

Suivre les controverses managériales pour comprendre l'organisation : l'exemple des compétitions de surf

Antony Hussenot

Introduction

Pour les chercheurs, le constat est souvent le même : les acteurs réalisent des activités multiples et parfois complexes, impliquant des règles, des croyances, des technologies diverses (etc.), mais la restitution de la richesse des phénomènes organisationnels est souvent décevante. En appliquant des cadres d'interprétation conçus ex-nihilo aux matériaux empiriques, les chercheurs perdent les relations singulières entre les acteurs et les objets, les rebondissements, le poids du passé (etc.) qui sont constitutifs des phénomènes organisationnels. Ainsi, à défaut d'une compréhension située des phénomènes organisationnels, les théoriciens des organisations ont alors la fâcheuse tendance d'appliquer des cadres provenant de théories ou d'études empiriques très éloignées du phénomène étudié. Cette critique n'est pas propre aux théories des organisations. Bergson (2009 [1907]) déjà avait fait le même constat à propos de la philosophie¹ et

¹ Lire notamment les pages 47 à 49 de l'Evolution Créative sur la critique du mécanisme et du finalisme radical et la tendance de notre pensée à appliquer uniquement des catégories anciennes à des projets de connaissances inédits: « l'idée que nous pourrions avoir à créer de toutes pièces, pour un objet nouveau, un nouveau concept, peut-être

Latour (2006) fait la critique de ce qu'il appelle la sociologie du social, c'est à dire les approches en sciences humaines qui privilégient des explications toutes faites, telles que l'appartenance aux classes sociales ou l'exercice du pouvoir. Pour Callon (2006, p.267), la société est toujours le résultat provisoire des actions en cours et il ne serait être question d'imposer des explications sans procéder au préalable au suivi des acteurs et des objets dans l'action afin de comprendre leur rôle actif dans la constitution des phénomènes. C'est pourquoi la description tient un rôle clef dans la qualité des recherches en sciences humaines (Latour, 2006).

En proposant le concept de controverse managériale, l'objectif est de définir une démarche qui permette une description fouillée des phénomènes organisationnels qui ne soit pas contrainte par des cadres théoriques explicatifs (Hussenot, 2014). La démarche de controverse managériale est directement inspiré du concept de controverse développé par les théoriciens de l'acteur-réseau (Callon, 1980, 1986; Latour, 1992, 2006; Latour et Woolgar, 1979, Akrich, Callon et Latour, 2006 ; Venturini, 2010a, b). Pour comprendre le processus d'émergence des innovations et des savoirs scientifiques, les auteurs (Latour, 2002; Latour et Woolgar, 1979; Callon, 1980; Callon, 1986) se sont intéressés aux ruptures, conflits, actions dissidentes qui permettent de révéler aux chercheurs les acteurs et les artefacts (règles, pratiques, représentations, objets, etc.) qui participent au conflit. Ils ont alors proposé l'étude des controverses comme dispositif pour étudier le passage de faits discutés à des faits indisputables (Callon, 1986). Les

une nouvelle méthode de penser, nous répugne profondément » (Bergson, 2009 [1907], p.48).

auteurs définissent la controverse comme l'action dissidente qui remet en cause les relations établies entre les humains et les non-humains (Callon, 1986). En suivant les controverses, les auteurs de l'acteur-réseau ont alors pu rendre compte des négociations, des compromis et des éléments hétérogènes (humains et non-humains) qui participent à l'élaboration des savoirs-scientifiques et des innovations. Parmi les études célèbres, on peut citer les travaux de Callon (1980) sur le développement d'une voiture électrique chez Matra ; l'ethnographie réalisée par Latour (1989) dans un laboratoire californien, ou encore l'étude de Callon (1986) sur la culture des coquilles Saint-Jacques. La démarche de la controverse s'est également invitée dans les enseignements sur les sciences et les techniques, grâce notamment au dispositif pédagogique développé par Bruno Latour et Tommaso Venturini qui vise à aider les étudiants à comprendre l'imbrication des questions sociales, économiques, scientifiques, techniques, morales (etc.) qui structurent les débats scientifiques et techniques².

Cependant, le concept de controverse managériale se distingue de la notion de controverse car la notion de controverse managériale s'attache davantage à étudier les modalités de l'activité tandis que la notion de controverse, telle que développée par les théoriciens de l'acteur-réseau, porte sur le résultat de l'activité. Bien que les résultats de l'activité dépendent de ses modalités, cette distinction analytique entre controverse et controverse managériale

² Pour plus d'information sur le cours, consultez la page suivante: <http://www.bruno-latour.fr/fr/node/31>. Pour consultez des exemples de cartographie, consultez la page suivante: <http://controverses.sciences-po.fr/archiveindex/>

permet au chercheur de porter une attention particulière aux dynamiques qui concourent à une possible coordination entre les acteurs. Plus précisément, la controverse managériale peut-être définie comme un désaccord sur les modalités de coordination et de réalisation d'une activité, c'est à dire une rupture dans les pratiques de travail, de production, de management, etc. La controverse managériale émerge lorsque les acteurs questionnent et discutent ce qui étaient jusqu'alors pris pour acquis, tels que les routines, les règles, les rôles, les représentations, etc. Pour qualifier une situation de controverse managériale, il est alors nécessaire qu'il y ait un accord des acteurs sur leur désaccord (Venturini, 2010a). En d'autres termes, le désaccord doit être partagé entre les protagonistes. A mi-chemin entre une démarche méthodologique et un cadre conceptuel, la notion de controverse permet d'une part, d'identifier les points de vue en présence et d'autre part, de décrire l'émergence de faits, éléments, représentations (etc.) qui sont partagés. L'enjeu est alors d'identifier et de suivre une controverse managériale afin de décrire les processus d'organisation et de coordination.

La démarche de la controverse managériale se positionne dans la pensée processuelle (Hernes, 2008 ; Langley et Tsoukas, 2010 ; Langley et al. 2013 ; Hussenot, *forthcoming a*) en théories des organisations³. Ce courant appréhende les phénomènes organisationnels comme des processus incertains, fragiles, sans cesse remis en question par les acteurs dans leurs activités. Plus précisément, la

³ Chia (1995) considère d'ailleurs la théorie de l'acteur-réseau et plus précisément les travaux de Law (1992) comme une application concrète de la pensée processuelle. Hernes (2008) considère également la pensée latourienne comme structurante pour le courant processuel.

démarche de la controverse managériale partage les postulats des approches fortes (Van de Ven et Poole, 2005) et endogènes (Hernes et Weik, 2007). L'approche forte définit l'organisation comme la manifestation temporaire d'un monde en construction permanente. Elle est l'expression de la tension entre l'ordre et le désordre. L'approche endogène postule qu'il n'y a pas de processus interne ou externe. L'organisation et ses composantes sont uniquement produites et reproduites dans les pratiques. Il n'y a donc rien en dehors des processus. En ayant pour objectif de suivre l'émergence, la production et la reproduction des phénomènes organisationnels, la controverse managériale s'inscrit donc dans ce courant des théories des organisations.

