



**HAL**  
open science

## Le processus d'émergence des méta-organisations multi-parties prenantes. Une étude des pôles territoriaux de coopération économique.

Jennifer Sanioossian, Christel Beaucourt, Xavier Lecocq

### ► To cite this version:

Jennifer Sanioossian, Christel Beaucourt, Xavier Lecocq. Le processus d'émergence des méta-organisations multi-parties prenantes. Une étude des pôles territoriaux de coopération économique.. 28ème conférence annuelle de l'AIMS, AIMS, Jun 2019, Dakar (Sénégal), Sénégal. hal-04654633

**HAL Id: hal-04654633**

**<https://hal.science/hal-04654633>**

Submitted on 26 Jul 2024

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

# **Le processus d'émergence des méta-organisations multi-parties prenantes. Une étude des pôles territoriaux de coopération économique**

**Saniossian, Jennifer**

**IAE Lille**

[jennifer.saniossian@gmail.com](mailto:jennifer.saniossian@gmail.com)

**Beaucourt, Christel**

**IAE Lille**

[christel.beaucourt@univ-lille.fr](mailto:christel.beaucourt@univ-lille.fr)

**Lecocq, Xavier**

**IAE Lille**

[xavier.lecocq@univ-lille.fr](mailto:xavier.lecocq@univ-lille.fr)

## **Résumé :**

---

La méta-organisation multi-parties prenantes, forme de coopération de plus en plus présente dans le monde des organisations (pôles de compétitivité, pôles territoriaux de coopération économique, etc.), questionne quant à sa construction. La liberté d'intégrer une méta-organisation pour une organisation ainsi que le caractère à la fois formel et multi-parties prenantes interroge notamment la capacité des organisations à se relier entre elles. De plus, peu d'auteurs ont étudié le processus d'émergence, du point de vue des relations se créant entre les organisations. Par l'étude de quatre dynamiques de pôles territoriaux de coopération économique en cours d'émergence, l'article vise à étudier l'émergence de relations inter-organisationnelles se produisant à partir de l'organisation pilote, et les effets sur la construction d'une dynamique de méta-organisations multi-parties prenantes.

Plus particulièrement, l'article met en évidence trois phénomènes particuliers. Tout d'abord, les relations inter-organisationnelles dans l'émergence de méta-organisations multi-parties prenantes sont à regarder comme un processus d'action collective. De plus, les organisations pilotes de l'émergence d'une méta-organisation multi-parties prenantes se relient en premier lieu aux organisations de même nature avant de se lier aux organisations de nature différente. Enfin, les modes de mises en relations inter-organisationnelles sont particuliers et influent sur le processus d'émergence des méta-organisations multi-parties prenantes. Ces résultats amènent ainsi à re-questionner la construction de relations inter-organisationnelles au sein d'un environnement peu ou pas contraint.

**Mots-clés :** méta-organisations, multi-parties prenantes, processus d'émergence, relation inter-organisationnelle, coopération.

---

# **Le processus d'émergence des méta-organisations multi-parties prenantes. Une étude des pôles territoriaux de coopération économique**

## **INTRODUCTION**

Les activités de coopération entre organisations se développent et suscitent de plus en plus l'intérêt des chercheurs sur ces questions, dans le champ organisationnel du management stratégique. En effet, de nombreux concepts sont apparus depuis quelques décennies pour définir de façon plus précise ces relations. Le concept de méta-organisation, tel que défini par Ahrne et Brunsson (2005, 2008), introduit une nouvelle distinction autour des modes de coopération entre organisations. Ce concept met en évidence une coopération formalisée et engageante, amenant à la création d'une nouvelle organisation entre les organisations, qui en deviennent alors membres (tout en restant indépendantes par ailleurs). Plus précisément, Berkowitz et Dumez (2015) précisent les formes en introduisant le type « méta-organisations multi-parties prenantes ». Ce type est défini comme « *pouvant être strictement tripartite* » et « *engageant tous les acteurs sociaux importants : les entreprises, dont les actions sont recherchées pour influencer, les gouvernements, le marché du travail, les organisations de la société civile* » (Berkowitz & Dumez, 2015, p. 15). Cette forme de coopération, de plus en plus présente dans le monde des organisations (pôles de compétitivité, pôles territoriaux de coopération économique, etc.), questionne quant à sa construction, notamment autour de l'émergence des méta-organisations multi-parties prenantes. La liberté d'intégrer la méta-organisation ainsi que le caractère formel et multi-partie prenante interroge la capacité des organisations à se relier entre elles. De plus, peu d'auteurs ont étudié, le processus d'émergence de méta-organisations multi-parties prenantes, du point de vue des relations se créant entre les organisations, à partir de l'organisation pilote.

Le pôle territorial de coopération économique (PTCE), défini par la loi du 31 Juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire comme « *le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1er de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au*

*service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable* » peut être observé en tant que cas extrême (Yin, 2009) de méta-organisations multi-parties prenantes. Ainsi, se centrant sur l'étude approfondie de quatre dynamiques PTCE dans les Hauts-de-France, l'article vise à observer et concevoir l'émergence des méta-organisations multi-parties prenantes autour des mises en relation des organisations. Plus particulièrement, l'article montre que les relations inter-organisationnelles se construisant dans l'émergence des méta-organisations multi-parties prenantes influencent la construction de celles-ci par trois processus à l'œuvre identifiés.

## **1. L'EMERGENCE DES FORMES DE COOPERATION A L'ECHELLE INTER-ORGANISATIONNELLE**

Le concept de « méta-organisation multi-parties prenantes » se place dans un ensemble de concepts autour de la coopération dans la littérature en sciences de gestion. Après avoir défini les différentes formes de relations inter-organisationnelles, nous évoquerons plus particulièrement la coopération et les différentes formes qu'elles prennent, avant de préciser la nécessité d'étudier l'émergence des méta-organisations multi-parties prenantes.

### **1.1 LES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES ET LEURS AVANTAGES**

Avant de centrer notre propos sur la coopération et ses formes, il nous paraissait primordial de montrer en quoi ce nouveau mode de relation inter-organisationnelle est un avantage pour les organisations, notamment par les intérêts, rentes et stratégies particuliers qu'il permet.

#### **1.1.1. Les différents modes relationnels inter-organisations**

Les relations inter-organisationnelles peuvent être définies comme les relations dynamiques se déroulant entre des organisations : les liens sont à faire, défaire, maintenir. Koenig (1996) étudie les différents modes relationnels entre les organisations, à partir d'un triptyque intégrant l'affrontement (ou la compétition), l'évitement et la coopération. Le mode de l'affrontement est défini comme un mode relationnel utilisé par les entreprises « *pour aménager ou améliorer une position au détriment d'autres compétiteurs* » (Koenig, 1996, p. 222) grâce à l'évincement de l'entreprise concurrente d'une partie des activités ou l'exercice d'un pouvoir de domination. Le mode de l'évitement est défini comme un mode relationnel où les entreprises évitent le face-à-face par la fuite ou par la mise en place d'une position monopolistique. Enfin, le mode de la coopération est défini comme « *un comportement concerté qui a pour motif d'améliorer la position relative de ses auteurs ou d'aménager le contexte de leur action* » (Koenig, 1996, p. 264). Les coopérations prennent des formes très

variées (alliance, partenariats d'impartition, partenariat de symbiose) et mutualisent des ressources en commun de nature différentes. L'un des éléments intéressants mis en évidence par Koenig (1996), réside dans le fait que les relations inter-organisationnelles, notamment le mode coopératif, est conséquent d'un choix des organisations à se lier ensemble, entraînant donc à la fois : la nécessité de créer une relation sur la durée, la volonté des acteurs et le rapport à l'émergence. De plus, les supports de la coopération sont répartis en fonction du formalisme (faible, modéré ou élevé) et du périmètre d'influence (large ou limité).

