d'un objectif à long

⁵⁵ Dans un même ordre d'idées, pour certains auteurs, des phénomènes comme le développement durable, l'économie solidaire et le CÉ sont des oxymores qui cachent « la même tentative de conjuration verbale des contradictions réelles de l'économie de croissance » (Latouche, 2003, p. 145; Bidet, 2003).

terme. Nous avons aussi constaté que les praticiens qui rejettent un objet discursif hétérodoxe accentuent son aspect hérétique, abscons ou impraticable. Toutefois, puisque cette zone comprend un contenu discursif avec un faible niveau de préoccupation, les attaques ne sont pas aussi virulentes que celles que l'on retrouve à propos d'un contenu se trouvant dans la zone conflictuelle.

En résumé, le concept de manipulation discursive nous permet d'aborder comment les praticiens discutent du contenu discursif qui se trouve dans les différentes zones de partage. En portant attention aux expressions qui parsèment leurs discours, présentations et conversations, il est possible de déterminer de façon approximative la zone dans laquelle un objet discursif se trouve. En effet, les praticiens ne parlent pas de la même façon de chaque objet discursif qui circule dans le secteur canadien du CÉ. Ils n'abordent pas les différents thèmes avec le même vocabulaire, la même intonation ou la même gestuelle. En conclusion, des recherches plus approfondies sont nécessaires afin de voir toutes les implications de cette notion.

5.2.4 Chronotope

Dans le second volet de notre recherche, nous avons fixé notre attention sur les interactions entre quatre praticiens d'une même OCÉ, dont le nom fictif est Daikos, avec des parties prenantes de l'extérieur de l'OCÉ. Nous avons choisi ces quatre praticiens car leur définition de poste faisait en sorte qu'ils avaient une grande diversité d'interaction avec l'extérieur de l'OCÉ. Plus précisément, nous avons voulu mieux comprendre le contenu discursif mobilisé lors de conversations entre les praticiens d'une OCÉ et leurs parties prenantes externes (clients, fournisseurs, etc.) actuelles ou potentielles. Nous avons d'abord prêté attention au contenu des expressions courantes et métaphores employées par les praticiens de l'OCÉ étudiée, mais aussi aux réponses de leurs interlocuteurs, au cours de leurs interactions. Nous avons rapidement constaté que des références, parfois claires et parfois subtiles, au temps et à l'espace imprégnaient le contenu des énoncés prononcés lors des interactions entre praticiens. Ce premier constat nous a incités à faire appel à un second concept sensibilisateur afin d'éclairer et d'enligner notre recherche sur le terrain (Charmaz, 2005). Le concept sensibilisateur choisi pour cette partie de notre recherche est la notion bakhtinienne de « chronotope » (Bakhtine, 1978).

Le concept de « chronotope » nous provient de notre lecture de l'œuvre du philologue et critique littéraire russe Mikhaïl Bakhtine. Selon Bakhtine (1978), chaque œuvre littéraire est caractérisée par la présence d'un chronotope, c'est-à-dire d'une catégorie spatiotemporelle qui détermine sa spécificité. Un chronotope est un agencement particulier d'une catégorie temporelle avec une catégorie spatiale ; plus spécifiquement, il s'agit d'une « fusion des indices spatiaux et temporels en

un tout intelligible et concret » (Bakhtine, 1978, p. 237). Bakhtine (1978) affirme avoir emprunté le concept de chronotope à la théorie de la relativité d'Einstein « presque (mais pas absolument) comme une métaphore » (p. 237).⁵⁶ En effet, bien que Bakhtine n'ait pas « découvert » le concept, il fut le premier à l'employer pour analyser la communication humaine. Selon Bakhtine, un chronotope constitue une matrice qui génère l'histoire d'un roman, qui donne un sens aux dialogues, aux rencontres et aux événements qui s'y trouvent ; en un mot, c'est le chronotope qui donne le ton à l'ensemble d'une œuvre. Dans un texte intitulé *Formes du temps et du chronotope dans le roman*, Bakhtine (1978) décrit une dizaine de chronotopes qui caractérisent les romans depuis l'antiquité grecque jusqu'à la Renaissance (le chronotope du roman grec, celui d'Apulée et Pétrone, celui des biographies et autobiographies antiques, celui du roman de la chevalerie, celui du roman-idylle, etc.). De son propre aveu, il se sert de ce concept pour distinguer « les variétés les plus fondamentales du genre romanesque » (Bakhtine, 1978, p. 384) présente à son époque et affirme que les différents genres de littérature sont principalement déterminés par les chronotopes qu'ils renferment.

Dans son essai sur le chronotope, Bakhtine (1978) ouvre la porte à l'usage de ce concept dans un cadre beaucoup plus vaste que l'analyse littéraire à laquelle il s'est consacré. Il préconise l'étude des chronotopes qui circulent dans un espace social à propos d'un quelconque sujet. Il prétend même que le concept pourrait être employé pour analyser le contenu d'un discours ou même d'un énoncé particulier. Il voit donc le chronotope comme un élément constitutif de chaque énoncé, un principe organisateur fondamental à l'aide duquel l'énoncé acquiert sa signification spécifique. Ce serait précisément le chronotope qui permettrait de définir et de distinguer chaque énoncé. Ainsi, comme Monsieur Jourdain qui faisait de la prose sans le savoir, nous communiquerions à l'aide de motifs chronotopiques sans le soupçonner. Pour Bakhtine (1978, p. 391), le chronotope permet de donner corps, de matérialiser le temps et l'espace en une représentation concrète. En somme, ce concept peut être considéré comme une lentille d'analyse qui permet d'étudier un texte (discours, énoncé, image, etc.) en fonction de la nature des catégories spatiales et temporelles qui y sont représentées (Clark & Holquist, 1984, p. 278). Par conséquent, nous avons choisi de suivre notre intuition sur la présence de références plus ou moins subtiles sur le temps et l'espace, et donc de relever les chronotopes présents dans les discours sur le CÉ mobilisés par les praticiens dans leurs interactions quotidiennes avec des clients actuels ou potentiels.

⁵⁶ Les catégories spatiales et temporelles sont d'égale importance dans la construction d'un chronotope : "In the chronotope, as in Einsteinian Physics, time and space are not separate but 'intrinsically interconnected'; each chronotope specifies a 'fused' sense of time and space. Time and space constitute a whole, and can be separated out only in an act of abstract analysis, which runs the risk of distorting the nature of the chronotope under discussion" (Morson & Emerson, 1990, p. 367-368).

Tout au long de notre étude sur le terrain, nous avons constaté plusieurs allusions indépendantes au temps (matin, midi, soir) ou à l'espace (haut, bas, droite, gauche) dans les énoncés des praticiens. La grande majorité de ces allusions n'étaient pas chronotopiques, dans la mesure où elles n'agissaient pas comme matrice ou principe générateur pour donner un sens aux énoncés, pour véhiculer une opinion sur un objet, notamment le CÉ. Toutefois, plusieurs expressions véhiculaient une opinion sur le CÉ à l'aide d'allusions explicites à un motif spatio-temporel. Il suffit pour le moment de présenter les deux premiers exemples flagrants qui ont par la suite enligné notre processus de théorisation ancrée (cf. Glaser, 1978). Le premier exemple s'est produit lors de la participation d'un praticien de Daikos à une activité de sensibilisation. Alors qu'il était installé derrière son kiosque, un visiteur l'interpelle en lui disant que les promoteurs du CÉ cherchent à ramener l'économie à un « Âge de pierre » suranné. Le deuxième exemple s'est produit lors d'une séance d'éducation au public. Alors qu'il présentait le CÉ à un public d'étudiants universitaires, un autre praticien de Daikos affirme qu'avant l'arrivée du capitalisme, les petits producteurs du Sud vivaient en paix avec la nature, comme dans un « Jardin d'Eden ». Ces deux exemples illustrent l'usage qui peut être fait de motifs chronotopiques pour aborder le CÉ dans les conversations quotidiennes des praticiens. Par ailleurs, ces deux exemples illustrent comment les motifs chronotopiques ont le pouvoir d'évoquer des images fortes.

Plusieurs énoncés à teneur chronotopique (ex.: Âge de Pierre, Jardin d'Eden, « work-in-progress ») ont été notés durant notre recherche sur le terrain avant qu'un modèle théorique n'émerge de notre démarche de théorisation ancrée. Pour y arriver, il nous fallait d'abord éclaircir un détail important concernant la relation « tendue » entre les chronotopes dans les interactions des praticiens avec leurs interlocuteurs. En effet, les praticiens de Daikos et leurs interlocuteurs jouaient avec des motifs chronotopiques comme dans une partie de ping-pong. Lorsqu'un motif était mobilisé par quelqu'un pour critiquer le CÉ, un autre motif était mobilisé pour répliquer à cette critique, ainsi de suite. Il y avait donc une forme de tension interchronotopique constante. Le moment-clé de notre processus de théorisation ancrée, ce que Glaser et Strauss (1967) nomment une « révélation théorique » (*theoretical insight*), s'est produit lorsque nous avons tracé une analogie entre cette tension interchronotopique et Janus, l'un des plus anciens dieux du panthéon romain (Grimal, 2005). En mythologie romaine, Janus est un dieu à une tête mais avec deux visages opposés. Il est le gardien des passages et des croisements, la divinité du changement ou de la transition. D'ailleurs, le premier mois du calendrier grégorien lui est consacré. Dans certains écrits, les deux visages de Janus regardent l'un vers le passé, l'autre vers le futur. Dans d'autres écrits, les deux visages regardent l'un vers l'intérieur, l'autre vers l'extérieur (Grimal, 2005; Guirand & Pierre, 1982). En cogitant sur les rapports entre la facette temporelle de Janus (passé/futur) et sa facette spatiale

(intérieur/extérieur), et en les comparant aux données obtenues jusqu'alors, le modèle commença à émerger.

L'élément essentiel de ce modèle est la notion de « tension ». Une première tension se manifeste dans les allusions plus ou moins explicites faites soit au « passé », soit au « futur ». Schématiquement, le passé peut être considéré comme la partie du temps qui a été ou qui a déjà eu lieu, relativement à un moment présent donné, et dans le cas qui nous intéresse, le moment de l'énonciation. Une allusion au passé est de nature rétrospective, du latin *retro* « arrière » et *spectarer* « regarder », et s'emploie pour mettre l'accent sur quelque chose qui est antérieur au moment présent (ex.: dans l'ancien temps, à l'époque, durant telle période, il y a longtemps). Schématiquement, le futur peut être considéré comme la partie du temps qui n'a pas encore eu lieu, relativement à un moment présent donné, et dans le cas qui nous intéresse, le moment de l'énonciation. Une allusion au futur est de nature prospective, du latin *pro* « en avant » et toujours de *spectarer* « regarder », et s'emploie pour mettre l'accent sur quelque chose qui est ultérieur au moment présent (ex. : plus tard, un jour, bientôt, dans longtemps, éventuellement). Suite à cette clarification, notre échantillonnage théorique s'est attardé sur cette facette du temps, c'est-à-dire la tension entre le passé et le futur.

Une seconde tension se manifeste dans les allusions plus ou moins explicites faites soit à une certaine forme de convergence, soit à une certaine forme de divergence spatiale. Le verbe converger est emprunté du bas latin *convergere* « se réunir de plusieurs points » et s'emploie pour parler de deux ou plusieurs choses qui se dirigent vers un point commun, tendent au même résultat ou vont en se rapprochant (ex.: les secours convergent vers le lieu du sinistre ; nos efforts convergent vers le même but ; nos intérêts convergent). Le verbe diverger est emprunté du bas latin *divergere* « pencher, incliner » et s'emploie pour parler de deux ou plusieurs choses qui étaient probablement rapprochées à leur point de départ mais qui tendent à s'écarter, voire s'opposer de plus en plus les unes aux autres (ex.: ces deux routes divergent ; nos opinions divergent ; une direction qui diverge d'une autre). Notons au passage qu'il ne faut pas confondre ni réduire la « spatialité » à l'idée d'espace physique ou de lieu concret. La spatialité est le caractère de ce qui se rapporte à la notion d'espace entendue au sens large comme une étendue, une surface, ou encore comme un écart qui sépare deux objets, voire deux idées.. Suite à cette clarification, notre échantillonnage théorique s'est attardé sur cette facette de l'espace, c'est-à-dire la tension entre la convergence et la divergence.

5.2.5 Répertoires discursifs

Le travail de théorisation ancrée, effectué à l'aide du riche concept sensibilisateur qu'est la notion bakhtinienne de chronotope, s'est révélé fructueux. Ce travail nous a d'abord aidé à identifier la présence de répertoires discursifs distincts pour parler du CÉ. Un « répertoire discursif » est une expression générique que nous employons pour désigner une collection d'objets discursifs de même nature ou de même style, associée à un même chronotope. Chaque répertoire discursif correspond à une façon de représenter le CÉ, chaque répertoire communique une certaine vision du CÉ à l'aide d'expressions, d'analogies, de métaphores et d'exemples concrets. Les répertoires discursifs que nous avons identifiés sont des ensembles flexibles et bigarrés et non des motifs prédéterminés basés sur des règles strictes. À l'aide de l'analogie avec Janus, nous avons été en mesure de relier entre eux les différents répertoires discursifs au sein d'une typologie. Le processus de typologisation s'est effectué en définissant puis en combinant les dimensions temporelle (passé/futur) et spatiale (convergent/divergent) qui ont émergé lors de l'étape de catégorisation de notre démarche de théorisation ancrée (Paillé, 1994). Cette typologie de type intermédiaire, c'est-à-dire produite à partir d'une abstraction des données empiriques (Bailey, 1994), permet de comprendre les interactions entre les répertoires discursifs, et par le fait même entre les chronotopes qui leur sont associés.

Le premier répertoire discursif se compose d'une collection d'objets discursifs dont le principal point commun consiste à accentuer un « passé convergent », que celui-ci soit récent ou distant. Quand il est mobilisé pour faire la promotion du CÉ, le chronotope « passé convergent » véhicule des représentations d'un passé idyllique, d'un Âge d'or, d'un Jardin d'Eden où tout était mieux et tous étaient réunis. Il localise la perfection dans le passé plutôt que dans le présent ou le futur; tout ce qui possède une quelconque importance est situé dans le passé, ou doit être évalué à la lueur du passé. Ainsi, ce chronotope garantit à l'avance la signification de toute nouveauté et accentue la continuité du passé dans le présent. Toutefois, il faut noter que ce n'est pas le passé en tant que tel qui est promu, mais un passé idéalisé. Mis à part le rapport direct à un passé convergent, le contenu de ce répertoire souligne les liens entre le CÉ et d'autres systèmes d'échange et modes de production du bien-être. L'emphase est mise sur ce qui rapproche le CÉ de pratiques sociales bien établies,⁵⁷ ce qui fait du CÉ un objet inoffensif pour certains (car se rapprochant de ce qu'ils connaissent), inappropriés pour d'autres (car pas assez différent de ce qui est connu). Par exemple, dans leurs activités quotidiennes, les praticiens de Daikos vulgarisent le CÉ auprès d'un public de

⁵⁷ Notons, à titre d'illustration, le titre d'un récent article (2007-05-04) sur le commerce équitable dans *Le Monde* : « Le commerce équitable : l'autre aide au développement » (<http://www.lemonde.fr/web/article/0,1-0@2-3234,36-905476@51-905571,0.html>)

non-spécialistes en le rendant moins complexe. Ils le transforment en quelque chose de terre-à-terre et le présentent comme un outil de plus dans la boîte à outils.

Le second répertoire discursif se compose d'une collection d'objets discursifs dont le principal point commun consiste à souligner un « futur convergent », que celui-ci soit rapproché ou éloigné. Quand il est utilisé pour faire la promotion du CÉ, le chronotope « futur convergent » met l'accent sur une fin déterminée, que celle-ci soit souhaitée ou redoutée, et à laquelle nous sommes tous conviés, que nous le souhaitions ou non. Ce chronotope implique souvent des arguments animés par une perspective téléologique ou eschatologique. Le moment présent est en quelque sorte déprécié au profit d'un futur idyllique ou catastrophique. Chaque geste est décrit comme n'étant que le précurseur impliqué dans l'apothéose finale. Les événements passés n'ont pas ou peu d'effet sur le présent ou le futur. De façon générale, le contenu de ce répertoire souligne comment le CÉ est voué à croître et à atteindre les objectifs qu'il se fixe. Par exemple, dans leurs interactions quotidiennes avec l'extérieur les praticiens de Daikos expriment un optimisme inconditionnel envers le CÉ quant à la possibilité pour celui-ci de réaliser toutes les attentes que l'on fonde sur lui (élimination de la pauvreté, justice, paix, etc.). Par ailleurs, les praticiens combinent des objets discursifs qui proviennent d'univers distincts dans leurs énoncés (ex. : acheter c'est voter ; les petits producteurs du Sud et les consommateurs conscients du Nord) de façon à montrer que le CÉ permet de faire converger ce qui ne l'était pas vers un objectif ultime.

Le troisième répertoire discursif se compose d'une collection d'objets discursifs dont le principal point commun consiste à insister sur un passé divergent, que celui-ci soit récent ou distant. Lorsqu'il est mobilisé pour parler de CÉ, le chronotope « passé divergent » est animé par une tentation constante à la dichotomisation (entre le bien et le mal) et la diabolisation (de ce qui est mal). Les diverses options présentées dans un énoncé, souvent de façon caricaturale, ne peuvent évidemment pas cohabiter. Dans ce chronotope, les distinctions établies dans le passé sont toujours d'actualité et continueront certainement de déterminer le futur. En quelque sorte, les premières divergences ont généré les contours d'une réalité que chaque nouvel événement ne fait que reproduire. D'une part, les événements actuels sont décrits comme étant des manifestations de lois préexistantes. D'autre part, tout changement n'est que la manifestation d'alternatives déjà présentes ou pressenties. En ce sens, la volonté et la liberté humaine ne sont pas vraiment reconnues et le pouvoir est représenté comme étant entre les mains de lois impersonnelles (subjacentes ou transcendantes). De façon générale, les praticiens de Daikos utilisent le contenu de ce répertoire pour tracer un portrait très négatif du commerce conventionnel et des institutions internationales (Banque mondiale, FMI, OMC). Le CÉ est présenté comme étant radicalement différent du commerce conventionnel.

