



Le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes : le cas des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)

Jennifer Sanioossian

► To cite this version:

Jennifer Sanioossian. Le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes : le cas des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Gestion et management. IAE Lille; Université de Lille, 2020. Français. <NNT : >. <tel-04654623>

HAL Id: tel-04654623

<https://hal.science/tel-04654623v1>

Submitted on 21 Oct 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 CC BY-NC 4.0 - Attribution - Non-commercial use - International License



Université de Lille

Ecole Doctorale SESAM

Lille Economie Management – UMR 9221

THÈSE

Pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement par

Jennifer Saniossian

Le vendredi 18 décembre 2020

**Le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes.
Le cas des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)**

JURY

Rapporteurs

Monsieur Hervé DUMEZ

Directeur de recherche CNRS – Laboratoire i3 – UMR 9217

Monsieur Didier CHABAUD

Professeur – Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Suffragante

Madame Nathalie RAULET-CROSET

Professeure – Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Invité

Monsieur Rachid CHERFAOUI

Président – Institut Godin

Directeurs de thèse

Madame Christel BEAUCOURT

Maître de Conférences HDR – Université de Lille

Monsieur Xavier LECOCQ

Professeur – Université de Lille

Le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes.

Le cas des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)

Résumé : Le thème de la coopération multi-parties prenantes est de plus en plus prégnant, notamment entre des organisations de nature différente, dans le cadre d'activités et d'organisations collectives. Ce thème est renforcé depuis plusieurs années, par le prisme des relations nouées s'accroissant entre les institutions, les entreprises, les organisations de l'ESS et les citoyens dans le but de réaliser des activités à visée sociale et solidaire. Au sein des différentes formes de coopération, le pôle territorial de coopération économique (PTCE), défini par la loi du 31 Juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, apparaît comme une forme spécifique de méta-organisation multi-parties prenantes (MO MPP) à visée sociale et solidaire. Le PTCE questionne ainsi le courant des méta-organisations et des MO MPP, notamment par sa forme de coopération structurée au sein d'une organisation collective, basée sur l'égalité entre les membres de nature différente et développant des activités à visée sociale et solidaire. Plus particulièrement, par la liberté d'intégrer une méta-organisation ainsi que le caractère à la fois formel et multi-parties prenantes, le processus de création des PTCE interroge la capacité des organisations à se relier entre elles. De ce fait, la recherche a pour but de répondre à la question suivante : Comment se créent les MO MPP ? Se centrant sur l'étude du contexte régional du processus de création des PTCE, dans une démarche de recherche-intervention, la recherche se centre sur la réalisation de trois boucles d'abduction à trois niveaux d'analyse différents (macro, méso, micro). Nous analysons les dispositifs collectifs, les institutions, les PTCE et leurs organisations parties prenantes présentes entre 2017 et 2020 en région Hauts-de-France. Les résultats de l'étude mettent en évidence l'implication des organisations à différents niveaux d'analyse dans la création des MO MPP à visée sociale et solidaire : les institutions et les MO MPP développent un cadre environnemental favorisant leur création, les MO MPP se structurent pour influencer sur le cadre environnemental et développer des activités à visée sociale et solidaire, et les organisations parties prenantes des MO MPP s'impliquent par des activités et par la structuration de la MO MPP elle-même. Nous mettons en évidence la prépondérance du rôle des organisations parties prenantes dans le processus de création des MO MPP et l'influence de la perspective pratique et co-évolutive facilitant la création de la gouvernance, des activités et de la stratégie collective de la MO MPP. La thèse entend ainsi contribuer à la fois aux courants théoriques en sciences de gestion et aux pratiques de recherche de celles-ci. Concernant les courants théoriques, nous contribuons aux courants des méta-organisations par l'étude du processus de création des MO MPP, à la mise en évidence d'un

courant spécifique aux organisations à visée sociale et solidaire ainsi qu’au courant de la co-évolution par l’étude des effets de co-évolution dans la création de nouvelles formes inter-organisationnelles. Concernant les pratiques de recherche, nous contribuons à l’expérimentation d’un plan de thèse basé sur les boucles d’abduction réalisées, à la mise en évidence de recherche-intervention multi-cas auprès de coopérations émergentes, ainsi qu’à l’opportunité de comprendre des phénomènes émergents grâce à des boucles d’abduction multiples à différents niveaux d’analyse.

The creation process of multi-stakeholder meta-organizations. The case of “pôles territoriaux de coopération économique” (PTCE)

Abstract: The theme of multi-stakeholder cooperation is increasing, particularly between organizations of different legal forms, in the context of collective activities and organizations. This theme has been reinforced for several years, through the prism of the growing relations established between institutions, companies, SSE organizations and citizens for activities with a social and solidarity purpose. Within the different forms of cooperation, the « Pôle Territorial de Coopération Economique » (PTCE), defined by the French law of July 31st, 2014 relating to the social and solidarity economy, appears as a specific form of multi-stakeholder meta-organization (MSMO) with a social and solidarity aim. The PTCE questions the current knowing of meta-organizations and MSMOs, in particular by its form of structured cooperation within a collective organization, based on equality between members of different legal forms and developing activities with a social and solidarity aim. More particularly, through the freedom to integrate a meta-organization as well as its formal and multi-stakeholder character, the process of creating MSMOs questions the capacity of organizations to link up with each other. Therefore, the research seeks to answer the following research question: How are MSMOs created? Focused on the study of the regional context of the process of creation of PTCEs, in a research-intervention approach, the research focuses on the realization of three abduction loops at three different levels of analysis (macro, meso, micro). We observe collective meetings, institutions, PTCEs and their multi-stakeholder organizations presents between 2017 and 2020 in the Hauts-de-France region. The results of the research highlight the involvement of organizations at different levels of analysis in the creation of MSMOs with a social and solidarity-based approach: institutions and MSMOs develop an environmental

framework that favors their creation, MSMOs structure themselves to influence the environmental framework and develop activities with a social and solidarity-based approach, and MSMO stakeholder organizations get involved through activities and through the structuring of the MSMO itself. We highlight the preponderance of the role of stakeholder organizations in the process of creating MSMOs and the influence of the practical and co-evolving perspective facilitating the creation of the governance, activities and collective strategy of the MSMO. The research thus intends to contribute both to theoretical fields in management sciences and in research practices in management. Concerning the theoretical field, we contribute to the field of meta-organizations through the study of the process of creation of MSMOs, to the highlighting of a specific field in organizations with social and solidarity-based aims, and to the field of co-evolution through the study of the effects of co-evolution in the creation of new inter-organizational forms. Concerning research practices, we contribute to the experimentation of a thesis plan based on the abduction loops, to the demonstration of multi-case research-intervention with emerging cooperation, as well as to the opportunity to study emerging phenomena thanks to multiple abduction loops at different levels of analysis.

Remerciements

Cette thèse, bien que nécessitant un travail individuel, est une aventure collective. En effet, mon inscription en doctorat et son financement, la réalisation de la recherche et ses multiples terrains d'étude ainsi que mon apprentissage des normes académiques et professionnelles ont été rendues possibles par de nombreuses personnes que je souhaite remercier dans ces quelques lignes. Cette aventure collective a été permise par de nombreux échanges, discussions, liens et soutiens avec ces personnes qui m'ont fait confiance, ce qui me permet, aujourd'hui, de vous présenter ce manuscrit rédigé, visant à obtenir le grade de docteur en sciences de gestion.

Je tiens tout d'abord à remercier Christel Beaucourt et Xavier Lecocq, mes directeurs de thèse. Vous avez su m'accompagner avec bienveillance, écoute, engagement et goût du challenge, tout au long de la thèse, dans les moments les plus hauts comme les plus bas. Nos échanges réguliers, formels comme spontanés, m'ont permis de nourrir ce travail et de le porter bien plus loin que ce que j'aurais pu imaginer. Vous m'avez également accompagnée tout au long de ma professionnalisation à la découverte des différentes facettes du métier d'enseignant-chercheur. C'est grâce à vous, que je souhaite aujourd'hui continuer dans cette voie professionnelle.

J'en profite également pour remercier l'équipe de recherche de l'IAE Lille (Vanessa Warnier, Xavier Weppe, Julie Bastianutti, Zoé Le Squeren, Saïd Yami, Frédéric Garcias, Cécile Belmondo, Laëtitia Roux) pour tous nos échanges, qui ont contribué à enrichir la thèse et à découvrir le métier d'enseignant-chercheur. Je tiens particulièrement à remercier Benoît Demil et Corinne Grenier, qui ont accepté de faire partie de mon comité individualisé de thèse et qui ont su me partager leurs questionnements et leurs conseils. Ces échanges m'ont permis de remettre en question mes certitudes et d'approfondir ma réflexion plus loin dans le cadre de la thèse.

Je remercie également chaleureusement les collègues doctorants et jeunes docteurs qui sont passés par les bureaux 613 et 614 de l'IAE Lille (Véronique W., Guillaume D., Véronique S., L., Catherine, Carole, Guillaume N., Cédric, Calypso). Nos moments d'échanges, nos « *Phd-as-practice* », nos franches rigolades et nos moments de doutes m'ont permis de profiter de vos expériences et de trouver une oreille attentive lors des moments difficiles. Je tiens particulièrement à remercier Carla et Léa avec qui j'ai la chance de partager cette année, la soutenance et la fin de thèse : je ne vous remercierais jamais assez pour tous ces moments partagés, vous êtes des amies avec lesquelles je suis ravie de vivre cette étape commune.

Je souhaite ensuite remercier l'Institut Godin, notamment Nicolas Chochoy son directeur et Rachid Cherfaoui son président, qui m'a accueillie en CIFRE pour réaliser cette thèse. Vous avez su m'accompagner, m'aider et m'accueillir tout au long du travail de thèse et de mes missions à l'Institut Godin. Vous m'avez également permis de découvrir, d'expérimenter et de tester de nouveaux modes de faire, de nouvelles pratiques professionnelles au cœur de la recherche et développement. Vous m'avez enfin fait profiter de votre réseau en m'ouvrant les portes de nombreux dispositifs sur lesquels se basent en partie ma recherche. Je tiens tout particulièrement à remercier Gwendal, mon collègue lillois, qui a su me soutenir tout au long de ce travail, par nos échanges et questionnements quotidiens. Je suis si enthousiaste à l'idée de continuer notre route professionnelle ensemble. Je profite également de cet espace pour

remercier l'ensemble de l'équipe d'Extracité, qui m'a accueilli dans ses locaux mais également dans sa vie d'équipe : j'ai trouvé chez vous une ambiance de travail simple, agréable et joyeuse.

Cette thèse est une aventure collective également grâce à l'ensemble des professionnels qui m'ont ouvert les portes de leurs dispositifs, organisations et PTCE pour observer, questionner et apporter des solutions et modèles. Je tiens particulièrement à remercier : Arthur et Xavier (Pôle Anima), Sandrine et Vincent (Fabrique pour Entreprendre Solidaire), Gilles, Solène, Rachid et Slimane (Emergence Beauvaisis), Antoine, Fabrice et Florent (Aliss), Stéphane (CRESS HDF) et Julien (APES). Nos échanges, discussions et remises en question régulières m'ont permis de comprendre, d'approfondir et de questionner les pratiques des organisations et les pratiques de la recherche tout au long de la thèse. Je remercie également l'ensemble des personnes interrogées pour le temps qu'elles m'ont accordé et la franchise dont elles ont fait part. J'espère que nos routes continueront de se croiser et que vos projets se réaliseront.

Le processus de thèse est un processus d'apprentissage universitaire, professionnel mais également personnel. Il demande endurance, ténacité et rigueur (sans compter les nuits blanches, soirées et week-ends à travailler !). Je n'aurais pas pu arriver jusque-là sans tout le soutien des gens qui me sont proches. Je tiens tout d'abord à remercier l'homme de ma vie, Sébastien. Tu as tout fait pour me faciliter la vie et tu m'as donné la force de croire en moi, grâce à tout ton amour et ta confiance. Nous rattraperons très vite le temps manqué ces derniers mois.

Je souhaite ensuite remercier mes amis (Marion, Florian, Fanny, Johan, Julie, Manon, Romain, ...), vous avez su me soutenir et être présents dans toutes ces épreuves, avec la dose de fun et de rires qui nous caractérisent, je suis tellement honorée d'avoir des amis comme vous. Je remercie aussi ma famille, vous avez toujours été disponible pour m'aider à me ressourcer. Votre liberté m'a permis de devenir celle que je suis aujourd'hui. Enfin, cette course de trois ans jusqu'à la fin de la thèse, a également été rythmée par le sport, les projets associatifs, la musique et les voyages (Benenova Lille, Les Voyageurs Pressés, Spartak, le running du midi, Kares, etc.). Ces moments de découvertes, de dépassement et de projets sont autant de moments de vie partagés avec des connaissances devenus des amis. Ils me permettent de trouver cet équilibre dans ma vie entre l'associatif, l'artistique, le sport et le travail.

Enfin, je remercie tout particulièrement les membres de mon jury : le professeur Hervé Dumez, le professeur Didier Chabaud, la professeure Nathalie Raulet-Croset et Rachid Cherfaoui. Je suis honorée de vous compter dans mon jury de thèse. J'espère que mon travail sera à la hauteur de vos attentes, et qu'il permettra des discussions et échanges riches tant sur les plans théorique, méthodologique que managérial.

Sommaire

Introduction générale.....	1
Partie I. Pour une thèse appliquée et applicable en sciences de gestion	18
Chapitre 1. Les conditions d'une épistémologie de l'action collective.....	19
1. Les sciences de gestion, une discipline ingénierique de l'action collective	20
1.1 Evolution de la discipline des sciences de gestion	20
1.2 Les sciences de gestion, une science de l'action collective	23
1.3 Les sciences de gestion, une science d'ingénierie.....	24
2. Paradigme épistémologique et relation aux connaissances générées.....	26
2.1 Présentation et limites des paradigmes épistémologiques.....	26
2.2 Les connaissances en sciences de gestion	31
2.3 Relation aux connaissances générées	33
3. L'utilisation de l'abduction à différents niveaux d'analyse.....	36
3.1 Le mode d'inférence de l'abduction.....	36
3.2 L'étude de différents niveaux d'analyse	40
3.3 Le design de recherche : des boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse	43
Conclusion et synthèse du Chapitre 1	46
Chapitre 2. L'étude du processus de création des pôles territoriaux de coopération économique	47
1. Le terrain d'étude comme choix primordial dans le cadre d'un design de recherche basé sur l'abduction.....	48
1.1 Le terrain comme objet conditionnant le design de recherche.....	48
1.2 Le choix d'un sujet : les coopérations multi-parties prenantes	50
1.3 Les modalités de recherche et l'intérêt d'une CIFRE	52
2. Les PTCE en tant que coopérations multi-parties prenantes empiriques se déployant	53
2.1 Définition légale et volonté politique des PTCE.....	53
2.2 Les études existantes sur les PTCE	57
2.3 Limites des études et intérêt d'une recherche sur le sujet	65
3. L'Institut Godin et l'accès au contexte des PTCE en région Hauts-de-France	68
3.1 L'Institut Godin, un centre de recherche et développement et de transfert en sciences humaines et sociales, tourné vers l'outillage des PTCE.....	68
3.2 Le travail déjà réalisé de l'Institut Godin auprès des PTCE	71
3.3 Notre place particulière au sein de l'Institut Godin dans l'outillage des PTCE.....	75

4.	Le terrain étudié : le contexte des PTCE en région Hauts-de-France	78
4.1	Présentation du terrain choisi	78
4.2	Problématiques concernant le processus de création des PTCE en région Hauts-de-France	85
4.3	Design de recherche contextualisé : trois boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse pour étudier les PTCE en région Hauts-de-France	89
	Conclusion et synthèse du Chapitre 2	92
	Chapitre 3. La méthodologie de recherche-intervention facilitant la théorisation ancrée et la création des PTCE	93
1.	La recherche-intervention, méthodologie choisie au sein du courant de la recherche-action	93
1.1	Les conditions et principes du courant de la recherche-action.....	94
1.2	La méthode générale du courant de la recherche-action	101
1.3	Les différentes approches du courant de la recherche-action et choix de la recherche-intervention.....	110
1.4	Présentation de la méthodologie de recherche-intervention utilisée	114
2.	Les pratiques mises en place dans le cadre de la recherche-intervention réalisée.....	119
2.1	L'imbrication de la recherche et de l'intervention	119
2.2	La recherche d'une problématique à partir des besoins des organisations	121
2.3	La collecte des données concernant la problématique générale.....	123
2.4	Le codage et l'analyse des données.....	128
2.5	Les interventions et leur analyse par un triple point de vue.....	134
	Conclusion et synthèse du Chapitre 3	136
	Conclusion et synthèse de la Partie I.....	138
	Partie II. L'étude du processus de création des MO MPP par trois boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse.....	140
	Chapitre 4. La boucle d'abduction au niveau d'analyse « macro » : l'environnement au sein de la création des MO MPP.....	142
1.	Quel cadre environnemental pour les coopérations multi-parties prenantes ?.....	143
1.1	La coopération comme levier de financement et d'innovation pour les organisations de l'ESS.....	144
1.2	La coopération pour prendre en compte les parties prenantes et la responsabilité sociale des entreprises	148
1.4	Des confusions dans les formes organisationnelles dues aux coopérations multi-parties prenantes.....	153
2.	L'étude du cadre environnemental et des PTCE en région HDF.....	156

2.1 Le cadre environnemental et les PTCE en région HDF	156
2.2 Présentation des dispositifs et PTCE étudiés	157
2.3 Modalités de collecte et analyse des données	161
3. Le cadre environnemental favorisant les coopérations multi-parties prenantes à visée sociale et solidaire	163
3.1 Résultats concernant le cadre environnemental	163
3.2 Résultats concernant les PTCE	172
4. Les PTCE : des MO MPP dans un cadre environnemental favorable	181
4.1 Qualifier le cadre environnemental des PTCE	181
4.2 Qualifier les coopérations multi-parties prenantes de type PTCE	187
4.3 Les méta-organisations et leurs différentes formes pour qualifier les PTCE	196
4.4 Cas particulier des coopérations multi-parties prenantes à visée sociale et solidaire	199
5. Définition des PTCE et conditions de déploiement du cadre environnemental favorable	204
5.1 Les PTCE comme forme spécifique de méta-organisation	204
5.2 L'environnement comme cadre institutionnel favorable en construction	206
5.3 Le phénomène PTCE s'intensifiant, les questionnements se multipliant	208
Conclusion et synthèse du Chapitre 4	210
Chapitre 5. La boucle d'abduction au niveau d'analyse « méso » : le processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire	212
1. Quel processus à l'œuvre dans la création des MO MPP ?	213
1.1 Définitions des méta-organisations et leurs différentes formes	214
1.2. Le processus de création des méta-organisations	218
1.3. Le processus de gestion des méta-organisations	220
1.4. Nécessité de l'étude du processus de création des MO MPP	224
2. Une étude de quatre PTCE en cours de création en région HDF	225
2.1 Présentation des quatre cas de PTCE en cours de création	225
2.2 Cadre de recherche-intervention des PTCE en cours de création	233
2.3 Modalités de collecte et analyse des données	235
3. Résultats : le processus de création des PTCE en région HDF	237
3.1. Le PTCE à travers le temps	238
3.2 Logique d'action des membres	242
3.3 Evolution des frontières du PTCE	246

3.4 Les pratiques d'organisation du PTCE.....	250
4. Théorisation du processus de création des MO MPP	255
4.1 Processus de création de la MO MPP à travers le temps	256
4.2 Logiques d'action des membres pour intégrer la MO MPP en cours de création	257
4.3 Evolution des frontières de la MO MPP en cours de création	259
4.4 Pratiques d'organisation pour la création de la MO MPP.....	260
5. Interventions auprès des PTCE à partir du processus de création des MO MPP.	261
5.1 Modèle processuel de la création des MO MPP	261
5.2 Interventions auprès des quatre PTCE accompagnés.....	264
5.3 Limites et questionnements quant au processus de création des MO MPP	267
Conclusion et synthèse du Chapitre 5	269
Chapitre 6. La boucle d'abduction au niveau d'analyse « micro » : les relations inter-organisationnelles du processus de création des MO MPP	270
1. Quelles processus inter-organisationnels dans le processus de création des MO MPP ?	271
1.1 Les relations inter-organisationnelles au sein des coopérations.....	273
1.2 La gouvernance multi-parties prenantes	276
1.3 La stratégie collective.....	281
2. Etude des processus inter-organisationnels au sein des PTCE	284
2.1 Présentation actualisée des PTCE étudiés	285
2.2 Actualisation de la recherche-intervention pour les organisations parties prenantes des PTCE en cours de création.....	291
2.3 Modalités de collecte et analyse des données	293
3. Résultats : l'implication des organisations parties prenantes dans le processus de création des PTCE	297
3.1 Implication des organisations dans les activités du PTCE	299
3.2 Implication des organisations dans le processus d'organisation du PTCE	302
3.3 Modalités de relations des organisations parties prenantes.....	310
4. Théorisation des processus inter-organisationnels pour la création d'une MO MPP	315
4.1 Implication des organisations dans les activités de la MO MPP.....	315
4.2 Implication des organisations dans le processus d'organisation de la MO MPP.	318
4.3 Modalités de relations des organisations aux autres	322
5. Modèle et interventions concernant l'implication des organisations dans la création de la MO MPP	325

5.1 Modèle processuel d'implication des organisations dans la création de la MO MPP	326
5.2 Interventions concernant la facilitation des processus d'implication des organisations au sein de la MO MPP en cours de création	329
5.3 Limites de l'étude des boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse	331
Conclusion et synthèse du Chapitre 6	331
Conclusion et synthèse de la Partie II	333
Partie III. Articulation des analyses présentées et contributions générales de la thèse.....	334
Chapitre 7. Articulation des différents niveaux d'analyse du processus de création des MO MPP à partir de la co-évolution.....	335
1. Limites des boucles d'abduction réalisées concernant la réponse à la problématique générale de la thèse	336
1.1 Nécessité d'articuler les niveaux d'analyse afin d'identifier le processus général de création des MO MPP	336
1.2 Nécessité d'articuler les niveaux d'analyse afin d'identifier l'influence de la MO MPP sur la réponse aux besoins sociaux de territoire	338
1.3 L'intérêt de l'étude de l'influence des MO MPP sur la réponse aux besoins sociaux de territoire	340
2. La co-évolution comme cadre d'articulation des résultats à différents niveaux d'analyse.....	341
2.1 Définition de la co-évolution et intérêt de son utilisation	341
2.2 Adaptation du cadre de co-évolution pour les MO MPP	343
3. Méthodologie pour l'étude articulant les résultats à différents niveaux d'analyse....	345
4. Résultats concernant les effets de co-évolution au cœur du contexte régional de création des PTCE	349
4.1 Les effets de co-évolution au sein de chaque niveau d'analyse	350
4.2 Les effets de co-évolution entre les niveaux d'analyse	353
4.3 Influences des effets de co-évolution	356
5. Modèles et interventions facilitant la création des MO MPP à visée sociale et solidaire	357
5.1 Modèle des effets de co-évolution durant la création des MO MPP.....	357
5.2 Modèle général de la création des MO MPP à visée sociale et solidaire	359
5.3 Intervention auprès des institutions pour favoriser la création des MO MPP en région HDF	361
Conclusion et synthèse du Chapitre 7	362

Chapitre 8. Contributions générales concernant le processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire	363
1. Apports et limites concernant les MO MPP	363
1.1 Discussion à partir du courant des méta-organisations	363
1.2 Contributions managériales concernant le processus de création et la finalité des MO MPP	366
1.3 Limites et propositions de recherche concernant les MO MPP	367
2. Apports et limites concernant le champ d'application des organisations à visée sociale et solidaire en sciences de gestion.....	369
2.1 Discussion concernant le champ d'application des organisations à visée sociale et solidaire en sciences de gestion.....	369
2.2 Contributions managériales concernant le champ d'application des organisations à visée sociale et solidaire	371
2.3 Limites et propositions de recherche concernant le champ d'application des organisations à visée sociale et solidaire.....	372
3. Apports et limites concernant la co-évolution comme cadre d'analyse des coopérations multi-parties prenantes.....	374
3.1 Discussion concernant l'utilisation de la co-évolution	374
3.2 Contributions managériales concernant le cadre d'analyse de la co-évolution ...	376
3.3 Limites et propositions de recherche concernant le cadre d'analyse de la co-évolution.....	377
Conclusion et synthèse du Chapitre 8	378
Chapitre 9. Contributions générales concernant les pratiques de recherche en sciences de gestion utilisées	379
1. Apports et limites du plan de thèse abductif	379
1.1 Discussion concernant les plans de thèse en sciences de gestion	379
1.2 Contributions théoriques et pratiques pour un plan de thèse abductif	382
1.3 Limites et propositions de recherche pour une diversification des plans de thèse en sciences de gestion	383
2. Apports et limites concernant l'utilisation de la recherche-intervention	384
2.1 Discussion concernant la recherche-intervention.....	384
2.2 Contributions théoriques et pratiques pour une recherche-intervention associant des boucles d'abduction.....	386
2.3 Limites et propositions concernant la recherche-intervention	387
3. Apports et limites concernant l'utilisation de boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse.....	389

3.1 Discussion concernant la construction de la recherche par boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse.....	389
3.2 Contributions théoriques et pratiques pour utiliser les boucles d'abduction	390
3.3 Limites et propositions de recherche concernant l'abduction à différents niveaux d'analyse.....	391
Conclusion et synthèse du Chapitre 9	393
Conclusion et synthèse de la Partie III	394
Conclusion générale	395
Bibliographie	405
Liste des figures	425
Liste des tableaux	428
Annexes	430

Introduction générale

L'introduction générale de la thèse permet de mettre en évidence le contexte empirique de notre travail de recherche. Nous identifions ensuite l'intérêt managérial et l'intérêt théorique de cette recherche avant d'explicitier le design utilisé et de présenter le plan de la thèse.

Contexte de la thèse

Les coopérations entre organisations de nature différente sont le point de départ de la réflexion menant à la thématique investiguée au sein de la thèse. En effet, les relations associations-entreprises se développent depuis plusieurs années, allant vers des systèmes de coopérations et de partenariats co-construits de plus en plus importants et de plus en plus fréquents entre les organisations. Par exemple, en 2019, 53% des associations et 35% des entreprises d'au moins 10 salariés développent des partenariats¹. De plus, les collectivités territoriales paraissent en difficultés pour favoriser le développement des partenariats : *« si 76% des maires considèrent aujourd'hui que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction, ils sont 46% à reconnaître ne pas encore savoir comment faire, et à avoir besoin d'arguments pour être en mesure d'être force d'entraînement localement »*. Depuis le début de la décennie, de nombreuses formes de coopérations multi-parties prenantes voient le jour et se déploient, notamment en France sous des formats nombreux, régulièrement soutenues par des réseaux d'accompagnement et/ou des politiques publiques. En ce sens nous pouvons citer de multiples formes de coopérations territoriales existantes aujourd'hui en France :

- La « société coopérative d'intérêt collectif » (SCIC), créée en 2002², et ayant pour objet de faciliter les coopérations entre organisations de toute forme à partir d'une finalité sociale co-définie. Cette forme s'ajoute aux formats coopératifs afin de permettre l'adhésion de personnes morales au cœur des coopératives. Actuellement, il existe 136 SCIC³ en France.
- Les pôles de compétitivité, qui sont des regroupements sur un territoire et pour une thématique, des entreprises, laboratoires de recherche et établissements de formation en lien avec les collectivités territoriales et l'Etat. Ces pôles ont été initiés par une politique publique en 2004 dans le but de *« mobiliser les facteurs clefs de la compétitivité, au premier rang desquels figure la capacité d'innovation »*⁴. Aujourd'hui, l'Etat a labellisé

¹ <https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/missionalliances-etatlieuxpartenariats-bad.pdf>

² Décret n° 2002-241 du 21 février 2002 relatif à la société coopérative d'intérêt collectif

³ <https://www.economie.gouv.fr/ess/scop-scic-cest-quoi>

⁴ <https://competitivite.gouv.fr/la-politique-des-poles-243.html>

55 pôles de compétitivité en France, pour des durées variées (1 an ou 4 ans), sur des thématiques de recherche et développement variées (industrie, santé, alimentaire, logistique, etc.) ;

- Les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) définis par la loi d'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 comme étant « *constitués par 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* »⁵. Ces pôles ont fait l'objet de deux appels à projets nationaux en 2014 et 2015 avec environ 250 candidatures et 40 lauréats. De plus le think tank « Labo de l'ESS » référence environ 150 initiatives de PTCE en France actuellement⁶ ;
- Les tiers-lieux, définis comme des « *nouveaux lieux du lien social, de l'émancipation et des initiatives collectives* »⁷, qui regroupent toutes sortes d'organisations et des citoyens autour de lieux dédiés à la créativité et au lien social. Le rapport ministériel « *Faire ensemble pour mieux vivre ensemble* » datant de 2018 en recense 1800 sur l'ensemble du territoire français. Ces formes de coopération sont aujourd'hui fortement impulsées par les politiques publiques : l'Etat a lancé un appel à manifestation d'intérêt permanent dédié, « les fabriques de territoire », pour financer et recenser les tiers-lieux, et a mis en place un conseil national des tiers-lieux ;
- Les écosystèmes locaux d'innovation sociale, mis en avant par la politique nationale « French Impact Territoires » dès 2018 en France. Cette politique est pensée comme un programme qui « *vis* à valoriser et faire reconnaître l'activité des écosystèmes territoriaux performants de l'innovation sociale (...). Ces écosystèmes sont formés par des collectifs territoriaux, qui mobilisent largement les acteurs locaux idoines afin de co-construire un projet concerté et cohérent avec les enjeux du territoire labellisé »⁸.