Lazega (2009, p. 550) ajoute même que la coopération est devenue un « *quatrième facteur de production* » après le capital, le travail et les ressources naturelles. Pour cet auteur, les coopérations sont mises en évidence par l'étude des dimensions individuelle (travail relationnel et symboliques) et collective (investissements relationnels et création de formes structurales). Selon Forgues, Fréchet, et Josserand (2006), les relations inter-organisationnelles s'exercent autour de trois « arènes » : l'obtention de ressources, l'enjeu politique et la légitimation.

Ainsi, les relations inter-organisationnelles sont protéiformes et sont toujours l'objet d'un choix de l'organisation à se lier avec une ou des organisations, similaires ou complémentaires. Ces relations se construisent sur la base d'intérêts individuels par les organisations, entrant en tension avec la mise en évidence d'un intérêt collectif, satisfaisant l'ensemble des parties prenantes impliquées.

### **1.1.2. Les relations inter-organisationnelles comme rente et stratégie**

Dyer et Singh (1998, p. 662) vont plus loin en proposant une nouvelle façon de développer et performer sur un marché, grâce à l'avantage relationnel. Pour eux, les sources d'un avantage relationnel sont liées des « *actifs spécifiques à la relation, un échange substantiel de connaissances, y compris un échange de connaissances permettant un apprentissage conjoint; la combinaison de ressources ou de capacités complémentaires* ». Ils définissent ainsi une rente relationnelle comme un profit « supernormal » généré dans une relation d'échange entre des organisations (Dyer & Singh, 1998). Lavie (2006) ajoute que la participation dans des alliances apporte des rentes. De ce fait, les relations inter-organisationnelles sont ainsi vues comme des avantages sur le marché.

Les stratégies collectives, conceptualisées par Astley et Fombrun (1983), ont également permis de développer cette nouvelle forme de rente, par la mise en place de stratégies dédiées à ces coopérations. Les auteurs mettent en évidence quatre formes de stratégies collectives idéal-typiques, à partir de deux dimensions (type d'interdépendance et forme d'associations) :

- agglomérée (interdépendance commensalitique, association indirecte) : organisations de même espèce mettant en cohérence leurs actions respectives, sans créer d'association directe ;
- confédérée (interdépendance commensalitique, association directe) : formation d'une association directe entre des organisations de mêmes espèces, pour concerter leurs actions sur les projets communs ;
- conjuguée (interdépendance symbiotique, association directe) : organisations de différentes espèces qui interagissent directement et se rassemblent du fait de leurs complémentarités pour performer individuellement ;
- organique (interdépendance symbiotique, association indirecte) : organisations de différentes espèces qui interagissent directement et restent indépendantes par ailleurs.

Yami (2006, p. 102) ajoute, à partir de l'étude des fondements des stratégies collectives, que plusieurs thématiques sont intéressantes à investiguer pour compléter la littérature, tels que les modalités organisationnelles, de gouvernance, de structuration, de coordination des stratégies collectives, la durée et la nature des projets à la base de ces stratégies ou enfin « *les degrés de concurrence et de coopération nécessaires pour la réussite d'une stratégie collective* ».

Ainsi, le mode relationnel de la coopération apparaît comme un processus à étudier, de part ses possibilités de rentes. Plus précisément, c'est l'étude de la stratégie mise à l'œuvre dans le cadre des relations inter-organisationnelles qui apparaît opportun d'observer, car révélateur de la volonté des organisations à développer de telles relations.

## **1.2 LA COOPERATION ET SES DIFFERENTES FORMES**

Après avoir démontré l'intérêt d'étudier la forme relationnelle de la coopération, il est pertinent de définir plus précisément ce qu'on entend par coopération et les formes qu'elle prend. Selon Adam (2012, p. 27), la coopération provient de « *Cum operari, co-opérer, c'est donc travailler à plusieurs, œuvrer ensemble dans un même but* ». De façon historique, la coopération est associée au mouvement coopératif du XIX<sup>ème</sup> siècle.

### **1.2.1 La coopération, définitions et éléments de connaissances**

La coopération inter-organisationnelle est définie par Richardson (1972, p. 884) comme une forme alternative entre le marché et la firme, représentée par « *une relation commerciale suffisamment stable pour rendre les attentes de la demande plus fiables et faciliter ainsi la planification de la production* ». Ces relations existent du fait du besoin de coordonner les activités complémentaires de différentes firmes, s'organisant alors en réseaux et associations

(Richardson, 1972). Axelrod (1984, p. 173) produit une étude approfondie sur la coopération, à partir de l'expérimentation du « *Dilemme du prisonnier* ». Après analyse, il affirme que la coopération est rendue possible par deux conditions : « *que celle-ci soit basée sur la réciprocité et que l'ombre de l'avenir soit suffisamment important pour que cette réciprocité soit stable* ». Selon Adam (2012, p. 28), la coopération peut être définie de façon opérationnelle comme « *un mode d'action collectif organisé pour atteindre un objectif, au service d'un projet dans un contexte donné* ». Afin de la mettre en œuvre, il paraît nécessaire de partager l'objectif, sa signification et son explication. Deux contraires s'opposent à la coopération : la compétition et le refus de coopération (Adam, 2012).

Selon Da Fonseca (2015, p. 147), le concept de coopération a été étudié dans plusieurs approches théoriques en sciences de gestion (analyse des coûts de transaction, théorie des jeux, économie industrielle, stratégies relationnelles, ressources) qui vont toutes amener un point de vue particulier sur le concept. Pour elle, les stratégies de coopération « *agissent comme des espaces au sein desquels les acteurs par des interactions vont modifier leurs représentations mentales* ». Selon Alter (2010, p. 366), les partenaires de coopération deviennent complices de façon cognitive mais aussi stratégique car « *coopérer suppose de comprendre ce que ressent l'autre, et ce que comprend l'autre* ». Pour Dameron (2005), deux formes de coopération cohabitent dans le cadre du processus de développement des coopérations : la coopération complémentaire (ayant pour finalité une congruence des intérêts individuels, une interdépendance sur la division du travail et des engagements internes) et la coopération communautaire (ayant pour finalité des objectifs partagés, une interdépendance lié à l'appartenance au groupe, un engagement par l'interaction avec des groupes externes). Pour Dussauge et Garrette (1995), il existe des degrés variés d'internalisation dans le cadre des alliances, allant de la compétition sur un marché à la concentration des industries. Pour ces auteurs, les différents types d'alliances, liées à des structures organisationnelles apportent des niveaux différents de performance économique. Enfin, Smith, Carroll et Ashford (1995, p. 21) insistent sur l'examen systématique des mécanismes de coopération par le biais d'une « *ouverture interdisciplinaire et à plusieurs niveaux* ».

La coopération apparaît donc comme un élément largement étudié par de multiples disciplines et courants. Les définitions se regroupent toutes sur le lien entre intérêt individuel et collectif, le libre choix de l'organisation ainsi que l'interdépendance ou encore les multiformes de coopérations existantes.

### 1.2.2 Les différentes formes de coopération étudiées

Les formes que prennent ces relations de coopération sont nombreuses. Nous détaillerons ci-après les différentes formes de coopération étudiées en sciences de gestion.

L'alliance stratégique, selon Bouayad (2007, p. 27) est « *un accord, une entente et un lien. L'aspect volontaire et voulu est consubstantiel à l'alliance, quand bien même y aurait-il quelques contraintes. Si contraintes il y a, elles seront consenties de plein gré, toujours voulues et jamais subies. Il n'y a alliance que s'il y a ralliement sans reniement.* ». L'alliance associe la formalisation d'un projet commun, via un contrat, mais également des relations et interactions entre les parties prenantes dans le but de répondre aux intérêts des parties.

L'écosystème, selon Adner (2017, p. 40), peut prendre deux formes : « *a) un écosystème en tant qu'affiliation, qui considère les écosystèmes comme des communautés d'acteurs associés définies par leurs réseaux et leurs affiliations à des plateformes; et (b) un écosystème en tant que structure, qui considère les écosystèmes comme des configurations d'activité définies par une proposition de valeur* ».

Le cluster est défini par Porter (1998) comme une concentration géographique d'entreprises et d'institutions interconnectées dans un domaine particulier.