Le quatrième répertoire discursif se compose d'une collection d'objets discursifs dont le principal point commun consiste à soutenir un futur divergent, que celui-ci soit rapproché ou distant. Quand il est utilisé pour faire la promotion du CÉ, le chronotope « futur divergent » propose un modèle du monde qui privilégie le potentiel créateur de l'avenir. La réalité antérieure peut parfois contraindre, mais ne peut jamais déterminer entièrement le futur car celui-ci va ou peut prendre différentes directions. À chaque instant, de nouvelles possibilités peuvent apparaître pour favoriser un changement de cap. Le futur est décrit comme n'étant ni inévitable, ni arbitraire ; il se construit au jour le jour à travers les gestes que l'on pose. Le présent est par nature ouvert et peut ainsi mener à différents futurs. Contrairement au chronotope futur convergent, le futur du chronotope futur divergent n'est pas présenté comme une utopie ou une eschatologie. Tout ce qui provient du passé est retravaillé dans le présent pendant que les gens s'insèrent dans un futur indéterminé. Ce répertoire montre le potentiel et l'importance de l'imprévu. De façon générale, le contenu de ce répertoire est utilisé par les praticiens de Daikos pour souligner l'impossibilité de déterminer exactement les contours du futur du CÉ et mettre l'emphasis sur le potentiel créateur de cette initiative. Le CÉ n'est pas parfait et n'est pas encensé exagérément. Sa complexité est célébrée plutôt qu'éluée. Les idées qui émanent du CÉ peuvent se développer à l'extérieur de leur terrain d'origine.

Dans le cadre de notre démarche de théorisation ancrée, nous avons constaté que chaque répertoire possède son propre cadre axiologique. En effet, chaque répertoire discursif traduit une vision particulière, intègre des valeurs spécifiques et procure des raisons pour embrasser ou ne pas embrasser le CÉ. Chaque répertoire propose ses nuances, ses mots-clés, mais aussi son public-cible. En effet, ces quatre répertoires discursifs ne sont pas mobilisés de façon indifférenciée ; ils semblent s'adresser à des publics différents. Nous avons constaté que le répertoire discursif relié au chronotope « passé convergent » est souvent mobilisé pour convaincre les gens qui croient déjà en l'idée d'aider les petits producteurs, mais qui le font à travers d'autres actions. Il est aussi mobilisé pour convaincre des investisseurs actuels ou potentiels qui ne proviennent pas du milieu de l'économie sociale et solidaire et à qui il faut souligner l'aspect commercial du CÉ. Le répertoire discursif relié au chronotope « futur convergent » est mobilisé pour convaincre le consommateur ordinaire qui aime entendre les histoires touchantes sur des impacts concrets. Il est aussi mobilisé pour convaincre les gens qui n'aiment pas la controverse. Le répertoire discursif relié au chronotope « passé divergent » est surtout mobilisé face aux altermondialistes à la recherche d'informations percutantes pour dénigrer le néo-libéralisme. Il est aussi mobilisé pour convaincre des individus ambivalents ou qui ne connaissent pas les tenants et les aboutissants du CÉ par rapport à ceux du CC. Le répertoire discursif relié au chronotope « futur divergent » est mobilisé pour discuter avec

ceux qui critiquent le CÉ en connaissance de cause. Il est aussi mobilisé auprès d'un public éduqué et très conscientisé auprès duquel la nuance est de mise.

5.2.6 Bricolage discursif

Le concept de chronotope permet d'aborder la complexité des stratégies discursives mobilisées par les praticiens au cours de leurs interactions quotidiennes avec l'extérieur de l'OCÉ. Toutefois, les praticiens de Daikos ne disposent pas de dossiers qu'ils peuvent consulter quand bon leur semble. En effet, il n'y a pas dans l'OCÉ de classeurs dans lesquels se trouvent les savoirs accumulés afin d'interagir convenablement et efficacement auprès de leurs interlocuteurs. La construction des répertoires discursifs se fait donc petit à petit, en intégrant de nouveaux éléments, au fil des jours et des rencontres à l'intérieur comme à l'extérieur de l'OCÉ. Les différentes facettes d'un répertoire discursif sont forgées pendant les interactions, au fur et à mesure du processus de question-réponse auquel doivent se prêter les praticiens. En effet, le principal facteur qui permet à chaque praticien de construire ses propres répertoires et de trouver des liens entre ceux-ci est le besoin de répondre aux interrogations et aux critiques auxquelles il fait face au courant de ses activités quotidiennes. Lorsqu'un praticien fait la promotion du CÉ au téléphone ou sur la route, il se fait poser des questions plus ou moins difficiles auxquelles il tente de répondre. Lorsqu'il va dans un milieu, le praticien s'attend à certaines questions plutôt qu'à d'autres et peut préparer des réponses à ces questions en les intégrant d'avance à son discours. En somme, la fabrique des stratégies discursives correspond à un bricolage.

Le mot bricolage est employé ici sans valeur péjorative pour désigner ce travail quotidien dont la technique improvisée est adaptée aux circonstances auxquelles les praticiens sont confrontés et aux matériaux dont ils disposent. Comme nous l'avons vu dans la section précédente, chaque répertoire discursif se décline ou se manifeste en objets discursifs (expressions, métaphores, etc.) qui peuvent être utilisés comme des outils le sont pour un bricoleur. En tant que stratège-bricoleur, le praticien peut combiner plus d'un chronotope dans un même énoncé. Il peut se rendre compte que des stratégies discursives différentes opèrent à l'aide de chronotopes différents. Toutefois, un répertoire discursif possède un potentiel inexploité; il ne peut être épuisé complètement parce que chaque énoncé produit par un praticien le réinvente, lui rajoute une nuance, une subtilité propre au moment de l'énonciation. Par conséquent, un énoncé n'est pas uniquement la réflexion ou l'expression d'un répertoire discursif.⁵⁸ D'où l'idée de bricolage, mais aussi celle que chaque répertoire discursif se construit au jour le jour par de menues actions et interactions entre praticiens. Par ailleurs, alors que

⁵⁸ Comme le mentionne Bakhtine (1984), chaque énoncé crée quelque chose qui n'a jamais existé auparavant, quelque chose d'absolument nouveau et qui ne peut être répété intégralement.

certains énoncés sont explicitement formés autour d'un chronotope, d'autres s'en inspirent plus ou moins implicitement. Finalement, alors que certains concepts semblent dénués de motifs chronotopiques (ex.: un chiffre, un nombre), l'usage qu'en font les praticiens dans leurs interactions quotidiennes peut être chronotopique (ex. : une statistique sur la pauvreté en Haïti à cause du néo-libéralisme).

Pour promouvoir une vision particulière du CÉ, il faut la comparer avec les autres, car aucune n'existe seule. La vision du CÉ contenu dans un répertoire discursif peut être envisagée par l'entremise de celles que l'on trouve dans d'autres répertoires discursifs. Donc, à tout moment de multiples chronotopes entrent en relation. La plupart du temps, les chronotopes entrent en compétition les uns contre les autres, dans la mesure où ils correspondent à des visions différentes du CÉ. À ce titre, Bakhtine (1978) mentionne que les chronotopes « peuvent s'imbriquer l'un dans l'autre, coexister, s'entrelacer, se succéder, se juxtaposer, s'opposer, ou se trouver dans des relations réciproques plus compliquées. (p. 393). Les répertoires discursifs interagissent donc les uns avec les autres. Bakhtine (1978) mentionne aussi que « [l]e caractère général de ces interrelations apparaît comme dialogique (au sens large de ce terme) » (p. 393). Les relations interchronotopiques sont dialogiques parce que chaque chronotope entre en relation avec les autres et a un besoin des autres pour exister. Dans un même ordre d'idées, les répertoires discursifs ne se retrouvent pas *dans* les individus, mais *entre* eux ; ils se créent dans le processus d'interaction dialogique.

5.2.7 Tensions dialectiques et holarchie

Chez Daikos, le bricolage n'est pas qu'une activité entreprise dans l'interaction avec l'extérieur de l'OCÉ. Le bricolage est aussi une façon de réagir face à la présence de tensions auxquelles sont confrontés les praticiens dans leurs activités quotidiennes. En effet, les praticiens de Daikos évoluent dans un espace saturé de tensions, dont plusieurs peuvent être reliées à la nature proprement hybride du CÉ dont nous parlions au début de ce chapitre. Dans ce dernier volet de notre recherche sur le terrain, nous avons voulu nous concentrer sur ce qui se passe à l'intérieur de l'OCÉ, et plus précisément sur les multiples petites actions quotidiennes prosaïques mobilisées par les praticiens pour vivre avec les tensions inhérentes au CÉ et omniprésentes dans les OCÉ. Les deux derniers concepts sensibilisateurs auxquels nous avons eu recours afin de réaliser ce volet de notre étude sont, d'une part, la notion bakhtinienne de « tension dialectique » (Bakhtine, 1978 ; Baxter & Montgomery, 1996) et, d'autre part, le concept de « holon » forgé par Koestler (1967). En combinant ces deux concepts, nous avons créé le schéma de la Figure 5.2.

L'expression « tension dialectique » désigne la présence de deux pôles (forces ou tendances) qui s'opposent et se complètent en même temps. Pour Bakhtine (1978), la tension dialectique fondamentale est celle entre les forces ou tendances centripètes et les forces ou tendances centrifuges. Alors que le mot centripète est formé à l'aide du préfixe latin *centrum*, « centre », et du suffixe *petere*, « chercher à atteindre, viser », le mot centrifuge est quant à lui formé avec le suffixe *fuga*, « fuite ». Pour Bakhtine, la vie est « une lutte incessante entre des forces centrifuges qui s'efforcent de séparer les choses et les forces centripètes qui s'efforcent de les réunir » (Holquist, 1981, p. xviii). Il considère cette tension centrale, voire déterminante, dans toute forme d'interaction impliquant des êtres humains. Des tensions dialectiques apparaissent chaque fois que des individus, des groupes, ou des organisations interagissent (Baxter & Montgomery, 1996; Hazen, 1993). Contrairement à une vision hégélienne de la dialectique, la vision bakhtinienne ne prétend pas qu'il existe une synthèse possible entre les deux pôles d'une tension dialectique.⁵⁹ En ce sens, la pensée bakhtinienne se rapproche davantage des philosophies asiatiques (Baxter & Montgomery, 1996). Selon Clark et Holquist (1984) :

At the heart of Bakhtin's work lies the recognition of existence as a ceaseless activity, an enormous energy, which is constantly in the process of being produced by the very forces that it drives. This energy may be conceived as a force field created by a ceaseless struggle between centrifugal forces, which strive to keep things various, separate, apart, different from each other, and centripetal forces, which strive to keep things together, unified, same. Centrifugal forces compel movement, becoming, and history; they long for change and new life. Centripetal forces urge stasis, resists becoming, abhor history, and desire the seamless quiet of death. (Clark & Holquist 1984, p. 7-8)

Baxter (1993) et Baxter et Montgomery (1996) ont pour leur part adapté cette tension dialectique centrale en précisant qu'elle se décline en trois familles de tensions qui sont présentes dans toute forme de relation entre individus, dyades, groupes, etc. La première famille est la tension entre l'intégration (force centripète) et la séparation (force centrifuge). De façon générale, cette famille exprime la tension entre le besoin de s'intégrer au sein d'un ensemble et celui de s'en distancer (ex. : individu-communauté, personne-société, liaison-autonomie, local-global, contrôle-résistance, inclusion-exclusion). La seconde famille est la tension entre l'ouverture (force centripète) et la fermeture (force centrifuge). De façon générale, cette famille exprime la tension entre le besoin de dévoiler de l'information et communiquer avec l'extérieur et celui de protéger ou dissimuler l'information (ex. : candeur-discrétion, expressif-taciturne, divulguer-occulter, accessible-inaccessible, privé-public). La troisième famille est la tension entre la stabilité (force centripète) et le changement (force centrifuge). De façon générale, cette famille exprime la tension entre le besoin

⁵⁹ "By contrast [with Hegelian dialectics], dialogism does not presuppose a systematic, evolutionary process of change that culminates in a state of transcendence or synthesis to some higher order of development; rather, dialogism conceives of change as a perpetual ongoingness of centripetal-centrifugal forces. Thus, dialogism rejects teleological change in favor of indeterminacy" (Baxter & Montgomery, 1996, p. 31)

de conserver un état stable et constant et celui d'évoluer ou de modifier une situation (ex. : exploitation-exploration, routine-spontanéité, exactitude-élasticité, contraction-expansion).

Selon Baxter et Montgomery (1996), les tensions se manifestent à différents niveaux d'analyse, donc autant au niveau macroscopique du secteur qu'au niveau mésoscopique des organisations et au niveau microscopique des individus. En fait, le nombre de niveaux n'a pas vraiment d'importance (individu, dyade, groupe, organisation, culture, etc.), dans la mesure où aucun d'eux ne se voit accorder une prépondérance par rapport aux autres. Pour Bakhtine, un individu, un groupe, une organisation ou toute autre entité sociale ne constitue pas une monade fermée sur elle-même et complète en soi. Les entités sociales sont beaucoup plus distendues, désordonnées et ouvertes que ce que le concept de monade peut exprimer. Morson et Emerson (1990) tirent cette conclusion de leur lecture de Bakhtine à ce sujet :

Perhaps we are inclined to metaphors of territory and boundary because we think of individual selves as occupying a specific place at a specific time. But although this is true of and necessary for physical bodies, it is untrue of psyches or of any other cultural entities. [...] Bakhtin will come to favor a host of other metaphors to replace the usual ones of monads, territories, and bodies. [...] Cultural entities more closely resemble oscillating "fields," a play of force lines rather than an assembly of objects. (Morson & Emerson, 1990, p. 51)

C'est dans cet esprit que nous avons choisi d'adopter le holon comme dernier concept sensibilisateur, proposé par Koestler à une autre époque et dans un autre contexte, mais respectueux des principes développés par Bakhtine. L'idée centrale à la base du concept d'holon est d'éviter le Charybde de l'atomisme et le Scylla de l'holisme. Alors que l'atomisme est une doctrine philosophique selon laquelle toutes les activités humaines peuvent se réduire à certaines réactions comportementales élémentaires, l'holisme est une doctrine philosophique selon laquelle le tout est davantage que la somme des parties et que le «tout» a préséance sur les «parties» (Koestler, 1979). Selon Koestler (1979), l'atomisme et l'holisme conduisent l'un et l'autre à un cul-de-sac, et le problème fondamental qu'il faut aborder pour dépasser les limites intrinsèques de ces deux doctrines est celui du rapport entre le tout et les parties :

Qu'entendons-nous exactement par ces mots de tous les jours, la «partie» et le «tout»? «Partie» évoque quelque chose de fragmentaire, d'incomplet, ne pouvant de soi-même prétendre à une existence autonome. En revanche, un «tout» est considéré comme quelque chose de complet en soi, n'ayant pas besoin d'autre explication. Mais contrairement à ces habitudes de pensée bien ancrées et à leurs effets dans certaines écoles philosophiques, il n'existe nulle part de «parties» ni de «touts» au sens absolu, ni dans le domaine des organismes vivants, ni dans les sociétés, ni dans l'univers en général. (Koestler, 1979, p. 39)

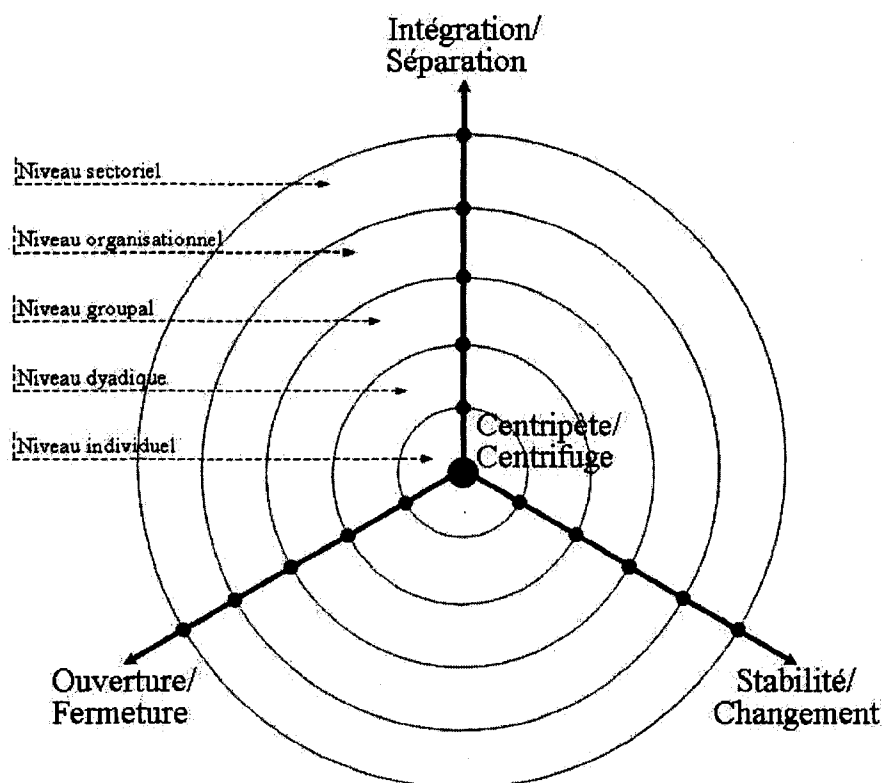
Selon cette perspective, il n'existe, dans le domaine de la vie sociale comme ailleurs, ni «partie» ni «tout» au sens absolu. Pour dépasser la dichotomie entre l'acteur omnipotent (conception atomiste

de la vie sociale) et la structure envahissante (conception holiste de la vie sociale), il nous faut concevoir ses deux aspects de façon dialogique. C'est pour tenter de dépasser ce qu'il considèrerait comme une dichotomie obsolète que Koestler (1979) a forgé le concept de holon. Le mot holon est composé du grec *holos* qui veut dire tout, et du suffixe *on* qui désigne une particule. Chaque holon manifeste à la fois des propriétés indépendantes qui font de lui une «totalité» et des propriétés dépendantes qui font de lui une «partie». Chaque membre d'un ensemble est un sous-ensemble de plein droit, un holon, c'est-à-dire une structure intégrée et stable, équipée de dispositifs autorégulateurs et jouissant d'un degré considérable d'autonomie (Koestler, 1979). Par exemple, dans une collectivité, les individus ont toujours une certaine marge d'autonomie qui leur permet d'interpréter les normes en fonction de leurs besoins, d'exercer leur jugement personnel et de choisir un comportement qui leur semble approprié à la situation (Morin, 1996). Chaque holon possède deux faces: l'une regarde vers le haut et fonctionne comme une «partie» dépendante d'un niveau supérieur, l'autre regarde vers le bas et fonctionne comme un «tout» d'une autosuffisance remarquable. Chaque holon, à quelque niveau que ce soit, est un système d'une extrême complexité. Tout holon social (individu, famille, groupe, organisation, société, etc.) est un tout cohérent par rapport à ses parties constituantes, mais fait en même temps partie d'une entité sociale plus large. Tout holon s'insère dans une *holarchie* dans laquelle chaque niveau est régi par un ensemble de règles qui assurent sa cohésion et sa stabilité. À chaque échelon supérieur de la holarchie, l'importance relative des contraintes diminue et le nombre de choix augmente. Les contraintes imposées à tout holon n'épuisent pas sa liberté, mais au contraire, laissent le champ libre à des stratégies plus ou moins souples (Koestler, 1979).