⁵ Art. 9, Loi du 31 Juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

⁶ <http://www.lalabo-ess.org/-initiatives-ptce-81-.html>

⁷ <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/tiers-lieux#e2>

⁸ <https://www.le-frenchimpact.fr/nos-programmes/territoires>

En 2019, 27 territoires ont été labellisés en France. Cette politique semble être le renouveau de la politique nationale des PTCE comme Abhervé (2019) l'identifie : « *Les PTCE abandonnés sans évaluation au profit d'un incertain volet territorial de French Impact* »⁹.

En parallèle, de nombreux courants et concepts se développent depuis plusieurs décennies pour définir les relations de coopération multi-parties prenantes (Axelrod, 1984 ; Dyer et Singh, 1998 ; Koenig, 1996 ; Provan et Kenis, 2007 ; Smith, Carroll et Ashford, 1995). Ces courants cherchent particulièrement à spécifier les différentes formes que les coopérations et relations multi-parties prenantes peuvent prendre : réseaux, alliances stratégiques, écosystèmes, clusters, systèmes productifs, districts industriels, initiatives multipartites, etc. Elles se distinguent en fonction de plusieurs caractéristiques, notamment du degré : de formalisation, de complémentarité, de similarité, d'égalité, ou encore d'interdépendance. Dans ce processus de théorisation des différentes formes de coopération multi-parties prenantes, Ahrne et Brunsson (2008) ont proposé plus récemment la forme « méta-organisation ». Les méta-organisations sont définies 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 des méta-organisations peuvent être des États, des entreprises ou des associations. Les membres ont une autonomie considérable. Ils ont demandé l'adhésion par choix et ils sont libres de partir à tout moment. Ils ne peuvent pas être obligés de devenir membres ou d'être achetés. Et en tant que membres, ils conservent la plus grande partie de leur autonomie et de leur identité en tant qu'organisations indépendantes. De plus, dans les méta-organisations, comme c'est le cas pour les associations, les membres sont égaux* » (Ahrne et Brunsson, 2008, p. 3). Cette définition précise de ce fait la nature particulière de cette coopération multi-parties prenantes par le degré important de formalisation, d'égalité, de similarité et d'engagement des organisations pour créer la méta-organisation. Ces coopérations apparaissent comme la forme la plus aboutie par son aspect à la fois engageant (création d'une organisation à part entière faite d'organisations) et égalitaire entre les organisations parties prenantes. Cette nouvelle forme provient d'une multiplication de coopérations de ce type partout dans le monde qui ont pour objectif de renforcer la légitimité et le pouvoir collectif des organisations (comme l'Europe, la FIFA, les regroupements d'universités, les chaînes de valeurs globalisées, les regroupements hospitaliers, etc.). Ahrne et

⁹ <https://blogs.alternatives-economiques.fr/abhervé/2019/08/08/les-ptce-abandonnes-sans-evaluation-au-profit-d-un-incertain-volet-territorial-de-french-impact-et-un-ptca-comme-associatif-sort-du-chapeau-sans-reference>

Brunsson (2005, 2008) mettent en évidence l'intérêt d'investiguer ces formes d'organisations méta- du fait de la particularité des membres impliqués qui sont également des organisations.

Ces actualités nous ont fait réaliser l'intérêt d'étudier ce phénomène grandissant au vue de l'opportunité pour les organisations de l'ESS comme pour les entreprises de réaliser des coopérations et relations entre elles, ainsi que l'intérêt théorique concernant la création d'organisation collective entre des membres de nature différente telle que la méta-organisation. Christel Beaucourt et Xavier Lecocq ont accepté de nous suivre dans ce projet de recherche en devenant nos co-directeurs de thèse. Nous avons été rattachée au Laboratoire Lille Economie Management (LEM – UMR 9221), au sein de l'axe Individus, Organisations et Société, pour réaliser cette thèse. Le projet de recherche s'est positionné sur l'étude du phénomène d'un point de vue systémique, permettant d'observer les coopérations d'organisations diversifiées existantes au sein de la société et qui ont pour but de répondre aux besoins sociaux de territoire. **Le but de la thèse porte ainsi sur l'objectif de spécifier, comprendre, modéliser et accompagner les coopérations multi-parties prenantes entre des organisations de différentes natures se multipliant, et qui ont pour but de répondre à des besoins sociaux au sein des territoires.**

Intérêt managérial de la recherche

Les rencontres avec différentes organisations dans le cadre de la recherche d'une convention CIFRE¹⁰, nous ont amenée à découvrir la multitude des coopérations se déployant sur les territoires et plus particulièrement la forme de coopération regroupant des organisations de nature différente pour répondre aux besoins sociaux : les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Cette forme de coopération multi-parties prenantes nous offrait alors un espace d'expérimentation et de recherche intéressant car il permettait d'observer les coopérations entre organisations de nature différente dans une visée sociale et solidaire afin de créer des activités sociales et économiques basées sur l'innovation sociale, tout en prenant en compte la perspective territoriale des organisations parties prenantes et des activités à créer. Notre sujet de thèse s'est ensuite affiné par des rencontres avec les parties prenantes du projet de thèse. En effet, les organisations rencontrées nous ont fait part de leurs questionnements concernant les processus de création de ces coopérations et les difficultés rencontrées à associer l'ensemble des organisations. Les organisations intéressées et impliquées dans la création des coopérations multi-parties prenantes pointaient comme difficulté majeure la grande diversité

¹⁰ CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la REcherche

des organisations à impliquer au sein du PTCE, du fait de leur finalité, de leurs habitudes et de leurs manières de faire, différentes les unes par rapport aux autres. L'intérêt managérial de la recherche porte donc sur les besoins des organisations et des coopérations quant à la compréhension des coopérations multi-parties prenantes et à la facilitation de leur création par la mise en lien d'organisations de nature différente. Plus particulièrement, l'intérêt managérial de la thèse s'est trouvé renforcé par l'intérêt stratégique et opérationnel de l'Institut Godin¹¹, centre de recherche et développement et de transfert en sciences humaines et sociales, créé en Juin 2007 à Amiens, qui nous a accueillie, dans le cadre d'une convention CIFRE, en tant que chargée de mission R&D, afin de développer un programme de recherche et développement portant sur les conditions de création des PTCE. Ce programme, se positionnant dans la suite des travaux de l'Institut Godin, permet de focaliser notre travail sur l'étude du processus de création des PTCE porteurs d'innovation sociale, la mise en évidence des PTCE observées sur les territoires et l'appui aux institutions et réseaux d'accompagnements des PTCE dans leur mission de facilitation à la création des PTCE.

De ce fait, **l'intérêt managérial de la thèse est multiple car il se réfère à la fois aux questionnements des institutions et réseaux d'accompagnement, des PTCE et organisations impliquées dans ces PTCE, ainsi qu'à la volonté de l'Institut Godin de porter et diffuser des réponses et connaissances concernant les PTCE** et, plus largement, la forme de coopération multi-parties prenantes territorialisée à visée sociale et solidaire.

Intérêt théorique de la recherche

La recherche porte également un intérêt théorique en sciences de gestion. En effet, dans la suite des travaux de Ahrne et Brunsson (2005, 2008), plusieurs auteurs se sont penchés sur l'étude des méta-organisations pour en expliquer leur formation, leur gestion ou encore leur fonction (Berkowitz et Bor, 2018, 2018 ; Brankovic, 2018 ; Carmagnac et Carbone, 2019 ; Cropper et Bor, 2018 ; Gulati, Puranam et Tushman, 2012 ; Valente et Oliver, 2018 ; Vifell et Thedvall, 2012). Plus particulièrement, Berkowitz et Dumez (2015) proposent une typologie de formes de méta-organisations, dont le type « méta-organisation multi-parties prenantes » (MO MPP), qui respectent les attributs énoncés par Ahrne et Brunsson (2008) tout en y associant une caractéristique supplémentaire : la MO MPP est strictement tripartite, elle inclut tous les organisations sociales pertinentes (entreprises, gouvernements, syndicats, organisations de la société civile). Cependant, plusieurs lacunes ont été identifiées nécessitant l'étude plus

¹¹ Institut Godin : www.institutgodin.com

approfondie du processus de création des MO MPP. D'abord, les études précédentes sur les méta-organisations et ses différentes formes ont été réalisées *ex post*, une fois la méta-organisation effectivement créée. Ensuite, ce nouveau type de méta-organisation nécessite des études complémentaires, du fait de la présence d'organisations de nature différente au cœur de la méta-organisation, initialement théorisé à partir d'organisations de même nature (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008). Enfin, plusieurs auteurs (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Berkowitz, 2018 ; Berkowitz, Crowder et Brooks, 2020 ; Corazza, Cisi et Dumay, 2019 ; Cropper et Bor, 2018 ; Gadille, Tremblay et Vion, 2013 ; Valente et Oliver, 2018) ont mis en évidence l'intérêt d'étudier d'autres formes empiriques de méta-organisations et de MO MPP afin d'identifier l'influence des membres, la place de la méta-organisation ou encore ses missions durant le processus de création, notamment l'établissement des règles, des capacités et de la gouvernance de la MO MPP.

Cet intérêt théorique de l'étude des MO MPP durant le processus de création s'est couplé à l'intérêt managérial identifié concernant la nécessité d'apporter des connaissances et pratiques pour faciliter la création des PTCE en région Hauts-de-France. De plus, l'étude des PTCE nous a amenée à définir plus spécifiquement leur forme organisationnelle. Nous avons pu préciser que le PTCE correspond à une forme de MO MPP, à visée sociale et solidaire car il possède à la fois :

- Des caractéristiques similaires dans la forme d'organisation MO MPP : la volonté de structuration collective d'organisations permettant de créer des activités à partir d'un but commun, l'interdépendance des organisations tout en gardant leur autonomie, la présence d'organisations de nature différente, l'objectif de créer des activités innovantes et la mutualisation concrète au sein d'une organisation formalisée assurant des fonctions « type » de toute organisation ;
- Une vision particulière de la forme MO MPP par sa visée sociale et solidaire, notamment : le regroupement de toutes les natures d'organisations (organisations de l'ESS, entreprises, collectivités territoriales, institutions et citoyens), l'inscription dans un territoire précis (où les organisations et la MO MPP agissent), l'engagement des activités vis-à-vis de la réponse aux besoins sociaux de territoire (plutôt qu'un engagement uniquement pour les activités des organisations parties prenantes) ainsi que des formes diverses de formalisation juridique (associations et entreprises).

De ce fait, la thèse entend étudier ce phénomène nouveau dans une logique *ex ante*, permettant de suivre le processus de création des MO MPP et les dispositifs facilitants. Nous utilisons le

terme processus de création afin de définir l'étape et les relations menant à la création effective de la MO MPP, composée d'une organisation, d'activités de produits et/ou de services et d'un modèle d'affaires dédié. La présente thèse a ainsi pour but de répondre à la question de recherche suivante : **Comment se créent les méta-organisations multi-parties prenantes (MO MPP) ?**

Plus particulièrement, cette question de recherche est investiguée par le biais d'une recherche-intervention auprès d'un cas territorial : le contexte régional de la création des PTCE en Hauts-de-France. Nous étudions des organisations et institutions présentes à trois niveaux d'analyse : le niveau d'analyse macro comprenant l'environnement, le niveau d'analyse méso comprenant les PTCE et le niveau d'analyse micro comprenant les organisations parties prenantes des MO MPP. La question de recherche se précise dans plusieurs sous-problématiques, mises en évidence par les échanges avec les organisations et les limites des revues de littérature. La première étude, au niveau d'analyse macro, porte sur le cadre environnemental des PTCE et de leur création en région Hauts-de-France. La sous-problématique identifiée concerne à la fois les dispositifs facilitants et la définition des conditions propices à la création des PTCE : **Comment définir les coopérations multi-parties prenantes ? Existe-t-il un cadre environnemental pour ces coopérations ? Quelle est son influence sur la création des coopérations ?**

La deuxième étude, au niveau d'analyse méso, porte sur le processus de création à proprement parlé des PTCE et les différentes actions et pratiques à mettre en œuvre. Cette deuxième étude s'est développée par les limites rencontrées au sein de la première étude. En effet, les dispositifs, conditions et définitions des PTCE ne suffisaient pas à identifier les manières de faire pour créer effectivement un PTCE. De ce fait, la sous-problématique identifiée est : **Quel est le processus à l'œuvre dans la création des MO MPP ?**

La troisième étude, au niveau d'analyse méso, porte plus particulièrement sur les processus des organisations parties prenantes durant la création des PTCE. De la même façon, cette étude provient des limites identifiées au sein de la deuxième étude. Elle a mis en évidence la place prépondérante des organisations au cœur du processus de création de la MO MPP. De ce fait, nous avons cherché à comprendre les actions et processus particuliers agissant entre les organisations au sein des MO MPP. La sous-problématique de la troisième étude est la suivante : **Quels sont les processus inter-organisationnels au sein des MO MPP ? Quelle est leur influence sur la création des MO MPP ?**

Une recherche complémentaire a enfin été réalisée pour articuler les modèles produits à chaque niveau d'analyse. Elle porte principalement sur les effets de co-évolution entre et au sein de chaque niveau d'analyse concernant le processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire. Elle permet de produire une réponse à la problématique générale de la thèse par la mise en évidence d'un **processus générale de création des MO MPP à visée sociale et solidaire.**

Les analyses et modèles de la thèse permettent d'apporter des contributions théoriques concernant plusieurs courants et concepts. Dans un premier temps, l'étude permet de présenter un processus de création des MO MPP, prenant en compte les éléments de l'environnement et les organisations parties prenantes au cœur du processus de création. Nous mettons en évidence **un modèle général du processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire au fil du temps, présentant trois étapes : impulsion individuelle, groupes divisés pour l'activation et groupe collectif pour la création.** Ces trois étapes se réalisent dans trois dimensions : l'évolution des frontières de la MO MPP, les logiques d'action des membres pour intégrer la MO MPP et les pratiques d'organisation de la MO MPP. De plus, nous identifions le rôle prégnant des organisations parties prenantes dès le début de la création de la MO MPP ainsi qu'un rôle important de l'environnement comme facilitateur par l'apport de ressources et de légitimité pour créer une MO MPP. **La MO MPP, quant à elle, se crée dans une perspective pratique et opérationnelle, concernant les éléments composant la stratégie, la gouvernance et le portage d'activités économiques et sociales.** Dans un deuxième temps, l'étude met en avant l'intérêt d'étudier les organisations et coopérations à visée sociale et solidaire comme champ d'application à part entière des sciences de gestion. Cette possibilité permet **d'apporter des pratiques gestionnaires au cœur des organisations, notamment les aspects opérationnels, stratégiques et de gouvernance afin de faciliter la réponse aux besoins sociaux de territoire.** Elle se distingue alors des approches sociales et solidaires existantes en sciences de gestion concernant la RSE (Bastianutti, 2014 ; Scherer et Palazzo, 2011) et les ONG (Kong, 2008). Ce champ particulier permet également de **proposer une acception différente de l'innovation sociale, entendue ici alors comme une innovation permettant de répondre aux besoins sociaux de territoire, dans une approche systémique et inter-organisationnelle** plutôt que comme une approche d'innovation uniquement managériale et organisationnelle (Aggeri, 2011). Dans un troisième temps, l'étude présente la co-évolution comme élément pertinent du cadre d'analyse permettant l'articulation des résultats de chaque boucle d'abduction. Ce cadre facilite l'observation des effets de co-évolution entre

les niveaux d'analyse mais aussi au sein de chaque niveau d'analyse entre les différentes organisations en présence. Le cadre d'analyse de la co-évolution est également intéressant lors de l'étude de formes organisationnelles et inter-organisationnelles en cours de création (Dijksterhuis, Bosch et Volberda, 1999). En effet, nous précisons que le cadre de co-évolution peut être utilisé non seulement pour observer la sélection des formes organisationnelles mais également pour décrire des phénomènes émergents de création organisationnelle. Nous faisons également la preuve **de la possibilité d'utiliser le cadre de la co-évolution pour étudier les effets de co-évolution à un niveau inter-organisationnel (méso)** autant que pour étudier les effets de co-évolution à un niveau organisationnel (micro).

Ainsi, l'intérêt théorique de la recherche se base principalement sur les résultats et analyses permettant de préciser le phénomène observé et le rapprocher du courant théorique portant sur les MO MPP. Cette recherche vient également éclairer des éléments concernant la constitution d'un champ d'application dédié aux organisations à visée sociale et solidaire mais aussi concernant la mobilisation du cadre d'analyse de la co-évolution pour articuler différents niveaux d'analyse et comprendre des phénomènes émergents à tout niveau d'analyse.

Design de la recherche

La thèse permet d'expérimenter **un design de recherche particulier, celui de l'étude par des boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse, associée à une recherche-intervention**. Cette expérimentation est rendue possible par l'ancrage empirique et managérial important de nos travaux de recherche. Notre ancrage est lié à notre mission de R&D à l'Institut Godin sur le programme dédié à la création des PTCE en région Hauts-de-France.

Considérant les sciences de gestion comme une science ingénierique (Chanal, Lesca et Martinet, 2015) de l'action collective (David, Hatchuel et Laufer, 2012), l'étude permet d'expérimenter une recherche se basant sur un mode d'inférence abductif (Dumez, 2012 ; Roudaut, 2017), plus particulièrement par l'étude selon des boucles d'abduction successives. Cette réalisation nous permet de partir d'un phénomène observé et dont les réponses au sein des sciences de gestion sont limitées, afin de répondre au problème lié au phénomène observé par la génération de connaissances et le test des propositions auprès des organisations parties prenantes de la recherche. Le mode d'inférence abductif permet également de suivre les besoins et limites identifiés par les organisations parties prenantes afin de proposer une étude approfondie, se focalisant au fur et à mesure à un niveau d'analyse particulier. La figure 1 ci-dessous synthétise le design de recherche réalisé au fur et à mesure de notre recherche.

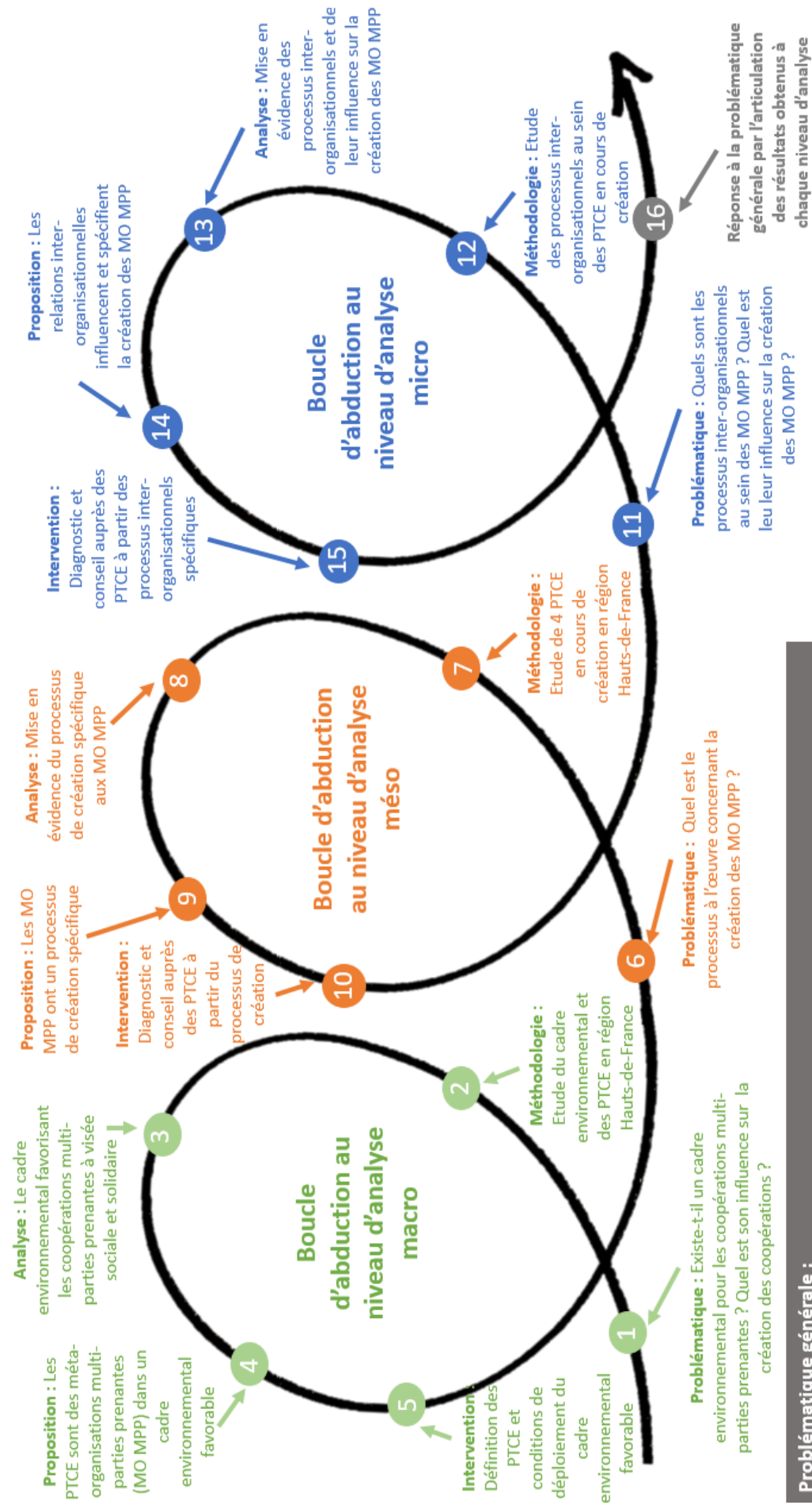


Figure 1. Design de la recherche

Associée au design de recherche comportant les boucles d'abduction à des niveaux d'analyse différents, nous avons mis en place une méthodologie basée sur la recherche-intervention (Aggeri, 2016 ; Buono, Savall et Cappelletti, 2018). Cette méthodologie permet de prendre en compte les organisations comme des parties prenantes à part entière du processus de recherche. Leur rôle est de partager les problèmes et phénomènes observés nécessitant une étude plus approfondie, et de donner leur avis après utilisation des modèles proposés, tout au long du travail de recherche, et questionnant ainsi la suite du travail de recherche (nouvelle boucle d'abduction à réaliser par exemple). De ce fait, **les organisations sont vues comme des partenaires à part entière du design de recherche, par le questionnement, l'utilisation et les retours d'expériences vis-à-vis de la recherche effectuée.**

Notre recherche-intervention s'est construite sur de nombreux échanges avec les dispositifs et les organisations au cœur du processus de création des PTCE en région Hauts-de-France. Au total, nous avons réalisé : **47 entretiens informels (correspondant à 89h), 52 observations participantes (correspondant à 221h), 84 entretiens semi-directifs (correspondant à 66h) et 23 interventions (correspondant à 36h).** Ces échanges ont porté sur 11 dispositifs collectifs, 4 institutions, 15 PTCE ainsi que 60 organisations parties prenantes des 4 PTCE en cours de création étudiés aux niveaux d'analyse méso et micro (Pôle Anima, Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Aliss et Emergence Beauvaisis). Une analyse documentaire a complété la collecte des données grâce à environ 300 documents recueillis et analysés (comptes-rendus de réunions, réponses à appel à projets et candidatures, échanges de mails, rapports d'activités, plaquettes de présentation et de communication, etc.).

Ainsi, plusieurs contributions théoriques, méthodologiques et pratiques sont mises en évidence concernant le design de recherche utilisé. Plus particulièrement, nous mettons en évidence l'importance de diversifier les pratiques concernant les plans de thèse et designs de recherche afin qu'ils tiennent compte du positionnement épistémologique et méthodologique des chercheurs. De plus, **la mise en place d'une recherche-intervention associée aux boucles d'abduction permet de renforcer l'aspect pragmatique de la recherche, basé sur les besoins des organisations parties prenantes, portant comme objectif d'étudier en profondeur le phénomène observé au fur et à mesure.**

Plan de la thèse

La thèse monographique présentée ci-après met en évidence la recherche-intervention menée durant trois années afin d'étudier le processus de création des méta-organisations multi-parties

prenantes (MO MPP), à partir de l'étude des dispositifs et des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) en région Hauts-de-France. La thèse est construite selon un plan « abductif » (Avenier et Gavard-Perret, 2012), se composant des éléments suivants : **le positionnement épistémologique, le terrain de thèse et les organisations parties prenantes de la recherche, le positionnement méthodologique, la réalisation de trois boucles d'abduction (comprenant la revue de littérature thématique associée au problème identifié, la méthodologie spécifique, les résultats, les analyses et propositions ainsi que les interventions amenant aux limites nécessitant la réalisation d'une nouvelle boucle d'abduction) puis l'articulation des analyses et les contributions générales de la thèse.** Le schéma du plan de thèse est présenté en figure 2 ci-dessous.

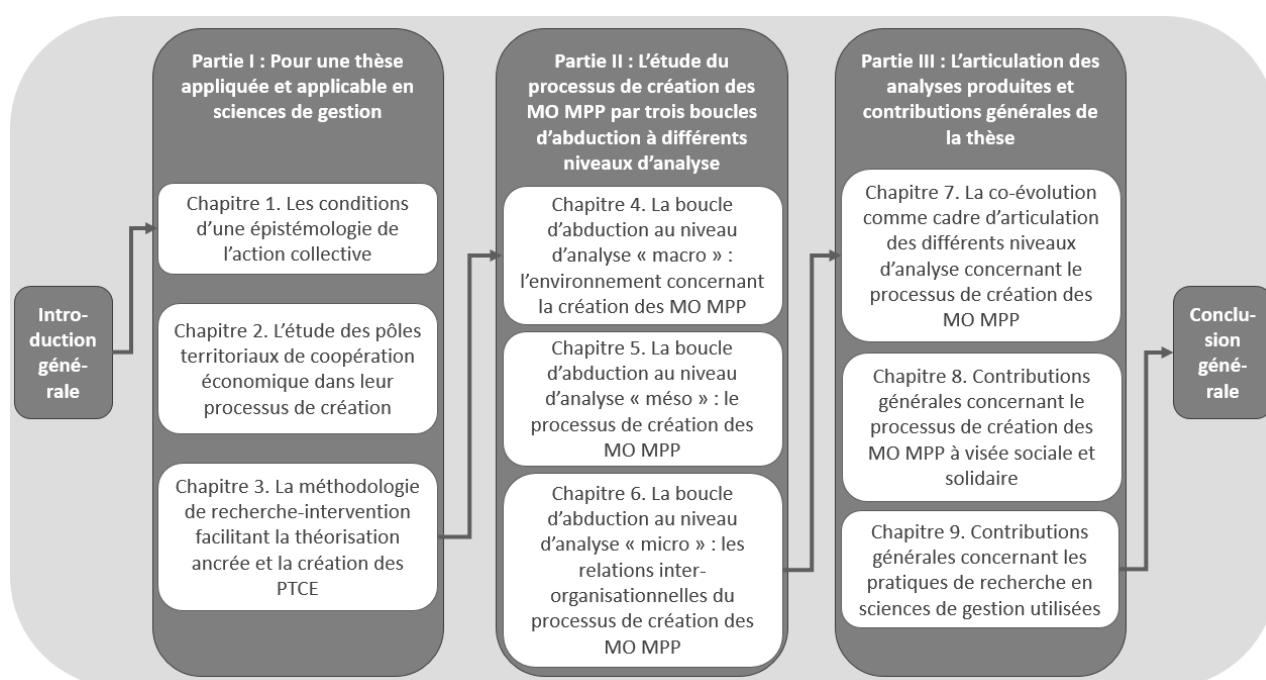


Figure 2. Plan de la thèse

La première partie concerne **les éléments épistémologiques, méthodologiques et d'accès au terrain de la thèse**. Le premier chapitre présente notre **positionnement épistémologique considérant les sciences de gestion comme une science ingénierique de l'action collective**. Elles ont pour objet d'étudier, d'analyser et de comprendre les phénomènes de société afin de documenter et d'accompagner la transformation organisationnelle par l'action collective. Dans ce sens, nous choisissons d'ancrer notre thèse au cœur du mode d'inférence abductif, afin de partir d'un phénomène observé pour comprendre, produire puis tester des hypothèses (modèles et savoirs utiles à l'action) par le biais de boucles d'abduction. Enfin, nous mettons en évidence notre positionnement quant à une approche croisant différents niveaux d'analyse afin d'étudier le phénomène sous de multiples angles.