Afin de comprendre la portée de la controverse managériale, le monde du surf professionnel nous servira d'illustration empirique. En nous intéressant à une controverse relative à l'évolution des critères de jugement des surfeurs dans la discipline *longboard*, nous verrons comment l'étude d'une controverse managériale permet d'une part, d'identifier les acteurs qui participent plus ou moins explicitement au débat sur les règles de notation et d'autre part, comment les traductions et associations successives aboutissent à un compromis fragile. Cette illustration permettra de discuter la contribution du concept de controverse managériale à l'étude des organisations et de l'implication théorique de ce concept.

Suivre et décrire la controverse managériale

Le concept de controverse managériale est donc inspiré par la théorie de l'acteur-réseau. La théorie de l'acteur-réseau a été définie à partir de l'étude d'innovations scientifiques et techniques. Les premiers travaux consistaient à comprendre

l'émergence des connaissances scientifiques, l'impact des sciences et des techniques sur la société, et la relation entre la science et la société (Akrich, Callon et Latour, 2006). Par exemple, en portant leur attention sur les interactions entre les chercheurs, Latour et Woolgar (1979) ont montré que la science, telle qu'elle se pratiquait, était très éloignée des méthodologies académiques. En décrivant précisément la vie d'un laboratoire californien, ils ont mis en évidence le rôle des controverses, des négociations et l'hétérogénéité des parties-prenantes (humains et non-humains) dans la construction du savoir scientifique. Sur la base de ces premiers travaux en sociologie des sciences et des techniques, les auteurs, principalement Madeleine Akrich, Michel Callon, John Law et Bruno Latour, font évoluer leur projet de recherche et développe une théorie applicable à de nombreux domaines et non uniquement dédiée à l'étude des innovations scientifiques et techniques. La théorie de l'acteur-réseau bouleverse alors la vision du social en proposant d'étudier les rapports sociaux à partir des associations entre les humains et non humains et les traductions qui permettent la définition d'un répertoire commun de sens.

Les dynamiques d'association et de traduction sont donc au cœur de la théorie de l'acteur-réseau. Elles permettent de comprendre comment des entités émergent en interrelation avec d'autres ; comment des rôles, des identités et des statuts sont définis et redéfinis ; ou encore comment les associations et les traductions successives font émerger un répertoire commun de vocabulaire et de sens qui permet les activités collectives. Pour le chercheur en théories des organisations, la mobilisation de la théorie de l'acteur-réseau nécessite de suivre les associations et les traductions dans le temps afin de comprendre la définition et la redéfinition des phénomènes organisationnels. La première

difficulté est donc de réussir à saisir les traductions et les associations alors que le plus souvent les modes de coordination semblent établis et implicites pour les acteurs. Garfinkel (1967), qui avait pour objectif d'étudier les *allants de soi*, avait fait le même constat. Afin de provoquer la mise en lumière des *allants de soi*, Garfinkel (1967) proposait notamment la notion de *breaking* comme démarche pour suivre et retranscrire les dynamiques sociales. La notion de *breaking* suppose de provoquer une rupture dans les pratiques sociales afin que les acteurs, règles, pratiques, etc. soient identifiables par les chercheurs. Le concept de controverse reprend à son compte cette démarche : identifier des ruptures afin de pouvoir décrire les phénomènes sociaux.

Pourquoi étudier une controverse managériale?

En suivant les controverses, il devient alors possible de décrire les acteurs, les objets, les points de divergence et de convergence qui jouent un rôle dans l'organisation des activités. Plus précisément, la description des controverses managériale a pour objectif : premièrement, d'identifier les humains et les non-humains (règles, artefacts, croyance, etc.) impliqués dans l'activité ; deuxièmement, de suivre, le cas échéant, l'émergence d'entités nouvelles ; troisièmement, de comprendre les interrelations entre les entités et donc la complexité des phénomènes organisationnels ; quatrièmement, la controverse managériale permet de faire l'état de ce qui disputé et de ce qui est partagé. En somme, la controverse managériale met en évidence les éléments qui constituent les dynamiques organisationnelles et permet d'étudier le processus par lequel un phénomène organisationnel est produit et reproduit dans le temps.

Comment étudier une controverse managériale ?

Le concept de controverse managériale postule donc que les phénomènes organisationnels sont davantage visibles lorsque l'on s'attache à décrire des situations problématiques ou conflictuelles. L'étude commence dès lors par l'identification d'un désaccord parmi les protagonistes. Le désaccord est ainsi le point d'entrée du chercheur sur son terrain. Plus précisément, pour étudier la controverse managériale, il faut identifier les ruptures qui surviennent dans les pratiques quotidiennes et surtout s'assurer que les acteurs, eux-mêmes, sont d'accord pour dire qu'il y a désaccord. En d'autres termes, ce n'est pas au chercheur de qualifier une situation de controverse managériale, mais aux acteurs eux-mêmes. Etant donné que l'objectif est d'éviter d'imposer des cadres explicatifs, il est laissé aux acteurs le soin de s'exprimer sur la situation vécue. La description d'une controverse suppose donc une posture agnostique de la part du chercheur (Venturni, 2010a). Cela signifie que la controverse doit être suivie sans préjuger des forces en présence, sans préjuger de l'issue de celle-ci, ni imposer son point de vue et son analyse. Le principal objectif de la controverse managériale est alors de fournir une description plausible qui rende compte des divergences et des négociations qui conduisent à une définition et une redéfinition des acteurs, des artefacts et de leurs associations. En conséquence, rien ne peut être pris pour acquis pour le chercheur et le soin doit être laissé aux acteurs de se définir eux-mêmes et tout ce qui est important pour eux. Pour autant, cela ne signifie pas que le chercheur ne peut pas exprimer son opinion. Le chercheur peut exprimer son avis et son interprétation de la situation, mais elle/il doit veiller à rendre compte de tous les avis en présence.