Un holon est une entité à tête de Janus dont l'une des faces est tournée vers les niveaux supérieurs tandis que l'autre est tournée vers les niveaux inférieurs. La face tournée vers le bas est celle d'un «tout» autonome, la face tournée vers le haut est celle d'une «partie» subordonnée. Chaque holon est animé de deux tendances opposées: «une *tendance à l'intégration* pour fonctionner en tant que partie d'une totalité, et une *tendance à l'assertion* pour préserver son autonomie individuelle» (Koestler, 1979, p. 67). Cette double tendance est évidente dans les holarchies sociales, où chaque holon tente désespérément de protéger son autonomie. Cette tendance à l'assertion est indispensable au maintien de l'individualité des holons à tous les niveaux. Sans cette tendance à l'assertion, «la structure sociale deviendrait une gelée amorphe, à moins qu'elle ne dégénère en tyrannie monolithique» (p. 67-68). Alors que la tendance à l'assertion est l'expression de la totalité du holon, la tendance à l'intégration est l'expression de la «partielité» du holon. Chaque holon doit affirmer son individualité, sinon il se désarticulerait, mais il doit en même temps se soumettre aux exigences

du niveau supérieur. À titre d'exemple, la tendance intégrative se manifeste chez l'être humain⁶⁰ dans le besoin d'appartenance, le besoin de dépasser les frontières du moi et de faire partie d'un ensemble englobant. Alors que dans des conditions favorables les deux tendances fondamentales sont plus ou moins en état d'équilibre dynamique⁶¹ au sein de l'ensemble, dans des conditions défavorables l'équilibre est rompu, ce qui entraîne de funestes conséquences (Koestler, 1979).⁶²

Figure 5.2 : Représentation graphique des tensions dialectiques à divers niveaux d'analyse



⁶⁰ Pour Koestler (1979), «l'individu constitue le sommet de la hiérarchie organique, et en même temps l'unité la plus basse de la hiérarchie sociale. S'il se regarde il se voit comme un tout unique et autarcique, et comme partie dépendante s'il regarde au dehors. Un homme n'est pas une île, c'est un holon. Sa tendance assertive est la manifestation dynamique de son unicité et de sa totalité en tant qu'individu; sa tendance participative exprime sa dépendance à l'égard du tout auquel il appartient, sa partiellité» (Koestler, 1979, p. 302).

⁶¹ Koestler (1979) affirme que «partout où existe un système dynamique relativement stable, depuis les atomes jusqu'aux galaxies, la stabilité est maintenue par l'équilibrage de forces contraires, dont l'une peut être centrifuge (inerte ou séparatrice), l'autre centripète (attractive ou cohésive), qui rassemble les parties dans le tout sans sacrifier pour autant leur identité» (p. 71).

⁶² Le paradoxe vient de ce que l'acte d'identification au groupe, qui relève de la tendance intégrative de l'individu, renforce la tendance assertive du groupe. La tendance assertive du groupe lui fait nier ses constituants. L'égoïsme du groupe se nourrit de l'altruisme de ses membres : «Depuis le début de l'histoire, les sociétés humaines ont toujours assez bien réussi à freiner les tendances assertives de l'individu, et à faire de la petite brute qui hurle dans son berceau une personne plus ou moins civilisée et soumise aux normes. Mais l'histoire témoigne également de l'inaptitude tragique de l'humanité à produire une sublimation parallèle de la tendance à l'intégration» (Koestler, 1979, p. 101).

En associant la notion de « holon » avec celle de « tension dialectique », nous avons proposé un schéma conceptuel (voir Figure 5.2) qui permet d'envisager la présence de tensions dialectiques au sein de et entre divers holons (individu, dyade, groupe, organisation, secteur, etc.). Le choix de ces holons (donc de ces niveaux d'analyse) est en quelque sorte arbitraire, mis à part que ce sont ceux que nous avons relevés le plus fréquemment lors de notre enquête sur le terrain. Dans la Figure 5.2, chaque cercle représente un holon à l'intérieur duquel il peut y avoir une tension interne, c'est-à-dire une tension qui s'exprime à l'intérieur de ses « frontières ». Il peut aussi y avoir une tension externe, c'est-à-dire qui s'exprime à l'interface d'un holon et du holon au sein duquel il s'intègre (sur la Figure 5.2, les petits points noirs représentent cette interface). Les tensions internes et externes s'influencent mutuellement et ne peuvent donc pas être comprises indépendamment les unes des autres (Werner & Baxter, 1994).

5.2.8 Stratégies d'adaptation concrètes face aux tensions dialectiques

Pour Jarzabkowski (2005), la stratégie se manifeste chaque fois que le praticien agit dans son environnement social. Chia et Holt (2006, p. 636) considèrent « stratégique » toute conduite qui comporte un minimum d'organisation cohérente d'actions adaptatives (*purposive actions*). La stratégie est donc quelque chose d'immanent qui se déploie dans les activités concrètes par l'entremise de la débrouillardise quotidienne des stratèges ordinaires (Chia & Holt, 2006). Par conséquent, les tensions dialectiques vécues chez Daikos suscitent des réactions « stratégiques » de la part des praticiens. Ces réactions ont une valeur stratégique importante pour ceux-ci et pour l'OCÉ dans la mesure où chaque prise de position face à une tension, réfléchie ou non, oriente les actions subséquentes (cf. Chia & Holt, 2006). En effet, les praticiens, tout comme les OCÉ dans lesquelles ils évoluent, sont simultanément les acteurs et les objets de leurs propres actions. Selon Baxter et Montgomery (1996), les tensions dialectiques naissent et s'expriment dans les aspects les plus anodins de la vie sociale. Chaque interaction entre praticiens ouvre un espace dialogique à l'intérieur duquel les forces centripètes et centrifuges s'entrechoquent. Voilà pourquoi une tension dialectique appartient conjointement aux praticiens qui entrent en interaction ; les tendances centripètes et centrifuges se forment dans le contexte immédiat de leur interaction (Bakhtine, 1970a ; Baxter & Montgomery, 1996).

Dans ce dernier volet de notre recherche, nous avons voulu étudier les réactions prosaïques à la présence de tensions au sein d'une OCÉ. D'un point de vue théorique, notre objectif était de concevoir un modèle qui puisse intégrer différentes réactions prosaïques et montrer les liens qui existent entre elles. Toutefois, notre objectif n'était pas uniquement théorique. Nous souhaitons proposer aux praticiens un outil d'analyse de leurs propres réactions en mettant l'accent sur la

nature stratégique des actions quotidiennes prosaïques, du moins celles qui sont reliées aux tensions qui affectent les OCE. Notre objectif ne visait pas à décrire dans les moindres détails les différentes réactions mobilisées par les praticiens. Un objectif de ce genre requerrait une méthode descriptive, ce qui n'est pas le cas de la théorisation ancrée (Glaser & Strauss, 1967 ; Glaser, 1978). Ainsi, en accord avec la méthodologie que nous avons adoptée, notre objectif consistait à développer un modèle théorique permettant de comprendre comment se distinguent les différentes réactions des praticiens d'une OCE aux tensions qui se trouvent dans le secteur canadien du CE.

Nous avons choisi de prêter attention aux réactions quotidiennes spontanées des praticiens lors d'événements discursifs (*speech events*) auxquels ils participaient. Un événement discursif est un épisode de communication mise en œuvre conjointement par les « interactants », et qui forme un élément constitutif des relations interpersonnelles (Saville-Troike, 1989). Il existe une multitude d'événements de ce genre en milieu organisationnel, et Goldsmith et Baxter (1996) citent entre autres le papotage, le commérage, la plaisanterie, la raillerie, la réconciliation, la persuasion, la jérémiade, l'argumentation, le questionnement, la critique, la planification, etc. À la lueur de ce que nous avons constaté sur le terrain, la vie organisationnelle et la fabrique de la stratégie pourraient être envisagées comme une suite d'événements discursifs. Selon Goldsmith et Baxter (1996), ces événements discursifs anodins occupent une place importante dans les relations interpersonnelles. Par ailleurs, comme ces événements discursifs sont des phénomènes sociaux, ils peuvent être envisagés sous l'angle d'une manifestation de la tension entre les tendances centripètes et centrifuges (Bakhtine, 1978). C'est ce que nous avons décidé d'étudier, en lien avec les concepts sensibilisateurs choisis.

Au cours du processus de théorisation ancrée, nous avons constaté la présence de nombreuses réactions prosaïques (ex.: blagues, railleries, débats, altercations) que nous avons été capable de relier aux enjeux que nous avons constaté dans le premier volet de notre étude (voir Tableau 5.1). Nous avons d'abord été étonnés de voir à quel point une journée typique au sein de l'OCE comprend des réactions de toutes sortes en lien avec les tensions présentes dans le secteur canadien du CE. Ces réactions n'ont pas lieu que dans des réunions stratégiques auxquelles nous avons participé, mais aussi lors des repas, des pauses-cigarettes, etc. Ces réactions peuvent être parfois très anodines, mais d'autres fois beaucoup plus symptomatiques d'un problème qui perdure. Nous avons par la suite tenté d'analyser ces réactions afin de dégager ce qui les distinguent les unes des autres et ce qui les apparentent, au-delà des différents événements discursifs dans lesquelles elles s'expriment. Ce travail nous a permis de dégager deux dimensions qui nous permettent de définir et de juxtaposer les réactions.

La première dimension qui s'est dégagée de notre étude sur le terrain est l'attitude face à la présence d'une tension, que cette tension soit nommée ou non. Nous définissons de façon restrictive le mot attitude comme une orientation favorable (positive ou optimiste) ou défavorable (négative ou pessimiste) à l'égard d'un quelconque objet social (Fishbein & Ajzen, 1975). Une attitude peut donc être présentée sur un continuum allant d'une orientation totalement négative à une orientation totalement positive. Ainsi, l'attitude globale qui se dégage d'un événement discursif auquel participent des praticiens est positive ou négative. Bien que cette distinction puisse paraître évidente (ou même triviale) au premier abord, il n'en demeure pas moins qu'elle témoigne d'une prise de position momentanée face à une tension dialectique et qu'elle peut guider les actions ultérieures des praticiens. La seconde dimension qui s'est dégagée de notre étude sur le terrain concerne l'étendue du regard que posent les participants lors d'un événement discursif sur la tension dialectique manifestée. Le regard (ou la focalisation) peut être dirigé sur un des deux pôles ou sur les deux pôles simultanément. Si l'attention est posée sur un des pôles, l'autre pôle est nécessairement négligé ou ignoré. Si la tension est posée sur les deux pôles simultanément, ceux-ci sont opposés, comparés ou réconciliés. En combinant la dimension « attitude » à la dimension « focalisation », il nous a été possible de dégager quatre types de stratégies d'adaptation concrète (*practical coping strategies*) aux tensions dialectiques présentes au sein de l'OCÉ que nous avons étudiée.

Tableau 5.1 : Principaux enjeux dans le secteur du commerce équitable au Canada

Enjeu dans le secteur	Tension dialectique	Description
Adhésion	(I/S) Inclusion/Exclusion	Quels acteurs peuvent prétendre faire partie du secteur ? Qui peut décider du droit d'appartenir au secteur ?
Certification	(I/S) Standardisation/Personnalisation	Quels sont les mérites et les contraintes de la certification équitable ?
Responsabilité	(I/S) Droits/Devoirs	Quelles sont les responsabilités (droits et devoirs) liées à la participation au secteur du commerce équitable ?
Professionnalisation	(S/C) Rigidité/Flexibilité	Comment se fait le passage de l'artisanat/bénévolat à l'usage de techniques et méthodes basées sur une expertise professionnelle ?
Intégration dans le marché	(S/C) Certitude/Incertitude	Comment se fait l'insertion des produits du CÉ sur les étagères des entreprises conventionnelles ?
Croissance	(S/C) Contraction/Expansion	Comment gérer la croissance du secteur du marché équitable, et plus particulièrement la croissance de la demande ?
Économie sociale	(O/F) Altruisme/Égoïsme	Comment gérer la tension entre l'aspect économique/commercial du commerce équitable, et l'aspect social/équitable ?
Transparence	(O/F) Transparence/Opacité	Est-il possible d'être complètement transparent dans les relations commerciales, tel que signifié dans les principes du CÉ ?
Collaboration	(O/F) Coopération/Compétition	Est-il possible de coopérer avec ses partenaires en éliminant toute forme de compétition ou de conflit, tel que signifié dans les principes du CÉ ?

Le premier type de stratégies d'adaptation concrète combine une attitude négative avec une concentration de l'attention sur un des pôles d'une tension. Nous l'avons nommé « regard unipolaire négatif » (*negative single focus*). Les objets discursifs qui correspondent à un des deux pôles d'une tension sont décrits de façon pessimiste et leur avenir est remis en question. Les réactions qui correspondent à ce type ont en commun de dénigrer un objet discursif qu'on avait auparavant encensé. Parmi les réactions associées à ce type, nous avons noté le défaitisme, la désillusion et la désorientation. Le défaitisme s'est manifesté dans des attitudes de découragement, ou encore de manque de confiance dans les chances de succès du CÉ ou de survie de l'OCÉ. La désillusion s'est manifestée dans des sentiments de déception ou d'amertume qui faisaient suite à une mauvaise nouvelle, à une expectative contrariée. La désorientation s'est manifestée dans des réactions d'hésitation concernant une décision à prendre, une manière de se comporter, suite à une dure nouvelle. Toutes ces réactions ont en commun de dévaluer un pôle d'une tension en mettant l'emphasis sur son infaisabilité ou sa déconfiture probable. L'autre pôle n'est pas valorisé pour autant au même moment.

Le second type de stratégies d'adaptation concrète combine une attitude positive avec une concentration sur un des pôles d'une tension. Nous l'avons nommé « regard unipolaire positif » (*positive single focus*). Les objets discursifs qui correspondent à un des deux pôles d'une tension sont décrits de façon optimiste et leur avenir n'est pas mis en doute. Les réactions qui correspondent à ce type ont en commun de valoriser les aspects positifs reliés à un pôle et d'ignorer les aspects potentiellement ou carrément négatifs qui correspondent à l'autre pôle. Parmi les réactions associées à ce type, nous avons noté la naïveté, le déni et l'idéalisme. La naïveté s'est manifestée par des réactions d'une certaine simplicité et franchise naturelle, qui pouvaient correspondre à un excès de confiance résultant de l'ignorance, de l'inexpérience ou de l'irréflexion, mais aussi d'une fausse candeur calculée. Le déni s'est manifesté sous la forme d'un refus de reconnaître l'importance, voire l'existence, d'aspects reliés à un des deux pôles d'une tension. L'idéalisme s'est manifesté sous la forme d'une conception généreuse, voire utopique, d'aspects reliés à un des deux pôles d'une tension. Toutes ces réactions ont en commun de surévaluer un pôle d'une tension en ignorant (ou éludant) l'autre pôle.