Le deuxième chapitre de la thèse concerne **notre positionnement vis-à-vis du terrain de thèse**. Nous présentons notre choix de réaliser une thèse en CIFRE afin de renforcer les relations entre le chercheur et les organisations parties prenantes concernant le phénomène étudié. Nous précisons également l'intérêt d'étudier ce phénomène systémique : les coopérations multi-parties prenantes en observant plus particulièrement la forme empirique des Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE). Nous réalisons une revue de littérature concernant les écrits académiques ou non traitant des PTCE avant de présenter l'Institut Godin (organisation d'accueil de la thèse CIFRE). Enfin, nous détaillons le cas encadré choisi pour notre étude, c'est-à-dire, le **contexte régional des PTCE en Hauts-de-France et précisons les problèmes soulevés par les organisations composant ce contexte**, menant à présenter la problématique générale et les sous-problématiques de notre étude au sein des boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse.

Le troisième chapitre se concentre sur **la présentation du courant de la recherche-action et plus particulièrement notre choix de réaliser une recherche-intervention**. A partir de ce choix, nous précisons notre positionnement vis-à-vis du cas d'étude, notamment par l'imbrication des pratiques de recherche entre collecte des données et interventions sur le terrain. De plus, nous détaillons les relations et partenariats entretenus avec les différentes organisations et institutions afin d'identifier la place des organisations parties prenantes de la recherche au sein du design méthodologique choisi et d'établir les conditions permettant la réalisation de la recherche-intervention.

La deuxième partie concerne **la réalisation des boucles d'abduction à chaque niveau d'analyse**. Nous présentons chaque boucle d'abduction à un niveau d'analyse particulier au sein d'un chapitre dédié permettant de mettre en évidence l'ensemble des activités réalisées ainsi que les résultats et analyses pour chaque étude. Le quatrième chapitre correspond à la présentation de la boucle d'abduction au niveau d'analyse macro de l'étude. Elle présente les **éléments de revue de littérature et de questionnements des organisations amenant à traiter la première sous-problématique concernant le cadre environnemental des coopérations multi-parties prenantes et la définition des PTCE**. Ces questionnements proviennent des différentes institutions et organisations présentes au niveau régional, lors d'échanges individuels ou collectifs au sein des dispositifs mis en place. La collecte de données s'est déroulée principalement en 2017-2018 et a eu pour but de comprendre quel est le cadre de l'environnement gravitant autour des PTCE en région Hauts-de-France, quelle est son influence sur la création des PTCE et comment nous pouvons définir les PTCE. Après une étude basée

sur les différents dispositifs en région Hauts-de-France ainsi que des entretiens avec les 12 PTCE créés ou en cours de création sur la région, nous avons pu mettre en évidence que **les PTCE correspondent à des MO MPP à visée sociale et solidaire**. Les caractéristiques des PTCE concernent trois dimensions : la finalité du PTCE, les spécificités de sa forme inter-organisationnelle et ses caractéristiques similaires à d'organisation. De plus, nous avons également pu identifier que **l'environnement autour des PTCE constitue un environnement favorable** car il possède les caractéristiques suivantes : la mission d'accompagnement à la création des PTCE, la structuration des moyens et ressources pour faciliter la création des PTCE et l'expansion de la recherche par, pour et sur les PTCE. Ces caractéristiques de l'environnement montrent une recherche d'institutionnalisation de l'environnement, impulsée par les institutions mais également par les autres organisations gravitant autour des PTCE et les PTCE eux-mêmes. Cependant les interventions réalisées concernant les conditions de création des PTCE et les conditions à mettre en place pour déployer le cadre de l'environnement ont mis en évidence des limites concernant le processus plus spécifique amenant à la création d'un PTCE sur le territoire.

Le cinquième chapitre correspond à la présentation de la boucle d'abduction au niveau d'analyse méso de l'étude. Il concerne **l'étude du processus de création des MO MPP**. Nous présentons la revue de littérature concernant le courant des méta-organisations et des MO MPP et par montrer les questionnements non-résolus de leur processus de création. Nous étudions alors principalement dans cette deuxième boucle d'abduction réalisée en 2018-2019, le processus de création des MO MPP, dans une démarche *ex ante*, auprès de 4 PTCE en cours de création. Notre étude, basée sur une collecte de données concernant les éléments de création du PTCE auprès des animateurs PTCE et des différents membres du PTCE ont mis en évidence un processus de création en trois étapes : l'impulsion individuelle, des groupes divisés pour l'activation et un groupe collectif pour la création de la MO MPP. Ces trois étapes traversent chacune trois dimensions : l'évolution des frontières de la MO MPP, les logiques d'action des membres pour intégrer la MO MPP et les pratiques d'organisation de la MO MPP. Ces analyses et les interventions ont mis en évidence **la place prépondérante des organisations parties prenantes dans le processus de création des MO MPP**. De ce fait, les limites identifiées concernent les pratiques à développer pour faciliter l'intégration des organisations en tant que membres et leur rôle dans la création des MO MPP.

Le sixième chapitre correspond à la présentation de la boucle d'abduction au niveau d'analyse micro de l'étude. La revue de littérature sur les relations inter-organisationnelles ainsi que les

questionnements des organisations impliquées dans la création des PTCE ont mis en évidence la nécessité **d'étudier les pratiques et processus des organisations entre elles dans le cadre de la création du PTCE**. La collecte des données s'est principalement déroulée en 2019-2020 et avait pour but de comprendre les pratiques des organisations à s'impliquer dans la stratégie, la gouvernance et l'organisation du PTCE ainsi que leur sentiment d'appartenance à celui-ci. Les analyses mettent en évidence trois modalités d'implication des organisations parties prenantes vis-à-vis de la MO MPP dans son processus de création, à savoir : l'implication dans les activités de la MO MPP, l'implication dans l'organisation de la MO MPP, et les relations des organisations entre elles. Ces éléments mettent en évidence **la place prépondérante de la perspective pratique menant à la structuration de la gouvernance et de la stratégie de la MO MPP**. Les interventions auprès des organisations mettent cependant en évidence l'intérêt de préciser un modèle systémique du processus de création intégrant à la fois l'environnement, la MO MPP et ses organisations parties prenantes.

La troisième partie concerne **l'articulation des analyses produites à chaque boucle d'abduction ainsi que les contributions générales de la thèse**. Le septième chapitre concerne **les éléments permettant l'articulation des modèles produits à des niveaux d'analyse différents de façon successive et désynchronisée**. Après avoir présenté la nécessité d'articuler les différents niveaux d'analyse dans un modèle processuel systémique, nous proposons les conditions de leur articulation au sein d'un cadre d'analyse adapté : le cadre d'analyse de la co-évolution, permettant d'étudier les effets de co-évolution par les influences entre le niveau de l'environnement, des MO MPP et des organisations parties prenantes. En reprenant les données collectées à chaque niveau d'analyse, nous mettons en évidence que les effets de co-évolution au cœur de la création des MO MPP existent dans trois dimensions : les effets de co-évolution au sein de chacun des niveaux d'analyse, les effets de co-évolution entre les niveaux d'analyse et l'influence de ces effets à la fois sur la création de la MO MPP et sur la réponse aux besoins sociaux de territoire. Ces éléments nous permettent ainsi d'affiner le modèle présenté au chapitre 5 concernant le processus de création des MO MPP. Nous proposons alors **un modèle processuel général de la création des MO MPP à visée sociale et solidaire où nous identifions au sein des différentes étapes et dimensions les pratiques et actions réalisées par les organisations et institutions de chaque niveau d'analyse**. Nous ajoutons également les conditions permettant de créer des MO MPP à visée sociale et solidaire par les réalisations à effectuer à chaque étape pour mettre en évidence la visée sociale et solidaire.

Le huitième chapitre porte sur **les contributions générales de la thèse concernant le processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire**. Ce chapitre met en évidence la discussion, les contributions managériales et les limites et propositions de recherche concernant trois courants majeurs mobilisés dans le cadre de la thèse. Premièrement, nous mettons en évidence les apports de la thèse concernant le courant des méta-organisations. Plus particulièrement, nous proposons un processus de création des MO MPP, permettant de discuter de la perspective pragmatique, basée sur les actions des organisations pour créer les MO MPP et de donner à voir les spécificités de la forme MO MPP dans le cadre du courant des méta-organisations. Nous proposons également un regard sur une pratique nouvelle des MO MPP concernant la réalisation et la gestion d'activités, dans notre cas à visée sociale et solidaire. Deuxièmement, nous discutons la possibilité et l'intérêt théorique et managérial de considérer les organisations à visée sociale et solidaire comme un champ d'application à part entière en sciences de gestion, se démarquant des courants de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et des organisations non-gouvernementales (ONG) par l'aspect territorialisé, coopératif et de réalisation d'activités économiques et sociales par ces organisations. Troisièmement, nous discutons avec le courant de la co-évolution, l'identifiant comme cadre d'analyse permettant d'articuler des études réalisées à différents niveaux d'analyse. Nous identifions également la possibilité d'utiliser le cadre d'analyse de la co-évolution pour articuler différents niveaux d'analyse mais également pour étudier des formes organisationnelles émergentes à n'importe quel niveau d'analyse.

Enfin, le neuvième chapitre porte **sur les contributions générales de la thèse concernant les pratiques de recherche utilisées**. De ce fait, nous revenons et apportons un retour réflexif sur trois méthodes utilisées pendant la thèse. Tout d'abord nous identifions la particularité du plan de thèse réalisé, permettant d'innover vis-à-vis du plan de recherche usuel, basé sur une logique hypothético-déductive. Nous identifions l'intérêt de faciliter le développement de plusieurs plans de thèse afin de respecter le processus par lequel la recherche s'est produite, dès lors que ces plans sont discutés avec la communauté de recherche. Ensuite, nous identifions la recherche-intervention comme moyen de prendre en compte les organisations comme parties prenantes à part entière du processus de recherche, notamment par l'aide à la définition de la problématique et à leur évaluation vis-à-vis des modèles proposés. Nous discutons également de la possibilité de réaliser des recherches-interventions basées sur un phénomène nouveau, entraînant une réduction du test d'outils pour se centrer sur la création de modèles d'aide à la compréhension, au pilotage et à l'action des organisations. Enfin, nous identifions l'intérêt de

multiplier des logiques de recherche basées sur des boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse pour approfondir le phénomène au fur et à mesure des besoins des organisations parties prenantes de la recherche.

Partie I. Pour une thèse appliquée et applicable en

sciences de gestion

Cette première partie **présente la position épistémologique, le design de la recherche, le terrain et la méthodologie générale utilisés dans la thèse.** Il s'agit pour nous de mettre en évidence le contexte de la thèse et la prépondérance des choix épistémologiques et méthodologiques cadrant la présente recherche.

Le premier chapitre reprendra le cadrage épistémologique de la thèse. Nous considérons que notre positionnement rejoint **l'épistémologie de l'action collective.** Pour faciliter la mise en place de ce positionnement au sein de la recherche nous nous basons sur un mode d'inférence abductif, plus particulièrement sur des boucles d'abduction pour construire le design de notre recherche.

Le deuxième chapitre présentera le terrain d'étude de la recherche ainsi que la manière de l'appréhender. Plus particulièrement, nous identifions que notre terrain de recherche correspond à de **multiples cas encastrés au sein de la région Hauts-de-France.** Ce cas met en évidence un phénomène de multiplication et de questionnements concernant les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) en cours de création par les organisations impliquées dans ces PTCE, les PTCE eux-mêmes et les institutions gravitant autour des PTCE. Le cas du contexte de la région Hauts-de-France a été choisi grâce à l'opportunité d'accès, facilité par notre présence en tant que chargée de mission au sein de l'Institut Godin. Cette organisation est un centre de recherche et développement et de transfert en sciences humaines et sociales, basé en région Hauts-de-France, déployant de la recherche et de l'outillage concernant les PTCE et autres coopérations territoriales ayant pour but de répondre aux besoins sociaux.

Enfin le troisième chapitre décrit le processus méthodologique utilisée pour la thèse. Plus particulièrement, il précise notre choix d'ancrer notre recherche dans la **méthodologie de la recherche-intervention.** Nous précisons les collectes et analyses de données ainsi que notre positionnement vis-à-vis des organisations impliquées dans le processus de recherche-intervention.

Chapitre 1. Les conditions d'une épistémologie de l'action collective

Ce premier chapitre met en évidence les éléments d'épistémologie utilisés dans le cadre de la présente thèse. Ces éléments concernent les méthodes et principes de génération des connaissances et leur rapport à la réalité, la spécificité de la discipline des sciences de gestion ainsi que le mode d'inférence concernant la validité de la connaissance produite. Selon Bachelard (2012, p. 140), la recherche se base sur l'esprit scientifique, considéré comme une « *réflexion par laquelle les lois découvertes dans l'expérience sont pensées sous forme de règles aptes à découvrir des faits nouveaux* ». De ce fait, la recherche, se basant sur l'expérience et la relation aux faits et lois, il nous appartient de mettre en évidence l'esprit scientifique dans lequel nous menons notre recherche afin d'explicitier notre rapport à ces éléments constitutifs de l'épistémologie. Nous présentons ci-après notre position quant à la génération des connaissances en sciences de gestion ainsi que le mode d'inférence choisi.

Concernant l'épistémologie en sciences de gestion, il est important de dépasser les deux paradigmes usuels que sont le positivisme et le constructivisme (David, 1999) afin de se focaliser sur **la visée pragmatique des connaissances générées** (Cazal, 2015). David (1999) émet également l'intérêt de considérer la génération des connaissances dans une boucle réursive d'inférences (abduction, induction, déduction), les différentes approches méthodologiques étant alors intégrées au sein d'un cadre général.

Cependant, les auteurs évoquant les éléments épistémologiques proposent tour à tour d'étudier l'un des éléments avant l'autre, parfois en mettant en avant la spécificité des sciences de gestion avant la relation vis-à-vis de la génération de connaissances et du mode d'inférence, parfois dans un ordre les structurant différemment. De notre point de vue, nous considérons que c'est la façon de voir la discipline et son objet qui définit le choix épistémologique ainsi que le rôle et le mode de génération des connaissances. En effet, même si le choix épistémologique, le mode d'inférence et le mode de génération des connaissances sont généraux (et transdisciplinaires), il nous paraît pertinent de débiter par la définition des sciences de gestion comme une science particulière afin de préciser les mode d'inférence et de génération des connaissances à partir de la définition des sciences de gestion choisie.

Ce chapitre permet de mettre en évidence dans un premier temps notre vision des sciences de gestion comme discipline ingénierique de l'action collective (1.), avant de présenter notre relation de chercheur-acteur-ingénieur aux savoirs générés (2.) puis notre démarche

d'élaboration des connaissances par inférence abductive à partir de différents niveaux d'analyse (3.).

1. Les sciences de gestion, une discipline ingénierique de l'action collective

1.1 Evolution de la discipline des sciences de gestion

Avant de répondre de façon plus précise aux éléments permettant de montrer la visée ingénierique et d'action collective des sciences de gestion, nous présentons ci-après plusieurs définitions des sciences de gestion. Nous précisons notre choix concernant cette définition et mettons en évidence l'évolution de la discipline depuis sa création.

Selon Thiétart (2014, p. 1), les sciences de gestion se définissent « *comme la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation. Il touche tous les aspects organisationnel et décisionnel qui sous-tendent le fonctionnement de cette dernière* ». Plus largement, les sciences de gestion définissent les conditions de fonctionnement de l'organisation et tentent de répondre au problème principal de « *savoir comment faire vivre des groupes sociaux afin qu'ils puissent produire du collectif au-delà de la simple addition d'expertises individuelles.* » (Thiétart, 2014, p. 1). Pour Thiétart, les sciences de gestion ont une visée pragmatique et d'organisation de la vie en société au sein d'organisations formelles.

David et Hatchuel (2007) présentent quant à eux les sciences de gestion comme une pratique où les organisations utilisent des techniques de management, les testent, les améliorent, les critiquent. De ce fait, les sciences de gestion ont pour objectif de comprendre les modèles d'organisation et d'action collective. Ici, ces sciences sont vues plus particulièrement dans une visée compréhensive de l'action collective mais également dans le but de proposer des pratiques et techniques les plus adaptées pour chaque mode d'organisation, considérant les organisations comme diverses et plurielles.

Hatchuel (2014, p. 130) rappelle également que le verbe « *gerere* » signifie « *porter, prendre en charge (...). Il renvoie à la conception de l'agir responsable* ». Cet agir responsable est l'un des fondements des sciences de gestion car il est généré par « *la tension entre individuation et responsabilité* » (Hatchuel, 2014, p. 129). Hatchuel (2014) présente les sciences de gestion dans une visée politique et de responsabilité des actions de l'organisation.

Les sciences de gestion ont alors pour objet l'organisation sous toutes ses formes et dans toute son entièreté. L'organisation est considérée comme une forme d'agir collectif. Elle a pour

objectif de conceptualiser la responsabilité de l'organisation par le mode de gestion utilisé pour l'action. Les sciences de gestion sont également basées sur l'action, les pratiques, et les techniques. Elles ont ainsi une visée pragmatique de la réflexion sur leurs choix d'action et de responsabilité du mode d'organisation choisi pour favoriser et/ou adapter l'action collective. Les sciences de gestion sont une science de l'action collective, par l'action.

Concernant l'évolution des sciences de gestion, Godelier (2004) met en évidence qu'un des fondements de la discipline consiste à agir sur le processus gestionnaire mis en œuvre par les propositions de transformation de la société, grâce aux connaissances générées. Ce fondement est basé sur deux réponses : d'un côté de considérer les sciences de gestion dans une approche normative (construction de théories diffusées par des modèles universels), de l'autre d'interroger de façon critique ce cadre normatif (questionner la relation entre le sujet et l'objet) (Godelier, 2004). De ce fait, les sciences de gestion ont évolué dans une approche plus critique et plus diversifiée de l'étude d'organisations et de transformations de la société, s'éloignant ainsi d'une approche uniquement normative des sciences de gestion et des organisations.

Pour Hatchuel (2005, p. 84), la particularité des sciences de gestion tient dans l'étude des « *processus collectifs qui forgent ce qu'est « l'entreprise » à un moment donné* » et ceux-ci ont régulièrement évolués dans leurs activités et leurs formes depuis deux siècles du fait de la conception collective propre aux organisations. Il explique alors la naissance des sciences de gestion à la deuxième moitié du XX^{ème} siècle par la « *période de diffusion, de maturation et de mondialisation du phénomène entrepreneurial* » (Hatchuel, 2005, p. 85). De ce fait, l'émergence des sciences de gestion provient de la diversité et du foisonnement concernant les processus collectifs organisés et le développement de l'entreprise. Les sciences de gestion se fondent à ce moment-là avec la volonté de générer de nouvelles connaissances permettant la transformation des organisations ainsi que la mise en valeur de ces formes organisationnelles. Les sciences de gestion sont avant tout une science ancrée dans le réel, dans le but d'étudier et de répondre aux besoins immédiats des organisations. L'objectif des sciences de gestion à l'origine est double : donner à voir les pratiques et les processus de gestion existants (effet statique) et aider les organisations à se transformer (effet dynamique). Les sciences ont donc, dès l'origine, une fonction de restitution et d'aide à l'action.

Pour David, Hatchuel et Laufer (2012, p. 14), les sciences de gestion peuvent se révéler d'une nouvelle identité scientifique considérant que : « *les sciences de gestion ne sont plus pensées comme une simple collection d'instruments hétérogènes et spécialisés ; elles dépassent la représentation traditionnelle qui juxtapose des écoles successives et étanches les unes aux*

autres : école classique, école des relations humaines, école de la contingence, école politique, école culturelle, etc. ; elles échappent aux querelles de méthode qui ont trop longtemps opposé démarche qualitative et démarche quantitative ». De ce fait, le champ des sciences de gestion, après avoir constitué un espace permettant la mise en place de multiples courants et visions de l'organisation, cherche à recréer du sens et du liant pour son objet de recherche général. David et al. (2012) proposent alors de recentrer le débat scientifique en sciences de gestion sur la réponse aux problématiques liées à l'action collective. L'action collective paraît en effet recentrer l'ensemble des écoles et courants des sciences de gestion vers un objet commun, tourné vers l'action et l'organisation de cette action.

Enfin pour David (2002, p. 183), une autre spécificité des sciences de gestion tient à la nature des espaces empiriques : *« modélisation, expérimentation, observation et intervention constituent quatre démarches de recherche auxquelles sont associés des espaces empiriques différents »*. Les sciences de gestion se créent à partir :

- Des apports de la modélisation (espace empirique comme application du modèle),
- De l'expérimentation (contrôle de la réalité empirique),
- Des apports d'observation (rendre compte de la réalité), et
- Des apports d'intervention (influence sur la réalité).

Là où modélisation et expérimentation simplifient et écartent les effets de contextualisation du réel, l'observation et l'intervention permettent d'appréhender cette diversité de contextes et d'organisations. La nature des espaces empiriques choisis en sciences de gestion (plutôt portés sur l'observation et l'intervention) permet de mettre en évidence la spécificité des sciences de gestion dans sa possibilité d'utiliser plusieurs modalités pour approcher et appréhender le réel. La spécificité de la recherche en sciences de gestion pourrait ainsi se trouver dans les possibilités variées d'espaces empiriques à mobiliser pour se rendre compte des organisations actuelles mais aussi faire des propositions uniques quant à la transformation de la société.

Ainsi, nous considérons **l'apport particulier des sciences de gestion par sa visée à la fois descriptive et transformative des formes, rôles et actions des organisations**. Cette considération intègre de ce fait l'importance **de la contextualisation et la critique des cadres et normes établis et transmis aux organisations**. Cette visée pragmatique des sciences de gestion nous amène également à mettre en avant **l'importance de l'espace d'observation et d'intervention dans la façon de se connecter à la réalité des organisations étudiées**. Par exemple, la relation partenariale entre le chercheur et les praticiens dans le cadre d'une thèse CIFRE permet de sortir d'une approche purement descendante, au profit d'une **approche**

circulaire et itérative dans la mise en évidence des preuves et la compréhension des processus à l'œuvre. Il nous appartient donc de préciser que notre vision de la discipline des sciences de gestion correspond à celle de David et al. (2012, p. 21) qui précisent que l'objet des sciences de gestion correspond à « *une théorie axiomatique et généalogique de l'action collective* ». Cette vision pose comme **présupposé que les sciences de gestion ont pour objet l'action collective dans une dimension liant savoirs et relations et considérant l'imbrication des théories pratiques et des contextes dans lesquelles elles sont mises en place.**

1.2 Les sciences de gestion, une science de l'action collective

La discipline des sciences de gestion est considérée comme une science de l'action collective. Actuellement, elle a de multiples objectifs : sortir de l'image de la discipline comme carrefour pluridisciplinaire (économie, sociologie, philosophie, psychologie, etc.), élargir sa portée scientifique et relire la nature de l'entreprise au travers de l'action collective (David et al., 2012). La réalisation de ces objectifs favoriserait le fait que les sciences de gestion reposent sur une théorie de la « *non-séparabilité entre savoirs et relations* » (David et al., 2012, p. 22). Considérer les sciences de gestion comme une science de l'action collective faciliterait alors la visée transformative et ingénierique de la discipline tout en maintenant l'objet de recherche de l'organisation au centre de celle-ci. Cette vision permet de mettre en évidence et de renforcer la vocation transformatrice des sciences de gestion envers les organisations et la société. Cette transformation passe par des outils et modèles utilisables par les organisations dans une logique ingénierique.

En effet, l'entreprise peut être observée comme un type d'action collective par l'entremêlement de phénomènes économiques et sociaux et de logiques à la fois interindividuelle et de groupe social (David et al., 2012). Cependant, il convient de préciser que cette action est « *artefactuelle* » car elle ne relève pas d'un phénomène social. En ce sens, pour David et al. (2012, p. 31) « *l'entreprise participe, pour le meilleur et pour le pire, à la transformation et à la production de nos sociétés* ». De ce fait, bien que cette science ait pour objet l'action collective, elle n'évacue pas la question des relations individuelles et interindividuelles. Contrairement aux groupes et mouvements sociaux qui ont pour vocation première de transformer la société, les entreprises possèdent une logique avant tout productive. Cependant, cette production passe par la réalisation d'une action collective et, par là, entraîne des effets de transformation de la société par les produits et services proposés mais aussi par le mode d'organisation et de production.

David et al. (2012, p. 36) précisent également leur vision des sciences de gestion en tant que « *métaphysique de l'action collective* ». Pour eux, elle correspond à « *toute théorie qui résume l'action collective à un principe ou à un sujet totalisateur (Hatchuel 1998)*. Par « *principe totalisateur* » nous désignons un « *principe* » qui explique le cours de l'action collective mais dont on ne sait pas comment il est mobilisé (par qui ? où ? quand ? comment ?). Par « *sujet totalisateur* », nous désignons un sujet qui déterminerait l'action collective à lui seul et dont on ne saurait expliciter les capacités nécessaires à son action ». De ce fait, les sciences de gestion apparaissent comme une science ayant pour but de questionner les principes et le sujet de l'action collective et de chercher à trouver des réponses facilitant la compréhension de cette action entreprise dans les organisations. Plus particulièrement, l'action collective ne paraît pas être une motivation ou un objectif intrinsèque des sciences de gestion mais plutôt l'objet de recherche permettant de comprendre et de transformer les organisations étudiées.

Hatchuel (2005) évoque la nécessité d'associer à cette vision des sciences de gestion une épistémologie de l'action. Cette épistémologie a alors pour visée de comprendre et d'accompagner l'action collective par des savoirs et connaissances générées par et pour l'action. La création de modèles et outils facilite la compréhension des organisations et leur action par rapport à la transformation de la société, suivant l'origine des sciences de gestion en tant que science ingénierique.

Ainsi, nous mettons en avant la fonction **de science de l'action collective des sciences de gestion**. Cette visée nous permet d'identifier et de questionner **comment et pourquoi l'action collective se forme dans les organisations, tout en ayant un but d'actionnabilité de la recherche**. Elle permet également d'étudier **l'ensemble des relations liées à l'organisation et la réalisation de l'action collective**. Cette visée se traduit par deux actions concrètes des sciences de gestion : l'élaboration de théories de moyenne portée par la révélation de mécanismes sous-jacents (leur actualisation et leurs dispositions) et l'élucidation de ces mécanismes pour faire des recommandations sur les conditions qui contribuent à faire ce qui fonctionne.

1.3 Les sciences de gestion, une science d'ingénierie

Un deuxième élément de catégorisation des sciences de gestion se trouve dans sa visée de science d'ingénierie. Selon Avenier et Gavard-Perret (2012, p. 17), les sciences de gestion s'inscrivent dans les sciences de l'artificiel, contrairement aux sciences naturelles classiques. En ce sens, les sciences de gestion peuvent être apparentées « *à une science d'ingénierie* » et

ont pour but de développer des connaissances à la fois de type conceptuel et de type opératoire. La visée ingénierique des sciences de gestion renforce la vision et l'activité basée sur les modèles et outils construits pour comprendre et aider à la mise en pratique des théories construites.

Chanal, Lesca et Martinet (1997, p. 43) considèrent que la science ingénierique des sciences de gestion possède les objectifs suivants : « *co-construire le problème avec les acteurs du terrain ; articuler les connaissances dans un modèle qui favorise la compréhension des processus complexes dans une perspective d'apprentissage ou de changement organisationnel ; concevoir un outil (ou artefact, logiciel, modèle, grille d'interprétation...) pour améliorer l'appropriation par les praticiens des connaissances et de la représentation produites en collaboration avec le chercheur ; élaborer de nouvelles connaissances procédurales, qui viennent se confronter avec les connaissances théoriques existantes et les enrichir.* ». Ces quatre objectifs ingénieriques permettent d'appréhender l'articulation entre le terrain et la théorie au sein des sciences de gestion. Cette articulation passe par la « *confrontation d'un modèle théorique avec la réalité d'une entreprise [qui] contribue à une co-construction progressive du problème et à une prise de conscience collective* » (Chanal et al., 1997, p. 45). Pour les auteurs, cette confrontation se base sur une dimension temporelle faite d'itérations successives entre le terrain et la théorie. De ce fait, la visée ingénierique des sciences de gestion met en évidence la nécessité de construire les théories, modèles et outils par la relation avec les organisations, qui sont elles-mêmes participantes de ces questions, réponses, modèles et outils. Les activités de ces organisations dans la recherche en sciences de gestion sont multiples : présentation du problème, problématisation, construction de réponse, tests et retours d'expériences.