Bien qu'il semble difficile de définir une méthode universelle – la démarche peut être adaptée aux terrains et aux méthodes de collecte des données - quatre étapes peuvent néanmoins être mises en évidence:

Identifier les désaccords

Un désaccord naît d'une remise en question d'un ordre établi. Tout désaccord à propos de l'organisation et/ou du management est donc une opportunité pour comprendre un phénomène organisationnel. Le désaccord doit être partagé, c'est à dire que les protagonistes doivent être d'accord sur leur désaccord. Cependant, un désaccord est rarement isolé, mais est souvent relié à d'autres désaccords. En d'autres termes, une controverse n'est jamais isolée. Comme nous le verrons dans l'illustration sur le surf professionnel, une controverse est parfois la manifestation détournée d'autres controverses. Le problème pour le chercheur est donc de circonscrire son étude aux controverses pertinentes. Ici encore, la solution est de s'en remettre aux acteurs eux-mêmes en suivant uniquement les controverses dans lesquelles ils sont engagés.

Suivre les traces de la controverse

La controverse apparaît souvent de manière diffuse. Il revient au chercheur de suivre les traces de la controverse afin d'en fournir une description plausible pour les acteurs. Il s'agit d'une étape clef dans l'étude des controverses managériales. Une bonne description pourra être utile au chercheur et aux acteurs. D'ailleurs, pour Latour (2006), une bonne description se suffit à elle-même ; c'est à dire qu'une bonne description permet aux acteurs de comprendre le phénomène qu'ils vivent. Pour cela, le chercheur doit collecter et répertorier les traces de la

controverse. Mail, document, photos, entretiens, observations, *posts* sur des forums, statuts et photos sur des réseaux sociaux (etc.) sont autant de traces précieuses qui permettent de tracer la controverse en identifiant les principaux acteurs, les différents points de vue en présence et les traductions successives. Afin d'assurer la légitimité du compte rendu, Venturini (2010a) insiste sur la nécessité de créer une base de données contenant toutes les traces collectées.

Identifier les médiateurs humains et non-humains.

Pour les théoriciens de l'acteur-réseau, les interactions ne se font jamais en face-à-face. Il y a toujours des intermédiaires qui permettent la traduction et l'association. Ces intermédiaires peuvent être humains ou non-humains, physique ou abstrait. Le vocabulaire, les documents, les technologies, les acteurs (etc.) peuvent alors servir d'intermédiaires. Le suivi de la controverse consiste donc à identifier et suivre des médiateurs qui agissent ou font agir. L'identification des médiateurs humains et non-humains permet donc de suivre les traductions successives et l'évolution des associations. Par exemple, dans une recherche précédente nous avons proposé la notion d'objet de médiation pour qualifier les artefacts physiques ou abstraits qui définissent le périmètre de la controverse et contraignent les acteurs dans leur négociation (Hussenot et Missonier, 2010). Ainsi, un contrat de partenariat peut, dans un premier temps, apparaître comme un document sur lequel les acteurs inscrivent les compromis permettant la réalisation d'une activité collective, puis, après la signature du contrat et en cas de discord, ce même document servira de base pour arbitrer le conflit. L'objet de médiation permet d'appréhender l'évolution du rôle et de la nature des objets dans les activités collectives. En suivant les médiateurs, il

est ainsi possible de mettre en évidence les humains et non-humains qui jouent un rôle dans la controverse et la complexité de leurs interrelations.

Identifier la résolution de la controverse managériale

La résolution de la controverse émerge lorsque ce qui était débattu n'est plus remis en question par les acteurs. Callon (1986) parle de passage de faits disputés aux faits indisputables. Les compromis caractérisent alors ce passage. Pour autant, les compromis ne sont jamais définitifs. La controverse peut s'ouvrir à nouveau ou les compromis peuvent entraîner de nouvelles controverses. Par exemple, lors d'une étude relative au développement d'un dispositif de gestion des compétences dans une banque au Luxembourg, j'ai constaté que le compromis sur l'objectif d'un projet peut évoluer tout au long du projet, entraînant de nouvelles controverses et une évolution des modes de coordination. Bien que les compromis répondent en partie à la recherche d'un bien commun supérieur (éviter les licenciements dus à la crise économique de 2008), les seules dimensions éthiques et morales n'étaient pas satisfaisantes pour expliquer l'évolution permanente des compromis. Certains compromis ont, par exemple, été définis pour pallier des problèmes de compatibilité entre le dispositif imaginé par l'équipe projet et la technologie existante pour la gestion des ressources humaines. Le compromis est donc une construction permanente qui est à la fois la cause et la conséquence des controverses (Hussenot, *forthcoming b*).

Une illustration : étude d'une controverse dans le monde du surf professionnel

L'objectif du concept de controverse managériale est donc

de comprendre l'émergence et l'évolution des phénomènes organisationnels à partir de l'étude des désaccords entre les protagonistes humains et non-humains d'une activité. En mettant en évidence les dynamiques de traduction et d'association entre les humains et les non-humains, la controverse managériale peut donc être comprise comme une démarche exploratoire visant à comprendre les phénomènes organisationnels. L'étude d'une controverse managériale nécessite donc de suivre les traces laissées par les acteurs concernant leur désaccord. Pour cela, les méthodes et outils classiques tels que l'étude de cas, l'ethnographie, l'observation, les entretiens, la photographie (etc.) peuvent être mobilisés pour l'étude d'une controverse. Plusieurs études préliminaires ont déjà mobilisés ces méthodes et outils. Missonier (2008), par exemple, a conduit une étude de cas sur le projet de développement d'une technologie pour les établissements scolaires. En pratiquant l'observation participante et l'entretien, elle a suivi *in situ* une controverse relative aux droits de propriété.

Cependant, les contenus numériques⁴ offrent également des ressources intéressantes pour étudier les controverses. Si les auteurs de la théorie de l'acteur-réseau ont fait d'Internet un de leurs principaux terrains d'investigation (Venturini, 2010b), les théoriciens des organisations mobilisent très peu ce contenu dans l'étude des phénomènes organisationnels. Pourtant, qu'il s'agisse d'une controverse

⁴ Parmi les ressources numériques intéressantes, on peut citer: Les sites de forum tels que Reddit, les réseaux sociaux (Twitter, Facebook, Instagram, etc.), les commentaires laissés sur des sites Internet, les blogs, les vidéos (Youtube, Dailymotion, etc.) et leurs commentaires, etc.

relative au management d'une équipe de sport, d'une entreprise, ou à la gestion des institutions (etc.), Internet fourmille souvent d'informations éclairantes qui permettent d'identifier les enjeux, les acteurs, les médiateurs et les compromis. Vidéos, photographies, *posts* sur des réseaux sociaux ou des forums, articles dans la presse, *posts* et documents sur des blogs (etc.) fournissent alors des matériaux empiriques intéressants. De plus, en suivant la controverse managériale à partir du contenu numérique laissé par les acteurs, l'enquête n'est pas contrainte par un terrain de recherche délimité (comme les locaux d'une entreprise par exemple). Cette approche permet donc de ne pas circonscrire *a priori* le périmètre de la controverse et ainsi d'identifier et de cartographier les acteurs quelle que soit leur nature ou leur position géographique. En ce sens, l'étude des controverses managériales à partir du suivi des traces numériques permet aux chercheurs de collecter toutes les opinions et de comprendre les dynamiques de traductions et d'association dans toute leur complexité.