Le troisième type de stratégies d'adaptation concrète combine une attitude négative avec une concentration de l'attention sur les deux pôles d'une tension de façon simultanée. Nous avons baptisé cette stratégie « regard bipolaire négatif » (*negative double focus*). On retrouve ce type de stratégie lors d'événements discursifs durant lesquels les deux pôles d'une tension sont ouvertement opposés (dans le cadre d'une discussion, d'un débat, d'une confrontation). Cette opposition est généralement de nature antagonique, c'est-à-dire que chacun des praticiens participant à

l'événement discursif adhère plus ou moins exclusivement à l'un ou l'autre des pôles. Parmi les réactions associées à ce type de stratégie concrète, nous avons noté des événements discursifs où le caractère irréconciliable, incompatible ou encore le dilemme cornélien entre deux pôles est mis à l'avant-plan. Une incompatibilité se manifeste lorsque les praticiens se rendent compte que deux objets discursifs (idées ou choses) peuvent difficilement s'accorder entre elles. Cette incompatibilité peut parfois s'accroître et susciter des divergences irréconciliables entre praticiens (ce ne sont plus les objets discursifs qui s'opposent, mais les praticiens eux-mêmes). Un dilemme cornélien (*Catch-22*) se manifeste lorsque les praticiens doivent faire face à deux options qui présentent l'une et l'autre de graves inconvénients aux yeux d'au moins l'un d'entre eux.

Le quatrième type de stratégies d'adaptation concrète d'une tension dialectique combine une attitude positive avec une concentration sur les deux pôles d'une tension de façon simultanée. Nous avons baptisé cette stratégie « regard bipolaire positif » (*positive double focus*). On retrouve ce type de stratégie lors d'événements discursifs durant lesquels les deux pôles d'une tension sont abordés de front sans toutefois être sur-polarisés. Cette opposition est donc non-antagonique, c'est-à-dire que les participants à l'événement discursif ne s'opposent pas personnellement par rapport à la tension. Parmi les réactions associées à ce type de stratégie concrète, nous avons noté la transcendance, l'ouverture et la réconciliation. La transcendance s'est manifestée lors d'événements discursifs marqués par un désir de dépasser les limites, de briser les cadres établis et les catégories et idées existantes. L'ouverture s'est manifestée par des événements discursifs marqués par un état serein de réception à ce que l'avenir peut apporter. La réconciliation s'est manifestée par des événements discursifs marqués par une tentative concrète de rapprocher deux praticiens auparavant polarisés. En somme, toutes ces réactions ont en commun de ne pas concevoir les pôles d'une tension de façon dichotomique.

Quatre constats peuvent être tirés des paragraphes précédents pour la pratique, notamment pour les acteurs du CÉ. Premièrement, nos résultats montrent qu'une tension dialectique n'est en soit ni positive, ni négative. Par contre, elle acquiert une valeur positive ou négative en fonction des réactions des praticiens et des conséquences à plus ou moins long terme suite à ces réactions. Deuxièmement, une tension n'implique pas nécessairement une confrontation entre praticiens. Une réaction peut être antagonique (praticien contre praticien, pôle contre pôle) ou non-antagonique (praticien avec praticien, pôle avec pôle). Troisièmement, l'existence d'une multitude de réactions possibles face aux tensions dialectiques ne garantit pas l'habileté d'un ou de plusieurs praticiens de choisir la réaction appropriée (et il n'y a pas en soi « une » réaction appropriée). En ce sens, réagir aux tensions dialectiques correspond à marcher sur des œufs (Baxter, 2004). Finalement, les

tensions dialectiques ne doivent pas être considérées comme des problèmes à régler, mais plutôt comme des circonstances à comprendre.

5.2.9 Dialogue

Pour conclure cette synthèse réflexive, il nous importe de dégager ce qui pourrait constituer le principal dénominateur commun entre les différents résultats et concepts qui ont émergé de notre démarche de théorisation ancrée. Ce dénominateur commun devrait aussi permettre de constituer la principale contribution théorique de notre étude à l'approche de la fabrique de la stratégie en général et à la fabrique de la stratégie du CÉ en particulier. Selon nous, l'idée primordiale qui parcourt et unit les trois articles correspond au concept de *dialogue*.⁶³ En effet, à la lueur des résultats de notre étude, la fabrique de la stratégie se pose comme une activité réalisée par des praticiens qui dialoguent constamment entre eux et avec les pratiques qu'ils mobilisent dans leur praxis. Les pratiques elles-mêmes n'existent pas de façon solitaire mais entrent en dialogue avec d'autres pratiques. Ainsi, quoique la notion de dialogue se manifeste de plusieurs façons dans nos trois articles, il nous semble approprié de revenir sur trois manifestations du dialogue qui nous ont frappés.

Premièrement, la notion de dialogue s'est manifestée dans le premier article, en rapport avec les zones de partage. D'une part, chaque enjeu qui traverse le secteur canadien du CÉ est un objet discursif qui prend forme, qui acquiert sa réalité concrète, dans le dialogue entre praticiens.⁶⁴ C'est à travers ce dialogue aux multiples visages entre une multitude de voix qu'un objet discursif se positionne, bien que temporairement, dans une certaine zone de partage. D'autre part, la notion de partage acquiert elle aussi une portée dialogique. Alors que son usage s'est longtemps cantonné à signifier « ce qui est commun » (ex. : partager un repas) ou « ce qui distingue » (ex. : partager un héritage), nous avons tenté de joindre les deux façons de concevoir cette notion afin de concevoir un partage dialogique (*dialogical sharedness*). La vision dialogique du concept de partage met de l'avant l'idée qu'il existe une aussi grande variété (ou de nuances) d'*accords* que de *désaccords*. Alors que la zone consensuelle présente un accord « mou » autour d'un enjeu, la zone axiomatique présente un accord « dur ». Alors que la zone idiosyncratique présente un désaccord « mou » autour d'un enjeu, la zone conflictuelle présente un accord « dur ». En somme, les praticiens ne sont pas

⁶³ Le terme dialogue doit être compris dans son acception la plus large, comme une conception du monde basée sur la primauté de la *relation* sur l'*entité*. Selon Bakhtine (1970a), la vie est par nature dialogique et vivre signifie participer à un dialogue.

⁶⁴ Selon Bakhtine (1970a), une idée ne vit pas longtemps dans la conscience d'une personne isolée. Si elle y reste, elle se dégénère et meurt. Une idée commence réellement à vivre, à prendre forme, à se développer, à trouver ou renouveler son expression, à donner naissance à d'autres idées, lorsqu'elle entre en dialogue avec d'autres idées, avec les idées des autres.

tous d'accord de la même façon, ni tous en désaccord de la même façon. Dans la vision dialogique du partage, aucun des deux (l'accord ou le désaccord) ne peut être total et irrévocable.

Deuxièmement, la notion de dialogue se manifeste dans le second article, en rapport avec les chronotopes (et les répertoires discursifs). Rappelons à ce titre que Bakhtine (1978, p. 393) mentionne que le caractère général des relations interchronotopique est dialogique (au sens large de ce terme). Les chronotopes peuvent donc s'opposer, se juxtaposer, se succéder ou même coexister au sein d'un même énoncé. Dans le cadre de notre démarche de théorisation ancrée, la relation d'opposition a été la plus fréquemment relevée. Ceci s'explique entre autres parce qu'à chaque répertoire discursif correspond une certaine vision du CÉ, et surtout une certaine façon de le présenter aux autres. Chaque énoncé sur le CÉ est, en quelque sorte, le produit d'un dialogue entre chronotopes. En effet, dans leurs énoncés, les praticiens tentent à la fois de promouvoir une certaine image du CÉ, mais aussi de critiquer (répondre, rétorquer, répliquer, etc.) les images contraires ou contrariantes. Ainsi, chaque énoncé exprime une attitude envers les énoncés qui l'ont précédé, pas juste envers l'objet de l'énoncé (ex.: CÉ). Par ailleurs, les praticiens sont constamment impliqués dans un processus de question-réponse : les questions et les réponses anticipées exercent une influence sur leurs propres énoncés. Les praticiens répondent souvent à l'avance aux objections qu'ils anticipent de la part de leurs interlocuteurs. En ce sens, chaque énoncé n'est pas une expression impassible et solitaire de la subjectivité de chaque praticien, mais un perpétuel dialogue avec ses interlocuteurs passés, présents et futurs. À la limite, chaque énoncé est un écho lointain (réfutation, réaffirmation, amélioration) à d'autres énoncés prononcés en d'autres temps et sous d'autres cieux. Dans un même ordre d'idées, Bakhtine et Volochinov (1977, p. 136) affirment que chaque énoncé participe à une discussion idéologique à une plus grande échelle : il répond, réfute, confirme, anticipe ou cherche un soutien auprès d'autres énoncés antérieurs ou ultérieurs.

Troisièmement, la notion de dialogue se manifeste dans le troisième article, en rapport avec les stratégies d'adaptation concrète (*practical coping strategies*) que nous avons présentées. D'une part, chaque événement discursif, du plus banal au plus dramatique, est en soi une arène où s'entrecroisent des orientations contradictoires (les forces centripètes et centrifuges). D'autre part, chaque stratégie d'adaptation concrète des tensions dialectiques est le produit d'un dialogue entre les deux pôles opposés mais complémentaires (chacun des deux pôles d'une tension a « besoin » de l'autre pour exister). Dans un premier cas, l'un des pôles s'efface ou se dévalorise par rapport à l'autre (défaitisme, désillusion, désorientation). Dans un second cas, l'un des pôles domine l'autre et impose sa voix (naïveté, déni, idéalisme). Dans un troisième cas, les pôles entrent dans un conflit ouvert (dilemme cornélien, incompatibilité, irréconciliabilité). Dans un dernier cas, les pôles cherchent à trouver un terrain d'entente (transcendance, ouverture, réconciliation). Par ailleurs,

aucune stratégie d'adaptation concrète ne peut subsister seule. Au contraire, elles s'interpellent (se contrebalancent, se relaient, se neutralisent, etc.) les unes les autres au fil du temps.

En conclusion, il nous apparaît important de poursuivre notre réflexion sur la notion de dialogue, particulièrement sur sa pertinence pour aborder la fabrique de la stratégie du CÉ. Pour y parvenir, nous croyons qu'il faille d'abord tracer les grandes lignes d'une perspective dialogique. C'est à cette tâche que nous nous attelons dans la prochaine section.

5.3 LA STRATEGIE COMME DIALOGUE

Whittington (2006) mentionne que la stratégie est une science humaine, et à plus juste titre la fabrique de la stratégie (*strategy-as-practice*). Pourtant, de nombreuses recherches sur la gestion stratégique ont évincé l'être humain dans son contexte au profit des chiffres et des considérations amoraux (Martinet & Reynaud, 2004). Hafsi et Martinet (2007) affirment quant à eux que la stratégie est une « science du dialogique », c'est-à-dire qu'elle est construite autour des notions de raison contradictoire, de paradoxe, de dialectique et d'ago-antagonisme, en bref de complexité. Dans cette section, nous tenterons de donner un sens à cette complexité en établissant les bases d'une approche dialogique de la fabrique de la stratégie.

Les chercheurs qui s'intéressent à l'approche de la fabrique de la stratégie affirment que la stratégie se fabrique au quotidien à travers les pratiques mobilisées par des praticiens dans leurs praxis (Whittington, 2006 ; Seidl et al., 2006). Dans cette section nous souhaitons poursuivre le travail amorcé par ces chercheurs en mobilisant un corpus théorique qui permet de renchérir sur les principales intuitions de l'approche de la fabrique de la stratégie. La nécessité de présenter l'esquisse d'un cadre théorique s'est imposée à nous suite à notre démarche de théorisation ancrée. En effet, cette démarche nous a permis de proposer des concepts et des modèles qui permettent de comprendre certains aspects de la fabrique de la stratégie du CÉ. Toutefois, bien que nous ayons pris soin de présenter, dans la section précédente, les liens entre les divers concepts qui ont émergé de notre processus d'analyse, nous croyons qu'il reste encore un dernier effort à produire afin de compléter notre contribution théorique à l'approche de la fabrique de la stratégie. Cet effort consiste à poser les bases d'une perspective épistémologique qui intègre les principaux concepts développés dans les chapitres précédents, mais qui dépasse le cadre restreint du contexte empirique dans lequel ils ont émergés. Afin de poursuivre l'intégration des principaux concepts développés (zones de partage de l'espace dialogique, répertoires discursifs basés sur des motifs chronotopiques, stratégies d'adaptation concrètes face aux tensions dialectiques), il nous faut présenter un cadre épistémologique dans lequel ils prennent tout leur sens.

Ce cadre épistémologique se base sur les écrits du penseur russe Mikhaïl Bakhtine. Celui-ci a développé une conception du monde fondée sur la notion de dialogue. Bien sur, la pensée dialogique n'est pas une invention de Bakhtine, mais ce dernier est parmi les premiers à en avoir fait une méthodologie des sciences humaines (Makhline, 2005). Dans son ensemble, le projet intellectuel de Bakhtine est une critique des théories et des pratiques qui cherchent à réduire la diversité et l'effervescence de la vie sociale en des systèmes rigides, fermés ou totalitaires (Baxter, 2004). Clark et Holquist (1984, p. 1) affirment que peu de penseurs ont été aussi fascinés que Bakhtine par la plénitude des différences qui composent le monde. Pour Hirschkop (1999) et Steele (2005), l'œuvre de Bakhtine s'insère dans une tradition démocratique, à l'instar de celles de Jürgen Habermas et Charles Taylor, et permet même de la renouveler en offrant une image souple et nuancée de la constitution dialogique des individus, des groupes et des sociétés. En somme, bien que Bakhtine ait vécu dans un coin retiré de l'URSS pendant le règne brutal de Staline, il propose une vision remarquablement contemporaine des fondements de la communication et de l'interaction sociale (Taylor, 2004, p. 125). Pourtant, les écrits de Bakhtine n'ont été connus en Occident qu'au début des années 1970, où ils ont ensuite joué un rôle décisif dans l'évolution des théories littéraire et linguistique. En effet, ils ont contribué à opérer une mutation du point de vue sur la parole. Alors que l'analyse s'était jusque là essentiellement concentrée sur les structures de l'énoncé (linguistique ou littéraire), l'intérêt s'est progressivement déplacé vers l'analyse de l'énonciation.

Wall (2005) affirme que les concepts de Bakhtine ont rapidement quitté les carcans de la théorie littéraire pour entrer dans le domaine de l'épistémologie, car l'œuvre de Bakhtine est avant tout un univers épistémique. De nombreux chercheurs qui se sont penchés sur l'œuvre de Bakhtine affirment en effet que sa contribution dépasse largement le cadre de l'analyse littéraire : il s'agit avant tout d'une épistémologie des sciences humaines (Todorov, 1981 ; Clark & Holquist, 1984 ; Morson & Emerson, 1990). Bakhtine lui-même se considérait d'ailleurs bien plus comme un philosophe que comme un linguiste ou un critique littéraire :

Notre étude se dira philosophique principalement pour des raisons négatives. En effet elle ne traite ni de linguistique, ni de philologie, ni de littérature, et ne relève d'aucune spécialisation. Quant aux raisons positives, les voici : notre étude se situe dans les sphères limitrophes, aux frontières de toutes les disciplines mentionnées, à leur jointure, à leur croisement. (Bakhtine, 1984, p. 311)

Comme le montre l'extrait précédent, la question des « frontières » et des « limites » est centrale dans l'œuvre de Bakhtine. Ce dernier tente de briser les frontières arbitraires et artificielles, particulièrement les frontières qui séparent les être humains, qui font d'eux des territoires souverains. Ainsi, selon Todorov (1981), la réflexion bakhtinienne culmine en quelque sorte dans une anthropologie de l'altérité. Pour Bakhtine, la différence ou l'altérité, participe à la création du

« moi ». Selon Makhline (2005) c'est cette différence, cette exotopie de l'autre qui lui permet de dialoguer avec « moi »; c'est une condition essentielle au dialogue. L'être humain est irréductiblement hétérogène et n'existe qu'en dialogue : au sein de l'être on trouve l'autre (Todorov, 1981, p. 9). D'ailleurs, cette interaction entre le *soi* et le *non-soi*, entre l'*ego* et l'*alter* constitue une des bases fondamentales de l'analyse stratégique (Côté et al., 2008).

Selon Bakhtine, une ontologie dialogique réclame une épistémologie et une méthodologie qui se distinguent de celles que l'on retrouve dans les sciences dites « pures ». L'appareil méthodologique des sciences pures « est orienté vers la maîtrise d'un *objet réifié*, qui ne se révèle pas dans le discours, et *ne communique rien de lui-même* » (Bakhtine, cité dans Todorov, p. 29). Dans les sciences humaines, là où il n'y a pas de « texte » (au sens large de matière signifiante), il n'y a pas non plus d'objet de recherche et de pensée (Bakhtine, 1984). Bakhtine souligne par ailleurs le caractère unique et non-réitérable des « faits » qui forment l'objet d'étude des sciences humaines (Todorov, 1981). Dans les sciences humaines, un « fait » (un phénomène, un événement, un incident) n'est jamais que la reproduction ou le reflet d'une réalité existant en dehors de lui-même. Chaque fait produit quelque chose d'absolument nouveau, d'imprévisible et de non-systématisable. Par conséquent, selon une perspective dialogique, la compréhension a préséance sur l'explication.

Bien que l'œuvre de Bakhtine reçoive une attention particulière des chercheurs des sciences sociales, elle demeure encore largement ignorée par les chercheurs en stratégie (à la notable exception de Barry et Elmes, 1997). Cette œuvre présente une telle diversité qu'il est difficile d'y trouver un thème central dominant.⁶⁵ Il est aussi difficile de trouver son unité car Bakhtine a écrit à des époques différentes, dans des contextes politiques différents, sous des noms différents, etc. De plus, la pensée de Bakhtine est elle-même fragmentaire, c'est-à-dire qu'il existe des pans entiers de son œuvre qu'il n'a pas réussi à (ni désiré) intégrer. Par conséquent, chaque exégète peut établir un ordre de priorité entre les concepts et même tenter de déterminer la présence d'un concept-clé qui subsume tous les autres. Nous n'échappons pas à cette tentation mais ne pouvons qu'avertir le lecteur que notre lecture de l'œuvre de Bakhtine n'est que partielle et gouvernée par nos propres intérêts théoriques. Dans les prochains paragraphes, nous aborderons cinq thèmes qui nous permettront de lier la pensée bakhtinienne à la fabrique de la stratégie : prosaïsme, infinitude, dialogue, polyphonie, éthique.