Pour Chanal et al. (1997, p. 46), dans le cadre de la visée ingénierique, « *le chercheur va aussi être un ingénieur qui, au cours d'un processus de recherche qui se boucle sur lui-même, conçoit un outil, le construit, le met en œuvre sur le terrain, et l'évalue afin de créer à la fois des représentations de la situation, utiles à l'action et des connaissances théoriques généralisables à d'autres situations* ». Le chercheur-ingénieur (Chanal, Lesca et Martinet, 2015, p. 44) produit alors des connaissances scientifiques qui « *sont de nature procédurale et non substantive, et visent à fournir un guide à l'ingénieur organisationnel* ». La visée ingénierique des sciences de gestion nécessite en effet d'observer la réalité et les missions à la fois des organisations et des chercheurs d'un point de vue particulier. Considérer les sciences de gestion comme science d'ingénierie apporte un aspect pragmatique et opérationnel aux savoirs construits mais également aux organisations et chercheurs qui les co-construisent.

Giordano (2003, p. 114) ajoute également que le design de la recherche ingénierique se déroule en plusieurs phases : *« la première étape est celle de la construction de l'objet par la compréhension des représentations du problème de la part des acteurs et la confrontation des connaissances théoriques du chercheur avec le problème de terrain ; la deuxième étape est celle de la modélisation qui consiste à élaborer un modèle théorique devant permettre l'intervention. Cette modélisation se matérialisera ensuite sous la forme d'un outil ; la troisième phase correspond à la mise en application de l'outil sur le terrain. Cette étape peut être conçue comme un test de l'outil qui conduira, par les réactions des acteurs qu'elle va susciter, à une évaluation de l'outil d'une part et à des modifications d'autre part »*. Ces phases permettent de faciliter le développement d'un outil qui permettra l'opérationnalisation de la recherche et facilitera son appropriation par les organisations parties prenantes. L'intérêt de considérer la recherche en sciences de gestion comme une science d'ingénierie permet de mettre en avant sa visée à la fois de production des connaissances et de transformation des organisations. Ces deux missions de la recherche en sciences de gestion se mettent en œuvre par un design de recherche particulier, basé sur la co-construction avec les organisations, dans une logique d'observation et/ou d'intervention.

Ainsi, nous considérons que la discipline des sciences de gestion est une science ingénierique de l'action collective, ayant une triple visée :

- **La compréhension globale des phénomènes d'action collective**, par l'étude des relations et actions des organisations collectives et de leur gestion,
- **La génération de connaissances nouvelles**, par la réflexion épistémologique et méthodologique et l'articulation des phénomènes observés avec les courants et concepts des sciences de gestion, et,
- **La transmission de ces connaissances actionnables**, par le biais d'outils et de conseils auprès des organisations permettant de décrire et de transformer l'action collective.

2. Paradigme épistémologique et relation aux connaissances générées

Il convient maintenant de mettre en évidence notre position vis-à-vis des paradigmes épistémologiques, de notre relation aux connaissances générées ainsi que du contenu des connaissances générées dans le cadre de la thèse.

2.1 Présentation et limites des paradigmes épistémologiques

Dans un premier temps, nous présentons les paradigmes épistémologiques et montrons les limites de ces paradigmes pour la recherche en sciences de gestion.

Un paradigme épistémologique concerne « *ce qui est considéré comme connaissable, ce qu'est la connaissance, et comment se constitue la connaissance* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Deux grands paradigmes épistémologiques sont développés : le positivisme et le constructivisme. La présentation de ces paradigmes est détaillée dans le tableau 1 ci-dessous et montre la différence entre eux vis-à-vis de la relation entre le chercheur et l'objet étudié, de l'existence du réel et de la méthodologie utilisée.

<i>Hypothèses</i>	<i>Positivisme</i>	<i>Constructivisme</i>
Ontologie	Existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter un chercheur	Existence de multiples réels socialement construits
Epistémologie	Position d'extériorité par rapport au phénomène étudié	Non-séparabilité entre observateur et phénomène observé
Méthodologie	Principe de décomposition analytique et principe de raison suffisante (syllogisme)	Méthode herméneutique et co-construction des connaissances entre chercheurs et répondants
Synthèse	« <i>Censé rendre indiscutablement compte de l'ordonnancement du réel lui-même.</i> »	« <i>Repose sur l'hypothèse de non-séparabilité entre l'observateur et le phénomène observé</i> »

Tableau 1. Présentation des paradigmes épistémologiques (d'après Avenier et Gavard-Perret, 2012)

De ce fait, le positivisme met en évidence le travail de recherche portant sur une méthodologie permettant d'accéder à la réalité des processus et connaissances, où le chercheur a une position la plus objective possible. La connaissance est obtenue grâce à la recherche vue comme vérité immuable, là où la position constructiviste se centre sur l'aspect « construit » des connaissances. Cette construction provient à la fois des contextes, de la position et l'action du chercheur vis-à-vis des connaissances construites à partir des observations réalisées sur le terrain. Bien qu'existant des nuances entre ces deux paradigmes « extrêmes », nous nous centrons sur l'explication et la définition de ces deux paradigmes pour en présenter les limites.

Dans le cadre d'une première lecture de ces paradigmes, notre attention s'est portée vers le paradigme constructiviste, notamment par le fait que ce paradigme entre en cohérence avec la visée ingénierique de l'action collective des sciences de gestion. En effet, selon Giordano (2003, p. 22), le paradigme constructiviste considère la réalité comme « *une construction active d'un sujet dans son expérience quotidienne partagée avec autrui* » permettant la création d'un design de recherche où « *l'interaction est alors mutuellement transformative* ». Dans ce cas, la recherche et les connaissances sont influencées à la fois par le terrain et le chercheur.

Avenier et Gavard-Perret (2012, p. 34) évoquent quant à eux que les paradigmes constructivistes permettent de considérer la connaissance comme un « *statut d'hypothèses*

plausibles, adaptées à l'expérience des sujets qui l'élaborent ». Cette connaissance permet alors de développer la réflexion, de comprendre les situations ou encore de faciliter l'action créative. Ce paradigme met également en évidence l'intention pragmatique du chercheur (Keucheyan, 2007) où l'objet est socialement construit et à transformer. En effet, le constructivisme considère que nous n'avons que des représentations de la réalité, construites par les chercheurs et les acteurs (David, 1999). L'hypothèse constructiviste de l'épistémologie apporte ainsi une possible transformation des connaissances, des actions et des réalités de terrain en fonction du contexte, du chercheur et des connaissances qui sont produites.

Le travail du chercheur se considérant dans le paradigme épistémologique constructiviste a donc pour objectif : d'explorer la réalité en contribuant à sa construction mentale, d'avoir des effets sur sa construction concrète (via des projets d'action), de considérer chaque organisation comme intervenant et de produire des résultats permettant la transformation des systèmes au sein d'un processus récursif (David, 1999). En effet, le chercheur, tout comme organisation étudiée, influence la définition et la transformation du terrain par les connaissances produites.

Plusieurs auteurs (Chanal et al., 2015 ; Giordano, 2003 ; Giordano et Jolibert, 2012 ; Greenwood et Levin, 2007) présentent l'utilisation du paradigme constructiviste comme prisme de leur design de recherche par ailleurs à vocation ingénierique et de recherche-intervention. Ce paradigme leur permet de considérer la connaissance de façon « *située et historique* » (Giordano, 2003, p. 20). La réalité apparaît alors comme « *interconnectée, dynamique et multivariée* » (Greenwood et Levin, 2007, p. 54). Elle se démarque des visions de relativisme pure ou de réalisme-positivisme car elle prend une forme « *de discussion, de communication critique qui génère souvent des connaissances nouvelles et douloureuses* » (Greenwood et Levin, 2007, p. 75). Dans ce cadre, les outils et concepts sont alors « *envisagés comme des outils aptes à élaborer et à faire évoluer des convictions ainsi qu'à communiquer au sujet des fondements de ces convictions* » (Chanal et al., 2015, p. 47). L'utilisation du paradigme constructiviste est ainsi propice à la critique et à la création d'outils pour transformer les phénomènes observés par les chercheurs, grâce à leur présence, la construction de connaissances et leurs actions de présentation, de définition et d'outillage des organisations.

Cependant, un certain nombre de limites apparaissent quant à l'utilisation du paradigme constructiviste dans la recherche en sciences de gestion. D'abord, Cazal (2015) évoque le peu de cohérence quant à la spécification d'objets et de méthodes pour le paradigme constructiviste. En effet, nous observons que les objets et méthodologies utilisés sont déconnectés de positions épistémologiques prises par les chercheurs. Cette approche des paradigmes épistémologiques

est pour lui « *paradoxalement à la fois trop générale, trop restrictive et trop prescriptive* » (Cazal, 2015, p. 70). La généralité tient notamment dans la prise en considération de ces deux paradigmes par l'ensemble des sciences humaines et sociales comme des objets de recherche. La logique restrictive des paradigmes épistémologiques provient du manque de diversité des paradigmes et de leurs prises de positions très précises concernant le rapport à la réalité, la connaissance et le chercheur. La logique prescriptive des paradigmes épistémologiques concerne la mise en évidence d'une position épistémologique prise par le chercheur a priori et sans distinction vis-à-vis du projet de recherche, de l'objet ou de la méthode utilisée. Cazal (2015, p. 70) préconise plutôt de questionner « *la nature du projet de recherche entrepris* » dans sa façon d'influencer la mobilisation de la méthodologie et le travail d'interprétation et de réflexivité du chercheur. De ce fait, le travail autour des paradigmes épistémologiques permet à la fois « *d'analyser la structure et la dynamique des connaissances* » mais également « *de développer une forme de réflexivité* » sur ces paradigmes (Cazal, 2015, p. 70). Le questionnement par rapport au positionnement épistémologique se pose ainsi en lien avec le projet de recherche, dans l'objectif d'observer les effets d'influence et de validité des observations et analyses produites dans le cadre du projet de recherche particulier.

Plus particulièrement, David et al. (2012, p. 111) mettent en évidence trois postulats concernant les approches épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion : « *1) le primat du raisonnement hypothético-déductif dans la création des connaissances scientifiques, 2) la possibilité de coexistence d'une vision positiviste et d'une vision constructiviste des sciences de gestion et 3) le nécessaire éclatement des méthodologies utilisées en sciences de gestion* ». Ces postulats conduisent les sciences de gestion à se centrer sur une recherche de la vérité et de la réalité, du fait de la prépondérance du paradigme positiviste et des méthodes associées au sein du design de recherche. Pour aller plus loin, les auteurs proposent à la fois de dépasser l'opposition entre positivisme et constructivisme ainsi que leur matérialisation dans des démarches d'inférences et des méthodologies dédiées (David et al., 2012). Ils préconisent alors de se situer au-delà de cette opposition grâce à « *un cadre conceptuel pouvant englober les différentes approches de recherche en sciences de gestion* » (David et al., 2012, p. 112). De ce fait, le dépassement entre positivisme et constructivisme consiste à rassembler l'ensemble de la discipline des sciences de gestion au sein d'un cadre commun, dans lequel se précisent ensuite des méthodologies, modes d'inférence, designs de recherche et revues de littérature spécifiques. Le positionnement s'associe alors au projet de recherche plutôt qu'au chercheur.

Dans cette logique de dépassement de paradigmes opposés en sciences de gestion, nous utilisons la formule de Hatchuel (2005) pour présenter notre position quant à la visée des sciences de gestion. Nous choisissons d'intégrer notre recherche dans la vision d'une « *épistémologie de l'action* » spécifique aux sciences de gestion. Cette épistémologie trouve ses prémices dans la critique de l'épistémologie classique considérant la connaissance comme rationnelle. Elle prend également source dans la critique du relativisme de la connaissance, la considérant comme métaphysique de l'action sur le monde (Hatchuel, 2005). De ce fait, l'épistémologie de l'action ne se trouve ni dans une logique de recherche de la vérité, ni dans un relativisme complet de la connaissance où toute action est construite par la recherche d'une vérité n'existant pas en tant que telle.

Cette épistémologie de l'action a pour but d'élargir le champ d'analyse de l'épistémologie classique par le biais de l'énigme de l'action collective qui est « *plus large que la question de la vérité* ». Cette épistémologie permet de se questionner sur « *le contenu et la valeur des vérités qu'elles rendent accessibles* » en observant son influence sur les rapports : sujet-sujet ou sujet-collectif, et les rapports sujet-objet (Hatchuel, 2005, p. 80). Par cette position épistémologique, nous considérons alors que « *les théories de l'action collective deviennent contingentes, historiques, provisoires comme les théories scientifiques* » et permettent ainsi d'éviter les pièges du positivisme comme du relativisme (Hatchuel, 2005, p. 80). En effet, l'épistémologie de l'action collective permet à la fois de considérer l'existence d'une réalité des phénomènes observés (qui ne sont pas exclusivement construits) et de mettre en évidence des spécificités de ces phénomènes en fonction du contexte. Elle conduit ainsi à mettre en évidence l'existence de multiples réalités en fonction des contextes étudiés, par la mise en place de conditions concernant la production des connaissances. Les théories de l'action collective sont alors porteuses d'un « *enjeu commun à la fois à la production des connaissances et à l'émancipation des sujets* » (Hatchuel, 2005, p. 80). Elles concernent les connaissances produites dans les sciences de gestion en rapport avec l'épistémologie de l'action collective et permettent ainsi de produire des connaissances dans une logique de découverte de connaissances contextualisées tout en questionnant les postures, les pratiques et les influences des organisations et des chercheurs. Ce questionnement est possible par la logique de transformation de l'organisation à partir des connaissances et des échanges relationnels dans le cadre du projet de recherche.

Ainsi, nous nous approprions **une épistémologie de l'action collective comme cadre général de la création des connaissances et de la relation des sciences de gestion à la réalité**. Cette épistémologie convient avec le cadre de définition choisi, considérant les sciences de gestion

comme science d'ingénierie de l'action collective. En ce sens, **notre recherche a pour finalité la génération de connaissances nouvelles mais également la transformation de la société par la diffusion de ces savoirs sous forme accessible pour les organisations.** Ces connaissances et transformations sont contextualisées et spécifiées en fonction des terrains étudiés et de la relation existante avec les organisations parties prenantes.

2.2 Les connaissances en sciences de gestion

Pour aller plus loin concernant notre positionnement vis-à-vis de la connaissance en sciences de gestion, nous reprenons la conception de plusieurs auteurs afin de mettre en évidence les tensions entre les différentes formes de connaissances et leurs intérêts de création.

D'abord, Avenier (2012) met en évidence deux formes de connaissances en sciences de gestion régulièrement opposées : d'un côté, les savoirs concernant la gestion des organisations (objet d'étude), de l'autre les savoirs pour la gestion des organisations (exploitation dans les décisions). Avenier et Gavard-Perret (2012, p. 18) évoquent alors deux types de connaissances qui peuvent être développées au sein des sciences de gestion : *« les propositions de type conceptuel principalement destinées au monde académique, et les propositions de type opératoire plus orientées vers le monde de la pratique, sans pour autant être dénuées d'intérêt académique »*. Une tension existe en sciences de gestion concernant la valeur et l'utilisation/l'usage de la connaissance produite en fonction de sa production par et pour les organisations.

Cette thèse est reprise par Martinet et Pesqueux (2013, p. 15) lorsqu'ils évoquent que la connaissance produite en sciences de gestion est *« constamment tiraillée entre deux attracteurs: l'efficacité opératoire qui sied à des techniques d'une part, la validité sinon la vérité que revendique la science d'autre part »*. Ils rappellent également l'intérêt des sciences de gestion dans l'étude de l'action sociale collective organisée (ou qui va s'organiser) en prenant en compte *« de façon non séparable l'étude des facteurs technico-économiques, de leurs éventuels mécanismes, des façons de les manœuvrer, de les transformer... et l'étude des acteurs, de leurs relations psycho-socio-politiques, des processus dans lesquels ils se meuvent »* (Martinet et Pesqueux, 2013, p. 31). De ce fait, la connaissance produite en sciences de gestion possède des qualités opératoires et théoriques, mais également des qualités techniques et relationnelles, et des qualités descriptives et processuelles. Cette multiple utilisation de la connaissance en sciences de gestion provient de l'intérêt de transformer la société, par la création de connaissances utiles et actionnables pour les organisations.

David et Hatchuel (2007, p. 6) confirment l'intérêt de la connaissance actionnable au sein des sciences de gestion, particulièrement dans le cas où la connaissance « *est produite lorsqu'une entreprise pionnière invente – consciemment ou non – un nouveau modèle de management* ». En tant que connaissance utilisée par des chercheurs et des organisations, cette nouvelle connaissance nécessite un processus de validation à la fois pratique et scientifique (David et Hatchuel, 2007). Ils mettent également en évidence quatre contributions idéal-typiques de la recherche en sciences de gestion, en fonction de deux axes : l'un pour les organisations (découverte/ invention ou validation), l'autre pour l'académie (découverte/ invention ou validation). Les contributions sont présentées dans le tableau 2 ci-dessous.

		Organisations	
Académie	Découverte/invention	Découverte/invention	Validation
		1. Le chercheur et les acteurs, sur le terrain, découvrent/inventent un nouveau modèle de management La contribution académique est de co-découvrir ou co-inventer le modèle et de construire la théorie qui donne au modèle sa valeur universelle	2. Le chercheur découvre/invente un modèle de management au sein de l'académie La contribution de l'académie est de concevoir (découvrir, inventer) le modèle
	Validation	3. Le chercheur crée la théorie d'un modèle après qu'il a été découvert/inventé par une ou plusieurs organisations pionnières La contribution académique est de construire la théorie qui donne au modèle sa valeur universelle	4. Le chercheur ajoute de la valeur à un modèle existant La contribution académique est de clarifier, raffiner, tester, étendre le modèle et/ou de clarifier, raffiner, tester, étendre la théorie qui donne au modèle sa valeur universelle

Tableau 2. Présentation des quatre contributions de la recherche en management (David et Hatchuel, 2007, p. 9)

Ce tableau met en évidence quatre positions du chercheur vis-à-vis de la création de connaissances en sciences de gestion : la découverte d'un modèle de management sur le terrain, l'invention d'un nouveau modèle de management théorique, la création d'une théorie à partir d'un nouveau modèle de management sur le terrain ou la création de valeur théorique à un modèle de management existant.

Ainsi, les connaissances en sciences de gestion sont de deux ordres : **dans une logique académique de création ou d'agrément de théories et dans une logique actionnable et opérationnelle de création de pratiques et outils pour les organisations**. Cette double logique permet d'éviter la création de vérités absolues déconnectées du terrain et d'éviter également la seule conceptualisation de pratiques déconnectées des théories existantes. Les

sciences de gestion mettent ainsi en évidence **des connaissances théoriques et actionnables concernant l'action collective organisée.**

2.3 Relation aux connaissances générées

Maintenant que nous avons mis en évidence notre vision des sciences de gestion ainsi que notre position vis-à-vis des paradigmes épistémologiques et de la création des connaissances, nous regardons notre relation aux connaissances générées dans le cadre la recherche. Cette relation considère plus particulièrement la légitimité et le processus de légitimation des connaissances générées par la recherche construite (Avenier, 2012 ; Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Buono, Savall et Cappelletti, 2018 ; Lallé, 2004). Ces éléments sont observés dans le design de recherche et la position du chercheur en son sein.

Avenier et Gavard-Perret (2012, p. 34) rappellent en premier lieu que cette légitimité passe par « *n'importe quelle méthode de recherche, technique de modélisation, technique de collecte et de traitement d'information* » utilisée dans le cadre du projet de recherche construit par le chercheur. La relations aux connaissances générées est dépendante de plusieurs conditions d'utilisation de ces méthodologies et connaissances : la transparence, l'éthique et la rigueur du travail épistémique et empirique (Avenir et Gavard-Perret, 2012). La transparence passe par la présentation d'un rapport permettant d'« *explicitier la manière dont le chercheur légitime ses multiples décisions d'ordre méthodologique, ainsi que les inférences qu'il a effectuées sur la base des connaissances préalables et du matériau empirique mobilisés* » (Avenir et Gavard-Perret, 2012, p. 34).

Cette explicitation des méthodes et relations permet la critique épistémologique interne et externe (Avenier, 2012). La critique externe est possible dès lors que le chercheur met en évidence : les principaux présupposés, la description des cheminements, la présentation des informations, l'argumentation des allers-retours entre question de recherche, théories et informations et la justification de la pertinence et de la cohérence des théories retenues avec le cadre épistémologique, les informations du terrain et la méthodologie utilisée (Avenier, 2012). De ce fait, la connaissance n'échappe pas à la question de la validité et la rigueur scientifique de leur génération, celle-ci se basant principalement sur la méthode et la relation du chercheur aux connaissances déjà existantes et au terrain.

Pour Buono et al. (2018, p. 18), la rigueur de la méthodologie passe par le fait « *(a) que le chercheur accède en priorité aux acteurs-témoins des pratiques de gestion, (b) que ces témoins de pratiques acceptent de s'exprimer en présence du chercheur, (c) que celui-ci matérialise*

avec beaucoup de rigueur ce qu'il entend lorsque les acteurs s'expriment, (d) que le chercheur élabore des techniques d'investigation qui permettent de limiter les biais de subjectivité introduits par la relation, toujours spécifique, entre le chercheur et les acteurs ». Ces éléments facilitent la création de connaissances à la fois théoriques et opérationnelles mais permettent également de conserver la rigueur dans la relation du chercheur aux connaissances générées. Cette rigueur permet de mettre en exergue des principes fondamentaux de la relation aux connaissances générées dans le cadre des recherches, plus particulièrement les recherches-interventions (Buono et al., 2018). Les principes mis en évidence sont :

- L'interactivité cognitive qui désigne « *le fait que la construction de la connaissance collective résulte d'un processus d'interaction entre deux ou plusieurs acteurs, chacun étant porteur d'une bribe de connaissances contribue, grâce à des itérations successives, à construire une connaissance partagée par les acteurs d'une équipe ou d'une organisation* » ;
- La contingence générique qui désigne « *le fait que toute situation est contingente mais qu'une analyse approfondie révèle un composant générique que l'on retrouve dans d'autres situations* » ;
- L'intersubjectivité contradictoire qui désigne « *le processus interactif qui permet à deux ou plusieurs acteurs, partant de points de vue subjectifs différents, de construire, au moyen d'itérations au cours du temps, une représentation commune acceptable* » (Buono et al., 2018, p. 24).

De ce fait, ces éléments permettent de mettre en avant la relation qui s'opère avec les organisations et l'objet de la recherche pour le chercheur se trouvant dans une épistémologie de l'action collective ayant une visée des sciences de gestion comme science ingénierique. Ces relations aux connaissances générées influent sur les connaissances constituées dans ces recherches par la mise en évidence du processus dynamique et interactif de la création de connaissances à la fois avec les organisations étudiées et les théories et connaissances existantes. Dans ce cadre, Buono et al. (2018, p. 24) évoquent que les connaissances sont « *d'intention scientifique, utilisable dans un espace d'acteurs donné et pour un certain temps* ». Avenier (2012) ajoute quant à elle l'importance que les connaissances soient en lien avec les problématiques des organisations pour faciliter leur actionnabilité. Les formes de savoirs intéressantes pour les organisations sont « *1) des apports théoriques fondamentaux, notamment philosophiques, donnant des repères qui aident à structurer la pensée, « à y voir un peu plus clair* » ; *2) à l'autre extrême, des apports pratiques élaborés à partir d'expériences*

concrètes, parce qu'ils sont susceptibles d'éclairer des situations qu'ils vivent ; 3) des cadres conceptuels ou méthodologiques » (Avenier, 2012, p. 24). **La relation aux connaissances générées tout comme la relation aux organisations sont donc des processus dynamiques et interactifs basés sur le questionnement réciproque entre les organisations et les chercheurs, permettant la création de connaissances théoriques et opérationnelles.**

Il paraît important d'évoquer également la posture particulière du chercheur dans le cadre de cette épistémologie, centrée sur la « *non-séparabilité du chercheur avec le phénomène* » (Giordano et Jolibert, 2012, p. 72). Selon Hatchuel (2005, p. 75), il importe que le chercheur mène la recherche « *avec ténacité et imagination* » en s'organisant pour collecter ses données tout en étant attentif aux éléments de surprise liés à l'action. Lallé (2004) évoque quant à elle l'engagement du chercheur-acteur comme source de plusieurs problématiques particulières. En effet, le double positionnement du chercheur entraîne « *une démarche réflexive où la situation de gestion est objet de recherche et support d'un questionnement scientifique* » (Lallé, 2004, p. 50). Cette vision de la recherche amène ainsi le chercheur à être dans une posture permettant l'interaction entre la production de la connaissance et celle de l'action (Lallé, 2004). De ce fait, la relation aux connaissances générées en sciences de gestion entraîne un double positionnement du chercheur qui souhaite répondre à une visée ingénierique et de l'action collective. **Ce double positionnement lui permet de créer les connaissances à partir du terrain et des théories existantes mais également d'aider et/ou de faciliter leur actionnabilité vis-à-vis des organisations étudiées.**

De ce fait, la relation aux connaissances générées dans le cadre de notre vision de l'épistémologie est délimitée par **une posture rigoureuse du chercheur facilitant la légitimité des connaissances générées à la fois en tant que connaissance scientifique nouvelle mais également en tant que savoir actionnable pour les organisations.** Afin de permettre cette appropriation par les organisations mais également par la communauté scientifique, nous adoptons **une posture de chercheur-acteur-ingénieur.** Cette posture permet l'utilisation de cadre épistémologique, méthodologique et d'analyse propre aux sciences de gestion mais également l'utilisation et la création d'outils, méthodes et techniques d'animation permettant l'appropriation des savoirs actionnables et leur expérimentation auprès des organisations.

Ainsi, les sciences de gestion ont pour projet, non pas d'affirmer des dogmes mais « *d'instaurer un travail de conceptualisation et de réflexivité qui ouvre de nouvelles floraisons de la recherche, de nouveaux champs d'investigation ou de nouvelles méthodes de travail* » (David, Hatchuel, et Laufer, 2012, p. 30). **La présente thèse, s'ancrant dans les réflexions autour**

des sciences de gestion comme science ingénierique de l'action collective, a pour objectif d'observer un nouveau phénomène d'action collective afin de permettre sa modélisation ainsi que des outils facilitant son développement dans un objectif de génération de nouvelles connaissances scientifiques et actionnables. Cette vision est rendue possible par l'utilisation d'un design de recherche explicité qui permet de présenter notre relation aux organisations afin de **créer des connaissances scientifiquement rigoureuses et opérationnellement actionnables.**

3. L'utilisation de l'abduction à différents niveaux d'analyse

3.1 Le mode d'inférence de l'abduction

Après avoir mis en évidence notre vision de la visée des sciences de gestion, du choix épistémologique ainsi que de notre relation aux connaissances générées et à leur validité pour les sciences de gestion et le terrain, il nous convient de présenter notre réflexion concernant le mode d'inférence que nous choisissons de privilégier dans le cadre de la thèse.

Nous construisons notre thèse dans une démarche abductive, c'est-à-dire permutative et consistant « *à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale, à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie* ». L'abduction consiste à construire des hypothèses explicatives, « *pour rendre compte de données posant un problème* » (David et al., 2012, p. 113).