Concernant la forme de coopération en réseau, celui-ci peut être défini comme « *un assemblage de petites unités dispersées, reliées entre elles de façon plus ou moins formelle et organisée, pour satisfaire des besoins communs* » (Boulanger, 1990, cit in. Géniaux et Mira-Bonnardel, 2003). Loubaresse (2008), quant à elle, met en évidence l'influence de l'acteur public sur l'émergence et la gestion d'un réseau inter-organisationnel. Le choix du pilote est donc important car il est un levier d'action potentiel pour le projet. Allix-Desfautaux et Renaud (2010, p. 3) étudient les réseaux territorialisés en précisant que ces réseaux d'organisations sont « *nés d'une volonté de l'Etat et de la Région afin de mutualiser les moyens, éviter les doublons d'actions, coordonner les actions de divers intervenants publics et parapublics dans l'accompagnement du développement économique des entreprises locales* ». Bossard-Préchoux (2016, p. 158) s'intéresse quant à elle à l'émergence des clusters et pôles de compétitivité en tant que collectif et précise que « *l'émergence des pôles de compétitivité se joue justement dans la rencontre et l'articulation entre un dispositif top-down et une émergence bottom-up* ». Cette articulation est facilitée par un arbitrage effectué par la structure de pilotage du pôle de compétitivité.

Mariotti (2004, p. 736) étudie les entreprises distribuées. Cette forme d'entreprise en réseau possède un gouvernement de réseau géré par une firme définissant « *un périmètre qui, certes,*



*dépasse largement les frontières juridiques de la firme, mais peut s'appréhender comme étant celui de l'entreprise elle-même ».*

Acquier, Daudigeos et Valiorgue (2011) étudient les relations inter-organisationnelles le long des chaînes de valeur éclatées, c'est-à-dire les organisations qui s'organisent pour développer un produit ou service tout en restant indépendantes par ailleurs.

### **1.2.3 Le cas spécifique des méta-organisations multi parties-prenantes**

Centrant notre étude sur les méta-organisations multi-parties prenantes, nous souhaitons rappeler leur origine et leurs éléments de définition. Ahrne et Brunsson (2008, p. 3) définissent les méta-organisations comme : « *des associations et, en tant que telles, elles diffèrent des États fédérés et des conglomérats d'affaires, qui pourraient peut-être être considérés comme ayant des organisations en tant que membres* ». Les membres sont des Etats, entreprises ou associations, ils ont une grande autonomie, conservent leur identité, sont libres d'entrer et de quitter la méta-organisation et ils sont égaux. De plus, les méta-organisations ont pour but de travailler dans l'intérêt des membres, qui ont tous la même valeur et ont adhéré de la même façon (Ahrne & Brunsson, 2008). Ahrne et Brunsson (2005) insistent enfin sur le fait que les méta-organisations sont généralement basées sur la similarité entre les membres, au niveau de la nature de l'organisation, et cherchent à intégrer l'ensemble des organisations de même nature ou de même secteur. Ils considèrent en effet que l'identité de la méta-organisation est dépendante de l'identité et du statut de ses membres.

Plusieurs auteurs se sont saisis de cette nouvelle théorie pour mettre en évidence et approfondir un certain nombre de concepts, processus et tensions autour des méta-organisations intégrant des acteurs similaires, notamment : les tensions au sein de la méta-organisation et la place de l'équipe (Solansky, Beck & Travis, 2014), l'inertie dans les méta-organisations et les mécanismes de changement (König, Schulte & Enders, 2012; Pekdemir, Glasbergen & Gagern, 2016), les attributs de la méta-organisation dans différents Etats (Chaudhury & al., 2016), les formes architecturales, de gouvernance et de leadership (Gimet & Grenier, 2018; Heine & Kerk, 2017), la volonté de s'intégrer dans le secteur de l'innovation sociale et/ou durable (Berkowitz, 2018; Vifell & Thedvall, 2012), de fédérer « *un réseau d'acteurs juridiquement autonomes dans un objectif commun* » (Lundrigan & Gil, 2013, p. 32) ou encore l'influence de la création d'une méta-organisation sur les organisations membres (Leys & Joffre, 2014). Dumez (2008) met également en évidence le paradoxe présent entre des règles contraignantes pour adhérer (sélection sur certains critères) tout en accordant ensuite une grande liberté à la définition des règles de management.

Berkowitz et Dumez (2015) sont allés plus loin dans la définition des méta-organisations en mettant en évidence trois types, en fonction des membres qui la constituent : les méta-organisations traditionnelles (Etat et firme), les méta-organisations orientées uniquement vers les affaires (firme et méta-organisation traditionnelle) ou les méta-organisations multi-parties prenantes (firme et associations ou Etat). Ce dernier type est défini comme « *pouvant être strictement tripartite* » et « *engageant tous les acteurs sociaux importants : entreprises, dont les actions sont recherchées pour influencer, les gouvernements, le marché du travail, les organisations de la société civile* » (Berkowitz & Dumez, 2015, p. 15).

Ces diverses formes de coopération sont toutes appréhendées et définies à la fois par des caractéristiques identiques mais également par des caractéristiques différentes, rendant ainsi complexe la lecture des différenciations entre ces diverses formes.

### 1.3 PROCESSUS D'EMERGENCE DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES DE COOPERATION

#### 1.3.1 La matrice de la coopération

Plusieurs auteurs ont tenté de mettre en évidence une typologie des formes de coopération. Cependant, l'étude de ces formes de coopération dans la littérature laisse apparaître que les auteurs étudient principalement les différentes formes à partir des intentions qu'elles offrent aux organisations.

Formes	Externalisation	Formalisation	Egalité	Complémentarité	Multi-partie	Interdépendance	Association
Réseau	•						
Réseau territorialisé	•			•			
Eco-système	•			•			
Entreprise distribuée	•			•		•	
Cluster	•			•		•	
Chaîne de valeur éclatée	•		•	•			
Alliance stratégique	•	•	•			•	
Méta-organisations	•	•	•			•	•
Pôles de compétitivité	•	•	•	•	•	•	
Méta-organisation multi-parties prenantes	•	•	•	•	•	•	•

Tableau 1. La matrice de la coopération

Reprenant les diverses typologies existantes autour des coopérations et modes de relations inter-organisationnelles, nous pouvons établir une matrice reprenant sept caractéristiques distinguant l'ensemble des formes de coopération entre elles à partir des relations établies entre les membres (externalisation, égalité, complémentarité, interdépendance) et de la forme que prend la coopération (formalisation, multi-partite, association). Le tableau 1, ci-dessus

permet de classer les différentes formes de coopération entre elles. Un point a été mis lorsque la forme de coopération possède systématiquement une caractéristique. Cette matrice permet de mettre en évidence que la forme « méta-organisations multi-parties prenantes » possède toutes les caractéristiques de la coopération et en fait ainsi un cas typique de coopération.

### **1.3.2 Les PTCE, cas extrême de méta-organisations multi-parties prenantes**

Les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) peuvent être considérés comme une forme de méta-organisation multi-parties prenantes. Les PTCE ont été institués et définis par l'article 9 de la loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014. Les PTCE partagent, avec les définitions de la méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2008) et de la méta-organisation multi-parties prenantes (Berkowitz & Dumez, 2015) : la volonté de structuration collective d'organisations afin de développer des activités à partir d'un projet stratégique commun, l'interdépendance des organisations tout en gardant leur autonomie, la présence d'organisations différentes et de différentes natures au sein de la coopération, l'objectif de développement d'activités innovantes (services et/ou produits), ainsi que la mutualisation concrète au sein d'une organisation méta. Or, ces PTCE offrent également une vision particulière de cette structuration collective en méta-organisation multi-parties prenantes du fait de l'existence : de types d'organisations différentes dans un spectre plus large que celui présenté par Berkowitz et Dumez (2015), associant l'ensemble des parties prenantes (associations, collectivités locales, centres de formations, entreprises privées lucratives, entreprises de l'économie sociale et solidaires, collectifs de citoyens) ; de formes diverses d'organisation juridique (association mais aussi sociétés privées) ; d'inscription dans un territoire précis, délimité ; d'engagement des activités au profit des citoyens et du territoire, par la volonté de développement local durable et d'intérêt collectif envers les problématiques du territoire dans le but de créer de nouvelles activités au sein de plusieurs champs et/ou marchés. Ainsi, par ces caractéristiques spécifiques, le PTCE peut être considéré comme un cas extrême de méta-organisations multi-parties prenantes au sens de Yin (2009).