Pour comprendre comment étudier la controverse managériale et l'intérêt de mobiliser cette approche, je propose ici une illustration issue du monde du surf professionnel. Plus précisément, je propose d'étudier la controverse autour de l'évolution des règles de notation dans la discipline *longboard* en surf en 2014. Cette illustration repose uniquement sur des traces collectées sur Internet. Cela permet d'appliquer le concept de controverse et de mettre en évidence une démarche méthodologique peu expérimentée en théories des organisations⁵. Plus

⁵ Bien évidemment, la collecte des traces pourrait être complétée par des entretiens et/ou des observations. Cependant, je limite l'étude aux

précisément, les articles de presse, les commentaires des articles de presse, les *posts* et photos sur Twitter et Instagram ont été collectés afin de suivre et cartographier la controverse managériale. Cette cartographie a permis de mettre en évidence les humains et les non-humains impliqués dans la controverse, les enjeux de la controverse, les différents points de vue, et l'émergence d'un compromis.

Le désaccord

La première association en charge de l'organisation de la coupe du monde de surf professionnel a été créée en 1976 et se nommait *l'International Professional Surfers* (IPS). A partir de 1983, la coupe du monde est organisée par *l'Association of Surfing Professional* (ASP). En 2013, Paul Speaker est nommé CEO de *l'Association of Surfing Professional* (ASP), tandis que Kieren Perrow, ancien surfeur professionnel, devient *Commissioner* en charge des règles d'évaluation⁶. Le rôle de *l'Association of Surfing Professional* (ASP) est majeur sur le marché du surf⁷ car

traces numériques afin d'insister sur l'originalité de cette approche dans l'étude des phénomènes organisationnels.

⁶ Ces nominations ont entraîné la création en 2015 de la *World Surf League* (WSL) dont le but est de poursuivre le travail des associations précédentes et d'assurer une meilleure diffusion et promotion des compétitions. Pour une brève histoire de la coupe du monde de surf et une présentation de la *World Surf League*, consultez le site : WorldSurfLeague.com. Concernant la stratégie de la World Surf League, voir, par exemple, l'interview de Paul Speaker accordé au magazine Forbes : <http://www.forbes.com/video/3744252648001/>.

⁷ Les chiffres concernant l'industrie du surf sont variés et donc à manipuler avec précaution. Cependant, on estime en 2014 à 23 millions le nombre de pratiquants dans le monde, à 7,29 milliard (dollars) le

elle représente et diffuse l'image du surf de haut niveau. Les compétitions organisées par l'ASP concernent deux types de surf. Il y a d'une part, le *shortboard*, c'est-à-dire le surf sur des planches courtes (de 5 à 7 pieds environ). Ce type de surf privilégie la radicalité des manœuvres, l'engagement dans la vague et la prise de risque. Parmi les grandes figures actuelles de ce type de surf, on peut citer : Mick Fanning, Stéphanie Gilmore, Gabriel Medina et Carissa Moore. D'autre part, il y a le *longboard*, c'est à dire une pratique du surf sur des longues planches (à partir de 9 pieds). Le *longboard* combine des manœuvres traditionnelles et plus radicales. Parmi les grandes figures actuelles de ce type de surf, on peut citer Harley Ingleby, Piccolo Clemente, Kelia Moniz et Chelsea Williams (etc.)⁸. Le *longboard* est plus ancien que le *shortboard*. Bien qu'il soit difficile de dater précisément le début du *longboard*, on considère que les bases de cette pratique ont été définies dans les années 50 en Californie, tandis que le *shortboard* s'est développé à la fin des années 60 (Warshaw, 2010).

La pratique du *longboard* est aujourd'hui divisée en deux courants. Il y a d'un côté, le *longboard* moderne, appelé *progressive longboarding*. Cette pratique consiste à combiner des manœuvres radicales⁹ et des manœuvres

chiffre d'affaires mondial généré directement par le surf et à 90 000, le nombre de personnes dans le monde travaillant directement dans ce secteur (source : <http://www.statisticbrain.com/surfing-statistics/>).

⁸ Je retiens ici uniquement les noms des champions du monde en 2013 et 2014.

⁹ Telles que les *off-the-lips* (c'est à dire un virage en haut de la vague), les *floaters* (c'est à dire surfer sur la section cassante de la vague) et les *cut-backs* (c'est à dire les virages qui consistent à revenir dans le coeur de la vague).

traditionnelles¹⁰. Les modernes s'inspirent essentiellement de la radicalité de la pratique du *shortboard* développée dès le début des années 80, tout en intégrant également des manœuvres classiques. *A contrario*, il y a le *longboard* traditionnel, appelé *logging*, qui est une pratique qui consiste à privilégier la glisse, le style et les manœuvres traditionnelles. Les pratiquants du *logging* s'inspirent du surf issue des années 50 et 60 et adoptent des règles strictes telles que le respect des formes traditionnelles des planches de surf (appelées *single-fin*) et l'absence de *leash* (c'est à dire l'absence de gaine qui relie le surf à la jambe du surfeur lui évitant de perdre la planche).

Il y a peu de temps encore, la pratique du *progressive longboarding* avait la faveur des juges en compétition. Or en février 2014, l'*Association of Surfing Professional* (ASP) change les règles et donne l'avantage au *longboard* traditionnel. Pour la plupart des compétiteurs, ce changement est considéré comme un pas en arrière, car ces règles obligent les compétiteurs à ne plus innover et à respecter un répertoire classique de manœuvres. Cependant, ce choix a été contraint par les difficultés rencontrées par les organisateurs des compétitions en *longboard*. En 2013, le constat est sans appel pour l'ASP: la compétition mondiale de *longboard* n'attire plus les sponsors et les médias. Cela a des conséquences financières importantes pour les compétiteurs. Il suffit de comparer les *price money* des *longboarders* et des *shortboarders* pour mesurer le désintéressement à l'égard du *longboard*. En 2014, Harley Ingleby, le champion du monde homme de surf en *longboard* a gagné 10 000 dollars de *price money*; tandis

¹⁰ Telles que le *noseriding* (c'est à dire la conduite de la planche de surf en se déplaçant sur le nez).

que Gabriel Medina, le champion du monde homme de surf en *shortboard* a gagné 431 500 dollars de *price money* (source : <http://www.worldsurfleague.com/>). Le *longboard* en compétition attire donc désormais uniquement des surfeurs avisés mais le grand public et les sponsors se désintéressent de cette discipline au profit du *shortboard*. Ce changement de règle a donc pour objectif de relancer la compétition *longboard*, d'attirer de nouveaux sponsors, et un nouveau public. Le tableau suivant (tableau 1) reprend les règles de notation en 2010 et 2014. Les critères sont classés par ordre d'importance. On note qu'en février 2014, le critère le plus important est la pratique du *noseriding* (manœuvre traditionnelle) alors qu'en janvier 2010, le critère le plus important était l'engagement et le degré de difficulté. Cela montre la volonté de l'ASP de mettre en avant la dimension traditionnelle du *longboard* dans les compétitions.