La logique abductive contraste avec les deux autres formes de logiques, la déduction et l'induction. En effet, la déduction est définie comme un moyen de démonstration qui « *se caractérise par le fait que, si les hypothèses formulées initialement (prémisses) sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie* » (Thiéart, 2014, p. 78). De ce fait, la conclusion de cette approche déductive aura pour but de tester et confronter des hypothèses à la réalité pour juger de leur pertinence (Thiéart, 2014). L'induction, quant à elle, correspond à « *une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes* » (Thiéart, 2014, p. 70). L'induction a pour but de valider la régularité des faits et leur constance ainsi que l'existence d'autres faits (Thiéart, 2014). **Vis-à-vis de notre projet de recherche, basé sur l'observation d'un nouveau phénomène d'organisation collective (nouveau mode de management inter-organisationnel), le mode d'inférence abductif permet de prendre un angle partant du phénomène et cherchant à le comprendre pour le définir (connaissances théoriques) et aider à le créer (connaissances actionnables).**

Charles S. Peirce (cité dans. Niiniluoto, 1999 ; Roudaut, 2017 ; Timmermans et Tavory, 2012) présente une troisième logique de raisonnement, celle de l'abduction. Il définit l'abduction comme le raisonnement allant « *de l'effet à la cause* » où « *l'opération d'adoption d'une hypothèse explicative* » (cité dans. Niiniluoto, 1999, p. 436). En effet, Peirce (cité dans Timmermans et Tavory, 2012, p. 170) énonce que là où la déduction concerne la démonstration de la règle (tous les A sont B. C est A. Alors C est B.) et l'induction précise une inférence pour des règles universelles (Tous les A observés sont C. Alors tous les A sont C.), l'abduction débute avec des conséquences et construit des raisons (le fait surprenant C est observé. Mais si A est vrai, C serait une évidence. De ce fait, il y a une raison de suspecter que A est vrai). De ce fait, « *la déduction (ABC) consiste à tirer une conséquence (C) à partir d'une règle générale (A) et d'une observation empirique (B). L'induction correspond à la permutation BCA : elle consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie. L'abduction correspond à la permutation ACB : elle consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale, à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie.* » (David et al., 2012, p. 113). Thiétart (2014) présente l'abduction comme une inférence possédant un statut compréhensif pour tendre vers la règle ou la loi. L'abduction permet ainsi de construire la règle et la loi d'un point de vue théorique (apport de connaissances) et opérationnel (apport d'outils et de pratiques d'actions).

Roudaut (2017, p. 62) précise quant à lui que l'abduction désigne alors « *aussi bien (1) l'apparition de l'hypothèse elle-même dans l'esprit du chercheur (par instinct ou intuition) que (2) l'adoption de l'hypothèse en vertu de son rôle explicatif* ». Cependant, deux exigences doivent être respectées pour l'abduction : que l'hypothèse soit capable d'expliquer les faits et qu'elle soit également testable (Roudaut, 2017). Carantini (cité dans David et al., 2012, p. 117) distingue trois niveaux d'abduction : l'abduction quasi-automatique (règle d'interprétation de façon quasi-inconsciente), l'abduction non-automatique (règle à choisir et sélectionner comme la plus plausible) et l'abduction avec une part d'invention (sélection d'une règle présente mais également l'invention de règles nouvelles pour permettre l'inférence). L'abduction est donc une inférence de la meilleure explication (Biggs, 2011 ; Hobbs *et al.*, 1993 ; Niiniluoto, 1999 ; Roudaut, 2017), où l'hypothèse choisie est en premier lieu instinctive, relevant de choix logiques, pragmatiques et économiques. Cette hypothèse provient à la fois de l'interaction entre le phénomène, les organisations et le chercheur et entre les théories, courants, pratiques et observations du phénomène.

L'abduction a ainsi pour but de générer de nouvelles théories par inférence et itérativité entre la pratique et la théorie. Elle se rapproche en ce sens, de la recherche qualitative dans une visée compréhensive (Dumez, 2012, 2016) et de la « grounded theory » (Timmermans et Tavory, 2012). Ces deux méthodologies de recherche sont utilisées couramment en sciences de gestion dans des approches inductives et abductives.

Cependant, plusieurs auteurs insistent pour présenter la démarche d'abduction au sein d'un processus scientifique élargi, comprenant également la démarche d'induction et de déduction. Par exemple, Dumez (2012, p. 4) précise que l'abduction, provient d'un fait surprenant, et amène à penser que les chercheurs doivent s'attendre à autre chose, vis-à-vis d'une première hypothèse préexistant qui avait « *fait l'objet d'une déduction* ». De ce fait, l'abduction n'arrive jamais seule, sans que le phénomène ait été préalablement observé de façon empirique (grâce à des observations) et dont le manque de théorisation amène à considérer ce phénomène comme nouveau. De plus, la définition du phénomène observé entraîne de la même façon la nécessité de valider à plusieurs reprises par des recherches à inférence déductive. En ce sens, l'abduction conduit à la recherche d'un « *effet de triangulation* » par boucles successives entre des cadres théoriques de départ, la recherche systématique d'effets observés et la création de cadres théoriques nouveaux (Dumez, 2012, p. 8). Cet effet de triangulation part d'un phénomène observé auquel on propose une hypothèse par induction, que l'on valide par déduction.

David et al. (2012, p. 114) précisent quant à eux que l'articulation par boucles entre les trois logiques de raisonnement se formalisent ainsi : « *une hypothèse explicative est construite par abduction pour rendre compte de données posant un problème (j'observe que la rue est mouillée et je cherche une explication : il pleut, la balayeuse est passée, etc.) ; les conséquences possibles de cette hypothèse sont explorées par déduction (s'il pleut, non seulement la rue est mouillée mais aussi les trottoirs et les vitres de chez moi ; si la balayeuse est passée, seule la rue est mouillée, mais alors nous sommes l'après-midi, etc.) ; l'induction permet une mise à jour (confirmation ou infirmation) des règles ou théories mobilisées (lorsqu'il pleut, la rue est mouillée, la balayeuse ne passe jamais le matin ou encore, à un niveau de généralité supérieur : la pluie mouille ce qu'elle touche, etc.) ; si ces règles sont infirmées, alors il faut reformuler – par abduction – de nouvelles hypothèses explicatives, et le cycle recommence* ». Cette articulation permet de **confirmer l'intérêt de construire une recherche abductive à partir de boucles successives intégrant les trois modes d'inférence bien que partant d'un même phénomène observé.**

Cette boucle nécessite tout de même un processus de validation des hypothèses, basé sur la qualité des observations empiriques, la rigueur du raisonnement abductif, la confrontation des hypothèses à d'autres hypothèses ou phénomènes et la confrontation des théories à d'autres données empiriques ou à des théories existantes (David et al., 2012). Timmermans et Tavory (2012) ainsi que Hintikka (1998) mettent également en évidence la nécessité de l'articulation entre les approches déductives, inductives et abductives pour développer une analyse scientifique complète des phénomènes étudiés. Pour Dubois et Gadde (2002, p. 559), c'est une combinaison systématique d'approches déductives et inductives qui crée l'approche abductive et permet ainsi « *le mix entre des modèles théoriques établis et des nouveaux concepts dérivés de la confrontation à la réalité* ». Pour ces auteurs, le rapport à la théorie se construit chemin faisant. Ils mettent ainsi en évidence la nécessité de mixer les recherches aux modes d'inférence variés afin de ne pas se laisser enfermer dans une façon d'observer un phénomène, de lire une théorie ou de mettre en place de nouvelles connaissances.

Shani, Coghlan et Alexander (2020, p. 65) mettent en évidence une méthode de raisonnement abductif permettant de fournir « *des explications plausibles sur les phénomènes déroutants* ». Ils conçoivent alors un processus de recherche propre à la démarche abductive en cinq phases (Shani et al., 2020, p. 68-69) :

1. Les chercheurs « *explorent le contexte du système, se familiarisant avec les principaux problèmes organisationnels* » ;
2. Les chercheurs « *collaborent à l'élaboration des questions et de la méthodologie de recherche* » ;
3. Les chercheurs développent des « *espaces de collaboration et de mécanismes d'apprentissage* » ;
4. Les chercheurs mettent en place « *l'expérimentation au sein d'espaces collaboratifs et le développement de ces espaces sur la base d'une analyse continue et de l'élaboration de sens de données empiriques* » ;
5. Les chercheurs diffusent « *les connaissances pour éclairer à la fois la pratique et la théorie* ».

Cette méthode identifie une pratique de recherche basée sur un phénomène et nécessitant de comprendre le système organisationnel avant d'élaborer une problématique en lien avec les besoins des organisations. La recherche se construit autour des organisations à la fois pour observer le phénomène et pour intervenir vis-à-vis de celui-ci. Plus particulièrement, les

chercheurs développent une interaction soutenue avec les organisations qui sont des partenaires à part entière de la recherche.

Ainsi, il nous a paru nécessaire de mettre en avant une démarche abductive au cœur de notre processus de recherche. Elle consiste à utiliser **le mode d'inférence abductif afin d'approfondir le phénomène observé en lien avec les organisations parties prenantes de la recherche tout en y associant des inférences inductives et déductives sous formes de boucles d'abduction**. La boucle d'abduction consiste ainsi à **construire une problématique à partir d'un phénomène particulier, de réaliser une étude inductive permettant de comprendre le phénomène puis de réaliser une étude déductive pour valider le modèle proposé**. Pour la thèse, nous sommes partie d'un phénomène particulier et nouveau pour construire un modèle théorique, générer des connaissances et savoirs au sein de théories préexistantes afin de donner une explication au phénomène observé et de le soutenir dans sa création, par la mise en évidence d'outils de gestion et de pratiques utilisables pour les organisations.

3.2 L'étude de différents niveaux d'analyse

Une seconde démarche a été mise en avant dans la construction du design de la recherche : la réflexion concernant l'étude et l'articulation des niveaux d'analyse.

Blau (1993) pointe l'attention sur l'intérêt d'étudier l'analyse structurelle à multiples niveaux au sein des structures sociales complexes. Il insiste notamment sur le fait que les structures sociales complexes sont faites de structures imbriquées et que « *la différenciation dans la plus grande structure peut être décomposée en une partie qui résulte de la différenciation au sein des sous-structures et d'une autre partie qui résulte des différences entre les sous-structures* » (Blau, 1993, p. 209). Il précise également l'influence des différents niveaux de structures sur le développement de l'action collective organisée. De ce fait, les sciences de gestion, en tant que science de l'action collective organisée, étudient des systèmes complexes où l'organisation est composée d'individus et produit notamment des effets de transformation de la société par la production de biens et de services. La prise en compte de plusieurs niveaux d'analyse des phénomènes observés paraît ainsi pertinente dans le cadre de notre étude.

L'étude des niveaux d'analyse au sein de notre recherche nécessite de définir les différents composants nécessaires à l'étude. Mathieu et Chen (2011, p. 613) mettent en évidence deux composants à définir pour présenter l'objet de recherche :

- L'unité focale correspondant aux « *entités sur lesquelles nous souhaitons faire des généralisations (par exemple, les individus, les sous-unités, les entreprises)* » ;
- Le niveau de mesure correspondant aux « *entités dont les données sont tirées ou attachées (par exemple, évaluateurs, individus, organisations, etc.)* ».

De ce fait, l'étude croisant de multiples niveaux d'analyse nécessite de définir le niveau étudié (unité focale) et les objets influencés par le niveau étudié au sein du niveau (niveau de mesure).

Upton et Egan (2010) évoquent quant à eux trois aspects distincts à développer dans l'analyse multi-niveaux : les composants de la théorie, les composants de niveaux et les composants d'opérationnalisation. Ils mettent en évidence que les niveaux d'analyse sont également à prendre en considération au sein des théories utilisées (les théories ne s'appliquent pas de fait à tous les niveaux d'analyse) ainsi qu'au sein des modèles et outils opératoires construits (ceux-ci étant construits pour des niveaux d'analyse précis). Selon Lecocq (2002, 2012), les niveaux d'analyse sont pourtant peu étudiés et explicités dans le cadre des recherches en sciences de gestion. Mathieu et Chen (2011) évoquent notamment la difficulté d'identifier les unités organisationnelles et les adhésions entre elles dans les limites principales de l'étude des niveaux d'analyse. De ce fait, bien que les sciences de gestion étudient des systèmes complexes croisant de multiples niveaux d'analyse, les études en sciences de gestion ne les prennent pas en compte que ce soit pour les théories, le terrain ou les modèles développés.

Plusieurs auteurs ont cependant mis en évidence les niveaux d'analyse utilisés habituellement dans les études en sciences de gestion. L'une des premières contributions concernant l'étude des niveaux d'analyse est celle de Belhing (cité dans Lecocq, 2002), qui distingue quatre niveaux d'analyse : individus, groupes primaires, organisations et sociétés. Pour lui, les sciences de gestion sont une discipline permettant une articulation des niveaux d'analyse. D'autres auteurs (Klein, Tosi et Cannella, 1999 ; Lehiany, 2012) mettent en évidence que la littérature sur l'étude des niveaux d'analyse porte traditionnellement sur deux niveaux : macro et micro, ou individus et organisations. Hitt *et al.* (2007) révèlent l'importante imbrication entre les niveaux d'analyse. Ils mettent ainsi en évidence l'intérêt d'étudier les niveaux d'analyse dans l'étude des phénomènes en sciences de gestion.

Plutôt que les quatre niveaux d'analyse proposés par Belhing, Lecocq (2002) montre l'intérêt d'étudier les niveaux d'analyse macro, méso et micro comme étant « *complémentaires pour comprendre les organisations* ». Cela confirme l'intérêt d'intégrer des études comportant de multiples niveaux d'analyse, allant de l'environnement jusqu'aux individus pour traiter les questions des sciences humaines et sociales. Le niveau d'analyse méso permet notamment d'intégrer les niveaux d'analyse macro (socio-économiques) et micro (psychologiques) via l'étude des comportements organisationnels. De plus, selon Rousseau et House (cité dans Lecocq, 2002), le niveau d'analyse méso permet d'éviter trois biais fondamentaux dans les recherches : la généralisation des concepts indépendamment des niveaux, la sous-estimation des interactions entre les niveaux et la réification des niveaux d'analyse. La mise en évidence de plusieurs niveaux d'analyse questionne donc l'articulation entre eux. Pour ce faire, les auteurs proposent d'utiliser de multiples niveaux d'analyse dans une logique d'encastrement contenant les niveaux d'analyse micro, méso et macro afin de faciliter l'articulation et les effets d'influence entre niveaux.

Les bénéfices de développer des recherches comportant l'étude de multiples niveaux d'analyse sont nombreux : les résultats sont plus profonds et présentent une vie organisationnelle plus riche (Klein, Tosi et Cannella, 1999), les études sont « *une opportunité pour améliorer la compréhension de la vie organisationnelle* » (Hitt et al., 2007, p. 1393). Lecocq (2002, p. 14) amène alors les chercheurs en sciences de gestion à penser l'étude des niveaux d'analyse dans le cadre de leur recherche afin d'apporter « *une richesse complémentaire au travail de recherche sans enfermer celui qui le mène dans un déterminisme du positionnement de la recherche ou de la méthodologie* ». De plus, la réflexion de l'articulation entre les niveaux d'analyse paraît comme étant « *à la fois structurante et heuristique* » (Lecocq, 2012, p. 5). De ce fait, il nous appartient de préciser les différents niveaux d'analyse étudiés dans le cadre de la présente thèse. **Comme nous étudions un phénomène complexe, nous utilisons une étude croisant de multiples niveaux d'analyse afin de présenter le phénomène en profondeur et d'en comprendre les conditions, les composants et les influences.**

Dansereau, Yammarino et Kohles (1999) présentent un cadre méthodologique pour l'étude des niveaux d'analyse en sciences de gestion. Ils suggèrent que « *les entités (individus, groupes, organisations, etc.) peuvent soit (1) exister indépendamment à un niveau d'analyse ou (2) former des « collaborations » interdépendantes à des niveaux supérieurs* ». En outre, le cadre suggère que l'interdépendance peut prendre l'une ou l'autre des deux formes : (1) l'homogénéité et la similitude - c'est-à-dire des ensembles ; ou (2) la complémentarité et l'hétérogénéité c'est-

à-dire des parties ». Les auteurs précisent ainsi plusieurs relations possibles existantes entre les niveaux d'analyse tels que les logiques d'homogénéité ou de complémentarité.

Cependant, Lecocq (2012) suggère plusieurs points de vigilance à mettre en place pour éviter la réification de niveau, tels que : le traitement de plusieurs niveaux d'analyse de façon simultanée, la définition de niveaux d'analyse ad hoc, l'observation de la relation et l'articulation entre les niveaux d'analyse et le traitement des résultats en termes de mécanismes traversant plusieurs niveaux. Dansereau et al. (1999) ajoutent également la nécessité de renforcer la théorie multi-niveaux par : l'explicitation du degré de changement pour les niveaux d'analyse, la spécification et la discussion des sources de changement et l'explicitation d'hypothèses alternatives sur ces changements. En effet, l'étude de différents niveaux d'analyse risque d'entraîner une complexité dans le design de recherche. De ce fait, il est important de rendre explicite les différents niveaux d'analyse choisis dans le cadre de la thèse et de pouvoir mettre en évidence des études par niveau d'analyse mais aussi les articulant pour préciser les influences, effets et changements pour le phénomène observé.

Ainsi, dans le cadre de notre recherche portant sur les méta-organisations multi-parties prenantes (MO MPP), il convient d'utiliser **l'étude de multiples niveaux d'analyse afin de considérer l'ensemble des niveaux d'analyse influencés et influençant ces méta-organisations**. Cette considération nous permet également de garder une cohérence vis-à-vis de notre cadrage épistémologique qui a pour vocation de répondre à une visée ingénierique de l'action collective. De ce fait, **nous traitons trois niveaux d'analyse distincts : le niveau macro, qui concerne l'environnement gravitant autour des MO MPP, les processus existants au cœur des MO MPP (niveau méso – inter-organisationnel) et le niveau micro qui précise les pratiques des organisations parties prenantes des MO MPP étudiées**.

3.3 Le design de recherche : des boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse

Afin d'explicitier notre design de recherche et de permettre ainsi la réalisation concrète d'une recherche à visée ingénierique de l'action collective, nous avons pris en compte le mode d'inférence abductif et l'étude de différents niveaux d'analyse comme éléments du design facilitant la génération de connaissances à la fois théoriques et actionnables.

Pour ce faire, nous présentons un design de recherche basé sur des boucles de raisonnement pouvant faire écho à celles décrites dans le cadre du mode d'inférence abductif, en partant du phénomène étudié, pour le rapprocher d'un cadre théorique préexistant permettant de

problématiser le phénomène ; puis en passant par une logique inductive afin de générer concepts, théories et modèle avant d'expérimenter ces propositions via la création d'un modèle à visée théorique et opératoire et de le confronter à la réalité de terrain grâce à son utilisation par les organisations parties prenantes.

De plus, nous avons utilisé des niveaux d'analyse différents au sein de notre design de recherche, pour mettre en évidence des phénomènes particuliers et imbriqués à de multiples niveaux d'analyse. **Les boucles d'abduction sont alors rééditées au sein de trois niveaux d'analyse : le niveau d'analyse « macro » correspondant à l'étude du cadre environnemental dans lequel se développent les méta-organisations multi-parties prenantes, le niveau d'analyse « méso » correspondant à l'étude du comportement organisationnel des méta-organisations multi-parties prenantes dans leur processus de création, et enfin le niveau d'analyse « micro » correspondant à l'étude des processus inter-organisationnels au sein des méta-organisations multi-parties prenantes.** De ce fait, chaque niveau est observé de façon particulière mais il est également articulé avec les autres par la mise en évidence de problématiques associées au limite du niveau d'analyse antérieur. Nous avons fait le choix de créer une désynchronisation des différentes niveaux d'analyse afin de permettre l'étude des phénomènes observés au sein de chaque niveau d'analyse avant de comprendre leur influence sur les autres niveaux d'analyse.

Ainsi, **la figure 3 ci-dessous représente le cadrage épistémologique de la thèse par la présentation du design de recherche utilisée, basée sur une épistémologie de l'action collective, à visée ingénierique, reprenant trois boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse.** Comme nous pouvons le voir sur la figure 3, le design débute par un phénomène global qui questionne et nécessite une investigation (1). Cette investigation est réalisée par l'étude approfondie du système étudié grâce à une méthodologie particulière (2). Cette étude aboutie à une proposition théorique ainsi qu'un modèle (outillage) mis en place (3). Par l'intervention, de nouvelles questions apparaissent à un nouveau niveau d'analyse (4) ce qui nous amène à débiter une nouvelle boucle d'abduction, puis une troisième.

Cette représentation graphique de notre design de recherche permet de mettre en évidence la particularité de notre travail, notamment par **la réalisation pratique de plusieurs boucles d'abduction à des niveaux d'analyse différents permettant d'affiner la compréhension du phénomène au fil du temps ainsi que des pratiques d'intervention par la modélisation et la mise en place d'outils à chacun des niveaux d'analyse, facilitant la création du phénomène et les limites de ces outils.**

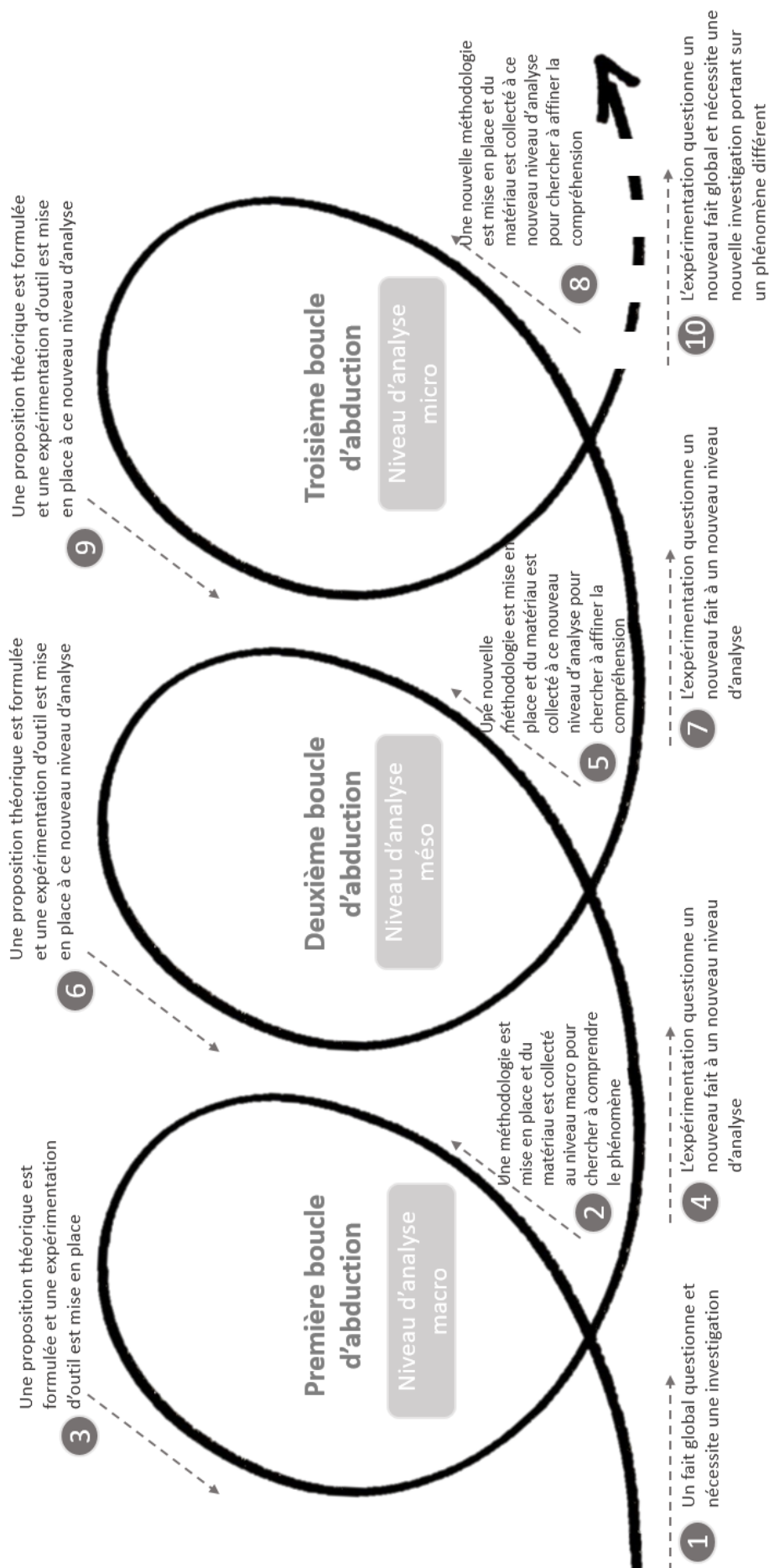


Figure 3. Présentation du design de recherche de la thèse

Notre design de recherche prend également en compte la place des organisations parties prenantes de notre étude, ici les MO MPP qui se questionnent par rapport au phénomène en cours de création. En effet, **la construction du design de recherche par des boucles d'abduction successives permet de prendre en compte les limites et questions exprimées par les organisations et amenant à la mise en évidence d'une étude complémentaire à un niveau d'analyse inférieur.** Afin de permettre l'articulation des études réalisées à chaque niveau d'analyse, il est nécessaire de faire un bouclage final permettant de mettre en évidence les influences croisées entre les niveaux d'analyse et les modèles mis en évidence à la fin de chaque boucle d'abduction.

Conclusion et synthèse du Chapitre 1

La conclusion et synthèse du premier chapitre de la thèse permet de proposer le cadrage épistémologique général dans lequel s'effectue notre recherche. **Nous abordons la discipline des sciences de gestion comme une science ingénierique de l'action collective, ayant une visée descriptive mais également transformative des objets étudiés.** L'objet central d'étude des sciences de gestion concerne **l'action collective organisée** ainsi que les éléments liés à sa gestion opérationnelle, stratégique et politique. Nous choisissons également de dépasser la dualité constructivisme/positivisme au sein des paradigmes épistémologiques afin de proposer **un positionnement épistémologique basé sur l'action collective.** Ce positionnement et cette vision des sciences de gestion nous amène à prendre en considération notre action sur le réel dans **une posture de chercheur-acteur-ingénieur.** Cette posture permet ainsi de mettre en avant la justification des choix et méthodes permettant la validité des connaissances scientifiques mais également la place particulière prise auprès des organisations pour faciliter la compréhension et la transformation des organisations parties prenantes de notre étude.

Ces éléments de reconnaissance de l'objet particulier des sciences de gestion, de notre relation aux connaissances générées et de notre cadre épistémologique nous amènent alors à proposer **une démarche singulière dans notre design de recherche : la réalisation de boucles d'abduction à des niveaux d'analyse différents pour comprendre et proposer des modèles concernant le phénomène observé des MO MPP.** Ce design nous permet de gagner en cohérence vis-à-vis de notre vision épistémologique car elle laisse une place prépondérante à : l'observation et l'étude de phénomènes, la visée de génération de nouvelles connaissances mais également la transformation des organisations et la vision holistique et interconnectée des niveaux d'analyse étudiés.

Chapitre 2. L'étude du processus de création des pôles territoriaux de coopération économique

Ce chapitre vise à mettre en évidence le contexte empirique général de la thèse. Ce contexte précise **le choix du sujet, l'accès aux terrains mais également notre position vis-à-vis des terrains étudiés**. Nous mettons également en **exergue la problématique générale de la thèse ainsi que le traitement choisi pour cette problématique : l'étude de trois boucles d'abduction à des niveaux d'analyse différents**. Cette étude permet à la fois de répondre à la problématique générale identifiée et de permettre la génération de connaissances et leur appropriation par les organisations comme la communauté scientifique.

Cette thèse se trouve dans **le contexte particulier d'une convention CIFRE¹² à l'Institut Godin, centre de recherche et développement et de transfert œuvrant auprès des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) et du contexte environnemental en région Hauts-de-France principalement**. Les PTCE sont définis par la loi d'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 comme étant « *constitués par 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* » (Art 9., loi du 31 juillet 2014). Nous présentons en annexe une partie de la loi, permettant de préciser le cadre législatif dans lequel se situent les PTCE.

L'accès au terrain d'étude a été facilité et conditionné par les missions réalisées à l'Institut Godin : aider et outiller à l'émergence et au développement des PTCE en région Hauts-de-France (HDF). En effet, l'Institut Godin a pour spécificité d'être un centre de recherche et développement (R&D) et de transfert sous forme associative, ayant pour mission de répondre par des outils et modèles à des questions des organisations parties prenantes de l'association (membres du conseil d'administration) ou partenaires. Ces questions sont problématisées grâce à une revue de littérature transdisciplinaire (économie, sociologie, communication, gestion et politique) et l'outillage est construit en lien avec les recherches menées et les besoins des

¹² CIFRE : Convention industrielle de formation par la recherche

organisations partenaires. L'objectif de cet outillage est avant tout le développement des pratiques et manières de faire des organisations sur des thématiques précises.

Le chapitre 2 débute par la mise en évidence de notre positionnement, dans la suite du design de recherche mis en évidence au chapitre 1, vis-à-vis du terrain à investiguer et des modalités de relations (1). Ensuite, nous présentons le cadre légal et les études existantes concernant les PTCE, nous permettant de mettre en évidence les limites de ces études au vu des questions et besoins identifiés par les PTCE rencontrés (2). Le troisième point permet de mettre en évidence notre place particulière au sein de l'Institut Godin, ainsi que la place de l'Institut Godin au cœur du contexte environnemental des PTCE en région Hauts-de-France (3). Enfin, nous identifions et décrivons le terrain particulier de la présente thèse : le contexte environnemental des PTCE en région Hauts-de-France ainsi que la présentation actualisée et contextualisée du design de recherche (4).