### **1.3.3. Etude de l'émergence des relations inter-organisationnelles**

En tant que cas extrême, les PTCE semblent ainsi être un objet d'étude pertinent afin de mettre en évidence les relations inter-organisationnelles présentes dans le processus d'émergence des méta-organisations, notamment lorsqu'elles sont multi-parties prenantes. En effet, dans les études sur les modes relationnels et formes de coopération inter-organisationnelles, les auteurs n'évoquent pas le processus par lequel cette forme émerge,

quels sont les processus relationnels à l'œuvre et comment l'organisation pilote, celle à l'initiative de la coopération, arrive à mettre en place une coopération particulière.

De plus, ces études en disent peu sur les effets des différents intérêts et des différentes parties prenantes pouvant intégrer des relations inter-organisationnelles de coopération. En effet, nous avons mis en évidence l'aspect stratégique des organisations lorsqu'elles choisissent de coopérer. De ce fait, le choix de coopérer n'est jamais seulement lié à une simple envie. Les organisations le font car elles y trouvent des intérêts en terme politiques, économiques ou encore de ressources et compétences. Ces intérêts questionnent lors de l'émergence des coopérations et relations inter-organisationnelles. Ainsi, il paraît opportun d'étudier les dynamiques relationnelles en présence lors du processus d'émergence de coopération inter-organisationnelle. Cette observation de l'émergence des dynamiques inter-organisationnelles en présence permettra également de mettre en évidence les processus de mises en lien entre les organisations. Le PTCE, en tant que cas extrême de méta-organisations multi-parties prenantes et les méta-organisations multi-parties prenantes, en tant que forme typique des coopérations, semblent donc être un terrain d'investigation afin de mettre en évidence les processus d'émergence des relations inter-organisationnelles de coopération.

## **2. APPROCHE INDUCTIVE DE LA CONSTRUCTION DES PTCE**

Cette étude se place dans le cadre d'une thèse de doctorat en cours de l'un des auteurs. Cette thèse porte le sujet de l'émergence et de la construction des méta-organisations multi-parties prenantes. Cette thèse se déroule dans le cadre d'un contrat CIFRE<sup>1</sup> avec l'Institut Godin<sup>2</sup>.

### **2.1 LES PTCE EN REGION HAUTS-DE-FRANCE COMME TERRAINS D'ETUDE**

Notre étude porte sur l'étude de quatre cas de dynamiques PTCE en cours de construction, en région Hauts-de-France, présenté en détail dans la figure 2, ci-dessous, à partir des éléments caractéristiques des PTCE vis-à-vis des méta-organisations multi-parties prenantes. Ces dynamiques PTCE ont été choisies parmi douze dynamiques PTCE présentes en Hauts-de-France, dont l'accès nous a été facilité par l'Institut Godin. Ils ont été choisis après avoir réalisé des entretiens avec chaque animateur des dynamiques PTCE, pour valider l'intérêt de l'étude de ces cas.

---

<sup>1</sup> Convention industrielle de formation par la recherche

<sup>2</sup> Centre de recherche et développement et de transfert en sciences humaines et sociales, où nous suivons douze dynamiques PTCE en cours de construction dans les Hauts-de-France.

	<b>Pôle Anima</b>	<b>Fabrique d'Entreprendre</b>	<b>PTCE ALISS</b>	<b>Emergence Beauvaisis</b>
<b>Territoire</b>	Grand Calais Terres & Mers	PETR Cœur des Hauts-de-France	Grand Soissonnais	Communauté d'agglomération du Beauvaisis
<b>Parties prenantes</b>	5 organisations ESS et la communauté d'agglomération	Le PETR et la Maison pour l'entreprise, l'emploi et la formation	40 organisations (associations, entreprises, ESS, collectivités)	Maison d'Economie Solidaire Pays de Bray et des organisations variées
<b>Structure juridique</b>	Pas de structuration juridique formalisée	Pas de structuration juridique formalisée	Association Loi 1901 (membres physiques)	Pas de structuration juridique formalisée
<b>Projet initial</b>	Lieu commun à plusieurs organisations	Ecosystème autour de l'emploi et de l'entrepreneuriat	Développement de l'économie de proximité	Développement de l'économie de proximité
<b>Enjeux dév. local durable</b>	Redynamisation des centres-villes	En cours de construction	Thématiques : cadre de vie, mobilité, développement durable	Thématiques : mobilité, circuits-courts, services à la personne, insertion jeunes, déchets
<b>Réalisations</b>	Pôle ESS, ferme urbaine	Groupes de travail Mobilité et Alimentation	Accompagnement de porteurs de projets individuels, groupes de travail	Groupes de travail, développement nouvelle activité
<b>Objectifs actuels</b>	Intégration d'organisations d'autres natures	Identification et intégration de nouvelles organisations	Intégration des organisations au sein d'une société	Développement d'activités, intégration de nouvelles organisations

**Figure 1. Présentation des cas de dynamiques PTCE étudiées**

Ces quatre dynamiques PTCE nous ont paru pertinentes à étudier car les organisations pilotes (organisations étant à l'initiative de la volonté de développer un PTCE sur le territoire et qui en gère aujourd'hui le portage juridique et financier) de la dynamique, sont très différentes, de part leur nature (association, entreprise privée lucrative ou collectivité locale) et leur historique propre (déjà expérimentée, en cours d'expérimentation ou non expérimentée). L'étude de cas multiple permet ainsi une réplification théorique avec pour but de prédire « *des résultats contrastés mais pour des raisons anticipables* » (Yin, 2009, p. 54).

## 2.2 COLLECTE DE DONNEES BASEE SUR UNE APPROCHE INDUCTIVE

La collecte de données, basée sur une approche inductive (Thiéart, 2014) débutée en janvier 2018, utilise plusieurs sources primaires, telles que : les observations directes et les entretiens (détaillées dans le tableau 2 ci-dessous). Nous avons réalisé des entretiens avec chaque animateur de dynamique PTCE présente sur le territoire. Ces entretiens semi-directifs portaient sur : la présentation de l'interlocuteur et de son organisation, la présentation du réseau d'organisations au sein du projet de coopération, l'historique et la vision du projet de

coopération, les pratiques de gouvernance, de stratégie et de gestion du projet de coopération, le rôle dans le projet et les effets du projet de coopération.

Type de source		Nombre	Durée totale
<b>Observations réunions internes PTCE</b>	Pôle ANIMA	1	2h
	La Fabrique d'Entreprendre	1	2h
	PTCE ALISS	2	4h30
	Emergence Beauvaisis	3	9h
<b>Entretiens animateurs PTCE</b>		12	35h
<b>Entretiens parties prenantes PTCE</b>	Pôle ANIMA	7	6h30
	La Fabrique d'Entreprendre	8	8h
	PTCE ALISS	12	11h
	Emergence Beauvaisis	10	10h
<b>Total</b>		<b>56</b>	<b>88h</b>

**Tableau 2. Type, nombre et durée de la collecte des données, depuis janvier 2018.**

Nous observons également des réunions internes (comités de pilotage, conseils d'administration). L'observation des réunions porte sur : la nature de la réunion, la présentation des participants, le placement géographique des personnes, la participation des personnes, les pratiques de gestion de la réunion, les thématiques traitées, les décisions prises et le feedback des participants. Nous avons également réalisé un entretien avec chacune des parties prenantes disponibles des quatre dynamiques de PTCE. Les entretiens portaient sur : la présentation de l'interlocuteur et de son organisation, les relations de l'organisation avec les autres organisations, l'historique et la vision du projet de coopération, la présentation du réseau d'organisations au sein du projet de coopération, les pratiques de gouvernance, de stratégie et de gestion du projet de coopération et les effets du projet de coopération.