Evolution des règles de notation dans les compétitions de <i>longboard</i> organisées par l'ASP	
Janvier 2010	Février 2014
L'engagement et le degré de difficulté	<i>Nose riding</i> et surf sur le rail
La combinaison de manœuvres traditionnelles et modernes	Section critique de la vague Variété
Des manœuvres innovantes et progressives	Vitesse et puissance
La combinaison de manœuvres majeures	Engagement Contrôle

La variété de manœuvres réalisées	<i>Footwork</i>
La vitesse, la puissance et la fluidité	
Importance de la performance et de l'innovation, équilibre entre les manœuvres traditionnelles et modernes.	Importance des manœuvres traditionnelles, disparition des notions de difficulté, tandis que l'engagement devient un critère mineur.

Tableau 1 : Evolution des règles de notation

Sur les traces de la controverse

La controverse managériale étudiée ici est celle de cette évolution des règles de notation du *longboard* dans les compétitions internationales. Pour comprendre cette évolution, il nous faut suivre des traces diverses qui nous amène à prendre en considération l'histoire, l'économie, les évolutions des pratiquants et les relations entre les surfeurs et l'ASP.

Le *longboard* a connu un développement important dans les années 50 et 60. Cependant, à la fin des années 60, le *shortboard* devient rapidement la référence, reléguant le *longboard* au rang de pratique traditionnelle. Cependant, dans les années 90 et 2000, le *longboard* revient sur le devant de la scène avec notamment des jeunes surfeurs comme Beau Young, Joël Tudor ou Laird Hamilton. A mi-chemin entre l'exploit sportif et un style de vie idéalisé, ces surfeurs redonnent au *longboard* ses lettres de noblesse. Plus tard, des surfeurs comme Harley Ingleby (champion du monde en 2014) et Taylor Jensen (champion du monde en 2011 et 2012) radicalisent davantage la pratique du

longboard en exécutant des manœuvres très proches de celles du *shortboard*. Ainsi, au début des années 2010, la pratique du *longboard* s'apparenterait selon certains surfeurs de plus en plus au *shortboard*.

Sur la base de ce constat, des surfeurs comme Joël Tudor¹¹, champion du monde en *longboard* en 2004, prennent leur distance avec la compétition jugeant l'évolution de la discipline peu conforme à l'esprit du *longboard*. Déçu par les règles de notation dans les compétitions internationales, il crée en 2010 le *Joël Tudor Duct Tape Invitational*, une compétition de *longboard* qui repose sur le respect de règles traditionnelles pour évaluer les surfeurs¹². Ces compétitions remettent donc au goût du jour le *longboard* traditionnel (*logging*). Le succès de cet événement n'est qu'une facette des tendances *hipster* et rétro qui traversent le surf. Par exemple, de nouvelles marques de vêtements de surf apparaissent, telles que Hollister, marque créée en 2000 par le groupe Abercrombie & Fitch. Cette marque adopte les codes des tendances rétro et *hipster* du surf pour attirer un public jeune et urbain. Par exemple, Hollister met en avant la pratique du *longboard* dans ses boutiques. De nombreuses planches de *longboard* traditionnels sont visibles dans les magasins, tandis que les vidéos diffusées dans les boutiques montrent des *longboarders* surfant en Californie. Cette marque propose donc des produits inspirés

¹¹ Source : The Ductumentary, vidéo de Joël Tudor : <https://www.youtube.com/watch?v=IX1EgNoRK8A>

¹² Parmi les principales règles on peut citer : l'absence de *leash* et des planches de surf respectant des normes précises de taille et de poids afin de respecter l'esprit du *logging*. Pour plus d'information, voir le site de l'entreprise Vans, principal sponsor de l'événement : <http://www.vansusopenofsurfing.com/2014-surf/joel-tudor-duct-tape-invitational/>.

de l'univers du surf mais ne prétend pas être sur le marché des accessoires du surf (voir le site : <http://eu.hollisterco.com/shop/eu>).

En ce sens, Hollister ne vise pas principalement les surfeurs mais davantage les personnes cherchant à se créer un style de vie inspiré par le surf¹³ :

“We’re not going after the core surfing market. It’s more about the lifestyle and inspiration, rather than the actual activity.” (Hampton Carney, spokesperson Abercrombie&Fitch Transworld Business. 27 Mai 2002)

D'autres marques ont également amorcé une évolution de leur image pour coller à ces tendances. Par exemple, Oxbow, dans une campagne de communication en 2014, met en scène trois *longboarders* parcourant la côte Atlantique en France dans une camionnette des années 70. A travers cette campagne, l'entreprise associe sa marque avec la culture traditionnelle du surf et du voyage :

« Cocorico Surf illustre un voyage sur la côte Atlantique où nos trois compères ont parcouru 800 kilomètres dans un combi VW des 70's. Seul but, redécouvrir le patrimoine culturel surf français et rencontrer ceux qui ont fait, font et refont l'histoire du surf tricolore »¹⁴.

¹³ Bien que des estimations chiffrées soient ici encore difficiles à obtenir, on estime que les non-pratiquants représentent une part importante des clients de l'industrie du surf. L'objectif de la plupart des marques n'est donc pas d'attirer uniquement les pratiquants mais également les non-pratiquants cherchant à adopter un style de vie inspiré du surf.