1. Le terrain d'étude comme choix primordial dans le cadre d'un design de recherche basé sur l'abduction

Avant de mettre en avant plus spécifiquement notre terrain ainsi que l'organisation dans laquelle nous avons fait le choix de réaliser notre projet de thèse, il nous paraît nécessaire de préciser notre vision et notre positionnement concernant le terrain d'étude et les modes de relations avec celui-ci dans la suite du positionnement épistémologique mis en évidence dans le chapitre 1.

1.1 Le terrain comme objet conditionnant le design de recherche

Comme évoqué dans le premier chapitre de la thèse, notre design de recherche se base sur une vision des sciences de gestion comme science ingénierique de l'action collective. Dans ce cadre, il nous paraît important de pouvoir mener une recherche sur un sujet d'actualité questionnant à la fois les pratiques de gestion et d'organisation pour les praticiens et, les connaissances au sein des théories et courants pour la communauté scientifique. Plus particulièrement, en tant que travailleuse sociale (ayant obtenu le diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé en 2015), après avoir réalisé un master en sciences de gestion (Management de l'Innovation – option gestion des entreprises sanitaires et sociales) et géré la création et la gestion de plusieurs associations sociales et solidaires locales en tant que bénévole, nous avons un intérêt et une observation déjà importante des organisations de l'économie sociale et solidaire. Cet investissement nous a permis d'observer un phénomène se développant en lien avec ces organisations : les coopérations multi-parties prenantes. Ces coopérations questionnent le champ des organisations

à visée sociale et solidaire par les aspects à la fois nécessaires (soutiens financiers) et de développement (par l'innovation et la mutualisation) pour répondre aux besoins sociaux de territoire. Nos observations et les questions des organisations de l'économie sociale et solidaire nous ont conduit à mettre en évidence un phénomène à part entière nécessitant une investigation plus poussée. En effet, **les coopérations multi-parties prenantes sont un objet singulier tant par le croisement et l'investissement d'organisations de natures différentes, par les motivations semblables et divergentes dans la volonté de coopérer, que par les formes d'organisations collectives et de pouvoir se mettant en place en leur sein.**

De plus, notre design de recherche met au centre l'épistémologie de l'action collective et la place particulière des organisations comme co-participantes du travail de recherche avec le chercheur-ingénieur. En effet, nous considérons que les sciences de gestion ont pour objectif de transformer les organisations par l'apport de modèles et outils utiles dans leurs pratiques quotidiennes. De ce fait, comme notre objet de recherche se dessine à partir des questionnements des organisations vis-à-vis du phénomène des coopérations multi-parties prenantes à visée sociale et solidaire, nous nous sommes posée la question du mode de financement et de recherche de la thèse.

Le contrat sous convention CIFRE¹³ nous est alors apparu comme une modalité propice à la mise en place d'une étude à visée ingénierique par la réalisation de boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse. Les conventions CIFRE permettent d'intégrer une organisation et de co-construire le projet de recherche avec le doctorant et le laboratoire universitaire. Ce projet de recherche doit posséder des vertus « innovantes » d'un point de vue scientifique mais également être utile pour l'organisation accueillante dans ses activités et/ou stratégies. La convention CIFRE permet donc de créer un projet de recherche à partir d'un problème organisationnel non résolu par les connaissances existantes. L'objet de la convention concerne l'intégration du doctorant dans l'organisation partenaire afin de comprendre et problématiser mais également de trouver des solutions opérationnelles au problème identifié, par la création de connaissances et théories.

Ainsi, **la convention CIFRE a été un choix délibéré dans le cadre de notre thèse afin de nous trouver dans une posture de chercheur-ingénieur, dans le but de faire dialoguer organisations et théories à la recherche de connaissances actionnables.**

¹³ Convention industrielle de formation par la recherche

1.2 Le choix d'un sujet : les coopérations multi-parties prenantes

Afin de trouver une organisation avec laquelle réaliser une convention CIFRE, nous avons cherché à définir et étoffer l'observation du phénomène particulier des coopérations se développant de façon multi-parties prenantes à visée sociale et solidaire. Le thème de la coopération multi-parties prenantes est, depuis de nombreuses années, d'actualité. Rappelons le contexte socio-économico-juridique d'un tel développement pour les organisations y prenant part.

Du côté des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS), la baisse des dotations de l'Etat auprès des organisations sociales et la demande de qualité de réponse aux usagers les poussent à se lier avec des universités, des collectivités et des entreprises. Cela leur permet de répondre aux diverses exigences mentionnées et ainsi de construire des modèles d'affaires socio-économiques, transformant radicalement l'organisation du travail et les ressources allouées, dans une logique d'efficacité, de performance et d'efficience.

Du côté des entreprises, tournées traditionnellement vers la maximisation du profit et des modèles d'affaires économiques, elles viennent à s'ancrer dans une démarche de responsabilisation sociale et territoriale de leurs actions, du fait d'un contexte socio-environnemental difficile (l'impact social et durable des entreprises sur leurs territoires est fortement observé et remis en question par les citoyens et consommateurs). Ces entreprises développent alors des politiques de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) qui viennent modifier leurs modèles d'affaires et l'orientation de leurs bénéfices. Un bon nombre d'organisations émerge également en hybridant leur position vis-à-vis du marché et de la société. Elles trouvent un entre-deux grâce à des entreprises sociales ou hybrides, répondant à la fois à des objectifs de profits mais également à des besoins sociaux de territoire.

Ces transformations sont liées notamment aux citoyens, par les mouvements de consommation responsable, d'empowerment et d'autodétermination qui les poussent à vouloir prendre part aux réponses concernant les besoins sociaux de territoires dans lesquels ils vivent. Les collectivités territoriales, quant à elles, accélèrent le développement de ces nouvelles relations, modes et choix d'organisations par la recherche d'une efficience des politiques et fonds publics alloués. A cela s'ajoute également une crise de confiance du politique et une difficulté économique de subvenir aux besoins des populations administrées, ce qui amène ainsi à favoriser le développement économique d'organisations sociales « autonomes » financièrement.

C'est dans ce contexte que les organisations que nous rencontrons s'interrogent sur de nouvelles manières de développer leur activité, de la pérenniser, et de construire celle-ci en lien avec les besoins sociaux de territoire. Pour elles, la coopération semble être une opportunité importante à saisir comme levier de nouveaux possibles.

Pour aller plus loin, plusieurs modes de coopération multi-parties prenantes se développent actuellement en France dans le but de répondre aux besoins sociaux de territoire. Le premier mode de coopération correspond aux partenariats entre associations gestionnaires et entreprises, portant notamment sur l'innovation sociale et qui concernent la volonté des partenaires à inventer de nouvelles solutions pour répondre aux besoins des usagers avec un appui des entreprises sur l'industrialisation du service à plus grande échelle. Cette expansion des partenariats entreprises-associations entraîne donc une présence plus forte de ce type de relations pour les dirigeants des organisations concernées. Le second mode de coopération est le développement des formes d'activités et d'organisations autour des « communs ». Ce mode de coopération sur le territoire se renouvelle aujourd'hui par le développement d'activités en commun et autogérées. Ces activités (notamment au sein de territoires, d'espaces) intègrent régulièrement des collectivités territoriales, des organisations à but lucratif et non-lucratif ainsi que des acteurs-citoyens. Le troisième mode correspond à la création de structures coopératives. Celles-ci se développent de plus en plus, notamment grâce à la loi ESS du 31 juillet 2014, qui élargit le champ d'action des SCOP (Sociétés COopératives et Participatives), instaure les SCIC (Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif) et développe les PTCE (Pôles Territoriaux de Coopération Economiques)¹⁴. Les SCIC et les PTCE correspondent à des nouvelles formes inter-organisationnelles regroupant des organisations différentes d'un même territoire (entreprises, organisations de l'ESS, collectifs de citoyens, collectivités territoriales) dans le but de développer l'innovation sociale pour ce territoire. Les modes de coopération multi-parties prenantes présentés ici ne correspondent pas à une liste exhaustive car de nombreuses coopérations peuvent être simplement vécues par les organisations et ainsi être ni formalisées, ni identifiées. Ces trois modes de coopération correspondent cependant à des matérialisations régulièrement présentes et expérimentées par les organisations.

Ainsi, les coopérations multi-parties prenantes se multiplient, notamment en France, sous l'impulsion des organisations mais également des politiques publiques nationales. De ce fait, il paraît intéressant de **comprendre les finalités et les pratiques de ces organisations à créer**

¹⁴ <https://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire/loi-economie-sociale-et-solidaire>

de telles coopérations multi-parties prenantes, par le biais d'une étude approfondie du phénomène, dans une visée abductive articulant différents niveaux d'analyse.

1.3 Les modalités de recherche et l'intérêt d'une CIFRE

En 2017, lorsque nous avons validé l'opportunité et l'intérêt de réaliser une thèse en sciences de gestion, nous avons mis en évidence l'intérêt d'étudier les coopérations entre entreprises et associations, appelées coopérations multi-parties prenantes. La nécessité d'un financement mais également l'appétence déjà présente de développer une thèse appliquée et applicable, nous ont tourné vers la recherche d'une organisation prête à nous accueillir dans le cadre d'une convention CIFRE. Les échanges avec l'Institut Godin, dès mai 2017, nous ont permis d'identifier l'intérêt commun de construire une recherche sur le sujet des coopérations multi-parties prenantes, plus particulièrement celles qui sont territorialisées et porteuses d'innovations sociales. Les PTCE, en tant qu'objets empiriques, ont constitué alors un espace adéquat pour mener notre recherche. Ces dispositifs sont déjà observés depuis plusieurs années par l'Institut Godin par le prisme de leurs précédentes études. Cependant, un point de vue gestionnaire et axé sur la coopération multi-parties prenantes constituait un espace novateur à investiguer. De plus, l'Institut Godin, en lien avec plusieurs PTCE créés et en cours de création, observait que les collectivités territoriales, comme les organisations, cherchaient à créer des PTCE sur les territoires afin de répondre aux besoins sociaux de territoire. Ces organisations et institutions se questionnaient sur les conditions et les processus favorisant la création des PTCE. Plusieurs échanges avec l'équipe de l'Institut Godin et les directeurs de thèse nous ont amené à écrire un projet de recherche qui portait initialement sur la question de recherche suivante : *Comment les pratiques stratégiques des acteurs contribuent-elles à favoriser la construction de coopérations d'innovation sociale territorialisée ?*

Depuis décembre 2017, nous sommes intégrée à l'Institut Godin en tant que chargée de mission recherche et développement dans le cadre d'une convention CIFRE. Nous travaillons, plus particulièrement avec les PTCE, par la mise en évidence, l'aide à la création, le suivi, l'outillage et l'accompagnement des PTCE en cours de création en région Hauts-de-France.

Ainsi, **le terrain observé est partie prenante à part entière de notre design de recherche par la prise en compte des questionnements qui se posent dans la pratique de la création des PTCE.** La possibilité d'intégrer un institut de R&D comme l'Institut Godin nous a permis plus spécifiquement de mettre en application notre design de recherche grâce à notre mission

consistant à observer, comprendre, accompagner et outiller les PTCE et de se questionner sur leur processus de création.

2. Les PTCE en tant que coopérations multi-parties prenantes empiriques se déployant

Il est important de préciser les éléments de définition et de connaissances déjà existantes. Les paragraphes suivants permettent de mettre en évidence les éléments de contenu clarifiant ce qu'est un PTCE ainsi que les études déjà menées auprès de ces coopérations. Nous précisons ensuite les limites de ces premières études dans la compréhension du phénomène de création d'organisations collectives telles que les PTCE.

2.1 Définition légale et volonté politique des PTCE

Les PTCE ont été institués et définis par l'article 9 de la loi ESS, dite « Loi Hamon » du 31 juillet 2014. Cet article définit les PTCE comme suit : *« Les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par 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 »* (Art. 9, Loi ESS du 31 juillet 2014). Cette définition large a été complétée par des appels à projets nationaux qui définissent les critères et conditions des PTCE.

Afin de promouvoir le déploiement de ces pôles, le gouvernement, en lien avec la Caisse des Dépôts, a mis en place deux appels à projets nationaux en 2013 et en 2015. Le premier appel à projet (2013) avait pour objet d'apporter *« un appui de l'Etat aux initiatives exemplaires de PTCE, existants ou en émergence, dans une perspective d'essaimage sur tout le territoire national, en cohérence avec les politiques de cohésion sociale, de redressement productif, d'égalité des territoires et de la ville »* (Lemas et al., 2013, p. 4). Les bénéficiaires de cet appel à projet étaient les PTCE émergents et en consolidation *« proposant des innovations sociales sur leur territoire d'action, notamment sous forme de partenariats entre des entreprises de l'ESS et celles relevant de l'économie lucrative »* (Lemas et al., 2013, p. 5). Les critères de sélection des lauréats concernaient : la vision stratégique et les objectifs (crédibilité de la proposition, positionnement stratégique en fonction du territoire, des organisations et du

contexte socio-économique, qualité de la stratégie de coopération et de mutualisation, valeur ajoutée des actions du PTCE et caractère innovant) ; l'opérationnalité (qualité du plan d'action en fonction de l'analyse, qualité des ressources et pérennité financière) mais aussi l'évaluation des résultats et des impacts (critères de suivi et d'évaluation et caractère exemplaire en termes d'impacts sur le développement territorial). Cet appel à projet a été un succès avec 182 dossiers déposés dont 23 territoires lauréats qui ont pu bénéficier d'une aide financière. Ces 23 territoires sont répartis sur le territoire national, en ruralité et dans les centres urbains, sur des filières uniques et multiples de développement d'activités.

Le second appel à projet (2015) avait pour objet « *de poursuivre et d'encourager l'essaimage des PTCE sur l'ensemble du territoire national par le biais d'une valorisation de pôles considérés comme exemplaires* » (Lemas et al., 2015, p. 27). Les PTCE bénéficiaires étaient ceux en création ou en consolidation. Les PTCE souhaitant candidater devaient permettre : le « *développement d'activités socio-économiques au sein des structures existantes et/ou par la création de nouvelles structures* », la mutualisation de moyens, ressources, services et de coopérations stratégiques (vision partagée, stratégie du territoire), l'intégration dans une chaîne de valeur, la pérennité du modèle économique et l'impact positif des projets innovants (Lemas et al., 2015, p. 27). Concernant les critères de sélection des projets, ils sont similaires à ceux du premier appel à projet. Quelques compléments ont été ajoutés, notamment la distinction entre des critères concernant la structuration du projet d'un côté et la capacité de la structure à porter le projet de l'autre. Une attention au périmètre géographique du PTCE a également été ajoutée. 125 territoires ont répondu à l'appel à projet de 2015 et 14 ont été lauréats sur le territoire national, avec la même diversité en termes de localisation et de filières d'activité. De plus, les auteurs ont insisté sur le fait que l'« *appel à projets ne participe aucunement d'un processus de labellisation et ne réserve pas aux seuls lauréats l'appellation de pôle territorial de coopération économique* » (Lemas et al., 2015, p. 28).

Par la possibilité de libre nomination d'une organisation collective comme PTCE, il est aujourd'hui difficile de délimiter un nombre de PTCE en France. Le Labo de l'ESS¹⁵, think tank¹⁶ cherchant à structurer des axes de l'économie sociale et solidaire, a développé une charte des PTCE. 150 PTCE sont aujourd'hui signataires de cette charte en France. Au niveau national, il n'y a plus de politiques publiques centrées sur les PTCE mais l'Etat déconcentré propose

¹⁵ <http://www.llelabo-ess.org/>

¹⁶ « *Cercle de réflexion émanant généralement d'institutions privées, et apte à soumettre des propositions aux pouvoirs publics* » (Dictionnaire Larousse).

régulièrement au sein des Contrats de Plan Etat-Région, de voir se développer des PTCE dans les territoires partenaires. En région Hauts-de-France, le territoire du Bassin Minier et celui du Sambre-Avesnois Tiérache ont notamment ces éléments précisés dans les contrats de Plan Etat-Région signés.

A l'échelon de la région des Hauts-de-France, un consortium d'organisations et de réseaux d'accompagnement, comprenant le Conseil Régional des Hauts-de-France, la CRESS¹⁷ Hauts-de-France, l'APES¹⁸, le RTES¹⁹ et l'Institut Godin, distingue une quinzaine de PTCE, ainsi que deux politiques publiques centrées sur le développement de ce type de coopérations : « Emergence » par le Conseil Départemental de l'Oise et « Accélérateur de Coopérations Territoriales Economiques » par le Conseil Régional des Hauts-de-France.

Ainsi, ces éléments législatifs et de politiques publiques mettent en évidence **la volonté d'institutionnalisation des PTCE tout en laissant une assez grande liberté dans la définition des activités, du territoire, des relations de coopérations et de la pérennité économique de ces pôles**. Cette liberté augmente par la possibilité donnée de se nommer librement PTCE pour toute organisation collective créée ou en cours, répondant aux éléments de définition législatifs et cherchant à faciliter le développement local durable.

Nous pouvons de ce fait **considérer les PTCE comme des organisations collectives faites d'organisations de nature différente, sur un territoire donné, ayant la volonté de produire du développement local durable, c'est-à-dire, tel que défini par la loi, à la fois des emplois sur le territoire (perspective économique) et des réponses aux besoins non pourvus sur celui-ci (perspective sociale) par la création ou la consolidation de nouvelles activités, grâce à des coopérations et mutualisations multiples**. Les PTCE permettent, de ce fait, de créer des coalitions d'organisations (approche politique) et des réponses innovantes aux besoins sociaux non-pourvus sur le territoire (approche de l'innovation). La figure 4 ci-dessous représente un schéma synthétique d'un PTCE type. On observe que les différentes natures d'organisations (présentes dans les ronds), investissent une organisation collective (présente dans le carré pointillé) qu'est le PTCE et possède une structuration juridique à part entière (en totalité ou en partie). Ces organisations investissent en partie le PTCE par la mutualisation de temps, de ressources et de financements afin de développer des activités pour elles (en coopérations avec d'autres, par exemple l'activité 5), pour le PTCE (par exemple l'activité 2 et

¹⁷ Chambre consulaire régionale de l'économie sociale et solidaire

¹⁸ Acteurs pour une économie solidaire : réseau d'accompagnement structuré en loi 1901 agissant en région HDF

¹⁹ Réseau national des collectivités territoriales pour une économie solidaire

l'activité 4) ou qui nécessitent la création d'une structure juridique à part entière (par exemple l'activité 1 et l'activité 3). Les activités répondent aux besoins sociaux mis en évidence sur le territoire et sont développées par des ressources dédiées au PTCE, pour le lancement de ces activités ou par le concours d'organisations parties prenantes du PTCE. Les organisations parties prenantes restent indépendantes du PTCE d'un point de vue juridique et continuent de développer des activités de leur côté. Les organisations, le PTCE et les activités sont toutes présentes sur le territoire et l'intégration est libre et au choix des organisations.

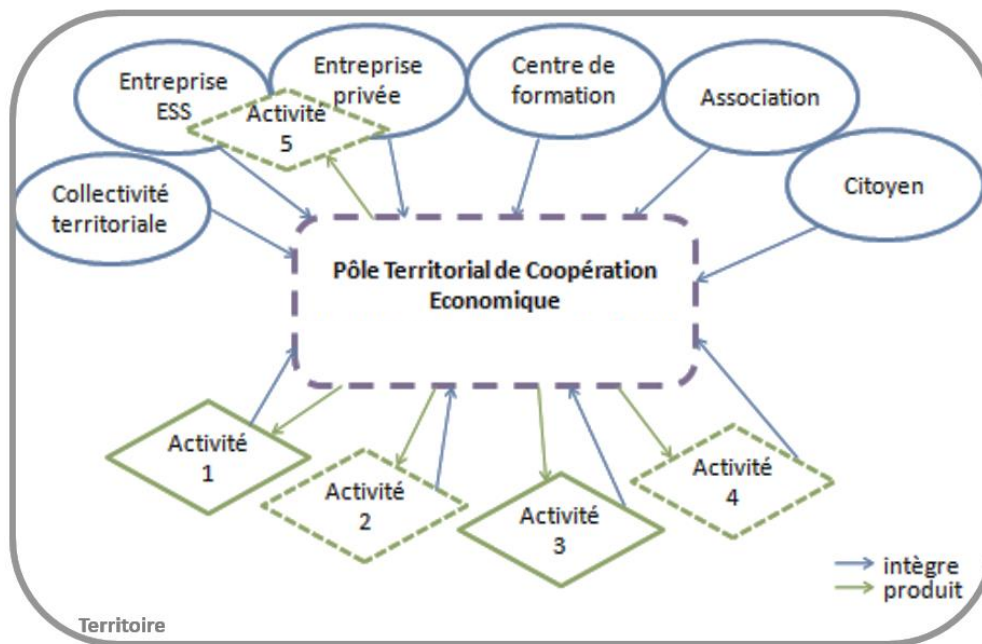


Figure 4. Schéma type représentant un PTCE

Les PTCE possèdent de ce fait un certain nombre de caractéristiques :

- Ils rassemblent des **types d'organisations différentes par leur nature dans un spectre large en y associant l'ensemble des organisations d'un territoire** (organisations de l'ESS, collectivités territoriales, centres de formations et de recherches, entreprises, collectifs de citoyens),
- Ils s'inscrivent **sur un territoire précis, délimité, sur lequel sont implantées les organisations et où ils produisent leurs activités**,
- Ils se basent **sur la coopération, la mutualisation et le co-portage d'activités par une structuration propre au collectif**,
- Ils ont l'objectif de **développer des activités innovantes** (services et/ou produits),
- Ils promeuvent **un engagement des activités au profit des citoyens et du territoire**, par la volonté de développement local durable (innovation sociale et territoriale),

- Ils **dépassent les simples objectifs des organisations pour se concentrer sur les problématiques du territoire** dans le but de créer de nouvelles activités au sein de plusieurs champs et/ou marchés.

Ces éléments caractéristiques en font un objet particulier, étudié et observé par plusieurs types d'organisations et d'individus.

2.2 Les études existantes sur les PTCE

Nous pouvons regrouper les études existantes sur les PTCE en deux grandes catégories : premièrement les études réalisées par des organisations œuvrant dans le conseil et l'accompagnement, deuxièmement les recherches en sciences économiques, plus particulièrement en économie sociale et solidaire. Nous présentons dans un premier temps les études de littérature « grise » car elles ont été premières dans l'ordre d'apparition, les études scientifiques ayant vu le jour par la suite et en complément des premières études.

Les études de littérature « grise »

Ces études ont été rédigées et diffusées en grande partie par le Labo de l'ESS²⁰. Les premiers écrits datent de 2014 avec une étude sur les éléments de caractérisation des PTCE (Fraisie, 2014). Cette étude propose une définition du PTCE correspondant à « *un groupement d'acteurs sur un territoire – entreprises et acteurs de l'économie sociale et solidaire associés à des petites et moyennes entreprises, collectivités territoriales, centres de recherche et organismes de formation – qui met en œuvre une stratégie commune et continue, de coopération et de mutualisation, au service de projets économiques innovants de développement local durable* » (Fraisie, 2014, p. 1). L'auteur précise également chacun des termes composant le PTCE, c'est-à-dire :

- Un Pôle, entendu comme un « *groupement d'acteurs, permettant des échanges et une synergie de compétences pour structurer des filières d'activités et/ou des innovations socio-économiques* » ;
- Territorial par son inscription « *dans un espace géographique de coopération entre les différentes parties prenantes du pôle, qui induit un ancrage local des activités, compétences et ressources générées* » ;

²⁰ Think tank à l'échelle nationale, qui construit, par un travail collaboratif, des axes structurants de l'économie sociale et solidaire, à partir d'initiatives concrètes, innovantes et inspirantes issues des territoires.

- De Coopération, correspondant à « *un engagement volontaire et réciproque entre parties prenantes qui, au-delà d'un simple lien contractuel et d'une convergence d'intérêts, favorise des comportements de coopération, de mutualisation et d'entraide* » ;
- Economique, signifiant « *la création, consolidation et/ou le développement d'emplois et d'activités, la production et la distribution de biens et de services, l'acquisition de savoir-faire et la gestion de compétences professionnelles* » (Fraisie, 2014, p. 1-2).

Pour aller plus loin, le PTCE possède des objectifs pluriels dont la structuration territoriale d'un secteur, une visibilité institutionnelle de l'ESS et la relocalisation d'activités (Fraisie, 2014). Ces pôles ont des points communs avec d'autres types d'organisations tels que les systèmes productifs locaux, les pôles de compétitivité ou les grappes d'entreprises mais ils possèdent également des spécificités. Ces spécificités concernent : la présence d'organisations de l'ESS, la finalité de développement socio-économique durable, la valorisation des ressources locales, l'investissement dans l'innovation sociale ou encore l'implication des citoyens, organisations et institutions (Fraisie, 2014). Nous observons ici l'intérêt de cette étude pour diffuser le nouveau terme, c'est-à-dire la notion de PTCE, et faciliter sa prise en considération dans les projets de coopération se développant dans l'ESS, notamment par la mise en évidence de similarités avec d'autres formes de coopération. Cette étude permet également de poser des jalons quant aux bonnes pratiques de développement de ces nouvelles formes inter-organisationnelles, ancrées à la fois dans l'économie, l'innovation, la coopération, le territoire et le social.

Une deuxième publication du Labo de l'ESS (2014a) confirme ces éléments de caractérisation des PTCE tout en centrant le PTCE « *dans une dynamique globale de l'ESS, reprise par les pouvoirs publics après un travail de concertation (...) mené avec l'ensemble des acteurs de l'ESS et des collectivités territoriales* » (Labo de l'ESS, 2014a, p. 4). Les éléments de caractérisation sont affinés autour de plusieurs éléments : les parties prenantes du PTCE (citoyens, organisations de l'ESS, entreprises, collectivités territoriales, centres de recherche), les domaines d'activité (dans le champ de l'ESS et du développement durable), la nature et l'objet des coopérations (mutualisations, coopérations de fonctions supports, mutualisations d'activités), la gouvernance (dédiée au PTCE, structuration ad-hoc ou gouvernance informelle), le fonctionnement économique (articulation entre le financement de la cellule d'animation, les ressources du PTCE et les ressources pour les activités) et le choix du territoire (délimité par les parties prenantes et leur territoire d'implantation). Ces éléments viennent ainsi conforter le

rôle du Labo de l'ESS dans sa fonction de plaidoyer concernant l'écriture des politiques publiques dans le champ de l'ESS. Il entraîne en effet une démocratisation des PTCE, par une définition comprenant leurs aspects pratiques, de gestion et opérationnels. Ce rôle permet de ce fait d'institutionnaliser les PTCE à la fois d'un point de vue législatif, stratégique et opérationnel dans la création et le développement de ces nouvelles formes inter-organisationnelles sur le territoire national.

Les réflexions menées dans le cadre du Labo de l'ESS ont conduit à la construction d'un référentiel d'action du PTCE (Labo de l'ESS, 2014b), présenté en figure 5 ci-dessous. Ce référentiel met en évidence « *trois objectifs généraux centrés sur le territoire, le projet de coopération et la dynamique économique, [qui] sont précisés en 9 objectifs principaux, eux-mêmes déclinés en 36 indicateurs généraux significatifs* » (Labo de l'ESS, 2014b, p. 1). Ce référentiel vient ainsi conforter l'objectif de développement des PTCE à partir d'un certain nombre de critères à remplir. Une charte des PTCE a également été rédigée (Labo de l'ESS, 2014c) qui définit les valeurs communes, les perspectives et les principes d'actions partagés entre les PTCE signataires. Cette charte se base sur les éléments caractéristiques et le référentiel présentés dans les études précédentes. Elle a pour fonction le respect des critères de développement des PTCE et renforce ainsi son institutionnalisation et sa diffusion par le biais de sa standardisation. Elle permet aussi de renforcer les liens entre les PTCE signataires ainsi que l'inscription de ces PTCE dans les études déployées par le Labo de l'ESS. Pour autant, ces études se basent sur des aspects descriptifs et statiques des PTCE une fois leur création effective.