⁶⁵ Voilà pourquoi il est facile, et même tentant, de réduire l'apport de Bakhtine à quelques néologismes ou nouveaux usages de mots connus (Morson & Emerson, 1990).

5.3.1 Prosaïsme

La notion de « prosaïsme » est le premier concept bakhtinien qui peut s'avérer utile pour l'approche de la fabrique de la stratégie. En effet, nous croyons que l'essence de l'approche de la fabrique se trouve encapsulée dans la notion de prosaïsme. Morson et Emerson (1990) emploient le terme prosaïsme pour qualifier cette intention omniprésente dans l'œuvre de Bakhtine. Selon eux, le prosaïsme bakhtinien comprend deux concepts distincts mais intimement liés. Dans son sens restreint, le prosaïsme est une théorie littéraire qui privilégie la prose romanesque à la poésie. À ce titre, Bakhtine a vanté toute sa vie la supériorité du roman dialogique dostoïevskien sur ses prédécesseurs. Dans son sens large, le prosaïsme est une vision du monde qui accorde de l'importance au quotidien, à l'ordinaire, au prosaïque (Morson & Emerson, 1990, p. 15). Le prosaïsme est une philosophie de l'ordinaire, une « science » des énoncés particuliers et inimitables. Le concept se retrouve dans plusieurs expressions employées par Bakhtine dans différents contextes, dont la « sagesse prosaïque » et « l'intelligence prosaïque » (Morson & Emerson, 1990).

À l'instar des tenants de l'approche de la fabrique de la stratégie, Bakhtine s'oppose au dénigrement du quotidien et à l'ignorance de la riche texture de la vie prosaïque. D'ailleurs, Wall (2005, p. 205) affirme que « la pensée dialogique de Bakhtine est une pensée prosaïque ». Dès le début de sa carrière, Bakhtine s'intéresse aux énoncés les plus ordinaires et anodins et proclame l'aspect créatif (ou générateur) du quotidien :

In reality, real-life intercourse is constantly generating, although slowly and in a narrow sphere. The interrelationships between speakers are always changing, even if the degree is hardly noticeable. In the process of this generation, the content being generated also generates. Practical interchange is full of event-potential, and the most insignificant philological exchange participates in this incessant generation of the event. The word live its most intense life in this generation, although one different from its life in artistic creation. (Bakhtin & Medvedev, 1978, p. 95)

Comme on peut le voir dans l'extrait précédent, Bakhtine considère que les interactions quotidiennes les plus insignifiantes sont des lieux d'intense activité. Chaque interaction est un « événement » qui participe au flux incessant d'un changement aux conséquences imprévisibles. C'est parce qu'il les considère comme une source d'innovation inépuisable que Bakhtine attire notre attention sur ces événements ordinaires de la vie quotidienne (Morson & Emerson, 1990). En effet, tout au long de sa vie, Bakhtine appréciait la richesse, la complexité, mais aussi le pouvoir de transformation des échanges les plus intimes et ordinaires de la vie quotidienne, encore trop souvent ignorés dans les recherches conventionnelles (Morson & Emerson 1990, p. 34).

L'importance du prosaïsme trouve un écho chez certains auteurs en sciences de la gestion. Selon Shotter (2005), il est facile de passer à côté ou même d'ignorer intentionnellement les petits détails triviaux et idiosyncratiques qui parsèment les multiples efforts qui permettent d'achever un projet ou de gérer une organisation. La difficulté que nous avons à percevoir l'importance de ces petits détails de la vie prosaïque est, selon Morson et Emerson (1990), intimement liée à leur familiarité. De plus, les événements ordinaires qui ne peuvent être systématisés (classer et cataloguer) sont parfois difficiles à remarquer, et encore plus à étudier. Pourtant, il peut s'avérer utile de regarder ces événements éphémères qui ont lieu dans les rencontres, dans les corridors, ou ailleurs dans les lieux de travail. Comme le mentionne Benson (1977), les relations se font, les rôles se peaufinent et les institutions se construisent à travers les rencontres et les confrontations des gens dans leurs vies quotidiennes. À l'instar d'Alter (2000) qui fait l'apologie de l'innovation ordinaire, Bakhtine considère que le domaine de la vie ordinaire est en continuelle activité et que des conséquences très importantes peuvent apparaître suite à ces infimes altérations :

To be sure, prosaic creativity generally proceeds slowly, begins in narrow spheres, and is hardly noticeable. For that reason, we do not see it, and think that innovation must come from somewhere else. But innovation is in fact the product of innumerable small changes taking place "incessantly." The difficulty we have in perceiving and understanding it results from its very familiarity. (Morson & Emerson, 1990, p. 23)

Selon Morson et Emerson (1990), le prosaïsme bakhtinien se distingue de plusieurs courants de pensée qui étaient très en vogue à l'époque où Bakhtine commençait à édifier sa propre pensée. Le tableau 5.2 présente les principaux « rivaux » du prosaïsme avant la Seconde Guerre mondiale. Dans ce tableau, Morson et Emerson (1990) tentent d'identifier les principales caractéristiques du prosaïsme bakhtinien en le comparant schématiquement à d'autres philosophies qui étaient à la mode durant la vie de Bakhtine et qu'il se permettait (à mots couverts ou ouvertement) de critiquer. Pour ce faire, Morson et Emerson (1990) distinguent deux dimensions importantes : l'attitude face à l'existence d'un système (présomption ou suspicion) et la source la plus efficace du changement (l'extraordinaire ou l'ordinaire).

Tableau 5.2 : Les principaux rivaux du prosaïsme (inspiré de Morson & Emerson, 1990)

	Présence ou présomption d'un système	Absence ou suspicion d'un système
Préséance et efficacité de l'extraordinaire	Bolchevisme	Catastrophisme
Préséance et efficacité de l'ordinaire	Freudisme	Prosaïsme

La première dimension oppose deux points de vue diamétralement différents sur la notion de « système » (c'est-à-dire une organisation dans laquelle chaque élément possède une place qui lui est assignée). À une extrémité, Morson et Emerson (1990) placent les philosophies qui présument l'existence d'un système sous-jacent (que celui-ci soit psychologique, sociologique ou politique) qui offre une explication sur tout. Les adeptes de ces philosophies proposent des systèmes, matrices, ou cadres explicatifs pour expliquer les moindres phénomènes. Pour illustrer le premier pôle de cette dimension, Morson et Emerson (1990) donnent l'exemple de deux grands courants philosophiques qui étaient très en vogue à l'époque de Bakhtine : le bolchevisme et le freudisme. Le bolchevisme était déjà, en Russie, la doctrine de l'État. De façon caricaturale, ce courant tente d'expliquer les choses par des causes sociales externes aux êtres humains. Bakhtine (1984) rejette le matérialisme dialectique de Marx parce qu'il le considère rigide, idéaliste et téléologique. Bakhtine rejette aussi le freudisme qui tente d'expliquer tous les comportements par des causes internes aux êtres humains, mais tout aussi inatteignables. Selon Bakhtine, le freudisme refuse le fait que certains événements psychiques n'aient aucun sens (soient accidentels) mais ausculte le chaos de la vie ordinaire pour y trouver un système sous-jacent. Bakhtine qualifiait le bolchevisme et le freudisme de monologiques. Le monologisme correspond à une fixation inébranlable sur tout ce qui ressemble à un « schéma global » ou une « structure sous-jacente ». À l'autre extrémité de cette dimension, Morson et Emerson (1990) placent les courants philosophiques qui refusent l'existence de systèmes explicatifs omniprésents, omnipotents et omniscients.

La seconde dimension oppose deux points de vue différents sur le rôle réservé à l'extraordinaire et à l'ordinaire comme source efficace de changement. À une extrémité, Morson et Emerson (1990) placent les courants philosophiques qui défendent l'efficacité des grands bouleversements ou des révolutions. Pour illustrer ce courant de pensée, Morson et Emerson (1990) donnent l'exemple du catastrophisme, une philosophie qui postule que les principaux changements apparaissent à cause de catastrophes et autres événements soudains qui bouleversent le cours des choses sans possibilité de retourner en arrière. À l'autre extrémité, on retrouve les adeptes des petits détails, du quotidien, comme l'était Freud, mais comme l'était aussi Wittgenstein. Dans ses *Investigations philosophiques*, Wittgenstein (1953) affirme que « [l]es aspects des choses les plus importants pour nous sont cachés à cause de leur simplicité et de leur banalité. (On ne peut le remarquer parce qu'on l'a toujours sous les yeux.) » (§ 129). Plus loin, il mentionne : « Notre faute (notre erreur) est de rechercher une explication là où nous devrions concevoir les faits en tant que 'phénomènes originels' ». (§ 654).

Le prosaïsme bakhtinien se retrouve dans le rectangle en bas à droite du tableau 5.2. D'une part le prosaïsme se méfie des grandes idéologies et des grands systèmes de pensée (Morson & Emerson,

1990). En effet, Bakhtine détestait toutes les théories qui envisageaient les actions humaines individuelles comme de simples manifestations d'un ordre sous-jacent ou omniprésent. Pour lui, aucun ordre sous-jacent ne peut réduire complètement le désordre de la vie quotidienne (Morson and Emerson, 1990). À ce titre, il était particulièrement critique du freudisme et du marxisme, deux courants philosophiques qu'il jugeait totalitaires. Une philosophie est dite totalitaire lorsqu'elle prétend posséder une réponse à tout. Bakhtine se méfiait des cadres théoriques rigides qui avaient la prétention de pouvoir tout expliquer :

Prosaics focuses on quotidian events that in principle elude reduction to "underlying" laws or systems. The impulse to such reduction probably derives from some of the hard sciences, but according to Bakhtin, it is precisely the nature and challenge of the human sciences to find a responsible way to study a very different order of facts. (Morson & Emerson, 1990, p. 33)

D'autre part, le prosaïsme exige une emphase sur les événements ordinaires et les actions concrètes de l'*homo prosaicus*. Bakhtine considère les événements ordinaires de la vie quotidienne au moins aussi importants que les événements extraordinaires :

One may say that true life begins where the tiny bit begins — where what seem to us minute and infinitely small alterations take place. True life is not lived where great external changes take place — where people move about, clash, fight, and slay one another — it is lived only where these tiny, tiny, infinitesimally small changes occur (Léon Tolstoï, cité dans Morson & Emerson, 1990, p. 24).

Selon Morson et Emerson (1990, p. 36), il ne faut pas faire du prosaïsme un dogme, mais plutôt une méthode de recherche dont l'objectif n'est pas d'analyser le désordre de la vie quotidienne afin d'y trouver un ordre sous-jacent. Les chercheurs qui s'intéressent au prosaïsme ne nient pas non plus l'importance des grands événements, mais ils sont davantage intéressés par des événements tout aussi importants qui ont été ignorés simplement parce qu'ils n'étaient pas aussi impressionnants au premier abord :

At their best, prosaic thinkers do not deny that great events can be important. Rather, they are inclined to ask whether other, much more important events have been overlook simply because they are not striking. Prosaics assuredly does not deny that order may exist, only that it may be presumed to exist behind every apparently messy event. Prosaics requires evidence of order, which must overcome the indefinitely numerous and heterogeneous centrifugal forces of everyday life. (Morson & Emerson, 1990, p. 36)

En somme, la vision développée par Bakhtine permet d'explorer les situations les plus triviales qui se produisent au travail, et qui ont potentiellement des conséquences pour la survie de l'organisation. Cela concorde avec l'affirmation de Seidl et al. (2006), pour qui une activité est considérée stratégique si elle peut avoir un effet (un impact, une conséquence) sur les orientations stratégiques d'une organisation, sur sa survie ou son avantage concurrentiel (Seidl et al., 2006). Par conséquent, la présentation du prosaïsme parmi ses rivaux (voir Tableau 5.2) permet de montrer

comment s'insère l'approche de la fabrique de la stratégie par rapport à d'autres approches, et donc de lui donner une profondeur épistémologique supplémentaire.

5.3.2 Infinitude

Le second concept bakhtinien qui peut s'avérer utile pour la fabrique de la stratégie est le terme « infinitude » (*unfinalizability*). La notion d'infinitude désigne un ensemble d'idées et de valeurs centrales dans la pensée bakhtinienne : innovation, créativité, surprise, ouverture, liberté, etc. (Morson & Emerson, 1990). Selon Bakhtine, le monde n'est pas seulement fondamentalement désordonné, il est aussi indéterminé (Morson & Emerson, 1990). Selon une perspective bakhtinienne, rien ne peut être complet, aucun mot ne peut être final, aucune explication ne peut être définitive jusqu'à épuiser toutes les possibilités et convaincre tout le monde (Clark & Holquist 1984, p. 347). Rien de définitif ne s'est encore produit dans le monde ; le dernier mot du monde et sur le monde n'a pas encore été prononcé. Le monde est libre et ouvert, ayant tout devant lui ; le monde est indéfini et inachevable (Bakhtine, 1970a).

Dans les travaux de Bakhtine, on trouve toujours en position dominante les idées de « devenir » et d'« inachèvement » (Todorov, 1981, p. 9). La notion d'infinitude est, selon Bakhtine, essentielle à l'existence du quotidien (donc du prosaïque), parce que cela permet la liberté et la créativité :

Although unfinalizability is etymologically a negative term, Bakhtin wanted to define it positively and to specify its nature and function in our lives. In each of his formulations, he did so by describing it as immanent in and essential to quotidian existence. Only if freedom was immanent and essential, he believed, could it be real. (Morson & Emerson, 1990, p. 38-39)

Comme on peut le voir dans l'extrait précédent, pour Bakhtine, la seule façon pour la créativité d'être réelle est d'être partout et toujours immanente (même dans les petits gestes du quotidien). La créativité n'est pas quelque chose d'exceptionnel ; au contraire, elle est omniprésente (Morson & Emerson, 1990). Bakhtine refuse de voir un événement comme la répétition ou la manifestation d'une loi préexistante : la véritable créativité ne peut exister dans un système régi par des lois rigides. Par ailleurs, Bakhtine ne croyait pas à la possibilité d'un système unitaire sous-jacent ou englobant, car une telle vision de la vie réduirait la créativité à de la simple découverte (au sens positiviste du terme).

Par ailleurs, la nature inachevable de la vie s'applique à tous les niveaux de la holarchie sociale (de l'être humain jusqu'aux institutions internationales). Le monde social dans son ensemble est dans un continuuel état de construction. À ce sujet, Benson (1977) affirme aussi que les arrangements qui

semblent figés et permanents sont en fait temporaires et arbitraires, et de ce fait ne représentent qu'une possibilité parmi tant d'autres. Dans un même ordre d'idées, Jabri (2004) affirme qu'il faut aussi reconnaître la nature profondément indéterminable et inachevable de chaque énoncé. Selon Bakhtin (1984), chaque énoncé est particulier, unique et inimitable. Même un énoncé prononcé de façon machinale ne correspond pas entièrement à un pattern englobant. On peut répéter le même mot ou la même phrase, mais jamais le même énoncé, car celui-ci émerge dans l'interaction concrète.⁶⁶ En somme, la diversité des activités humaines est inépuisable (Bakhtine, 1984).

Selon Bakhtine, la créativité est dominée par le conflit perpétuel, et infiniment changeant, d'une tendance à l'unité et d'une autre tendance, qui maintient la diversité (Todorov, 1981). Bakhtine nomme dialogue la forme la plus générale de cette incessante interaction. En tant qu'ontologie, la perspective dialogique voit la réalité comme un échange dynamique entre des forces opposées et met l'accent sur l'hétérogénéité, la tension et les conflits au cœur de tous les phénomènes relationnels. Un phénomène dynamique ne peut être « capturé » entièrement ; il n'existe qu'en relation avec quelque chose d'autre (Marková, 2000).

5.3.3 Dialogue

La notion de « dialogue » est le troisième concept bakhtinien qui peut s'avérer utile pour la fabrique de la stratégie. Dans le langage courant, le mot dialogue évoque une négociation, un échange réciproque ou encore un débat entre deux ou plusieurs personnes ou groupes de personnes (Hirschkop 1999). Dans son sens bakhtinien le plus étendu, le dialogue est une vision du monde. Le dialogue est le terme que Bakhtine emploie pour désigner la relation de chaque énoncé aux autres énoncés, de chaque individu aux autres individus, de chaque culture aux autres cultures. Il y a évidemment d'autres acceptions du terme : « Le dialogue, au sens étroit du mot, n'est bien sûr qu'une des formes, il est vrai la plus importante, de l'interaction verbale » (Bakhtine, cité dans Todorov, 1981, p. 71). Pour Bakhtine (1984), le « débat », la « polémique » et la « parodie » sont aussi des interprétations étroites, évidentes mais aussi grossières, du concept de dialogue. Selon Bakhtine :

Le rapport dialogique ne coïncide nullement avec le rapport qui existe entre les répliques d'un dialogue réel. Il est plus étendu, plus varié, et plus complexe. Deux énoncés, séparés l'un de l'autre dans l'espace et dans le temps, se révèlent en rapport dialogique à la faveur de la confrontation du sens. (Bakhtine, 1984, p. 323)

⁶⁶ "The reason we speak, the very reasons texts are made, lie in what is unrepeatable about them. The unrepeatable aspects of an utterance reflect our daily purposes, which are always changing, if ever so slightly' (Morson & Emerson, 1990).