¹⁴ Extrait de la page interne présentant l'événement : <http://www.oxboworld.com/cocorico-surf-tour/>

Les pratiquants et les journalistes participent également à cette tendance. Par exemple, le magazine français Surf Session fait de cette tendance la une de son numéro de mai 2015, tandis que les réseaux sociaux regorgent d'images et de *posts* vantant l'approche rétro et *hipster* du surf. Les réseaux sociaux Instagram et Twitter sont notamment très utilisés pour mettre en avant un style de vie basé sur ces tendances. Les images et les *posts* contenant le hashtag #longboardsurfing sont très instructifs. On y voit de nombreuses images de personnes mettant en scène leur vie sur la base de la pratique du *longboard*. Ce qui caractérise ce contenu est la quasi-absence de références liées à une pratique basée sur la performance et la compétition. En somme, les pratiquants de *longboard* se désintéressent de la compétition et privilégient une approche de leur sport comme « style de vie ». Les pratiquants ne cherchant plus dans le surf un dépassement de soi-même mais davantage un bien-être et une philosophie de vie. Cependant, ces tendances ne font pas que des émules. Elles sont également critiquées par de nombreux pratiquants. De nombreux surfeurs raillent, par exemple, le non-usage du *leash*:

« *The closest I have been to being a hipster is forgetting my leg rope at home when going for surf* » (Post sur Twitter datant du 16 mars 2014).

D'autres pratiquants n'hésitent pas à exprimer leur agacement à l'égard de la tendance *hipster* dans le surf¹⁵ :

¹⁵ Voir par exemple, l'article de Jane Hensen sur le site du Daily Telegraph en date du 15 mars 2014 : « new breed of surfers who refuse to wear leg ropes are not only putting lives at risk but are also dividing the surfing community » et les commentaires déposés par les lecteurs

«[...] Je suis à Noosa depuis quelques mois, donc du hypster avec des tatouages et qui essaie d'imiter Knost, j'en bouffe tous les jours! J'ai qu'une seule peur c'est de voir arriver cette mode chez nous. » (Commentaire déposé sur site de surfsession.com, suite à l'article: "longboard, retour vers le futur du passé?" - 7 février 2014)

L'évolution des règles de notation en *longboard* doit donc être comprise au regard de l'évolution du marché du surf et de la tension entre les surfeurs. D'ailleurs, les débats concernant cette controverse confond ces deux aspects. Evolution des règles de notation et évolution du marché sont intimement liés.

Les médiateurs humains et non-humains

Plus précisément, cette controverse oppose deux camps. D'une part, les compétiteurs, représentés notamment par Harley Ingleby, champion du monde en 2014. Les compétiteurs défendent le *progressive longboarding* et s'inquiètent d'un retour au *logging*. D'autre part, l'*Association of Surfing Professional* (ASP), et plus précisément Kieren Perrow, *Commissionner* de l'ASP, qui propose une évolution des règles qui fait la part belle au *longboard* traditionnel. Les partisans du *progressive longboard* et du *logging* s'opposent donc. Si l'ASP et les coureurs restent discrets sur cette tension, un réseau de médiateurs humains et non-humains traduit les opinions de chacun. Par exemple, l'ASP ne s'exprime pas publiquement sur le sujet, mais de nombreux pratiquants traduisent la décision de l'ASP et de ce fait, porte la voix de

<http://www.dailytelegraph.com.au/news/nsw/new-breed-of-surfers-who-refuse-to-wear-leg-ropes-are-not-only-putting-lives-at-risk-but-are-also-dividing-the-surfing-community/story-fni0cx12-1226854794946>

l'ASP dans le débat public :

« Le longboard performance tel qu'utilisé en compétition manque à mes yeux d'intérêt, on se retrouve avec des gars qui font des manœuvres de shortboard... avec des grandes planches, c'est limite ridicule » (Juan, 18/07/14, commentaire déposé sur le site surfsession.com après la publication de l'article "longboard, retour vers le futur du passé?").

D'un autre côté, des journalistes et pratiquants défendent la position des coureurs:

“Donc comme tous les surfeurs du WLT et du LQS le craignaient, l'ASP a opté pour suivre la mode néo-rétro et nous assistons donc à une complète disparition de toute notion de modernité dans les critères, le maître-mot de cette modification étant « traditionnel », ou comment l'ASP décide de façon unilatérale une « évolution régressive », envers et contre tout avis et proposition du Top 34.” (Extrait de l'article: Critères de jugement en longboard, l'ASP a décidé, de Julien Hamel, publié sur le site www.surfsession.com le 12 février 2014 : <http://www.surfsession.com/2014/02/12/criteres-de-jugement-longboard-lasp-a-decide/>)

« L'ASP est en train de se planter complètement et ce qui est encore plus catastrophique c'est que ni les surfeurs, ni le public, ni même les pros eux-mêmes sont apparemment mis au courant. C'est le fiasco ! [...] » (Commentaire déposé sur le site surfsession.com après la publication de l'article "longboard, retour vers le futur du passé?", 7 février 2014).

Ainsi, bien que l'ASP et les coureurs soient restés relativement discrets sur leur différent (les négociations entre Harley Ingleby et Kieren Perrow ont peu fuité dans la

presse), de nombreux médiateurs permettent à chaque camp d'exposer leur point de vue. De traduction en traduction, il devient d'ailleurs difficile de savoir ce qui appartient à l'ASP, aux coureurs et aux commentateurs. C'est ainsi dans cette impossibilité de séparer clairement les acteurs que la notion d'association prend son sens. Les acteurs existent grâce aux traductions des médiateurs. Sans les traductions permanentes, il n'y a point d'acteur.

En revanche, tous s'accorde sur un point : il faut sauver le circuit mondial en *longboard* et attirer à nouveau les médias et les sponsors. De ce fait, cet objectif devient un objet de médiation qui circonscrit la controverse. Si les règles sont l'objet de la controverse, le sauvetage du circuit est l'objet de médiation qui permet la résolution de celle-ci. En définitive, c'est pour cela que les coureurs acceptent sans trop de difficulté les nouvelles règles de notation¹⁶.

Résolution de la controverse

Si l'on fait la généalogie de cette controverse, on se rend compte qu'elle n'est pas récente. Finalement, la controverse de 2014 n'est juste qu'une réouverture d'une controverse bien plus ancienne, qui est née avec l'arrivée du *shortboard* à la fin des années 60. Depuis l'arrivée du *shortboard*, il y a toujours eu une controverse entre les pratiquants en *longboard*. Dans les années 90, il y a eu une première

¹⁶ Julien Hamel, journaliste à Surf Session, a pu participer aux négociations. Son article « Longboard : retour vers le futur du passé ? » est donc très instructif

(<http://www.surfsession.com/2014/02/06/longboard-retour-vers-le-futur-du-passe/>).

clôture de cette controverse. Le *progressive longboard* avait obtenu la faveur des juges en compétition, reléguant les pratiquants du *logging* au rang de curiosité dans le monde du surf. A partir des années 2000 avec l'arrivée de la culture *hipster* et la tendance rétro, il y a eu une réouverture de cette controverse. Certains *longboarders* ont alors redécouvert le *logging*.