Pour aller plus loin, en 2015, le Labo de l'ESS commande une première étude sur les résultats des PTCE, réalisé par Fraisse (2015). L'étude met en évidence le fait que les PTCE permettent « *une mutualisation de moyens entre des structures de petite taille* » (Fraisse, 2015, p. 12), notamment par des échanges d'informations, d'expériences, de savoirs, un partage d'espaces, des outils de communication, des emplois et l'accès à la formation. Cette étude pointe également « *l'importance de la mise en lien des échanges formels et informels* » sur lesquels repose la coopération inter-organisationnelle (Fraisse, 2015, p. 18). Elle démontre alors le respect des critères identifiés préalablement et leur mise en application au sein des PTCE ayant été lauréats ou non des appels à projets nationaux mais ayant accepté de signer la charte des PTCE. Une seconde étude sur les résultats des PTCE est également commandée par le Labo de l'ESS en 2017, avec cette fois-ci un point d'attention particulier accordé aux démarches de R&D au sein des PTCE (Fraisse et Institut Godin, 2017). L'étude met en évidence que les

chercheurs et centres de R&D sont sous-valorisés dans les PTCE bien qu'ils occupent une place importante dans le développement de l'innovation sociale et de l'innovation technologique, pour les activités mais aussi pour le PTCE lui-même. Ces premières études permettent ainsi de rendre compte de la plus-value des PTCE au sein des organisations de l'ESS. Elles revêtent cependant un aspect plus généralisable car elles sont surtout un comptes-rendus des PTCE observés déjà établis et ayant été financés.

Le Labo
ET LE TERRITOIRE SOCIAL ET SOLIDAIRE

RÉFÉRENTIEL D'ACTION D'UN PTCE

Ce référentiel générique permet de caractériser l'unité complexe de chaque PTCE dans la diversité de leurs spécificités. Il a été élaboré selon la méthode SCARIS-ES.

BARÈME DE NOTATION : 6 = très important (ou satisfaisant si diagnostic), 5 = important, 4 = plutôt important, 3 = plutôt peu important (ou satisfaisant si diagnostic), 2 = peu important, 1 = très peu important
na : le droit de non-réponse est reconnu en cas de manque d'information sur un indicateur.

THÈME D'ACTION	OBJECTIFS GÉNÉRAUX	OBJECTIFS PRINCIPAUX	INDICATEURS GÉNÉRAUX SIGNIFICATIFS			
			1	2	3	4
CONSTRUIRE ET ANIMER UN PROCESSUS TERRITORIAL de COOPÉRATION ÉCONOMIQUE grappe, filière, lieu urbain ou rural	CULTIVER ET SERVIR LE TERRITOIRE	développer l'ancrage territorial, l'utilité du PTCE	A le PTCE dispose d'un lieu identifié et accessible ou de plusieurs lieux 1 2 3 4 5 6	il connaît le milieu local, ses acteurs, ses atouts et ses problèmes, son histoire 1 2 3 4 5 6	il est connu et reconnu par ses activités et leur utilité sociale 1 2 3 4 5 6	il utilise les différentes modalités du temps : court, moyen, long terme, etc. 1 2 3 4 5 6
		contribuer à un développement local durable	B il valorise les ressources locales : naturelles, historiques (bâtiments), etc. 1 2 3 4 5 6	il valorise les ressources humaines locales : savoir-faire, compétences, traditions, etc. 1 2 3 4 5 6	il met en œuvre des comportements écoresponsables, écomonifestations, etc. labellisés ou non 1 2 3 4 5 6	il rend lisibles et attractifs pour les habitants ses résultats et ses projets 1 2 3 4 5 6
		tenir compte des autres acteurs du territoire	C il construit avec les pouvoirs publics locaux des partenariats décloisonnés 1 2 3 4 5 6	il développe des liens décloisonnants avec les entreprises et leurs réseaux divers 1 2 3 4 5 6	il développe des liens décloisonnants avec la société civile : médias, associations, écoles, etc. 1 2 3 4 5 6	il tient compte des autres niveaux de territoire et de leurs politiques : EPCI, pays, dép., rég., nat., Europe, ... 1 2 3 4 5 6
	ÉLABORER ET CONDUIRE UN PROJET GLOBAL BASÉ SUR LA COOPÉRATION	s'appuyer sur une éthique et des valeurs affirmées	D le respect, la diversité, la confiance, la convivialité sont des valeurs en actes du vivre ensemble 1 2 3 4 5 6	il reconnaît la formation mutuelle et la connaissance comme des leviers du développement 1 2 3 4 5 6	les problèmes sont réglés collectivement à partir des valeurs et du respect du droit 1 2 3 4 5 6	il pratique la solidarité en actes aux niveaux local et global 1 2 3 4 5 6
		construire et conduire un Projet stratégique à gouvernance partagée	E le Projet est déployé (vision globale, finalités, objectifs) et la stratégie pilotée 1 2 3 4 5 6	il y a une animation démocratique et innovante de la gouvernance (principe d'équivalence) du Projet et des activités 1 2 3 4 5 6	les effets du PTCE pour ses parties prenantes et le PTCE lui-même sont co-évalués 1 2 3 4 5 6	le PTCE développe en interne l'information et la communication 1 2 3 4 5 6
		s'engager dans des coopérations et des mutualisations variées et innovantes	F des actions collectives sont construites, utilisant les statuts de l'ESS 1 2 3 4 5 6	des synergies sont créées entre les entreprises du PTCE, et au delà 1 2 3 4 5 6	les expériences sont capitalisées, en étudiant les échecs et les réussites 1 2 3 4 5 6	la formation à la coopération est développée : esprit, méthodes, outils 1 2 3 4 5 6
	DÉVELOPPER UNE ÉCONOMIE INTÉGRÉE À LA VIE DU TERRITOIRE	contribuer au dynamisme économique du territoire	G le fonctionnement économique et son efficacité* sont pérennisés 1 2 3 4 5 6	les impacts quantitatifs et qualitatifs en emplois sont développés 1 2 3 4 5 6	il encourage les initiatives (privée, publique, mixte) et leurs porteurs à travers les outils de l'ESS 1 2 3 4 5 6	il mobilise différents modes de financement du territoire pour le PTCE et réciproquement 1 2 3 4 5 6
		mener une recherche-développement innovante pour un développement durable du territoire	H il porte des innovations de produits et de services dans une perspective de DD 1 2 3 4 5 6	il porte des innovations sociales (organisationnelles, territoriales, etc.) 1 2 3 4 5 6	il promeut des expérimentations et stimule la créativité des habitants dont les jeunes 1 2 3 4 5 6	il (co)construit des indicateurs d'impacts du PTCE, notamment sur le territoire 1 2 3 4 5 6
		conjuguer l'économie, avec le social et l'environnemental par des actions transversales	I il assure une veille économique, sociale et environnementale pour créer des passerelles 1 2 3 4 5 6	il participe à l'inclusion des personnes : sociale, professionnelle, citoyenne 1 2 3 4 5 6	il participe de multiples façons à la mise en valeur du patrimoine naturel local 1 2 3 4 5 6	il participe de multiples façons à la mise en valeur du patrimoine culturel local (vivant, historique, bâti, etc.) 1 2 3 4 5 6

* le mot « modèle économique » jugé trop idéologique a été remplacé.

Figure 5. Référentiel d'action d'un PTCE selon le Labo de l'ESS (2014)

La Caisse des Dépôts, via sa structure d'études appelée Territoires Conseils, a également réalisé une étude sur la question plus large de l'entrepreneuriat de territoire, où les PTCE possèdent une place prépondérante dans l'observation de ces activités entrepreneuriales collectives (Baudet, 2017). Cette étude permet de mettre en évidence que les PTCE sont des entreprises de territoire très avancées, possédant « des montages capitalistiques complexes et ramifiés, qui les apparentent à première vue à la structuration de sociétés multinationales de type congloméral, comprenant une holding et une myriade de filiales reliées à l'entité mère. (...) Mais à la différence des sociétés de capitaux, ce sont les sociétés « filles » qui contrôlent la « mère », selon une logique de holding inversée. Ces organisations sont le reflet des coopérations

réussies, chacune des « filiales » étant souvent la traduction juridique d'un projet multi-parties prenantes mis en œuvre » (Baudet, 2017, p. 39). Cette étude déploie également les critères et conditions de développement de l'entrepreneuriat de territoire, en insistant notamment sur la gouvernance, le modèle économique, le lien au territoire et la coopération entre les organisations. Cette étude permet de présenter les PTCE dans un angle plus territorial, se décentrant ainsi de l'objectif social et solidaire affiché pour les PTCE.

Ainsi, les études et documents réalisés par ces organisations de conseil et d'accompagnement se centrent sur les éléments de caractérisation, de contenus et de résultats des PTCE développés suite à la parution des cadres législatifs et des appels à projets nationaux. Ils font état des éléments facilitant le déploiement des PTCE et leur bon fonctionnement. Ils sont centrés sur la mise en évidence du bon fonctionnement des PTCE étudiés et de leurs pratiques, correspondant aux critères prédéfinis dans le cadre de la loi, des appels à projets nationaux et des études de caractérisation. **Les PTCE sont étudiés pour rendre compte des bonnes pratiques à partir de cas avancés et financés par les appels à projets nationaux.** Ces PTCE sont également fortement institutionnalisés par leur appartenance et leurs liens avec le Labo de l'ESS ou encore la Caisse des Dépôts. De ce fait, **les études ont surtout pour objet de donner à voir l'efficacité et l'efficience des PTCE pionniers, comme cas d'exemples de ces coopérations multi-parties prenantes.**

Les recherches académiques en sciences économiques

L'ensemble des recherches académiques sur les PTCE se trouve dans la discipline des sciences économiques hétérodoxes, notamment dans le courant de l'économie sociale et solidaire (ESS) (Henry, 2017 ; Itçaina, 2019 ; Matray et Poisat, 2013, 2014). Les PTCE viennent questionner l'ESS, notamment par l'aspect territorial de ces regroupements et leur influence sur la construction des problèmes publics territoriaux (Itçaina, 2019). Matray et Poisat (2013) évoquent quant à eux le débat que suscite les PTCE au sein de l'ESS, à la fois comme moyen de « *renouveler les formes concrètes du délibéralisme* » mais également de se rapprocher du « *modèle de rationalité économique marchande et technocratique du capitalisme* » (Matray et Poisat, 2013, p. 18). Ils ajoutent également, qu'en tant que nouvelle forme de coordination de l'ESS, le déploiement des PTCE questionne « *la dynamique d'évolution de l'économie solidaire* » (Matray et Poisat, 2014, p. 2). Henry (2017, p. 100) présente quant à lui l'intérêt de l'étude des PTCE dans le champ de l'ESS pour observer « *les modalités de fonctionnement de ce type de regroupement* ». Le PTCE apparaît alors comme un objet à part entière au sein des sciences économiques hétérodoxes, qui renouvelle les questions concernant l'ESS et prend en

compte l'aspect territorial et de coopérations comme point d'ancrage au cœur de l'ESS. Plus spécifiquement, le PTCE est traduit en sciences économiques hétérodoxes, comme un objet central au cœur des formes organisationnelles de l'économie sociale et solidaire, permettant de construire une approche institutionnaliste de l'économie sociale et solidaire, par l'investissement des entreprises, de la société civile et des collectivités territoriales et institutions, dans la réponse aux besoins sociaux de territoire.

Cette recherche sur les PTCE questionne quant au choix de référencement théorique de cette forme organisationnelle complexe. En effet, plusieurs auteurs en sciences économiques préfèrent observer le PTCE comme un objet empirique qu'il convient de réintroduire dans un courant disciplinaire. Selon Eynaud et Laurent (2017) et Fontaine (2017, 2019a), le PTCE peut être étudié comme un commun. La coopération est alors un moyen de créer du partage et de la mutualisation entre les membres, à partir d'une gouvernance collective (Eynaud et Laurent, 2017). Un certain nombre de conditions sont identifiées pour faciliter le développement des communs dans le cadre des PTCE, concernant à la fois les ressources, les organisations, le groupe, l'analyse comportementale et les règles et normes en vigueur (Fontaine, 2017). L'approche des communs permet alors « *d'analyser la dynamique institutionnelle des PTCE (...) au prisme d'une finalité de développement durable* » (Fontaine, 2019a, p. 5). Le PTCE étudié sous l'angle du commun permet de mettre en évidence son aspect de gestion des ressources territoriales par des modes de gouvernance et des régulations. Ces recherches permettent également de proposer de nouvelles conditions et critères de réussite des PTCE. Cependant, l'approche par les communs enferme les PTCE dans la gestion d'une ressource commune, par la mise en place d'un système politique de gouvernance partagée entre les organisations et institutions parties prenantes. De ce fait, le PTCE est avant tout un outil pour le développement des communs et n'apparaît pas comme une forme inter-organisationnelle en tant que telle.

D'autres auteurs étudient le PTCE comme un moyen de créer une économie locale verte à partir d'une communauté territoriale (Lecat, Lerouvillois et Nieddu, 2017) ou encore comme un moyen de répondre aux objectifs de développement durable (Fontaine, 2019b). En effet, Fontaine (2019b) met en évidence l'intérêt d'observer comment les PTCE contribuent à répondre aux objectifs de développement durable par leurs activités et leurs pratiques. Elle propose une analyse à partir d'une matrice reprenant les 17 objectifs de développement durable recensés par l'ONU²¹. L'accent est alors mis sur les impacts de ces PTCE dans la réponse aux

²¹ Organisation des Nations Unies.

besoins de territoire et du développement durable. En tant que tel, c'est l'aspect coopératif et de réponse aux besoins sociaux de territoire qui, pour ces auteurs, sont au cœur des possibilités de réponse collective aux objectifs de développement durable. Là encore, le PTCE est vu comme un outil inter-organisationnel permettant le développement durable et le développement économique des territoires.

Le PTCE est également étudié comme un système localisé productif et innovant (Bourbousson et Richez-Battesti, 2015, 2017 ; Gianfaldoni et Lerouvillois, 2014 ; Perret, 2015). Gianfaldoni et Lerouvillois (2014) évoquent l'intérêt de regarder les PTCE comme des systèmes prenant en compte la polarisation territoriale, le modèle de gouvernance et le modèle économique de ces formes organisationnelles. Bourbousson et Richez-Battesti (2015) complètent cette analyse par l'observation des PTCE sur la base d'une analyse processuelle. Elles mettent ainsi en évidence des caractéristiques particulières des PTCE concernant le modèle économique ainsi que le mode de gouvernance. Cette référence aux systèmes productifs localisés intègre ainsi la vision productive et d'innovation, en mettant l'accent sur les résultats et réalisations des PTCE. Les conditions et critères observés, bien que prenant en compte les aspects organisationnels, de gestion et de gouvernance, n'ont pour but que de renforcer la production et l'innovation dans les PTCE et pour les territoires.

Le référencement des PTCE aux courants des sciences économiques se construit à la fois sur la base de la forme d'organisation, le PTCE étant un outil au service de la coopération multi-parties prenantes à visée sociale et productive, et sur la base des processus et spécificités de l'action développée par les PTCE. Gianfaldoni (2017) étudie les PTCE par la polarisation et met en évidence que les PTCE conjuguent à la fois des formes de proximités institutionnelles (normes, principes, valeurs, langages communs) et de proximités organisationnelles (méthodes, outils de gestion et d'évaluations communs). La polarisation et les proximités mises en évidence permettent de préciser des processus à l'œuvre au cœur des PTCE concernant les relations entre les organisations membres sur la base de critères, règles et modes d'organisation mis en place au sein du PTCE lui-même.

Pour Bourbousson (2016a, 2016b), Podlewski (2014) ou encore Billaudeau et al. (2016), le PTCE permet une réglementation territoriale entre différentes formes d'organisations, avec la nécessité de construire une gouvernance collective et un partage mutuel. En effet, Billaudeau et al. (2016, p. 62) évoquent l'intérêt d'étudier le PTCE afin d'observer « *les impacts de l'engagement collectif en termes de développement du territoire* ». Bourbousson (2016a, p. 1) met quant à elle en évidence, à partir de l'approche de la régulation, que les PTCE montrent

« des contradictions entre les dispositions institutionnelles locales des projets et les mécanismes institutionnels méso et macro ». Ces éléments amènent l’auteure à identifier « des réponses en termes de politiques macro-économiques » en plus des financements locaux spécifiques (Bourbousson, 2016b, p. 3). De ce fait, la recherche sur la réglementation territoriale permet d’ajouter des conditions territoriales extra-PTCE dans la création de ces nouvelles formes inter-organisationnelles. Ces conditions territoriales, indépendantes des organisations, sont nécessaires pour développer les PTCE sur les territoires. **Ces études confirment notre intérêt d’étudier les PTCE à partir de multiples niveaux d’analyse, à la fois le niveau d’analyse micro (organisations), méso (les PTCE) et macro (environnement). Plus particulièrement, ces études mettent en évidence l’aspect de gouvernance et des jeux de pouvoir existant au niveau territorial entre les organisations, régulé par les PTCE.**

Perret et Gagnon (2016) étudient les PTCE sous l’angle de la créativité. Ils précisent que cette créativité est permise et facilitée par les PTCE dans le cadre du développement économique territorial. Les éléments d’histoire, de sens du jeu, d’empathie et du sens permettent de créer des liens entre les organisations du territoire, ce qui « engendre à la fois du sens et des opportunités économiques redynamisant ainsi un territoire fragile » (Perret et Gagnon, 2016, p. 10). Bourbousson et Richez-Battesti (2017, p. 58) étudient quant à eux le PTCE à travers « l’analyse de la trajectoire de l’organisme qui supporte le PTCE ». Elles identifient que le contexte et la trajectoire de l’organisation support, influencent l’émergence du PTCE, sa forme organisationnelle et son évolution. Considérer le PTCE comme un espace de créativité avec une trajectoire singulière permet de présenter la diversité des PTCE existants. Cependant, cette créativité possède un but centré sur la production et le développement économique territorial. La trajectoire apparaît également comme une condition d’influence, sans pouvoir agir sur celle-ci, créant un effet de déterminisme.

Enfin, certains auteurs étudient les PTCE à partir d’une approche institutionnelle de l’innovation sociale (Besançon *et al.*, 2017 ; Fraisse, 2017 ; Fraisse et Gianfaldoni, 2017 ; Matray et Poisat, 2014). Le PTCE est alors considéré comme un processus qui produit une innovation sociale issue de la coopération et du partage mutuel entre les organisations de natures différentes. Ce processus, mis en évidence à partir des conditions de succès de création d’un PTCE, facilite également l’institutionnalisation de la démarche au niveau local (Fraisse et Gianfaldoni, 2017). Besançon *et al.* (2017) présentent quant à eux l’étude approfondie de deux PTCE développés depuis plusieurs années. Ils mettent en évidence les récurrences favorisant l’émergence des PTCE. Ces récurrences sont catégorisées en fonction des dimensions de développement de

l'innovation sociale (contexte, processus, diffusions et changements). Là encore, les auteurs identifient des critères de développement de l'innovation sociale par les PTCE et les impacts sous-jacents. De ce fait, ces études mettent en évidence certains processus à l'œuvre dans la création et la gestion des PTCE qui permettent de développer l'innovation sociale sur les territoires.

Ainsi, **les recherches académiques comme les études mettent en évidence un certain nombre de critères pour comprendre le phénomène des PTCE et aider à leur déploiement.**

En effet, les études présentent principalement des conditions et caractéristiques de ces nouvelles formes inter-organisationnelles et du cadre environnemental qui se développe autour. Les études amènent ainsi à considérer « the one best way » pour mettre en œuvre le « parfait » PTCE. Ces études apportent en effet des conditions, processus et caractéristiques existantes au sein des PTCE déjà créés et présentent ces PTCE comme des outils pour développer les communs, l'économie des territoires, l'économie verte ou encore l'innovation sociale. **Nous retenons principalement de ces études que les PTCE se distinguent par l'aspect de coopération multi-parties prenantes, intégré dans de multiples niveaux d'analyse qui influencent et sont influencés par les PTCE. De plus, les aspects de gouvernance, de production et d'économie apparaissent comme centraux dans les PTCE déjà créés.**

2.3 Limites des études et intérêt d'une recherche sur le sujet

Après avoir présenté les études et recherches académiques portant sur les PTCE, un certain nombre de limites apparaissent. Ces limites viennent questionner le champ disciplinaire et les méthodes utilisées pour l'étude des PTCE.

Tout d'abord, nous pouvons mettre en évidence le choix des PTCE étudiés dans le cadre de ces recherches. En effet, les PTCE étudiés sont tous des PTCE qui ont été créés et qui ont réussi. Ils sont, au moment de l'étude, des PTCE qui fonctionnent, créent des activités innovantes par des coopérations avec les autres organisations du territoire pour permettre le développement territorial durable. De plus, la plupart des études se déroulant peu de temps après la promulgation de la loi et la création du terme PTCE, nous pouvons penser que les PTCE étudiés sont des coopérations territoriales qui étaient déjà effectives avant la loi. De ce fait, les organisations n'ayant pas été créées en tant que PTCE, les critères et conditions de déploiement se trouvent reliés à la volonté initiale de la coopération, sans pour autant introduire la notion de PTCE en tant que tel. De plus, les études portent sur les PTCE une fois leur création effective, centrées sur les éléments caractéristiques de ces PTCE au regard de la loi. Ces PTCE font figure

d'exemples emblématiques par leur réussite et leurs impacts sur le territoire. Ces études permettent de conforter le bien-fondé de la création législative des PTCE et leur utilité pour le territoire, l'économie sociale ou encore la réponse aux besoins sociaux. Les études facilitent ainsi l'institutionnalisation de ces nouvelles formes inter-organisationnelles et leur diffusion auprès de la communauté des organisations de l'ESS comme auprès des chercheurs qui s'intéressent à ces courants.

Ensuite, les auteurs de ces recherches ont pour finalité de comprendre les déterminants et caractéristiques qui sont propres à la réussite de ces nouvelles formes inter-organisationnelles. En effet, leurs études se basent sur des approches dites « de contenu », produisant des conditions de développement, de réussite ou de facilitation des PTCE dans leur création, leurs actions et leurs productions. Ces éléments, bien que permettant de comprendre les conditions de développement mais surtout de succès des PTCE, sonnent comme une « recette magique ». En effet, il suffirait de juxtaposer les éléments à réunir pour créer un PTCE. Cependant, la liste s'allonge rapidement concernant ces éléments à construire et conditions à réunir pour les développer, du fait des nombreuses études qui, chacune, proposent leurs propres conditions et critères pour créer un PTCE. De la même façon, les PTCE étant tour à tour identifiés ou observés à l'aune d'une dizaine de courants théoriques différents (économie locale, ESS, innovation sociale, régulation, communs, sociétés productrices locales, etc.), il paraît de ce fait complexe de pouvoir réunir l'ensemble des conditions pour permettre de répondre à l'ensemble des besoins auxquels le PTCE est censé répondre. Les conditions identifiées sont rarement mises en lien pour tenter de comprendre le phénomène à la base de la création des PTCE. De ce fait, il paraît difficile, à la fois pour les organisations souhaitant développer un PTCE et pour les chercheurs se questionnant sur la lisibilité de ce qu'est un PTCE, de définir des éléments clairs pour analyser ce phénomène complexe sans y associer des études processuelles et relationnelles.

Enfin, la prévalence des études en sciences économiques hétérodoxes induit plusieurs prismes de recherche dans l'observation des PTCE et les critères identifiés. En effet, la plupart des études se centrent sur les effets des PTCE dans leur environnement institutionnel, politique et économique. Elles présentent notamment l'intérêt de développer des PTCE pour réguler les effets de l'économie classique et l'absence de dispositifs publics pour répondre aux besoins sociaux de territoire. De ce fait, ces études proposent des préconisations et recommandations auprès des politiques publiques locales et des organisations de l'ESS. Les critères identifiés dans le cadre de ces recherches sont porteurs de préconisations qui tendent à formaliser le

développement des PTCE et légitimer les PTCE sur les territoires comme organisations collectives incontournables du développement économique local. Ces éléments conditionnent ainsi les PTCE comme des dispositifs de régulation politique, économique et territorial, vus comme des institutions à part entière du territoire. Dans ce cadre, **la place des organisations parties prenantes, les aspects d'action collective et d'entrepreneuriat sont laissés de côté, préférant l'étude des critères et conditions permettant d'asseoir le PTCE lui-même comme espace régulateur institutionnalisé sur le territoire.**

De nombreuses questions restent alors en suspens suite à l'étude de la littérature concernant les PTCE. Premièrement, **aucune étude ne se positionne dans l'observation de la façon dont les PTCE se créent.** En effet, la seule étude processuelle se base plutôt sur les éléments de conditions de la trajectoire du PTCE (Bourbousson et Richez-Battesti, 2017) qui influencent sa façon de se développer. Cependant, nous n'avons pas d'éléments permettant de comprendre comment se créent les PTCE et quels sont les processus à l'œuvre. Il pourrait, de ce fait, être intéressant d'étudier des PTCE en train de se créer afin de comprendre les processus à l'œuvre dans le cadre de la création des formes inter-organisationnelles. Ces études peuvent être réalisées de façon « ex-post », visant à comprendre comment les PTCE qui ont réussi se sont créés ; ou de façon « ex-ante », visant à comprendre le phénomène au moment même où il se produit, en étudiant des PTCE en cours de création. Ces études permettraient ainsi **d'observer les aspects créatifs, d'organisation et d'innovation managériale dans le cadre de la création du PTCE lui-même mais également de voir comment ces processus se développent ou se stoppent pendant la phase de gestion du PTCE.**

Deuxièmement, dans le cadre de l'étude des PTCE, la plupart des auteurs évoquent les actions, caractéristiques et conditions du PTCE lui-même, comme s'il s'incarnait seul, sans actions extérieures. Or, comme précisé dans la loi, le PTCE provient de la coopération d'organisations qui décident de créer cette forme inter-organisationnelle. De ce fait, il pourrait être intéressant **d'observer et analyser les relations entre les parties prenantes dans le but de créer (ou de freiner la création) des PTCE.** Ces études permettraient de montrer en quoi les conditions et critères présentés peuvent être activés, développés, mis en œuvre par les parties prenantes de ces PTCE. Nous pourrions également mettre en synergie les conditions et critères identifiés dans le but de comprendre les processus à l'œuvre pour les organisations parties prenantes des PTCE en cours de création.

Troisièmement, il apparaît que les organisations parties prenantes de ces PTCE sont oubliées dans le cadre de l'étude. En effet, par l'observation et l'analyse au niveau du PTCE et de ses

liens avec la régulation politique et territoriale, les organisations parties prenantes ne sont pas ou peu évoquées. Or, ce sont elles qui décident, de façon proactive de leur volonté de développer un PTCE, de se lier avec d'autres organisations, de mutualiser et de coopérer sur les activités afin de répondre à des besoins sociaux de territoire. De ce fait, il pourrait être intéressant **d'observer et de chercher à comprendre les éléments qui mettent en évidence la volonté des organisations d'intégrer, de développer ou encore de sortir d'un PTCE**. Cette observation permettrait de comprendre et d'analyser de façon plus fine quelles sont les motivations intrinsèques des organisations à développer des PTCE sur les territoires et en quoi ils rentrent en cohérence (ou non) avec les attentes territoriales, politiques et économiques.

Ainsi, les limites des études sur les PTCE nous amènent à identifier un certain nombre de paramètres à approfondir pour développer la compréhension de ce phénomène complexe :

- Une étude des PTCE ex-post ou ex-ante concernant les processus de création de cette nouvelle forme inter-organisationnelle ;
- Une étude des PTCE à partir des relations entre les organisations parties prenantes et leur action dans le développement et la gestion des PTCE ;
- Une étude des motivations et choix des organisations parties prenantes dans le développement des PTCE.

3. L'Institut Godin et l'accès au contexte des PTCE en région Hauts-de-France

Après avoir mis en évidence l'intérêt de réaliser une thèse dans le cadre d'une convention CIFRE et d'étudier le phénomène particulier des PTCE dans une approche abductive croisant de multiples niveaux d'analyse, nous présentons dans cette section le choix de réaliser cette CIFRE au sein de l'Institut Godin. Plus particulièrement, nous revenons sur la présentation de l'Institut Godin (3.1) avant de présenter ses travaux déjà réalisés sur les PTCE (3.2) puis notre place particulière en son sein (3.3).

3.1 L'Institut Godin, un centre de recherche et développement et de transfert en sciences humaines et sociales, tourné vers l'outillage des PTCE

L'Institut Godin²², en tant qu'association loi 1901, est un centre de recherche et développement et de transfert autour des sciences humaines et sociales, créé en juin 2007 à Amiens, sous l'impulsion d'organisations économiques territoriales et de chercheurs. Il est aujourd'hui

²² Institut Godin : www.institutgodin.com

composé de huit salariés, dont la plupart sont docteurs et doctorants en sciences humaines et sociales : économie, sociologie, sciences de l'information, sciences politiques et sciences de gestion. Il agit principalement en région Hauts-de-France et diffuse ses pratiques par l'aide à la création de centres similaires (notamment en Pays de Grasse et à Clermont Auvergne Métropole). Le travail de l'Institut Godin porte principalement sur les thématiques suivantes : les pratiques solidaires, l'innovation sociale et l'évaluation des impacts et changements institutionnels de l'innovation sociale. Les activités de l'Institut Godin concernent :

- Des activités de recherche fondamentale (thèses de doctorat, articles, ouvrages, contributions, colloques et séminaires scientifiques),
- Des activités de recherche appliquée (par thématiques et sur les territoires),
- Des activités de développement expérimental (telles que les capteurs d'innovation sociale ou les marqueurs d'innovation sociale),
- Des activités de transfert (outils pour des organisations, transferts d'outils, expertises, conférences et débats).