Pour Bakhtine, un dialogue n'est pas ce qui se passe dans le face-à-face de deux individus, mais l'interaction réalisée dans et par l'ensemble des multiples discours d'un groupe donné, en un moment donné (Peytard, 1995). Il faut donc entendre la notion de dialogue dans un sens élargi (Bakhtine & Volochinov, 1977, p. 136). Pour Bakhtine :

Il n'existe pas de premier ni de dernier discours et le contexte dialogique ne connaît pas de limite (il disparaît dans un passé illimité et dans un futur illimité). Même les sens passés, c'est-à-dire ceux qui sont nés au cours des dialogues des siècles passés, ne peuvent jamais être stables (achevés une fois pour toutes, finis), ils changeront toujours (en se renouvelant) au cours du développement ultérieur, à venir, du dialogue (Bakhtine, cité dans Todorov, 1981, p. 170).

Tout au long de sa vie, Bakhtine s'est attaqué à toutes les théories qui cherchent à réifier le monde. Ses efforts pour proposer une alternative à la réification trouvent leur point culminant dans la notion de dialogue. Pour lui, le dialogue est un phénomène universel qui pénètre chaque manifestation de la vie humaine.⁶⁷ S'opposant à toute forme de réification, Bakhtine accentue la nature profondément relationnelle et dialogique de l'existence.⁶⁸ Hors du rapport dialogique, il n'y a pas d'accès aux êtres, rien qu'aux choses :

Les consciences ne peuvent être observées, analysées, définies comme des objets, comme des choses, — elles ne se prêtent qu'à *des échanges dans le dialogue*. Penser à elles signifie *parler avec elles ; faute de quoi elles nous présentent immédiatement leur face objective* : elles se taisent, se cachent et se figent en personnages objectifs achevés. (Bakhtine, 1970a, p. 82)

Cette lutte contre le silence des *choses* est une des raisons pour lesquelles Bakhtine s'est tant intéressé à l'œuvre de Dostoïevski : « Le principal message de toute l'œuvre de Dostoïevski, aussi bien du point de vue de sa forme que du point de vue de son *contenu*, est sa lutte contre la *réification* de l'homme, des rapports humains et de toutes les valeurs humaines dans les conditions du capitalisme » (Bakhtine, 1970a, p. 75).

Pour Bakhtine (1970a), le dialogue est impliqué dans tout ce qui a du sens et de l'importance dans la vie. Ainsi, l'être humain, pris pour ainsi dire de l'intérieur, s'avère être entièrement le produit d'un dialogue. Non seulement son expression extérieure mais aussi son expérience intérieure relève de l'espace dialogique. Si le *corps physique* peut à la rigueur exister en dehors de la société humaine, la *matière psychique* quant à elle ne se développe que dans et pour la société humaine (Bakhtine & Volochinov, 1977). Le dialogue est une caractéristique déterminante et omniprésente de l'humanité (Stewart et al., 2004), une caractéristique fondamentale de l'existence humaine :

⁶⁷ « Être signifie communiquer » (Bakhtine, cité dans Todorov, 1981, p. 148).

⁶⁸ "Bakhtin envisaged all of life as an ongoing, unfinalizable dialogue, which takes place at every moment of daily existence" (Morson & Emerson, 1990, p. 59).

« L'homme ne possède pas de territoire intérieur souverain, il est entièrement et toujours sur une frontière » (Bakhtine, dans Todorov, 1981, p. 148). Il n'y a pas d'être en dehors des rapports qui le lient à l'autre (Todorov, 1981, p. 145).

Selon Bakhtine, il faut aussi dépasser la dichotomie stérilisante entre l'individu et la société. Le dialogue est antérieur (dans le sens de fondamental et central) à la dichotomie entre l'*individu* et la *société*. Ces deux catégories ne sont que des produits dérivés et réifiés du processus dialogique. Cette vision peut paraître contre-intuitive. En effet, lorsque l'on s' imagine un dialogue, la tentation est de concevoir deux monades qui se rencontrent et qui interagissent ensemble. Selon Bakhtine, cette façon de concevoir le dialogue aborde le problème à l'envers : elle accorde la primauté aux monades sur la relation. La pensée dialogique rejette l'hégémonie d'un *cogito* monologique (Collinot & Thomson, 2005). La relation est antérieure aux monades, la relation participe à la création des monades :

Thus for any individual of social entity, we cannot properly separate existence from the ongoing process of communication [...] It is therefore inaccurate to speak of entering into dialogue, as if the components that do so could exist in any other way. To be sure, particular dialogues may break off (they never truly end), but dialogue itself is always going on. (Morson & Emerson, 1990, p. 50)

Dans cette citation, deux visions du dialogue sont présentées, la vision restreinte et la vision large. Alors que la vision restreinte met l'accent sur l'interaction qui peut avoir lieu entre deux ou plusieurs individus à un moment donné de leur existence, la vision large propose le dialogue comme façon de concevoir le monde, comme une ontologie (Linell, 1998). C'est principalement à cette seconde acception du terme que réfère Bakhtine lorsqu'il parle de dialogue. Le dialogue (au sens large du terme) doit être considéré comme un point de départ de l'existence humaine : la perspective dialogique est une ontologie basée sur le postulat que la condition humaine est dialogique (Linell, 1998). Bakhtine a ainsi pu soutenir que tout monologue intérieur avait en fait une structure dialogique :

[L]orsque nous nous mettons à réfléchir sur un sujet quelconque, lorsque nous l'examinons attentivement, notre discours intérieur (...) prend immédiatement la forme d'un débat par questions et réponses, fait d'affirmations suivies d'objections; bref notre discours s'analyse en répliques nettement séparées et plus ou moins développées; il est prononcé sous la forme d'un dialogue. (Bakhtine, dans Todorov, 1981, p. 294)

La nature profonde de la vie est dialogique et vivre signifie participer au dialogue : « La vie est dialogique de par sa nature. Vivre signifie participer à un dialogue » Bakhtine, cité dans Todorov, 1981, p. 149). De là, Bakhtine (1970a) conclut que l'être humain est tout entier communication avec autrui. Être signifie être pour autrui et à travers autrui. Voilà pourquoi Bakhtine postule une

conception de l'être humain ou l'*autre* joue un rôle décisif : « Je ne deviens conscient de moi, je ne deviens moi-même qu'en me révélant pour autrui, à travers autrui et à l'aide d'autrui » (Bakhtine, cité dans Todorov, 1981, p. 148). Bakhtine part du constat qu'autrui est indispensable à l'achèvement de la conscience :

Je ne peux me percevoir moi-même dans mon aspect extérieur, sentir qu'il m'englobe et m'exprime... En ce sens, on peut parler du besoin esthétique absolu que l'homme a d'autrui, de cette activité d'autrui qui consiste à voir, retenir, rassembler et unifier, et qui seule peut créer la personnalité extérieurement finie; si autrui ne la crée pas, cette personnalité n'existera pas. (Bakhtine, dans Todorov, 1981, p. 147)

Son dialogisme implique une certaine conception de l'homme que l'on pourrait définir comme une anthropologie de l'altérité, c'est-à-dire que l'autre y joue un rôle essentiel dans la constitution du moi : « L'homme ne possède pas de territoire intérieur souverain, il est toujours sur une frontière » (Bakhtine, cité dans Todorov, 1981, p. 148).

Bien que la vie soit fondamentalement dialogique, il est facile de l'oublier inconsciemment ou de le nier volontairement. Un monologue est un discours qui ne reconnaît que lui-même et qui ne prend pas formellement en compte les discours des autres, qu'ils soient antérieurs ou contemporains au sien. Le monologisme est une épistémologie qui réduit la pluralité à une voix unique, généralement celle qui domine (Gurevitch 2000). Pour Bakhtine, le monologue se passe d'autrui et réifie toute la réalité :

À la limite, le monologisme nie l'existence en dehors de soi d'une autre conscience, ayant les mêmes droits et pouvant répondre sur un pied d'égalité [...] Dans l'approche monologique (sous sa forme extrême ou pure), autrui reste entièrement et uniquement objet de la conscience, et ne peut former une conscience autre (Bakhtine, cité dans Todorov, 1981, p. 165)

Dans son sens le plus large, la monologisation consiste à transformer un dialogue en une interaction stérile, à étouffer la pluralité des voix qui existe dans un espace dialogique en imposant une façon de comprendre et de parler d'une chose (Morson & Emerson, 1990, p. 57). Les pratiques monologisantes sont celles qui tentent d'imposer une seule réponse de la part de ceux à qui les pratiques sont adressées, elles luttent pour une perspective figée sur un sujet quelconque (Linell, 1998). Toutefois, cette personne anticipe tout de même la réaction d'autrui, donc les monologues s'insèrent dans l'espace dialogique. Par conséquent, l'opposition entre le dialogue et le monologue fait place à un remaniement de la notion de dialogue qui revêt différentes formes, dont la tentative monologique. Mais même un énoncé en apparence très monologique répond à ce qui a déjà été dit sur un sujet, c'est-à-dire aux autres énoncés de l'espace dialogique : « il les réfute, les confirme, les complète, prend appui sur eux, les suppose connus et d'une façon ou d'une autre il compte sur eux »

(Bakhtine, 1984, p. 299). Le sens n'est pas une entité monologique mais un processus dialogique car les significations germent et se forment dans un processus d'interactions avec d'autres idées. (Collinot & Thomson, 2005). Pour Bakhtine :

Le discours de notre vie pratique est plein de mots appartenant à d'autres : il en est dans lesquels nous fondons notre voix, il en est dont nous nous servons pour renforcer nos mots à nous, considérant qu'ils font pour nous autorité, il en est enfin que nous peuplons de nos propres aspirations qui leur sont étrangères ou hostiles. (Bakhtine, 1970a, p. 227)

Si l'on adapte cette vision à la fabrique de la stratégie, on peut affirmer que c'est dans son interaction concrète au sein de son environnement qu'une stratégie peut s'élaborer et s'individualiser. D'une part son sens émerge au cours de l'interaction dialogique. Le sens d'une stratégie réside dans l'espace dialogique entre les individus. D'autre part elle s'accomplit à travers des interactions sociales. L'échange le plus banal participe au dialogue en cours sur un sujet et participe à la fabrique de la stratégie.

5.3.4 Polyphonie

La notion de « polyphonie » est le quatrième concept bakhtinien qui peut s'avérer utile pour la fabrique de la stratégie. Nous en avons déjà discuté dans les chapitres précédents, mais il est pertinent d'y revenir. Pour qu'il y ait un dialogue, il doit y avoir plusieurs voix, plusieurs opinions, plusieurs points de vue. Par conséquent, un espace dialogique est nécessairement polyphonique.

À la base, le concept de polyphonie provient de la musique. Une musique polyphonique se compose de plusieurs voix qui possèdent chacune sa propre mélodie. Pour Bakhtine, la polyphonie sert de métaphore conceptuelle pour décrire le roman dostoïevskien, dont la principale caractéristique est d'être composé de plusieurs voix indépendantes avec des points de vue différents, incarnées par des personnages qui sont en interaction dialogique (Bakhtine, 1970a). Bakhtine (1984) considère « le roman polyphonique comme un grand pas en avant, non seulement dans l'évolution de la prose romanesque, c'est-à-dire de tous les genres qui gravitent autour du roman, mais même dans l'évolution de *la pensée esthétique* en général » (p. 345). Pour Bakhtine (1970a), tout phénomène social présente de multiples facettes et fait entendre des multiples voix, d'où l'importance théorique de la notion de polyphonie pour l'approche dialogique. L'espace dialogique comprend plusieurs, voire une infinité de voix qui prennent positions les unes par rapport aux autres. Chaque voix dispose d'une certaine forme de latitude et peut être considérée comme un « centre d'organisation » au sein d'un espace dialogique.

L'idée de polyphonie est essentielle à la fabrique de la stratégie dans les organisations. Dans une organisation, chaque individu possède sa propre voix formée par l'expérience et les perceptions antérieures. Quand les voix s'assemblent pour travailler en groupe et accomplir une tâche complexe qu'elles ne pourraient accomplir seules, il y a au minimum autant de voix que d'individus (Hazen, 1993). Certaines voix sont plus fortes et plus articulées que les autres (ce sont souvent ces voix qui dirigent le travail). Certaines voix restent silencieuses, désarticulées, et leur contribution à l'espace dialogique est limitée (Hazen, 1993). Certaines voix ont une position permanente dans l'espace dialogique, d'autres sont éphémères. En somme, la fabrique de la stratégie n'aboutit pas à une vision unitaire du futur de l'organisation. Une diversité de points de vue continue de coexister au sein de l'organisation même après qu'une décision ait été prise. Dans le chapitre II, nous avons montré qu'il existe plusieurs formes ou zones de partage du contenu discursif dans un espace dialogique : axiomatique, consensuelle, conflictuelle, idiosyncratique.

Contrairement à ce que peuvent laisser penser certains exégètes, Bakhtine n'est pas un adapte du chaos, du désordre, de la déviance, du carnaval permanent. Il n'était pas contre l'idée de trouver une certaine unité dans le monde et dans la vie. Pour lui, sans une certaine unité, la créativité est remplacée par l'aléatoire. Bakhtine a tenté de repenser le concept d'unité afin de permettre l'intégration de la diversité, et donc d'une unité polyphonique :

Real dialogism will incarnate a world whose unity is essentially one of multiple voices, whose conversations never reach finality and cannot be transcribed in monologic form. The unity of the world will then appear as it really is: polyphonic. (Morson & Emerson, 1990, p. 61)

5.3.5 Éthique

Bakhtine (2003) propose aussi une vision prosaïque de l'éthique dont il est possible de tirer quelques enseignements pour la fabrique de la stratégie. En effet, un des thèmes centraux qui hante les travaux de Bakhtine porte sur la nature de l'éthique (Morson & Emerson, 1990). Pour Bakhtine, la liberté immanente dans la vie de tous les jours est inséparable d'une responsabilité éthique. La présence de problèmes éthiques est possible parce que la liberté est possible. En un sens, l'infinitude pose problème :

For Bakhtin, the absence of any finalization destroys freedom and creativity as surely as complete finalization. The lack of commitment precludes genuine responsibility no less than mechanical application of universal norms. According to Bakhtin, the ethical individual must take commitments that are real, if provisional. (Morson & Emerson, 1990, p. 42)

Comme le montre le précédent extrait, l'engagement est une obligation éthique. Bakhtine (2003) considère que chaque geste est irrévocable, chaque énoncé est un engagement, une prise de position

irréfutable et irrécusable, avec des conséquences intersubjectives importantes (Hirschkop 1999). La notion d'irréversibilité est aussi mentionnée par le physicien russo-belge Ilya Prigogine :

It may seem paradoxical that freedom should be associated with the irreversibility of time, but upon reflection it becomes clear that only such a view can grant real importance to a unique event at a particular moment. And if unique events do not have such importance, if they are wholly predictable from prior or future states of the system, then freedom is an illusion and genuine historicity disappears. (Ilya Prigogine, cité dans Morson & Emerson, 1990, p. 47-48)

Comme on peut le lire dans l'extrait précédent, chaque événement possède une importance primordiale. D'ailleurs, une des principales idées de l'approche dialogique bakhtinienne est que les vraies décisions éthiques sont prises lors d'actions prosaïques et à des moments sur lesquels on porte rarement notre attention. Selon Bakhtine (2003), l'action éthique est liée à chaque moment, à chaque instant de la vie. Ainsi, la vraie vie, s'il est en une, est forgée lors de ces petits moments évanescents et imperceptibles (Morson & Emerson, 1990).

Bakhtine rejette les approches philosophiques qui abordent l'éthique comme un ensemble de principes et de règles à suivre de façon mécanique :

According to Bakhtin, such approaches typically regard ethics as a matter of general norm or principles, and the individual act as a mere instantiation (or failure to instantiate) a norm. Making an ethical decision therefore comes to resemble adjudicating a court case. [...] In Bakhtin's view, all approaches to ethics in terms of rules not only ignore essential particulars that fail to fit the rule, but also function in a fundamentally mechanical way. (Morson & Emerson, 1990, p. 25)

Si l'éthique était avant tout une question de connaissance, la philosophie procurerait la meilleure éducation morale. Toutefois, l'éthique, qui est avant tout une question de sagesse, ne peut être systématisée dans un cadre philosophique (Morson & Emerson, 1990, p. 27). Bakhtin ne croit pas qu'il soit nécessaire de fonder la morale personnelle sur une théorie éthique. Il est possible de prendre des décisions adéquates sans faire appel à un système philosophique car la moralité ne consiste pas à mettre en pratique des règles systématiques.

Pour Bakhtine, les théories éthiques « absolutistes » sont trop rigides et les théories « relativistes » mènent au nihilisme et à l'indifférence. Les deux mènent à un cul-de-sac :

If ethics is not generalizable, not a matter of rules, that in no sense makes it any less of a burden. On the contrary, if ethics were a matter of rules, and we could know those rules, all the work of an ethical action would disappear, because we could simply and thoughtlessly apply them. Conversely, if "anything goes," there is also no work. But if ethics is real, and is located fundamentally in particular situations, then real work is always required. That work of judging necessarily involves a risk, a special attention to the particulars of the situation and a special involvement with unique other people at a given moment of their lives.

Comme le propose l'extrait précédent, chaque jugement implique un risque, donc une attention à la situation particulière, c'est-à-dire aux gens et aux choses qui sont impliqués dans nos prises de position :

"Obligation, the 'oughtness' of responsibility, arises in and responds to each particular situation in a way that cannot be adequately generalized with depriving it of its very essence. [...] In ethics, absolutism destroys the oughtness of an event by replacing it with rules; relativists agree that ethics is a matter of rules, but deny that non-arbitrary rules can exist" (Morson & Emerson, 1990, p. 26).