Enfin, nous avons accès à plusieurs données secondaires : comptes-rendus des réunions, comités de pilotage et conseil d'administration, rapports d'activités ou encore documents de présentation des dynamiques PTCE étudiées.

### **2.3 CODAGE ET ANALYSE DES DONNEES PAR LA GROUNDED THEORY**

Les données collectées ont été codées et analysées par l'utilisation de la « grounded theory » ou théorie ancrée. Cette méthode, mise en évidence par Corbin et Strauss (1990, p. 5), est conçue « *pour développer un ensemble de concepts bien intégrés qui fournissent une explication théorique approfondie des phénomènes sociaux étudiés* ». Nous respectons les différents principes et cadres de la théorie ancrée. De ce fait, nous considérons que : la collecte et l'analyse des données sont des processus interdépendants ; les concepts sont les unités d'analyse de base ; les catégories sont développées et associées ; l'échantillonnage procède sur des bases théoriques ; l'analyse utilise des comparaisons constantes ; les modèles et les variations sont pris en compte ; le processus est intégré à la théorie ; les hypothèses sur

les relations entre catégories sont développées et vérifiées autant que possible au cours du processus de recherche ; et les conditions structurelles plus larges sont analysées (Corbin & Strauss, 1990). L'analyse des données se base principalement sur un codage axial, c'est-à-dire un codage où « *les catégories sont liées à leurs sous-catégories et les relations sont testées par rapport aux données. De plus, les catégories se développent tout en continuant à chercher des indications à leur sujet.* » (Corbin & Strauss, 1990, p. 13). L'objectif de l'utilisation de cette méthode est de mettre en évidence une théorisation concernant l'émergence de relations inter-organisationnelles au sein de méta-organisations multi-parties prenantes ainsi que l'influence de l'organisation pilote de la dynamique dans l'émergence de cette méta-organisation. Nous utilisons ainsi la datastructure mis en évidence par Corley et Gioia (2004) pour développer l'analyse des résultats.

### **3. TROIS DIMENSIONS EXPLICATIVES DE L'EMERGENCE DES DYNAMIQUES PTCE**

Après avoir présenté succinctement les résultats de chaque cas (3.1), nous mettrons en évidence la structuration de l'analyse autour de trois dimensions (3.2) : l'action collective, l'alternance liens forts / liens faibles et la particularité du processus d'émergence et de développement des méta-organisations multi-parties prenantes.

#### **3.1 LES DYNAMIQUES PTCE ET LEUR PROCESSUS D'EMERGENCE**

##### **3.1.1 Pôle ANIMA**

La dynamique du Pôle ANIMA, présentée dans sa forme réseau actuellement (annexe 1) et dans son processus chronologique (annexe 2), est une dynamique avec, comme organisation pilote, une entreprise d'insertion par l'activité économique (en vert sur les figures). Comme nous pouvons le voir au sein de la figure, cette entreprise est la seule en contact avec l'ensemble des membres de la dynamique car elle est à la fois au sein du lieu partagé, au sein du pôle ESS et en contact régulier avec les collectivités locales et le réseau d'entreprises Calaisiennes. C'est cette entreprise qui, cherchant un lieu en centre-ville, s'est regroupée avec d'autres associations de l'économie sociale et solidaire qui avaient également besoin de locaux. C'est elle qui a négocié avec la collectivité locale pour avoir ce lieu, la convention étant établie entre l'entreprise et la collectivité. Cette relation privilégiée, « *plus simple pour la collectivité* » (dirigeant de l'entreprise d'insertion), est cependant ressenti comme une difficulté pour les autres associations, exprimant alors leurs incertitudes : « *nous avons des difficultés avec les locaux et rien n'est fait* » (responsable d'une association membre), « *nous*

*attendons depuis plusieurs mois d'avoir du chauffage et il semblerait qu'il ne nous écoute pas* » (président d'une autre association membre). De plus, l'organisation pilote a demandé à ce que chacune des associations présentes dans le Pôle ESS fassent la demande de l'agrément ESUS<sup>3</sup> afin de formaliser l'engagement de chacune d'entre elles au sein de l'ESS, dans le but d'uniformiser le pôle ESS. L'organisation pilote, bien qu'animant des rencontres mensuelles pour le pôle ESS, prend les décisions importantes sans concertation avec le reste des membres. Les autres acteurs ne voient pas d'un très bon œil cette position, et bien que le responsable de l'entreprise d'insertion pense « *mettre toutes les organisations au même niveau* », certaines associations se sentent « *écartées* ». Concernant les relations avec les entreprises privées du territoire, l'entreprise d'insertion anime des rencontres bimensuelles avec elles, sans y associer les autres organisations car, « *il faut y aller petit à petit avec les entreprises classiques* » (directeur de l'entreprise d'insertion). Enfin, les organisations continuent d'avoir des relations commerciales entre elles, et l'intégration dans le pôle ESS permet surtout de « *se faire reconnaître auprès des collectivités et apprendre à se connaître entre associations du territoire* » (responsable d'une autre association membre). Les projets de nouvelles activités sont des activités qui sont propres à l'une ou l'autre des organisations, sans complémentarité, ni coopération entre les organisations.

### **3.1.2 La Fabrique d'Entreprendre**

La dynamique Fabrique d'Entreprendre, présentée dans sa forme réseau actuellement (annexe 1) et dans son processus chronologique (annexe 2), est une dynamique portée par la collectivité locale et une institution pour l'emploi du territoire, dans le cadre d'un projet européen autour de la sensibilisation à l'entrepreneuriat. Cette dynamique de coopération inter-organisationnelle intègre de nombreuses organisations publiques et institutionnelles. En effet, le comité d'engagement (comité de pilotage) est composé uniquement d'organisations publiques et institutionnelles : Région, Chambre régionale de l'ESS, Etat déconcentré, collectivité locale et institution pour l'emploi. Concernant les groupes de travail mis en place pour développer de nouvelles activités, ceux-ci sont pluri-organisationnels et intègrent plusieurs types d'organisations. Pour le projet autour de l'alimentation, un lycée agricole, la chambre des métiers et de l'artisanat ainsi qu'une communauté de communes tentent de travailler ensemble. Cependant, les organisations se disent « *en difficulté* », « *ne savent pas par où commencer pour lancer le projet* ». Pour le projet mobilité, c'est une association qui

---

<sup>3</sup> ESUS : Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale



en a la charge et les organisations pilotes accompagnent le projet de la même manière qu'elles accompagnent des porteurs de projets individuels ou collectifs dans le cadre de leur mission d'entrepreneuriat social. Les entreprises privées et certaines entreprises d'insertion tout comme des collectivités locales s'interrogent sur cette dynamique pour laquelle elles ne savent pas « *comment en faire partie* », ou ne sont pas intéressées car elles sont « *déjà en relations individuelles avec les collectivités publiques* ».

### **3.1.3 PTCE ALISS**

La dynamique du PTCE ALISS, présentée dans sa forme réseau actuellement (annexe 1) et dans son processus chronologique (annexe 2), est particulière car une structuration juridique en association a été mise en place dès 2016. L'émergence du projet remonte à 2015, lors d'un groupe de travail ESS au sein des assises du développement économique organisées par la collectivité locale. Plusieurs entreprises de l'ESS, présentes au sein de ce groupe de travail, ont ensuite créé l'association, qui a été financée par la collectivité locale. La particularité de cette dynamique est que chacune des organisations n'est pas adhérente de l'association car les responsables le sont en leur nom propre. De ce fait, en fonction des acteurs, certains mettent « *à disposition des objets ou services* » tandis que d'autres sont présents « *dans une démarche citoyenne et individuelle* ». De plus, les collectivités locales et institutions ne sont pas adhérentes de l'association, soit pour des raisons de « *peur d'entendre que c'est manipulé* » (responsable économique de la collectivité locale) ou lié à l'« *impossibilité de faire valider à l'institution publique* ». Les groupes de travail thématiques se sont déroulés durant deux ans, avec une intégration de plusieurs types d'organisations, notamment les institutions et les collectivités, autour de la réflexion sur des projets. Ces réflexions n'ont pas abouti à des réalisations mais d'autres réalisations ont vu le jour grâce à l'accompagnement de porteurs de projets sur le territoire.