C'est ainsi que l'ASP a adopté des règles de surf privilégiant le *logging*, malgré l'opposition des compétiteurs. Cela étant, cette évolution des règles apparaît comme un compromis pour tout le monde. Cela doit permettre d'attirer des sponsors et un nouveau public et de ce fait, de maintenir la coupe du monde de *longboard*. Si pour le moment, la controverse semble refermée, le succès ou l'échec de cette évolution permettra de donner une suite à celle-ci. Le tableau 2 résume la controverse.

Résumé de la controverse managériale	
Enjeux de la controverse	Nouvelles règles de notation édictées par l'ASP pour les compétitions internationales en longboard
Acteurs de la controverse	Compétiteurs Surfers hipsters et rétros ASP Journalistes
Objets de médiation	Circuit mondial ASP
Traces de la controverse	Règles ASP Articles journaux spécialisés

	Contenu sur Twitter Contenu sur Instagram
Compromis et résolution de la controverse	Acceptation de l'évolution des règles pour sauver le circuit mondial en longboard
Autre controverse connectée	Le bien-fondé des tendances hipster et rétro dans le surf

Tableau 2 : résumé de la controverse managériale sur l'évolution des règles de notation dans les compétitions internationales en *longboard*.

Discussion

En suivant la controverse relative à l'évolution des règles de notation, il a été possible d'ouvrir la boîte noire que représente l'organisation des compétitions de surf et de comprendre, en partie, l'émergence d'un nouveau référentiel de règles pour juger les surfeurs en compétition. Le processus de prise de décision des nouvelles règles devient alors visible. Cette visibilité est rendue possible car la démarche de la controverse managériale permet de cartographier le réseau des éléments hétérogènes qui jouent un rôle dans la prise de décision. La principale contribution du concept de controverse aux théories des organisations est donc de considérer l'organisation comme un réseau hétérogène fait d'acteurs divers, de technologies, d'histoire, d'économie (etc.) pris constamment dans les dynamiques de traduction et d'association. En conséquence, la principale implication du concept de controverse est la nécessaire redéfinition de l'organisation. L'organisation n'est pas considérée comme une entité, mais comme le

processus par lequel les activités sont rendues possibles.

*Des réseaux hétérogènes aux phénomènes
organisationnels*

En suivant la controverse, nous avons rencontré des éléments divers, tels que des photos sur Instagram et Twitter, des documents stipulant les règles de notation sur le site de l'ASP, des pratiquants déposant des commentaires, des journalistes fournissant leur version, etc. Ces éléments hétérogènes peuvent tous être appelés des acteurs, car ils jouent un rôle dans la controverse. Ils sont actifs car ils alimentent la controverse. Par exemple, les photos sur les réseaux sociaux ou les campagnes de communication concourent à imposer les tendances *hipster* et rétro dans le surf, tandis que les pratiquants participent directement à la controverse en exprimant leur opinion. Les éléments qui entrent dans le processus de décision de l'ASP sont donc divers, éparses, semblent parfois s'ignorer mais tous jouent un rôle. Bien évidemment cette participation est variée. Certains acteurs n'ont même pas besoin de s'exprimer pour participer. Il suffit qu'ils agissent. Ainsi l'ASP est un acteur clé sans pour autant s'exprimer sur le sujet. Le simple fait de proposer de nouvelles règles donne une voix à l'ASP dans la controverse. Cela n'échappe pas aux journalistes et aux pratiquants qui mettent souvent l'ASP au cœur du débat. Un acteur peut donc être participer à la controverse sans s'exprimer sur celle-ci ; il suffit qu'il agisse ou que d'autres acteurs le font agir. Les surfeurs *logging*, *hipster* et rétro sont présents également, mais eux non plus ne s'expriment pas directement sur la controverse. Ils sont au cœur du débat et alimentent la controverse en déposant notamment des photos sur les réseaux sociaux. Ce sont les réactions des pratiquants « anti-*hipster* et rétro » qui confèrent aux surfeurs *logging*, *hipster* et rétro un rôle

actif dans la controverse. L'hétérogénéité et la dispersion des acteurs rendent ainsi la démarche d'enquête difficile, mais elle permet d'aboutir à un portrait riche et nuancé de la controverse.

A l'hétérogénéité des acteurs, il faut également ajouter la relation entre les controverses pour appréhender les phénomènes organisationnels. L'exemple du surf nous enseigne que les controverses peuvent être reliées à d'autres controverses. La controverse relative à la présence des tendances *hipster* et rétro dans le monde du surf est ici directement reliée à la controverse sur l'évolution des critères de notation. Comme nous l'avons souligné dans la première partie du chapitre, une controverse managériale n'est jamais isolée. Elle est connectée à d'autres controverses (managériales ou non) formant un réseau de controverses sans cesse en mouvement. La connexion des controverses entre elles donc met en évidence le rôle du passé dans les controverses. Par exemple, la controverse managériale sur le surf est également un débat autour de la réhabilitation d'une pratique traditionnelle et quasiment disparue du *longboard*. Comme nous l'avons noté, cette controverse managériale peut être considérée comme la réouverture d'une controverse plus ancienne. Ici, différentes versions de l'histoire du *longboard* s'invitent dans le débat et les débats concourent à la définition et la redéfinition de cette histoire. Certains souhaiteraient mettre en avant la période des années 90 comme période de référence, tandis que d'autres, puisent dans les années 50 et 60 pour définir la période clef de l'histoire du *longboard*. En somme, ce n'est pas que le futur du longboard qui se joue partiellement dans cette controverse ; c'est également le passé. Les controverses sont donc connectées à d'autres controverses présentes et passées. Les débats que l'on croyait clos sur le *longboard* ressurgirent à l'occasion de

l'évolution des règles de notation. La controverse managériale n'est donc pas qu'une controverse sur les modes de coordination. C'est aussi une controverse qui définit et redéfinit l'histoire (et le futur) de l'activité. Ainsi, en suivant la controverse, on peut observer le processus d'émergence de l'organisation dans sa complexité. On voit comment de nouvelles pratiques et rôles émergent, comment l'histoire des activités est définie et redéfinie par les acteurs et comment tout cela est inter-relié pour former un réseau également en mouvement. En ce sens, le concept de controverse managériale, en décrivant les dynamiques de traduction et d'association, peut être compris comme une démarche empirique permettant d'appréhender l'ontologie relationnelle des entités participant aux phénomènes organisationnels.