Par conséquent, l'éthique bakhtinienne est prosaïque. Au lieu d'un système philosophique, il est possible de se fier à la sagesse prosaïque qui consiste à tenter de vivre correctement moment après moment en prêtant attention aux particularités de chacun de ceux-ci (Morson & Emerson, 1990). L'éthique bakhtinienne est aussi polyphonique. Un point de vue n'est jamais complet en soi : chaque point de vue est relatif aux autres points de vue et a un besoin vital des autres points de vue pour justifier sa propre existence (Holquist, 2002). Finalement, l'éthique bakhtinienne est dialogique, car une idée révèle sa profondeur au contact avec d'autres idées, avec lesquelles elle s'engage dans un dialogue qui permet de dépasser les limites intrinsèques de chacune d'elles. Selon Bakhtine (1984), notre réalité extérieure ne peut être comprise que par autrui, parce qu'il est situé hors de nous :

In order to understand, it is immensely important for the person who understands to be located outside the object of his or her creative understanding — in time, space and culture. For one cannot even really see one's own exterior and comprehend it as a whole, and no mirrors or photographs can help; our real exterior can be seen and understood only by other people, because they are located outside us in space and because they are others. (Bakhtine, cité dans Morson & Emerson, 1990, p. 55) .

Cette notion de compréhension créatrice nous rappelle que l'autre est absolument nécessaire à la construction de l'être. Refuser l'autre, c'est se refuser soi, c'est refuser de se voir au complet. Refuser l'autre est une décision aux conséquences éthiques dramatiques pour la création de son soi intégral, qui est aussi une responsabilité éthique. Pour Bakhtine :

The creation of an integral self is the work of a lifetime, and although that work can never be completed, it is nonetheless an ethical responsibility [...] There can be no formula for integrity, no substitute for each person's own project of selfhood, no escape from the ethical obligations of every situation (Morson & Emerson, 1990, p. 31)

Cette citation boucle notre présentation des principaux éléments d'une approche dialogique de la fabrique de la stratégie. Si l'on s'intéresse à la prosaïque de la fabrique de la stratégie, cela implique de comprendre l'importance éthique de chaque situation, de chaque événement, de chaque moment

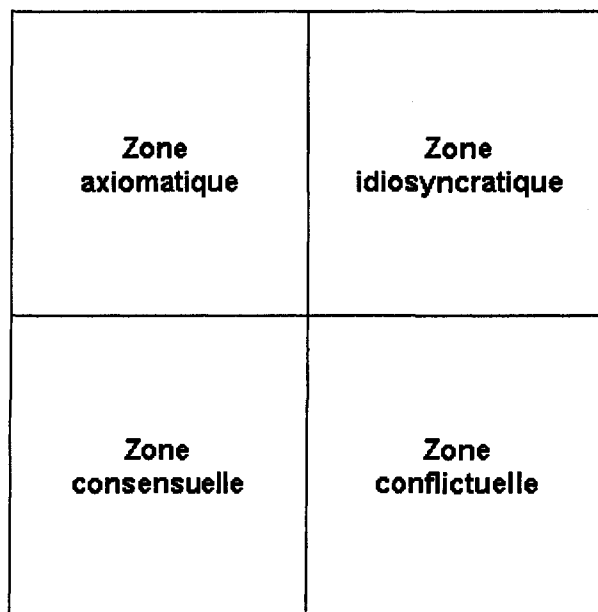
de la vie quotidienne. C'est d'ailleurs l'essence des recherches de la perspective de la fabrique de la stratégie (Jarzabkowski et al., 2007).

5.4 ÉPILOGUE : QUEL AVENIR POUR LE COMMERCE ÉQUITABLE ?

Parmi les questions que peuvent légitimement se poser les acteurs qui s'intéressent au CÉ, l'une concerne son avenir. Le CÉ survivra-t-il ? Si oui, quelle forme prendra-t-il ? Croîtra-t-il ? Stagnera-t-il ? Se marginalisa-t-il ? Posée en termes bakhtiniens, la question de l'avenir du CÉ se présente ainsi : Quelle sera la nature de l'espace dialogique du CÉ ? Toute tentative pour répondre à une telle question ne constitue évidemment qu'un exercice de prospective. Cependant, nous considérons cet exercice pertinent dans le cadre de cette ultime section.

Le secteur canadien du CÉ affiche une si grande complexité qu'il ne peut être facilement décrit en termes d'un enjeu unique qui l'emporterait sur les autres. Plusieurs acteurs aux intérêts divergents s'y trouvent, de même que plusieurs pôles d'attraction (Figure 5.1) expriment son hybridité. En somme, ce secteur n'est pas fixe, mais est logé à l'interface entre plusieurs « voix » qui dialoguent. Par ailleurs, une impression de fragilité s'est dégagée de notre enquête sur le terrain, une fragilité qui est peut-être intimement liée à la complexité et l'hybridité du CÉ. En quelque sorte, le secteur fait face à la difficile orchestration de la diversité dans un tout hétérogène, si cela est possible.

Selon nous, les idées de Bakhtine représentent une contribution significative afin d'étudier l'espace dialogique du CÉ. Guidés par la notion de polyphonie, nous rejetons l'idée qu'un espace dialogique soit organisé autour d'un centre, d'un cœur. Au contraire, un espace dialogique est le produit d'interactions incessantes entre des voix distinctes qui interagissent entre elles, un espace dialogique est nourri par les dialogues qui s'y trouvent. Pour Bakhtine (1970a), chaque instant de la vie sociale est polyphonique, c'est-à-dire qu'il implique des voix entièrement légitimes qui représentent différentes perspectives, quelque soit l'enjeu. De nouvelles voix entrent continuellement dans le dialogue. Les problèmes proviennent de la difficulté à maintenir le dialogue au sein d'un espace dialogique (cf. Hermans, 2006).

Figure 5.3 : Espace dialogique en quatre zones de partage

Pour rédiger cette dernière section, nous empruntons les concepts présentés dans la section précédente. Partant du principe que l'espace dialogique est polyphonique, nous nous demandons quelles formes pourraient prendre cet espace dans le futur. Dans le chapitre II, nous avons mentionné que l'espace dialogique est organisé en quatre zones de partage : axiomatique, consensuelle, conflictuelle, idiosyncratique (voir Figure 5.3). Cet espace dialogique est un terrain de jeu sur lequel se déroule une joute entre des forces centripètes et centrifuges. Que se passerait-il si l'une de ces zones s'hypertrophiait au dépend des trois autres ? La qualité du dialogue pourrait-elle être compromise si certaines zones prenaient trop de place ? Dans les prochaines sections, nous présentons les quatre hypertrophies : espaces monophonique, cacophonique, aphonique, symphonique (voir Tableau 5.1).

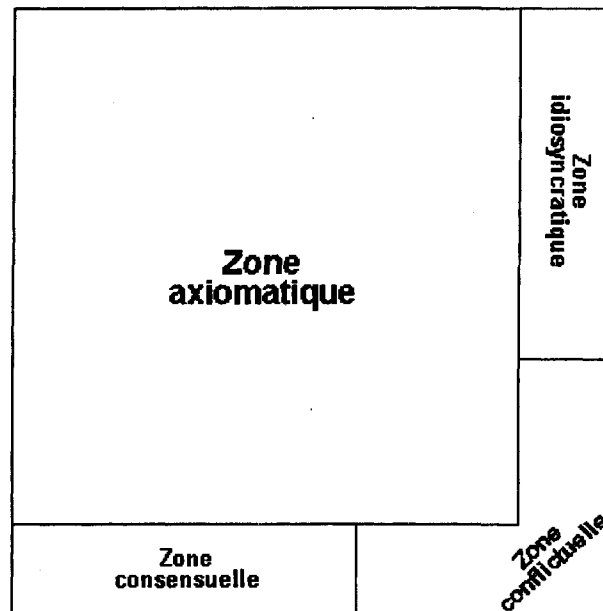
Tableau 5.3 : Les formes d'espace dialogique

	Espace monophonique	Espace cacophonique	Espace aphonique	Espace symphonique
Étymologie	le terme « monophonique » est composé de mono- et de - <i>phonie</i> , tiré du grec <i>phônê</i> , « son, voix »	le terme « cacophonique » est emprunté du grec <i>kakophônia</i> , « voix ou son désagréable »	le terme « aphonique » est emprunté du grec <i>aphônos</i> , composé du préfixe a-, privatif, et - <i>phônos</i> , « qui parle »	le terme « symphonique » est emprunté du grec <i>syn</i> « avec » et <i>phônê</i> , « son, voix »
Définition	Espace dialogique gouverné par une voix qui commande les autres de façon autoritaire en imposant des pratiques monologisantes qui mettent de l'avant une vision centralisée et monolithique.	Espace dialogique comprenant un nombre étourdissant de voix qui échangent sans ordre et de façon véhémente et où chaque voix propose son propre discours et tente de l'imposer aux autres.	Espace dialogique vidé des voix qui l'animaient jadis ou composé d'un nombre limité de voix qui adoptent des positions inflexibles et sans référence les unes aux autres.	Espace dialogique composé d'un nombre élevé de voix qui interagissent de façon cordiale entre elles et qui tentent d'arriver à un accord par l'entremise de moyens de coordination.
Zone de partage (chapitre II)	Une zone axiomatique hypertrophiée représente un espace où une voix domine ostensiblement les autres en les empêchant de s'exprimer.	Une zone conflictuelle hypertrophiée représente un espace où les voix qui s'y trouvent sont en perpétuel conflit et s'attaquent les unes les autres.	Une zone idiosyncratique hypertrophiée représente un espace dialogique où les voix entrent peu en interaction et ne s'intéressent pas les unes aux autres.	Une zone consensuelle hypertrophiée représente un espace dialogique où les voix sont en fréquents contacts et en accord les unes avec les autres.
Moment dialectique (chapitre III)	La « dominance centripète » est une situation où les forces centripètes dominent les forces centrifuges dans un espace dialogique.	La « discordance dialectique » est une situation où les forces centripètes et centrifuges sont clairement polarisées et entrent en collision frontale.	La « dominance centrifuge » est une situation où les forces centrifuges dominent les forces centripètes dans un espace dialogique.	La « concordance dialectique » est une situation où les forces centripètes et centrifuges atteignent temporairement un état d'équilibre et d'harmonie.
Répertoires discursifs (chapitre IV)	Prédominance du répertoire « futur convergent » accompagné de stratégies discursives comme la commodification et l'objectivation	Prédominance du répertoire « passé divergent » accompagné de stratégies discursives comme la polarisation et la diabolisation.	Prédominance du répertoire « futur divergent » accompagné de stratégies discursives comme la complexification et la marginalisation	Prédominance du répertoire « passé convergent » accompagné de stratégies discursives comme l'euphémisation et la pasteurisation.

5.4.1 Espace monophonique

En musique, un son monophonique est en général enregistré par un seul microphone et reproduit par un ou plusieurs haut-parleurs diffusant le même signal. Un instrument est monophonique s'il ne peut jouer qu'une seule note à la fois (saxophone, trompette, etc.). Nous employons le terme « monophonique » (composé de mono- et de *-phonie*, tiré du grec *phônê*, « son, voix ») pour qualifier un espace dialogique dans lequel la zone axiomatique est hypertrophiée (voir Figure 5.4). Une zone axiomatique hypertrophiée représenterait donc un espace où une voix domine ostensiblement les autres en les empêchant de s'exprimer. D'une part, le niveau de préoccupation sur la marche à suivre serait faible car les règles seraient claires et indiscutables. D'autre part, le niveau de controverse serait lui aussi faible car les voix seraient dirigées d'une main de maître.

Figure 5.4 : Espace monophonique



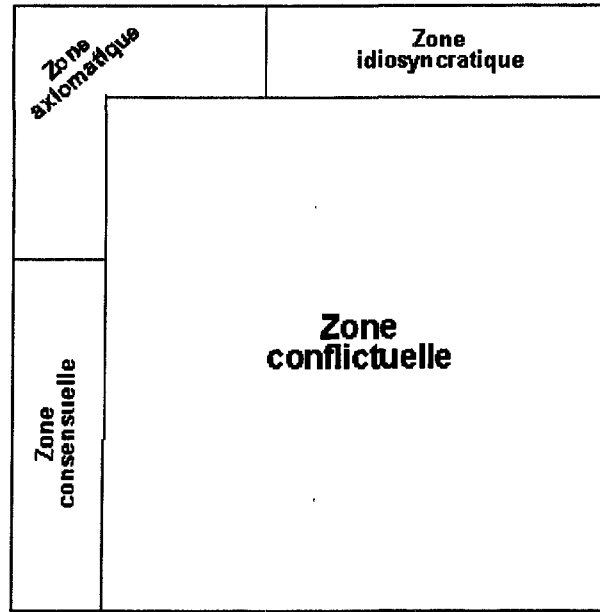
De façon schématique, un espace monophonique est gouverné par une voix monolithique, dominante et rigide, une voix qui commande les autres de façon autoritaire ou dictatoriale. Elle impose des pratiques monologisantes qui mettent de l'avant une vision centralisée d'un espace dialogique. L'espace monophonique reflète la présence d'une voix si forte qu'elle l'emporte sur les autres et les empêche de s'exprimer. Cependant, un dialogue ne peut avoir lieu si une voix tente d'isoler son propre point de vue de celui des autres, ou lorsque certaines voix se voient nier leur droit de parole. En somme, le dialogue peut être compromis lorsqu'il y a la présence d'une organisation trop rigide entre les voix qui composent l'espace.

Si le secteur du CÉ devenait monophonique, cela impliquerait qu'il soit dominé par un acteur qui impose des règles strictes, une façon de procéder rigide, à l'ensemble du secteur. Cet acteur pourrait être un organisme certificateur ou même l'État. En quelque sorte, un espace monophonique verrait la domination du pôle centripète de la standardisation sur le pôle centrifuge de la personnalisation. Dans le chapitre IV, nous avons qualifié de « dominance centripète » (*centripetal dominance*) une situation où les forces centripètes dominent les forces centrifuges dans un espace dialogique. Dans un espace monophonique, il est probable que l'un des quatre répertoires discursifs (chapitre III) mobilisés pour décrire le CÉ domine les autres. Concrètement, il est possible qu'une vision du CÉ, particulièrement l'une contenue dans le répertoire « futur convergent », devienne la définition prépondérante du CÉ. Des pratiques discursives comme la commodification et l'objectivation pourraient contribuer à rigidifier cet espace dialogique.

5.4.2 Espace cacophonique

En musique, une cacophonie se produit lorsque plusieurs instruments jouent en même temps des sons discordants. La cacophonie résulte aussi de la rencontre de syllabes ou de mots qui sonnent désagréablement à l'oreille. Nous employons le terme « cacophonique » (emprunté du grec *kakophônia*, « voix ou son désagréable ») pour qualifier un espace dialogique dans lequel la zone conflictuelle est hypertrophiée (voir Figure 5.5). Une zone conflictuelle hypertrophiée représente un espace où les voix qui s'y trouvent sont en perpétuel conflit et s'attaquent les unes les autres. D'une part, le niveau de préoccupation autour des enjeux est très élevé (de nombreuses voix s'expriment à ce sujet). D'autre part, le niveau de controverse entre les acteurs est aussi très élevé (les voix s'opposent les unes aux autres).

Figure 5.5 : Espace cacophonique



De façon schématique, un espace cacophonique comprend un nombre étourdissant de voix qui échangent sans ordre et de façon véhémence. Chaque voix propose son propre discours et tente de l'imposer aux autres. Dans un espace cacophonique, il y a une prolifération de voix peu organisées, des voix qui parlent en même temps et s'interrompent constamment. En somme, la capacité dialogique est réduite et l'espace dialogique risque de se scinder en deux ou plusieurs parties.

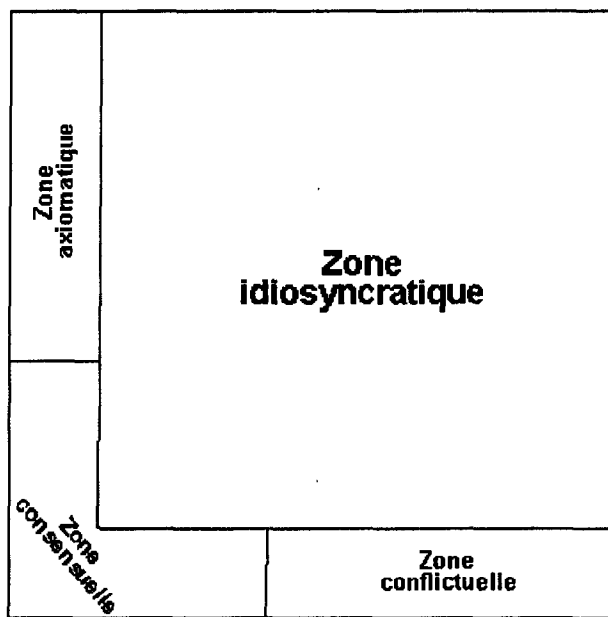
Si le secteur du CÉ devenait cacophonique, on verrait poindre des discours opposés sur le chemin à suivre pour la survie ou la croissance du secteur, on pourrait même voir le secteur se démembrer ou se scinder en deux. Dans le chapitre IV, nous avons qualifié de « discordance dialectique » (*dialectical discordance*) une situation où les forces centripètes et centrifuges d'un espace dialogique sont clairement polarisées et entrent en collision frontale. Dans un espace cacophonique, il est probable que des objets discursifs (chapitre III) mobilisés pour décrire le CÉ entrent en compétition féroce les uns contre les autres. Concrètement, il est possible que des objets discursifs contenus dans le répertoire « passé divergent » se confrontent. Des pratiques discursives comme la polarisation et la diabolisation pourraient contribuer à accentuer la cacophonie.