### **3.1.4 Emergence Beauvaisis**

La dynamique Emergence Beauvaisis, présentée dans sa forme réseau actuellement (annexe 1) et dans son processus chronologique (annexe 2), émerge sous l'impulsion en premier lieu d'une organisation déjà structurée en PTCE œuvrant sur un territoire limitrophe. C'est cette organisation, l'organisation pilote qui possède pour l'instant la responsabilité juridique de la dynamique. La dynamique implique au départ quatre associations et entreprises de l'ESS qui se connaissaient par ailleurs pour avoir déjà eu des projets communs (partenariats). Durant une année, ces quatre organisations ont mené un diagnostic de territoire pour aboutir à cinq thématiques, annoncées lors d'un colloque public début 2018. C'est à ce moment que les

quatre organisations ont ouvert leur groupe à des collectivités locales, institutions et autres associations et entreprises. L'animation des groupes de travail est répartie entre les quatre associations et entreprises pilotes. Ces groupes sont composés d'acteurs publics et privés pour mettre en avant les projets pour favoriser « *l'économie de proximité* ». Les institutions publiques et collectivités locales rencontrées admettent cependant « *ne pas être assez présent[es]* » car elles n'ont pas de temps à consacrer aux groupes de travail.

### 3.2 ANALYSES LIEES AU PROCESSUS D'EMERGENCE DE RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES DES META-ORGANISATIONS MULTI-PARTIES PRENANTES

La synthèse de l'analyse est présente dans la figure 2 ci-dessous, reprenant la structuration des résultats inspiré par Corley et Gioia (2004). Elle met en évidence que les collectées correspondent à trois processus inter-reliés en lien avec l'émergence des relations inter-organisationnelles : l'action collective, les liens faibles et liens forts ainsi que le processus de développement de la méta-organisation multi-parties prenantes.

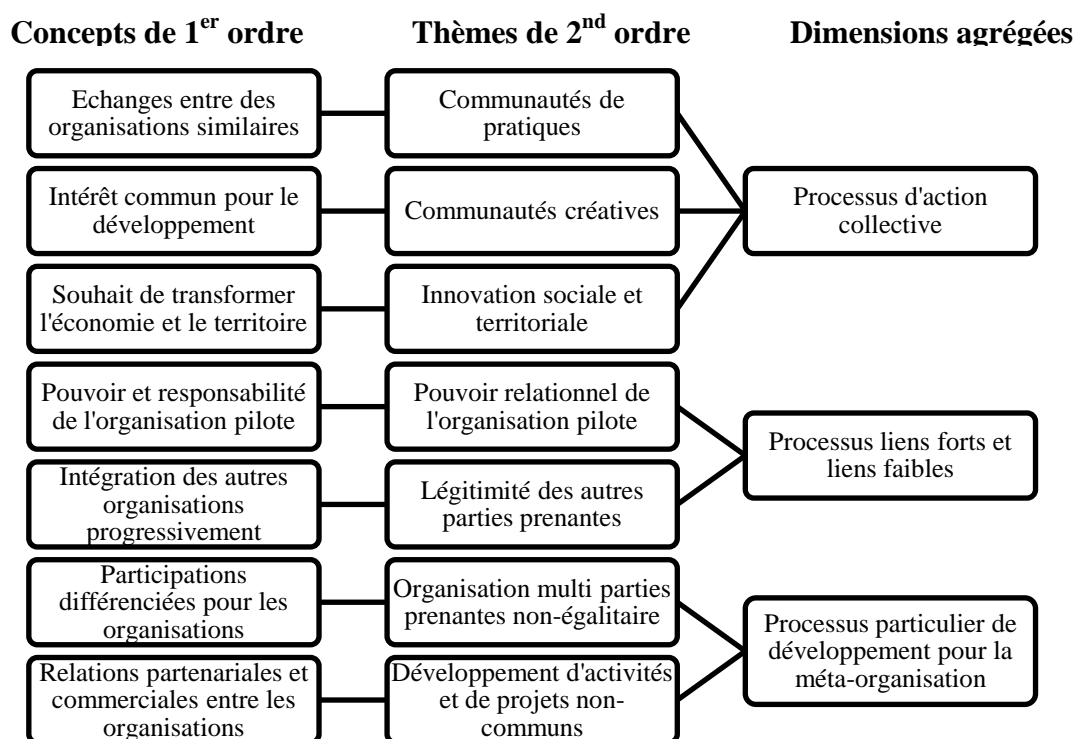


Figure 2. Structuration des résultats, inspiré de Corley et Gioia (2004)

#### 3.2.1 Le processus d'action collective dans la construction de la relation inter-organisationnelle

D'abord, nous pouvons remarquer que plusieurs intérêts et phénomènes apparaissent pour les organisations, dès le processus d'émergence de telles relations inter-organisationnelles de coopération.

En effet, les organisations recherchent, au sein des quatre dynamiques présentées, d'être entre organisations de même nature afin de faciliter les échanges, les projets à mettre en commun et les discours à développer envers les organisations extérieures. Cette volonté d'une organisation de même nature est même poussée à l'extrême au sein du pôle ANIMA avec l'obligation que les organisations soient toutes détentrices de l'agrément ESUS. Cette volonté des organisations fait écho aux communautés de pratiques (Wenger, 2005), notamment via le principe d'apprentissages croisés entre les organisations. La recherche d'intérêts est également mise en avant pour de nombreuses organisations souhaitant intégrer les dynamiques inter-organisationnelles. Cette recherche d'intérêts est cependant également présente au sein de la dynamique elle-même, comme c'est le cas pour le pôle ANIMA avec le pôle ESS ou pour le PTCE ALISS avec le projet de développement d'économie de proximité sur le territoire. Cependant, les intérêts ne sont que rarement questionnés afin de développer un projet commun porteur d'intérêts pour chacun des membres. Cette recherche d'intérêts propre à la méta-organisation amène à voir l'émergence des méta-organisations comme des communautés créatives où « *si l'objet de leurs interactions est la création, l'attracteur qui les rassemble à la base est un intérêt commun et une expertise partagée dans un domaine précis* » (Dubois, 2015, p. 34-35).

Nous observons aussi, au sein de ces dynamiques, la diversité de nature d'organisations parties prenantes, via le développement d'évènements publics de présentation comme c'est le cas pour Emergence Beauvaisis. Cette diversité est souvent associée pour les acteurs à une volonté de développement d'innovation sociale, notamment par la mise en place d'une gouvernance élargie à partir d'une aspiration sociale collective (Institut Godin, 2013). Ces observations et thèmes amènent ainsi à penser l'émergence de relations inter-organisationnelles comme relevant d'un processus d'action collective. L'émergence des relations inter-organisationnelles est alors vue comme « *un construit social* » et cette action collective ne fonctionne que lorsque « *que des acteurs relativement autonomes, avec leurs ressources et capacités particulières, ont créées, inventées, instituées pour résoudre les problèmes posées par l'action collective et, notamment, le plus fondamental de ceux-ci, celui de leur coopération en vue de l'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes* » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 13). Crozier et Friedberg (1977) ajoutent que l'organisation est complémentaire de l'action car l'organisation correspond au cadre dans lequel l'action se développe.

Ainsi, nous pouvons affirmer que les relations inter-organisationnelles se construisant au sein de l'émergence de méta-organisations multi-parties prenantes suivent un processus similaire à celui de l'action collective, où des organisations, mues par des intérêts individuels et collectifs, tentent de s'organiser pour créer un intérêt commun.