De la controverse à la définition de l'organisation

En considérant l'organisation comme un réseau d'éléments hétérogène qui est produit et reproduit à partir des traductions et des associations, le concept de controverse implique de repenser l'organisation. L'organisation n'est pas une entité aux frontières définies a priori. L'organisation est davantage un processus dans lequel l'histoire et les acteurs sont en redéfinition permanente. Le concept de controverse managériale implique donc de sortir de la vision entitative et substantive de l'organisation pour épouser une conception processuelle et relationnelle dans laquelle l'organisation est une construction permanente de ce qui rend tangible et possible nos activités. En ce sens, le concept de controverse managériale rejoint les préoccupations de Chia (1995, 1999), Nayak et Chia (2011) et plus largement des auteurs du courant processuel. Chia (1995) oppose l'approche moderne (approche entitative et substantive) à l'approche postmoderne (approche

processuelle et relationnelle). La démarche de controverse managériale est une invitation à penser l'organisation à partir d'une approche processuelle et relationnelle.

L'exemple du surf professionnel est une illustration intéressante de cette conception de l'organisation. Pour comprendre l'évolution des règles de notation, il faut se laisser embarquer dans une enquête qui n'a pas de frontière. Dans notre exemple, l'ASP n'était qu'un acteur parmi d'autres et non l'organisation à étudier. Si nous avions étudié uniquement l'ASP, nous n'aurions sans doute pas obtenu une explication qui incluant le rôle des tendances, du marché, d'anciens surfeurs professionnels, de la concurrence, etc. Cela est une implication importante du concept de controverse. L'organisation étudiée n'est pas une entité donnée au chercheur mais le résultat et la condition d'une activité collective dont les frontières sont situées. Il se dessine alors en creux la critique des études qui définissent l'organisation *a priori*, c'est à dire l'entreprise, l'association ou l'institution qu'il conviendrait d'étudier pour comprendre un phénomène organisationnel. Cela rejoint les préoccupations de nombreux courants qui cherchent à développer des cadres théoriques qui permettent de suivre des phénomènes organisationnels constamment en mouvement.

Conclusion

En suivant les traces de la controverse afin de révéler les dynamiques de traductions et d'associations dans lesquelles sont impliqués des humains et des non-humains, l'objectif de la controverse managériale est de rendre visible la production et la reproduction des phénomènes organisationnels. La controverse managériale permet ainsi de suivre les entités qui participent à la controverse,

l'émergence de nouvelles entités et d'appréhender leurs interrelations. La principale contribution du concept de controverse managériale aux théories des organisations réside dans la conceptualisation de l'organisation. L'organisation est ici appréhendée comme un réseau hétérogène composé d'humains, non-humains, controverses passées et présentes, etc. Le concept de controverse managériale nous invite donc à repenser l'organisation afin de fournir des descriptions riches des phénomènes organisationnels étudiés. En tant que démarche ancrée dans la théorie de l'acteur-réseau, la controverse managériale se veut être un concept particulièrement ouvert et inclusif. Il appartient donc aux chercheurs de poursuivre son développement, en articulant cette démarche avec d'autres méthodologies et cadres théoriques.

Références

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. 2006. *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Paris: Presses de l'Ecole des Mines.

Bergson, H. 1907 / 2009. *L'évolution créative*. Paris: PUF.

Callon, M. 1980. The State and Technical Innovation: a Case Study of the Electrical Vehicle in France. *Research Policy*(9): 358-376.

Callon, M. 1986. Eléments pour une sociologie de la traduction. *L'année sociologique*, 36: 169-208.

Callon, M. 2006. Sociologie de l'acteur réseau. In M. Akrich, M. Callon, & B. Latour (Eds.), *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Paris: Mines Paris Les Presses.

Chia, R. 1995. From Modern to Postmodern Organizational

- Analysis. *Organization Studies*, 16(4): 579-604.
- Chia, R. 1999. A 'Rhizomic' Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change. *British Journal of Management*, 10: 209–227.
- Garfinkel, H. 1967. *Studies in ethnomethodology*. Cambridge: Polity Press.
- Hernes, T. 2008. *Understanding Organization as Process: Theory for a Tangled World*. New York: Routledge.
- Hernes, T. 2010. Actor-Network Theory, Callon's Scallop, and Process-Based Organization Studies. In T. Hernes, & S. Maitlis (Eds.), *Process, Sensemaking, and Organizing*: Oxford University Press.
- Hernes, T., & Weik, E. 2007. Organization as process: Drawing a line between endogenous and exogenous views. *Scandinavian Journal of Management* (23): 251-264.
- Hussenot, A. 2014, "Managerial controversies: analyzing organization through disagreements", *Journal of Organizational Change Management* 27(3): 373-390.
- Hussenot, A. *forthcoming (a)*. Introduction au tournant processuel, in F.X. De Vaujany, A. Hussenot et J.F. Chanlat, *Théories des organisations : quatre tournants pour penser les évolutions organisationnelles et managériales*, Economica
- Hussenot, A. *forthcoming b*, Toward a process and situated view of compromises, *International Journal of Organizational Analysis*.
- Hussenot, A. and Missonier, S. 2010, "A Deeper Understanding of Evolution of the Role of the Object in Organizational Process: the Concept of "Mediation

Object”, *Journal of Organizational Change Management*, 23(3): 269-286.

Langley, A., & Tsoukas, H. 2010. Introducing "Perspectives on Process Organization Studies". In T. Hernes, & S. Maitlis (Eds.), *Process, Sensemaking and Organizing*: 1-26: Oxford University Press.

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Ven, A. H. V. d. 2013. Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, 56(1): 1-13.

Latour, B. 1989. *La Science en Action*. Paris: La découverte.

Latour, B. 1992. *Aramis, ou l'amour des techniques*. Paris: La Découverte.

Latour, B. 2006. *Changer de société, Refaire de la sociologie*. Paris: La Découverte.

Latour, B., & Woolgar, S. 1979. *La vie de laboratoire: la production des faits scientifiques*. Paris: La Découverte.

Law, J. 1992. Notes on the Theory of the Actor Network: Ordering, Strategy, Heterogeneity, *Centre for Science Studies, Lancaster University*.

Missonier, S. 2008. *Comprendre pour aider: analyse réticulaire de projets de mise en oeuvre d'une technologie de l'information: le cas des espaces numériques de travail*. Thèse de doctorat, Nice Sophia-Antipolis.

Nayak, A., & Chia, R. 2011. Thinking becoming and emergence: Process philosophy and organization theory. In H. Tsoukas, & R. Chia (Eds.), *Series: Research in the sociology of organizations*: 281--309. Bingley, UK: Emerald.

Ven de Ven, A. H. & Poole, M. S. 2005. Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9): 1377-1404.

Venturini, T. 2010 (a). Diving in Magma: how to explore controversies with actor-network theory. *Public Understanding of Science*, 19(3): 258-273.

Venturini, T. 2010 (b). Building on faults: how to represent controversies with digital methods. *Public Understanding of Science*, 1-17.

Warshaw, M. 2010. *The History of Surfing*: Chronicle B.