5.4.3 Espace aphonique

Une personne aphone est atteinte d'une extinction de voix. Nous employons le terme « aphonique » (emprunté du grec *aphônos*, composé du préfixe a-, privatif, et *-phônos*, « qui parle ») pour qualifier un espace dialogique dans lequel la zone idiosyncratique est hypertrophiée (voir Figure 5.6). Une zone idiosyncratique hypertrophiée représenterait un espace dialogique où les voix qui s'y trouvent

n'entrent que très rarement en interaction car elles ne s'intéressent pas les unes aux autres. D'une part le niveau de préoccupation pour le secteur est faible car chacun se replie sur soi-même ou dans un autre espace dialogique. D'autre part, le niveau de controverse est si élevé que les voix ne veulent plus entrer en interaction.

Figure 5.6 : Espace aphonique



De façon schématique, un espace aphonique se vide des voix qui l'animaient jadis, c'est-à-dire qu'il se compose d'un nombre limité de voix qui adoptent des positions inflexibles et sans référence les unes aux autres, comme dans un dialogue de sourds. Un espace devient aphone lorsqu'il n'y a plus aucune cohérence ni de capacité à maintenir le dialogue. Les voix ne s'engagent pas dans un vrai dialogue, les interactions ressemblent à de brefs monologues. En quelque sorte, le dialogue est interrompu. On assiste alors à l'effondrement de l'espace dialogique.

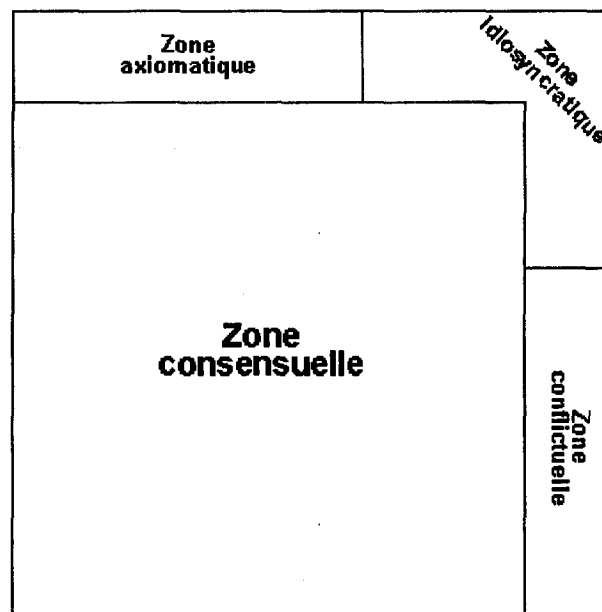
Si le secteur du CÉ devenait aphonique, celui-ci ressemblerait à une coquille vide. On assisterait à un désengagement progressif et un désistement émotif des acteurs par manque de volition. L'espace deviendrait alors dépourvu d'intérêt, stérile et désert. Le CÉ serait perçu comme démodé. Il ne resterait que de minuscules fragments qui n'adhèrent plus ensemble. Les interactions seraient maintenues au strict minimum, lorsque c'est absolument nécessaire. Chaque voix se replierait sur elle-même ou irait dialoguer dans un autre espace. Dans le chapitre IV, nous avons qualifié de « dominance centrifuge » (*centrifugal dominance*) une situation où les forces centrifuges dominent les forces centripètes dans un espace dialogique. Dans un espace aphonique, il est probable que des contenus discursifs (chapitre III) mobilisés pour décrire le CÉ s'expriment sans références aux autres et se replient sur eux-mêmes. Concrètement, il est possible que des éléments du répertoire

« futur divergent » soient mobilisés pour justifier la différenciation. Des pratiques discursives comme la complexification et la marginalisation pourraient contribuer à fragmenter l'espace.

5.4.4 Espace symphonique

En musique classique, une symphonie est une composition instrumentale de dimensions imposantes qui ne met pas en valeur un instrument particulier, c'est une composition destinée à être exécutée par des instruments concertants. Nous employons le terme « symphonique » (emprunté du grec *syn* « avec » et *phônê*, « son, voix ») pour qualifier un espace dialogique dans lequel la zone consensuelle est hypertrophiée (voir Figure 5.7). Une zone consensuelle hypertrophiée représente un espace dialogique où les voix sont en fréquents contacts et sont généralement en accord les unes avec les autres.

Figure 5.7 : Espace symphonique



De façon schématique, un espace symphonique est composé d'un nombre de voix élevé qui interagissent de façon cordiale entre elles et qui tentent d'arriver à un accord par l'entremise de moyens de coordination. Chaque voix exerce un « sain » contrepoids aux autres voix. La cohérence d'un espace symphonique n'est pas atteinte parce qu'une voix solitaire parle ou parce qu'un discours homogène domine, mais à travers des interactions entre des voix qui ne se subsument pas les unes aux autres. Lorsqu'un espace symphonique fonctionne, il correspond à une agréable et harmonieuse combinaison des sons.

Si le secteur du CÉ devenait symphonique, les acteurs qui le composent auraient tous leurs voix à dire et celles-ci seraient prises en compte par les autres. Les besoins de tous et chacun ne seraient pas nécessairement comblés, mais des tentatives franches de trouver un terrain d'entente apparaîtraient. Dans le chapitre IV, nous avons qualifié de « concordance dialectique » (*dialectical concordance*) une situation où les forces centripètes et centrifuges d'un espace dialogique atteignent temporairement un état d'équilibre et d'harmonie. Dans un espace symphonique, il est probable que les quatre répertoires discursifs (chapitre III) mobilisés pour décrire le CÉ jouissent d'une légitimité plus ou moins équivalente. Concrètement, cela impliquerait que les dissensions entre ces répertoires discursifs puissent être amoindries, ou du moins qu'un terrain d'entente puisse être trouvé, donc que des pratiques d'euphémisation et de pasteurisation soient mobilisées.

5.4.5 Conclusion

En combinant les principaux résultats de notre analyse, nous avons esquissé quatre portraits possibles du secteur canadien du CÉ dans les prochaines années. En effet, le secteur du CÉ est un espace dialogique qui peut prendre plusieurs formes en fonction des enjeux qui animent le secteur, des intérêts des praticiens et des organisations, de leurs réactions face aux tensions dialectiques et des stratégies discursives qu'ils mobilisent. Les concepts que nous avons développés tout au long de notre démarche de théorisation ancrée permettent de jeter un regard neuf sur la construction d'un champ, tant au niveau microscopique des actions et réactions des praticiens, qu'au niveau macroscopique des zones de partage. Il reste cependant encore beaucoup de chemin à parcourir pour lier les deux niveaux d'analyse.

5.5 BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi, F. (2006). La stratégie comme pratique(s): ce que faire de la stratégie veut dire. In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle* (pp. 27-47). Paris: Vuibert.
- Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris: PUF.
- Bailey, K. D. (1994). *Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bakhtine, M. (1970a). *Problèmes de la poétique de Dostoïevski*. Lausanne: L'Age d'Homme.
- Bakhtine, M. (1978). *Esthétique et théorie du roman*. Paris: Gallimard.
- Bakhtine, M. (1984). *Esthétique de la création verbale*. Paris: Gallimard.
- Bakhtine, M. (2003). *Pour une philosophie de l'acte*. Lausanne: L'Age d'Homme.
- Bakhtine, M., & Volochinov, V. N. (1977). *Le Marxisme et la philosophie du langage: essai d'application de la méthode sociologique en linguistique*. Paris: Minuit.
- Bakhtin, M. M., & Medvedev, P. N. (1978). *The formal method in literary scholarship: A critical introduction to sociological poetics* (A. J. Wehrle, Trans.). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22(2), 429-452.
- Baxter, L. A. (1993). The social side of personal relationships: A dialectical perspective. In S. Duck (Ed.), *Social context and relationships: Understanding relationship processes* (Vol. 3, pp. 139-169). Newbury Park, CA: Sage.
- Baxter, L. A. (2004). Dialogues of relating. In R. Anderson, L. A. Baxter & K. N. Cissna (Eds.), *Dialogue: Theorizing difference in communication studies* (pp. 107-124). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Baxter, L. A., & Montgomery, B. M. (1996). *Relating. Dialogues and dialectics*. New York: The Guilford Press.
- Bélanger, M. (2005). L'énorme flou du commerce équitable. *Le Droit* (10 décembre 2005, p. 16).
- Benson, J. K. (1977). Organization: A dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 1-21.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Brint, S., & Karabel, J. (1991). Institutional origins and transformations: the case of American community colleges. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organization analysis* (pp. 337-360). Chicago: The University of Chicago Press.

- Charmaz, K. (2000). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Charmaz, K. (2005). Grounded theory in the 21st century. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (3rd ed., pp. 507-535). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chia, R., & Holt, R. (2006). Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organization Studies* Schéma 2.1 : Les fondements philosophiques de l'être humain, 27(5), 635-655.
- Clark, K., & Holquist, M. (1984). *Mikhail Bakhtin*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Collinot, A., & Thomson, C. (2005). Préface. In C. Thomson & A. Collinot (Eds.), *Mikhaïl Bakhtine et la pensée dialogique* (pp. 17-22). London, ON: Mestengo Press.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity*. San Francisco: University of California.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. New Brunswick: Aldine.
- Goldsmith, D. J., & Baxter, L. A. (1996). Constituting relationships in talk: A taxonomy of speech event in social and personal relationships. *Human Communication Research*, 23(1), 87-114.
- Golsorkhi, D. (2006). La fabrique de la stratégie: vers une compréhension pratique. In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle* (pp. 9-26). Paris: Vuibert.
- Grimal, P. (2005). *Dictionnaire de la mythologie grecque et romaine* (15e ed.). Paris: P.U.F.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover ? *Recherches Qualitatives*, 26(1), 32-50.
- Guirand, F., & Pierre, A.-V. (1982). Roman Mythology. In F. Guirand (Ed.), *New Larousse Encyclopedia of Mythology* (pp. 199-222). New York: Hamlyn Publishing Group.
- Gurevitch, Z. (2000). Plurality in dialogue: A comment on Bakhtin. *Sociology*, 34(2), 243-263.
- Hafsi, T., & Martinet, A. C. (2007). Stratégie et management stratégique des entreprises: un regard historique et critique. *Revue internationale de gestion* (à paraître).
- Hazen, M. A. (1993). Towards polyphonic organization. *Journal of Organizational Change Management*, 6(5), 15-26.
- Hensmans, M. (2003). Social movement organizations: A metaphor for strategic actors in institutional fields. *Organization Studies*, 24(3), 355-381.
- Hermans, H. J. M. (2006). The self as a theater of voices: Disorganization and reorganization of a position repertoire. *Journal of Constructivist Psychology*, 19, 147-169.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
- Hirschkop, K. (1999). *Mikhail Bakhtin: an aesthetic for democracy*. Oxford: Oxford University Press.

- Holquist, M. (2002). *Dialogism* (2nd ed.). London: Taylor & Francis Group.
- Jabri, M. (2004). Change as shifting identities: a dialogical perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17(6), 566-577.
- Koestler, A. (1967). *The Ghost in the Machine*. New York: Hutchison, London & MacMillan.
- Koestler, A. (1979). *Janus: esquisse d'un système*. Paris: Calmann-Lévy.
- Lawrence, T. B., Phillips, N., & Hardy, C. (1999). Watching whale watching: Exploring the discursive foundations of collaborative relationships. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(4), 479-502.
- Lawrence, T. B., Hardy, C., & Phillips, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: the emergence of proto-institutions. *Academy of Management Journal*, 45(1), 281-290.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord & T. B. Lawrence (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (2nd ed., pp. 215-254). London: Sage Publications.
- Lesemann, F. (2002). Le bénévolat : de la production "domestique" de services à la production de "citoyenneté". *Nouvelles pratiques sociales*, 15(2), 25-41.
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5), 657-679.
- Makhline, V. (2005). Bakhtine et le dialogisme occidental. In C. Thomson & A. Collinot (Eds.), *Mikhaïl Bakhtine et la pensée dialogique* (pp. 173-180). London, ON: Mestengo Press.
- Marková, I. (2000). Amedée or how to get rid of it: Social representations from a dialogical perspective. *Culture & Psychology*, 6(4), 419-460.
- Martinet, A.-C., & Reynaud, E. (2004). Entreprise durable, finance et stratégie. *Revue Française de Gestion*, 30(152), 121-136.
- Meyer, A. D., Gaba, V., & Colwell, K. A. (2005). Organizing far from equilibrium: Nonlinear change in organizational fields. *Organization Science*, 16(5), 456-473.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization* (2 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morin, E. M. (1996). *Psychologies au travail*. Montréal: Gaëtan Morin.
- Morson, G. S., & Emerson, C. (1990). *Mikhail Bakhtin: Creation of prosaics*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- OLF (Ed.) (2007) Le grand dictionnaire terminologique. Québec: Gouvernement du Québec.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181.
- Peytard, J. (1995). *Mikhaïl Bakhtine: Dialogisme et analyse du discours*. Paris: Bertrand-Lacoste.

- Ruef, M. (2003). A sociological perspective on strategic organization. *Strategic Organization*, 1(2), 241-251.
- Saville-Troike, M. (1989). *The Ethnography of Communication: An Introduction* (2 ed.). Oxford: Basil Blackwell.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Seidl, D., Balogun, J., & Jarzabkowski, P. (2006). Stratégie comme pratique: recentrage de la recherche en management stratégique. Remettre l'humain dans la recherche en stratégie. In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle* (pp. 1-7). Paris: Vuibert.
- Seo, M.-G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222-248.
- Shotter, J. (2005). 'Inside the moment of managing': Wittgenstein and the everyday dynamics of our expressive-responsive activities. *Organization Studies*, 26(1), 113-135.
- Steele, M. (2005). Ontologie linguistique et dialogue politique chez Bakhtine. In C. Thomson & A. Collinot (Eds.), *Mikhaïl Bakhtine et la pensée dialogique* (pp. 23-32). London, ON: Mestengo Press.
- Taylor, J. R. (2004). Dialogue as the search for sustainable organizational co-orientation. In R. Anderson, L. A. Baxter & K. N. Cissna (Eds.), *Dialogue: Theorizing difference in communication studies* (pp. 125-140). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Todorov, T. (1981). *Mikhaïl Bakhtine. Le principe dialogique*. Paris: Seuil.
- Wall, A. (2005). L'indirection ou la circonlocution : sur Rilke, Baudelaire et le remembrement de Bakhtine. In C. Thomson & A. Collinot (Eds.), *Mikhaïl Bakhtine et la pensée dialogique* (pp. 203-230). London, ON: Mestengo Press.
- Werner, C. M., & Baxter, L. A. (1994). Temporal qualities of relationships: organismic, transactional and dialectal views. In M. L. Knapp & G. R. Miller (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (2nd ed., pp. 323-379). Thousand Oaks: Sage.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.

5.6 ANNEXES

Tableau 5.4 : Vente de produits certifiés équitables au Canada (1998-2006)

Ventes (kg)	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Produits du cacao					17,585	53,616	115,233	191,570	390,300
Café torréfié	21,626	76,391	158,759	277,000	425,000	663,770	938,788	1,368,193	2,000,000
Sucre				620	12,223	18,956	45,415	64,169	190,000
Thé				1,920	4,310	5,903	9,094	13,643	17,000
Fruits frais							185,039	245,092	
Ballons de sports (unités)							1,261	2,332	2948
Céréales								11,677	20,000
Fleurs								6,698	159,328
TOTAL	21,626	76,391	158,759	279,540	459,118	742,246	1,294,830	1,903,373	2,979,576

Source : TransFair Canada (mars 2007)

Tableau 5.5 : Vente au détail estimée en dollar canadien (1998-2006)

Ventes au détail (\$CAD)	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Produits du cacao					485,562	1, 557,660	2, 174,907	3, 130,547	6, 570,400
Café torréfié	648,767	2, 291,726	4, 762,769	8, 310,000	12, 750,000	19, 913,107	28, 163,642	41, 045,794	66, 000,000
Sucre				4,960	97,784	151,647	363,320	513,348	1, 520,000
Thé				192,000	431,000	590,323	909,398	1, 364,320	1, 700,000
Fruits frais							419,920	567,688	
Ballons de sports (unités)							37,830	69,960	88,440
Céréales								93,412	160,000
Fleurs								33,490	796,640
TOTAL	648,767	2, 291,726	4, 762,769	8, 506,960	13, 764,346	22, 212,737	32, 069,017	46, 818,559	76, 591,580

Source : TransFair Canada (mars 2007)

Tableau 5.6 : Croissance annuelle (1998-2006)

Croissance annuelle	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Produits du cacao						205%	40%	66%	104%
Café torréfié		253%	108%	74%	53%	56%	41%	46%	61%
Sucre					1871%	37%	54%	41%	196%
Thé					124%	37%	54%	50%	25%
Fruits frais								32%	-100%
Ballons de sports (unités)								85%	26%
Céréales									71%
Fleurs									2279%
TOTAL					64%	62%	74%	47%	57%

Source : TransFair Canada (mars 2007)

Tableau 5.7 : Nombre de détenteurs de licence au Canada (1997-2006)

Croissance annuelle	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total des détenteurs	5	13	30	65	77	97	110	124	155	185
Nouveaux détenteurs	5	8	17	41	25	20	25	12	31	45
Pourcentage de nouveaux	100%	61,5%	56,6%	63%	32,4%	20,6%	22,7%	9,6%	20%	24,3%

Source : TransFair Canada (mars 2007)