### **3.2.2 Les liens forts et liens faibles au cœur de la construction des relations inter-organisationnelles dans l'émergence des méta-organisations multi-parties prenantes**

Ensuite, nous avons porté notre intérêt, comme souligné précédemment, autour des liens se nouant entre les organisations et notamment vis-à-vis des organisations pilotes mais aussi des différentes parties prenantes. Concernant les organisations pilotes, nous observons qu'elles ont une place prépondérante dans le développement des relations inter-organisationnelles au sein du processus d'émergence des méta-organisations multi-parties prenantes. En effet, l'organisation pilote est celle qui détient le pouvoir, à la fois économique mais aussi relationnel car c'est elle qui possède le plus de connexions avec les autres organisations parties prenantes de la dynamique. Concernant l'intégration des parties prenantes de la dynamique, nous mettons en évidence que leur intégration est largement dépendante de l'organisation pilote. En effet, les parties prenantes sont d'autant plus intégrées rapidement et de façon plus importante (de relations régulières à intégration dans la gouvernance) que l'organisation pilote est de même nature qu'elles. Il apparaît alors ici que les parties prenantes ne possèdent pas toutes la même légitimité à intégrer la dynamique d'émergence et que celle-ci est fonction de la nature de l'organisation pilote.

Ces observations nous amènent à penser le processus de relations inter-organisationnelles dans l'émergence de méta-organisations multi-parties prenantes comme étant fait d'une première phase de consolidation de liens forts avant une seconde phase d'ouverture aux liens faibles (Granovetter, 1973, 1983, 1985). En effet, il apparaît que, dans un premier temps de mises en relation, les méta-organisations multi-parties prenantes se construisent d'abord entre des organisations similaires par leur nature avant d'entamer un temps d'ouverture à l'ensemble des parties prenantes, notamment celles dont elles sont le moins similaire.

### **3.2.3 Un processus particulier de développement pour les méta-organisations multi-parties prenantes**

Enfin, nous avons également pu observer des éléments liés au processus de développement de méta-organisations multi-parties prenantes. En effet, il apparaît que la présence d'expériences antérieures de coopération et d'activités en commun influence le développement d'activités innovantes et décroissant entre les organisations parties prenantes. Les organisations qui

ont peu l'habitude de développer des coopérations risqueront alors de développer des activités classiques avec les autres organisations, tels que des activités de commerce, de ventes de biens ou de services. De la même façon, il apparaît que le niveau d'intégration des parties prenantes influence la logique multi-parties prenantes de la méta-organisation. Notamment lorsque les parties prenantes différentes de l'organisation pilote ne sont pas présentes dans les organes stratégiques et de gouvernance. Le risque serait ensuite que ces organisations se lassent et ne souhaitent plus intégrées la méta-organisation multi-parties prenantes.

Ainsi, nous pouvons avancer que les relations inter-organisationnelles développées et éprouvées dans le processus d'émergence influencent le développement des méta-organisations multi-parties prenantes, au niveau de la réalisation du projet commun mais aussi du caractère multi-parties prenantes de la méta-organisation.

## **CONCLUSION**

Ainsi, par l'étude de quatre dynamiques d'émergence de pôles territoriaux de coopération économique, il nous est possible de proposer plusieurs contributions théoriques au champ des coopérations et plus largement des relations inter-organisationnelles, quant à leurs processus d'émergence. Nous pouvons en effet mettre en évidence que l'émergence de relations inter-organisationnelles multi-parties prenantes relève du processus d'action collective, et, se faisant, amènent les organisations à définir un intérêt commun et une organisation commune pour faciliter l'action. De plus, nous pouvons déterminer que les méta-organisations multi-parties prenantes se construisent dans des relations d'abord comparables aux liens forts, en se reliant à des organisations qui sont similaires avant de se relier à des organisations qui sont différentes (liens faibles). Enfin, nous pouvons affirmer que le processus d'émergence est particulier dans le cadre des méta-organisations multi-parties prenantes, notamment du fait des relations nouées entre les organisations parties prenantes de la méta-organisation et de la place laissée dans les espaces stratégiques et de gouvernance.

Cependant, il est important d'ajouter que les résultats ont été obtenus à partir de seulement quatre études de cas en cours d'émergence, dans un contexte institutionnel favorable au développement de telles coopérations inter-organisationnelles multi-parties prenantes. De ce fait, plusieurs perspectives seraient intéressantes à étudier pour aller plus loin, notamment : l'étude de méta-organisations multi-parties prenantes dans des contextes institutionnels moins favorables ; la poursuite de l'étude sur un temps plus long afin de découvrir les effets du processus d'émergence sur le développement et les réalisations des méta-organisations multi-

parties prenantes ainsi que l'étude des processus à un niveau infra-organisationnel afin de découvrir si les relations inter-organisationnelles se répètent aux niveaux intergroupes et interpersonnels.

## REFERENCES

- Acquier, A., T. Daudigeos et B. Valiorgue (2011), Responsabiliser les chaînes de valeur éclatées : enjeux et limites, *Revue Française de Gestion*, 215 : 6, 167-183.
- Adam, M. (2012), Les valeurs coopératives face à la crise abyssale de nos sociétés, *Projectics / Proyética / Projectique*, 11 : 2, 23-39.
- Adner, R. (2017), Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy, *Journal of Management*, 43 : 1, 39-58.
- Ahrne, G. et N. Brunsson (2005), Organizations and meta-organizations, *Scandinavian Journal of Management*, 21 : 4, 429-449.
- Ahrne, G. et N. Brunsson (2008), *Meta-organizations* (Paperback ed), Cheltenham: Elgar.
- Allix-Desfautaux, E. et M. Renaud (2010), Approche managériale, dynamique et sociométrique de réseaux territorialisés : le cas du Réseau de Développement Technologique (RDT) des Pays de la Loire. Présenté à AIMS.
- Alter, N. (2010), Coopération, sentiments et engagement dans les organisations, *Revue du Mauss*, 36 : 2, 347-369.
- Astley, G. W. et C. J. Fombrun (1983), Collective strategy : social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, 8 : 4, 576-587.
- Axelrod, R. M. (1984), *The evolution of cooperation*, New York : Basic Books.
- Benko, G. et A. Lipietz (1992), *Les Régions qui gagnent: districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique* (1. édition). Paris: Presses Universitaires de France.
- Berkowitz, H. (2018), Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation: A conceptual framework, *Journal of Cleaner Production*, 175, 420-430.
- Berkowitz, H. et H. Dumez (2015), How firms (partially) organize their environment : Meta-organizations in the oil and gas industry.
- Besançon, E., N. Chochoy et T. Guyon (2013), *L'innovation sociale : principes et fondements d'un concept*. Paris : L'Harmattan
- Bossard-Préchoux, V. (2016), Les pôles de compétitivité à l'épreuve de la régulation : les conditions d'émergence d'un acteur collectif, *Management & Avenir*, 83 : 1, 143-163.
- Bouayad, A. (2007), *Les alliances stratégiques : maîtriser les facteurs clés de succès*, Vottem (Belgique): Dunod.
- Chaudhury, A. S., M.J. Ventresca, T.F. Thornton, A. Helfgott, C. Sova, P. Baral et J. Lighthart (2016), Emerging meta-organisations and adaptation to global climate change: Evidence from implementing adaptation in Nepal, Pakistan and Ghana, *Global Environmental Change*, 38, 243-257.
- Corbin, J. et A. Strauss (1990), Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria, *Qualitative Sociology*, 13 : 1, 3-21.
- Corley, K. G. et D.A Gioia (2004), Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off, *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.

Crozier, M. et E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Paris: Éditions du Seuil.

Da Fonseca, M. (2015), *Les stratégies de coopération: une réponse à la responsabilité sociétale des entreprises*, Paris: L'Harmattan.

Dameron, S. (2005), La dualité du travail coopératif, *Revue française de gestion*, 158 : 31, 105-120.

Dubois, L.-E. (2015), *Le pilotage de la genèse de communautés créatives par le co-design: contextes, dynamiques et organisation (Sciences de Gestion)*, Paris: Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Dussauge, P. et B. Garrette (1995), Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry, *Journal of International Business Studies*, 26 : 3, 505-530.

Dyer, J. H. et H. Singh (1998), The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23 : 4, 660-679.

Forgues, B., M. Fréchet et E. Jossierand (2006), Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche, *Revue française de gestion*, 164 : 32, 17-31.

Géniaux, I., et S. Mira-Bonnardel (2003), Le réseau d'entreprises: d'organisation ou forme aboutie transitoire, *Revue française de gestion*, 143 : 29, 129-144.

Gimet, P. et C. Grenier (2018), Gouvernance et leadership d'une méta-organisation innovante: Le cas d'un pôle dédié aux services médicosociaux à domicile, *Revue Française de Gestion*, 273 : 44, 11-27.

Granovetter, M. (1973), The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78 : 6, 1360-1380.

Granovetter, M. (1983), The strength of weak ties: a network theory revisited, *Sociology theory*, 1, 201-233.

Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91 : 3, 481-510.

Heine, K. et M. Kerk (2017), Conflict resolution in meta-organizations: the peculiar role of arbitration, *Journal of Organization Design*, 6 : 1, 1-20.

Koenig, G. (1996), *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris: Nathan.

König, A., M. Schulte et A. Enders (2012), Inertia in response to non-paradigmatic change: The case of meta-organizations, *Research Policy*, 41 : 8, 1325-1343.

Lavie, D. (2006), The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view, *The academy of management review*, 31 : 3, 638-658.

Lazega, E. (2009), *Théorie de la coopération entre concurrents: organisation, marché et analyse de réseaux*, Dans P. Steiner et F. Vatin, *Traité de sociologie économique* (p. 533-571). Paris: Presses Universitaires de France.

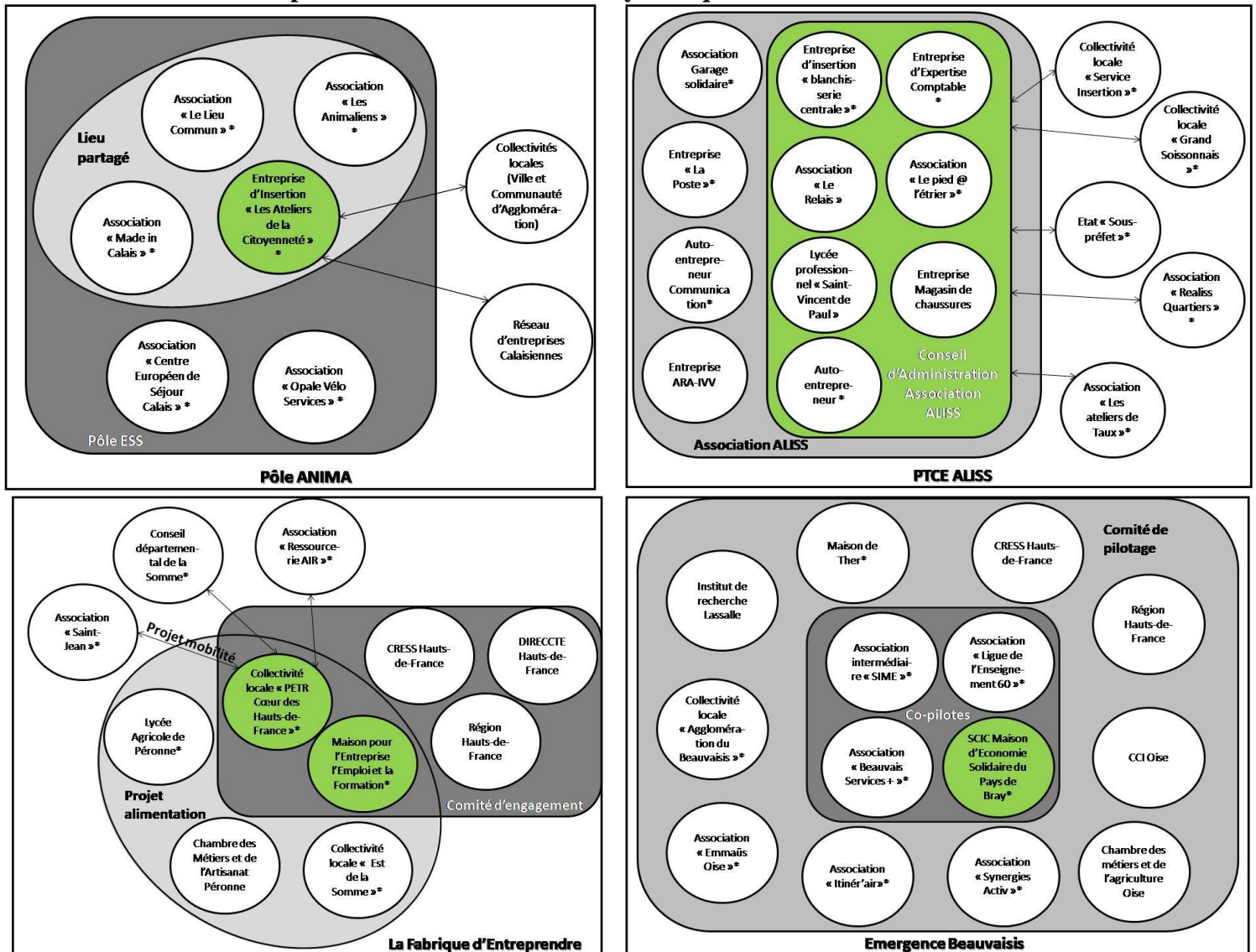
Leys, V. et P. Joffre (2014), Méta-organisations et évolution des pratiques managériales: une étude appliquée au champ de la santé, *Revue française de gestion*, 241 : 40, 121-134.

- Loubaresse, E. (2008), Qui pilote les réseaux inter-organisationnels ? Caractéristiques des brokers de réseaux locaux d'organisation, Présenté à AIMS.
- Lundrigan, C. et N. Gil (2013), Megaprojects: a hybrid meta-organisation, Working paper, 1-44.
- Mariotti, F. (2004), Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux, *Revue Française de Sociologie*, 45 : 4, 711-737.
- Pekdemir, C., P. Glasbergen, et S.V Gagern (2016), Private meta-governors and their practices: an inventory of their mechanisms of change, *International Journal of Strategic Business Alliances*, 5 : 2, 133-154.
- Porter, M. E. (1998), Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*, 77-90.
- Porter, M. E. (2000), Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, *Economic Development Quarterly*, 14 : 1, 15-34.
- Powell, W. (1990), Neither market nor hierarchy: network forms of organization, *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Richardson, G. B. (1972), The Organisation of Industry, *The economic journal*, 82 : 327, 883-896.
- Smith, K.G., S.J. Carroll et S.J. Ashford (1995), Intra- and interorganizational cooperation : toward a research agenda, *Academy of Management Journal*, 38 : 1, 7-23.
- Solansky, S.T., T.E Beck et D. Travis (2014), A complexity perspective of a meta-organization team: The role of destabilizing and stabilizing tensions, *Human Relations*, 67 : 8, 1007-1033.
- Thiétart, R.-A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod.
- Vifell, Å. C. et R. Thedvall (2012), Organizing for social sustainability: governance through bureaucratization in meta-organizations, *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 8 : 1, 50-58.
- Wenger, E. (2005), *La théorie des communautés de pratiques : apprentissage, sens et identité* Laval : PUL.
- Yami, S. (2006), Fondements et perspectives des stratégies collectives, *Revue Française de Gestion*, 8 : 167, 91-104.
- Yin, R. K (2009), *Case study research: design and methods* (4. ed), Los Angeles : Sage.
- LOI n° 2014-856 du 31 Juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS).



**ANNEXES**

**Annexe 1 : Représentations en réseau des dynamiques PTCE étudiées**



**Annexe 2 : Représentations chronologiques des dynamiques PTCE étudiées**