Les activités sont représentées par l'Institut Godin au sein d'une roue, présentée en figure 6 ci-dessous, afin de marquer l'intérêt de l'alimentation permanente entre l'ensemble des activités pour permettre la création à la fois de la recherche et des outils.

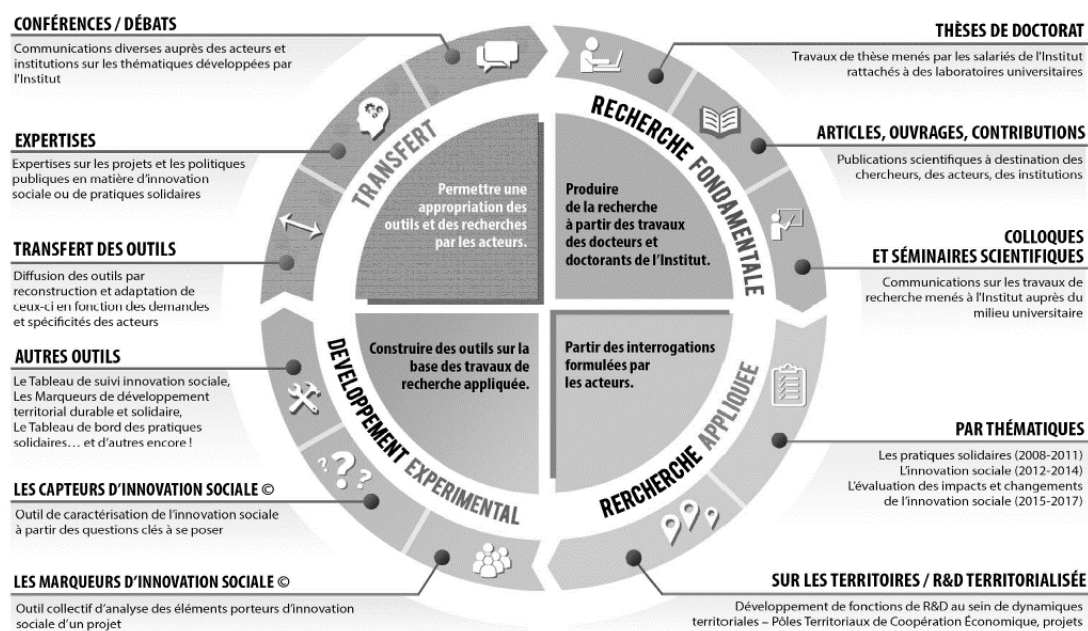


Figure 6. Présentation des activités de l'Institut Godin (Institut Godin, 2017)

Depuis 2018, le projet de l'Institut Godin est composé de trois programmes : 1) Participer au rayonnement scientifique des Hauts-de-France par la R&D en Sciences Humaines et Sociales ; 2) Participer au développement de l'écosystème régional d'innovation sociale par la R&D et le

Transfert ; 3) Faire des Hauts-de-France la région pilote en France sur la R&D et le Transfert en Sciences Humaines et Sociales. Ce projet met au centre des missions de l'Institut Godin le développement scientifique et la R&D auprès des institutions et des organisations, plus particulièrement concernant l'innovation sociale. Les activités de l'Institut Godin sont co-construites avec ces organisations, notamment dans le cadre de la recherche appliquée, du développement expérimental et du transfert. De plus, les équipes de l'Institut Godin ont accès à de multiples réunions et échanges avec les organisations, les réseaux d'accompagnement et les institutions concernant les problématiques de pratiques et de création ou encore d'évaluation de politiques publiques et de modes d'accompagnement. Elles co-construisent les grilles d'analyse pour faciliter les réponses aux problématiques identifiées par les organisations et les institutions.

Grâce à notre participation en tant que chargée de mission R&D sur les PTCE, nous avons contribué à la création d'un sous-programme de R&D territoriale et de transfert concernant les coopérations territoriales innovantes en 2019-2020. Ces coopérations ont des démarches multi-parties prenantes, c'est-à-dire portées par plusieurs organisations de natures différentes, visant à apporter des solutions inédites à des problématiques locales d'intérêt collectif. Elles s'apparentent à des formes d'entrepreneuriat collectif ou encore de territoire (Baudet, 2017). Elles recouvrent aussi bien des groupements formalisés que des coopérations non formalisées, en cours de création. Elles incluent plus particulièrement les PTCE, les tiers-lieux ainsi que les collectifs informels. Ce programme nous permet d'observer et d'accompagner les PTCE qui se questionnent sur leur processus de création et de développement. De plus, notre présence auprès des organisations, institutions et réseaux d'accompagnement dans le cadre de dispositifs collectifs a facilité la possibilité de comprendre le phénomène et les problématiques associées. Elle a également permis de trouver des réponses aux questions des organisations et institutions par le biais de l'intégration de notre thèse en recherche-intervention au cœur du programme de R&D.

Ce programme, représenté dans la figure 7 ci-dessous, a pour but d'outiller l'émergence et le développement des coopérations territoriales porteuses d'innovation sociale en région Hauts-de-France. Le programme possède trois grands objectifs : faciliter l'émergence et le développement des coopérations, nourrir les échanges de pratiques entre coopérations et développer une R&D territoriale au cœur des coopérations territoriales. Il s'appuie sur des rencontres individuelles et collectives avec les coopérations territoriales afin de permettre des outillages et accompagnements individualisés ainsi que l'identification de problématiques

transversales. Ainsi, l'Institut Godin constitue **un espace unique de possibilités pour développer notre étude. En effet, il nous permet d'évoluer dans un espace de recherche scientifique et au plus près des besoins des organisations dans le processus de création et de développement de leurs activités et leurs coopérations.**

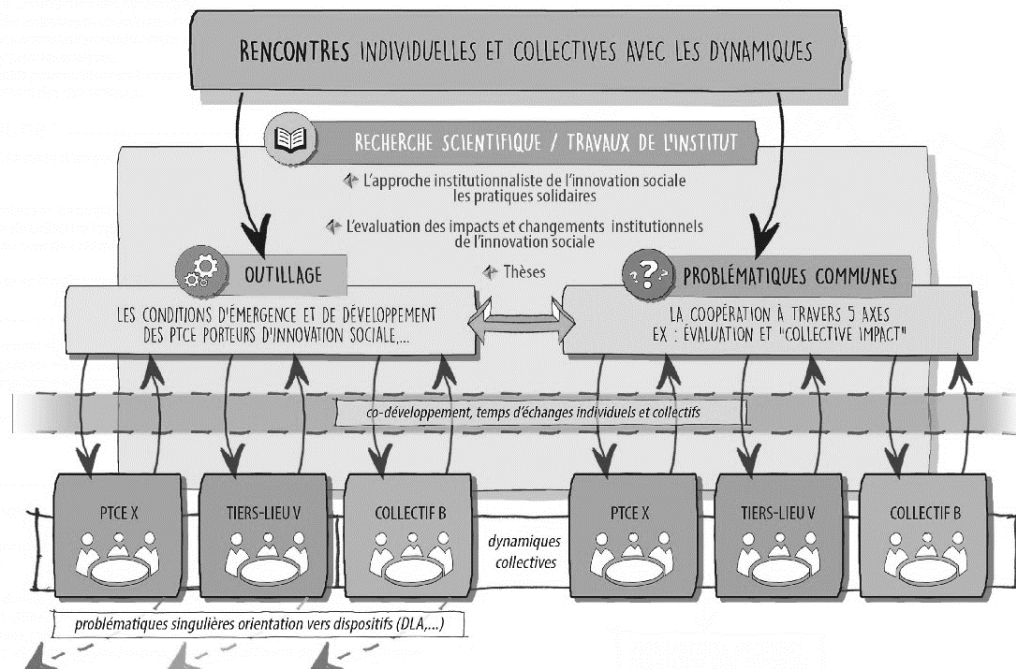


Figure 7. Présentation du programme de R&D territoriale et de transfert concernant les coopérations territoriales 2019-2020 (Institut Godin, 2019)

3.2 Le travail déjà réalisé de l'Institut Godin auprès des PTCE

Comme nous venons de le présenter, l'Institut Godin a structuré depuis 2019 un programme de R&D dédié aux coopérations territoriales, dans lequel l'accompagnement des PTCE possède une place à part entière.

Cependant, les racines du travail auprès des coopérations territoriales, dont les PTCE, sont plus anciennes. En effet, dès le travail de recherche appliquée sur l'innovation sociale, l'équipe de l'Institut Godin (Besançon, Chochoy et Guyon, 2013) proposait l'approche socio-territoriale de l'innovation sociale comme modalité pratique de son développement au cœur des organisations. Cette approche est basée sur une logique d'économie plurielle, centrée sur la réponse aux besoins et aspirations sociales. Elle insiste également sur l'importance des processus et principes démocratiques mais aussi sur la transformation sociale produite par le changement institutionnel. Pour les auteurs, c'est cette approche de l'innovation que nous devons retenir car elle permet une transformation sociale par le changement institutionnel et favorise ainsi le développement du territoire et des citoyens, grâce à des actions ancrées dans un processus visant à répondre aux aspirations sociales. Ce changement, une fois opéré, entraîne la modification du

contexte et met en évidence une nouvelle aspiration sociale à développer par de nouvelles réponses. Besançon, Chochoy et Guyon (2013) mettent en évidence des éléments caractéristiques de l'innovation sociale au sein de quatre dimensions : contexte (aspiration sociale, bénéficiaires, rupture contextualisée), processus (ancrage territorial, gouvernance élargie, modèle économique pluriel), résultat (accessibilité, logique de service) et impacts et changements (diffusion, impacts, changement social). Ces éléments sont représentés dans la figure 8 ci-dessous.

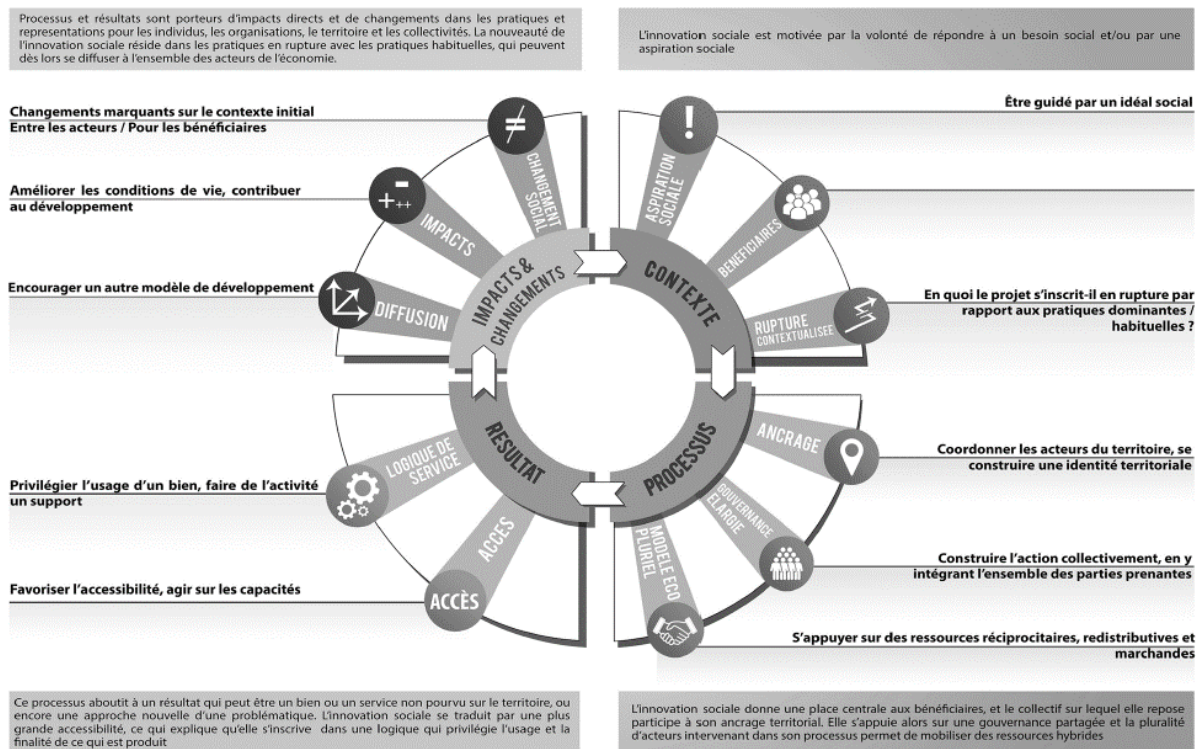


Figure 8. Présentation des éléments caractéristiques de l'innovation sociale (Institut Godin, 2017)

Cette approche leur a permis d'explorer les activités portées à des niveaux territoriaux et inter-organisationnels, développant des réponses d'accès et/ou de service auprès des citoyens du territoire. De ce fait, les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), en tant que regroupements d'organisations sur le territoire ayant pour volonté le développement local durable du territoire, correspondent à des coopérations porteuses d'innovation sociale selon l'approche socio-territoriale. En effet, les organisations au cœur des PTCE construisent collectivement une aspiration sociale par et pour le territoire et proposent, grâce à leur coopération, des processus de mises en œuvre visant la transformation sociale. Cette vision du PTCE a été utilisée par l'Institut Godin pour construire des programmes de recherche et développer des études concernant les PTCE.

Dans ce cadre, l'Institut Godin a participé et/ou dirigé l'écriture de plusieurs travaux tels que :

- « *Les marqueurs de développement territorial durable et solidaire pour le PTCE Florange e2i* » (Institut Godin, 2017), outil construit avec le PTCE Fe2i présentant les éléments susceptibles de participer au développement territorial durable et solidaire du territoire sur lequel le PTCE est implanté. Il met en évidence des marqueurs pour partie tirés des éléments d'innovation sociale, concernant quatre dimensions : l'économie circulaire, la coopération, la qualification des personnes et le modèle économique pluriel. Chacune de ces dimensions est déclinée selon trois niveaux en interrelations : le projet de territoire du PTCE, le développement de projets par la création d'activités et le projet du groupement d'entreprise Fe2i ;
- « *Les capteurs de communs de capacités* » (Institut Godin, 2018a), grille d'analyse et d'accompagnement des coopérations territoriales pour le développement durable et/ou la transformation sociale développée à partir de l'analyse du PTCE TETRIS en Pays de Grasse. Cet outil est construit comme un guide de questionnements pour comprendre les éléments correspondant à un commun de capacité dans les pratiques des organisations autour de quatre dimensions : gouvernance, communauté, ressource et accessibilité ;
- « *Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), premier panorama des démarches de R&D* » (Fraisie et Institut Godin, 2017), qui dresse le portrait des chercheurs impliqués et de leur travail auprès des PTCE en France. Cette étude montre la place de la recherche au sein des PTCE pour développer un savoir utile dans le cadre du développement du PTCE ou de ses activités ;
- « *Les écosystèmes territoriaux d'innovation sociale en France, les apports d'une approche institutionnaliste de l'innovation sociale appliquée aux Pôles Territoriaux de Coopération Économique* » (Besançon et al., 2017) présentant des préconisations pour l'émergence et le développement d'écosystèmes territoriaux d'innovation sociale à partir de l'étude de deux PTCE : la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) TETRIS en pays de Grasse et la SCIC Maison d'Economie Solidaire du Pays de Bray.

Dans le cadre de notre thèse, dès notre arrivée en décembre 2017, nous avons utilisé les travaux antérieurs pour réaliser un travail centré sur les PTCE, qui nous a été confié par l'Institut Godin, dans le cadre d'une demande de la DIRECCTE²³ : réaliser une étude d'observation et de

²³ DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

caractérisation des coopérations émergentes de PTCE sur le territoire du Bassin Minier, dans les Hauts-de-France. Cette étude (Institut Godin, 2018b) visait à aider à la compréhension et à l'actualisation des mouvements économiques, territoriaux et sociaux du Bassin Minier. Nous avons, pour ce faire, analysé les conditions d'émergence et de développement des coopérations territoriales en tant que PTCE, potentiellement porteuses d'innovation sociale, à partir des travaux de Besançon et al. (2017). Nous avons également construit une grille des conditions d'émergence et de développement des PTCE porteurs d'innovation sociale, à partir d'écrits autour des coopérations multi-parties prenantes et des démarches d'innovation sociale.

Dimensions	Conditions d'émergence et de développement
Contexte d'émergence	Expériences positives d'initiatives, de coopération, d'échanges et d'interconnaissances
	Construction d'une aspiration sociale collective entre des acteurs situés dans une proximité géographique, en lien avec une certaine conception du développement territorial (développement durable, économie solidaire), nécessitant un changement de posture pour les acteurs
	A partir de ressources propres à chaque partenaire, volonté d'élargir le champ de compétences et le pouvoir de chacun sur le territoire
	Impulsion de la dynamique collective par un leader (organisation ou groupes d'acteurs)
Processus de régulation et de gouvernance	Fonction de médiation territoriale et de coordination permettant la régulation
	Gouvernance élargie et participative avec autocontrôle dynamique entre les membres et construction de décisions sur un mode collectif
	Pérennisation de l'animation et du développement par la création d'une cellule de pilotage / d'animation
Processus organisationnels et relationnels	Culture de l'échec et prise en compte de la serendipité du processus d'innovation, agilité des acteurs
	Place centrale accordée à la recherche et développement en lien avec la vision du territoire ainsi qu'à l'expérimentation
	Coopération d'activités, de projets et logistique avec mutualisation de ressources, de lieux communs, de fonctions supports, d'échanges, de veille commerciale / réglementaire
	Formalisation des règles de fonctionnement institutionnelles (normes, principes, valeurs, langages communs) et organisationnelles (méthodes, outils de gestion et d'évaluations communs)
	Effets d'apprentissage entre les acteurs par l'échange de pratiques et la mise en place de stratégies relationnelles
Processus économiques et territoriaux	Dynamique collective territoriale et intersectorielle par le partage d'un projet de territoire et des coopérations économiques
	Développement de la légitimité du PTCE
	Leviers de financements multiples ayant pour finalité le financement des acteurs, de la cellule et du territoire
	Révélation des ressources et valorisation des actifs procurant des avantages différenciatifs / rente de qualité territoriale
	Création d'un modèle d'affaires du collectif par la mise en place d'un modèle économique stable
Résultats et diffusion d'innovation sociale	Apprentissage et diffusion des pratiques solidaires sur le territoire
	Institutionnalisation de la pratique

Tableau 3. Proposition théorique des conditions d'émergence et de développement des PTCE porteurs d'innovation sociale (d'après Institut Godin, 2018b).

La grille, présentée ci-dessus (tableau 3), établit, de façon théorique les conditions d'émergence et de développement des PTCE porteurs d'innovation sociale en fonction de cinq dimensions :

- Le contexte d'émergence : avant-projet de PTCE autour des conditions institutionnelles, territoriales et organisationnelles permettant de créer un environnement propice à la proposition de développement d'un PTCE sur le territoire,
- Les processus de régulation et de gouvernance : mise en place du PTCE autour des processus de régulation entre les acteurs du PTCE et des organes de gouvernance entre les organisations investies à la création du PTCE,
- Les processus organisationnels et relationnels : mise en place du PTCE autour des processus d'organisation opérationnels et des effets de relation entre les organisations investies à la création du PTCE,
- Les processus économiques et territoriaux : mise en place du PTCE autour des processus d'activités économiques au sein du PTCE et pour les organisations investies à la création du PTCE mais aussi de l'ancrage du PTCE sur le territoire investi, et,
- Les résultats et diffusion d'innovation sociale : effets du PTCE en termes d'innovation sociale, d'innovation territoriale et de diffusion des pratiques dans et en dehors du territoire.

Cette grille d'analyse des conditions favorables à l'émergence et au développement des PTCE porteurs d'innovation sociale se trouve ainsi étoffée par la mise en évidence de plusieurs facteurs organisationnels, économiques et de gouvernance, liés au contexte mais aussi au développement des PTCE sur les territoires. **Ces premiers travaux, associés aux questionnements récurrents des PTCE rencontrés, des réseaux d'accompagnement et des institutions, nous ont amené à proposer le programme de R&D centré sur les coopérations territoriales et de développer notre étude concernant le processus de création des PTCE.**

3.3 Notre place particulière au sein de l'Institut Godin dans l'outillage des PTCE

Au sein de l'Institut Godin, notre mission initiale dans le cadre de la convention CIFRE, est d'accompagner, conseiller et aider au développement de coopérations d'innovation sociale territorialisée sur le territoire des Hauts-de-France. Pour l'Institut Godin, notre thèse a pour but d'apporter un point de vue gestionnaire sur les pratiques stratégiques et d'organisation de l'innovation sociale territorialisée. Cette thèse, entre recherche et intervention, permet également à l'Institut Godin de proposer une forme différente de recherche appliquée, associant

dans son essence la perspective de transfert pour les organisations et d'actions sur la réalité pour la transformer.

Après trois ans de travail auprès de l'Institut Godin en tant que chargée de mission recherche et développement (R&D), nos missions ont évolué vers l'accompagnement des coopérations territoriales et plus particulièrement des PTCE. En effet, nous avons d'abord réalisé l'étude commandée par la DIRECCTE sur l'état des lieux des coopérations territoriales économiques sur le Bassin Minier. Ensuite, nous avons travaillé sur le contexte régional favorisant le développement des PTCE depuis 2018, notamment par l'aide à la construction de la politique publique régionale en faveur des coopérations territoriales et la co-animation des rencontres inter-animateurs de PTCE avec la CRESS Hauts-de-France.

Par nos échanges réguliers avec les différents PTCE en cours de création, nous avons également participé activement à la création du programme de R&D sur les coopérations territoriales porté par l'Institut Godin, programme dont nous assurons le co-pilotage. L'ensemble de ces missions et réalisations nous permettent ainsi d'avoir un accès particulier aux PTCE et à leur contexte environnemental en région Hauts-de-France. En effet, depuis décembre 2017, nous avons accès à de nombreux dispositifs d'échanges et de rencontres avec les organisations, les PTCE, les institutions et les collectivités territoriales dans le cadre de nos missions puis du programme de R&D spécifique.

Ces accompagnements et observations du contexte régional auprès des PTCE sont rendus possible par la position particulière de l'Institut Godin sur le territoire, comme organisation de la recherche et développement. De ce fait, nous rentrons régulièrement en contact et échangeons, de façon formelle ou non, avec plusieurs coopérations, plus ou moins structurées en PTCE, ainsi que des organisations du contexte régional cherchant à développer un PTCE sur leur territoire. Cependant, la posture particulière présentée ci-dessus amène plusieurs questionnements quant à notre relation au terrain étudié. En effet, la volonté d'observer le contexte régional de développement des PTCE à des moments différents, dans une visée de recherche-intervention, nécessite de notre part une agilité quant à notre participation dans les réunions et les échanges. Cette agilité nous amène à être à jour quant aux actualités concernant les PTCE afin de pouvoir observer et s'entretenir avec les interlocuteurs primordiaux mais également de rester surprise et en alerte.

De plus, nos interventions au sein des réunions peuvent nous amener à un risque de circularité du design de recherche (Dumez, 2016). En effet, au fur et à mesure que nous avons cheminé dans notre travail de recherche, nous avons régulièrement présenter nos analyses et conclusions

et nous sommes régulièrement intervenue lors des réunions et échanges pour proposer nos hypothèses et conseils. Ces interventions au sein du processus étudié, par ailleurs, peuvent amener à observer des effets prédits par nos interventions. De ce fait, il nous paraît intéressant d'étudier, au sein des cas, nos propres interactions, documents et productions comme des éléments susceptibles d'influencer la création des PTCE et de l'ensemble du contexte régional. Pour éviter ce risque, nous avons limité nos interventions à des étapes précises tout au long du processus de recherche afin d'observer et d'analyser notre influence sur le processus de création des PTCE et du contexte régional.

Enfin, nous avons également à nous positionner de façon rationnelle, c'est-à-dire de proposer des conseils et interventions liés à des analyses et conclusions probantes et/ou à des hypothèses argumentées afin d'en montrer les effets. Cela permet d'éviter de générer des risques de partie pris, perçus par les organisations parties prenantes des PTCE.

Pour mener à bien notre étude, nous prendrons appui sur une citation de Whyte (2007, p. 311) : *« Le chercheur, comme ses informateurs, est un animal social. Il a un rôle à tenir, et les besoins de sa propre personnalité doivent, dans une certaine mesure, trouver satisfaction pour qu'il puisse réussir. (...) Si le chercheur vit pendant une longue période dans la communauté qu'il étudie, sa vie personnelle est inextricablement mêlée à sa recherche. Une véritable explication de la manière dont la recherche a été conduite implique nécessairement un compte rendu assez personnel de la vie du chercheur pendant cette période »*. De ce fait, par notre présence régulière auprès des PTCE, des réseaux d'accompagnement et des institutions ainsi que notre mission de conseil et d'outillage, c'est-à-dire d'interventions, nous considérons « vivre dans la communauté » d'un point de vue professionnel. Nous considérons donc que notre action sur le terrain doit être également observée et analysée. De ce fait, nous tenons un carnet de thèse et travaux dans le cadre de l'Institut Godin, permettant de noter les comptes-rendus des réunions et des échanges. Ce carnet est tenu quotidiennement afin de noter les échanges avec les organisations ainsi que nos sentiments et observations concernant ces éléments.

Ainsi, nous pouvons affirmer que **le contrat CIFRE auprès de l'Institut Godin, ainsi que les missions confiées nous permettent d'avoir accès à une grande richesse et diversité des données**. De plus, nous pouvons **construire une réflexion en temps réel avec les organisations se questionnant sur le processus de création de ces nouvelles formes inter-organisationnelles** que sont les PTCE, dans le contexte régional des Hauts-de-France.

4. Le terrain étudié : le contexte des PTCE en région Hauts-de-France

Dans le cadre de notre mission au sein de l'Institut Godin, nous avons accès à l'ensemble du contexte environnemental des PTCE en région Hauts-de-France (dispositifs d'accompagnements et de financements, PTCE, organisations parties prenantes) et participons à sa co-création. Intégrée au sein de ce contexte environnemental, nous nous sommes rendue compte assez rapidement des spécificités de ce terrain d'étude ainsi que de l'intérêt de l'étudier pour répondre aux besoins identifiés par les différentes organisations le composant. **Notre terrain d'étude correspond ainsi à un cas encadré (Yin, 2009) au niveau de l'échelon territorial de la région des Hauts-de-France. Au sein de cet échelon, plusieurs institutions, réseaux d'accompagnements, PTCE et organisations parties prenantes sont demandeurs d'études approfondies afin de répondre à leurs interrogations.**

Dans un premier temps, nous présentons ci-après le cadre général de l'étude des PTCE dans leur environnement en région Hauts-de-France, les éléments de contexte et les différentes organisations étudiées (4.1). Dans un deuxième temps, nous mettons en évidence les questions problématisées qui proviennent des échanges avec les organisations, sous-tendant leurs besoins quant à la recherche sur ces nouvelles formes inter-organisationnelles (4.2). Dans un troisième temps, nous présentons l'étude telle qu'elle s'est développée tout au long de la thèse, à partir des questions des organisations et du travail de thèse en cours, amenant à réaliser des études à d'autres niveaux d'analyse, au sein de nouvelles boucles d'abduction (4.3).

4.1 Présentation du terrain choisi

Comme évoqué plus haut, notre recherche se base sur un cas territorial : le contexte environnemental en région Hauts-de-France (HDF) concernant le processus de création des PTCE. Cette étude de cas est encadrée au sens de Yin (2009), comme présenté dans la figure 9 ci-dessous.

Cette figure permet de mettre en évidence l'encastrement multiple de l'étude, amenant à étudier l'ensemble du contexte (du niveau d'analyse plus macro au plus micro) dans le cadre de la création des PTCE. Cet encastrement a été assez rapidement observé car notre mission au sein de l'Institut Godin nous a permis de pouvoir observer et participer à de nombreuses réunions et dispositifs d'échanges avec des organisations diverses présentes en région HDF. Ces échanges ont permis de préciser les différents questionnements et niveaux d'analyse à investiguer pour répondre aux besoins de ces différentes organisations, coopérations et institutions. Notre étude

s'est développée et étoffée au fur et à mesure des rencontres mais également de la profondeur d'accès au terrain, au fil des ans et des questionnements.

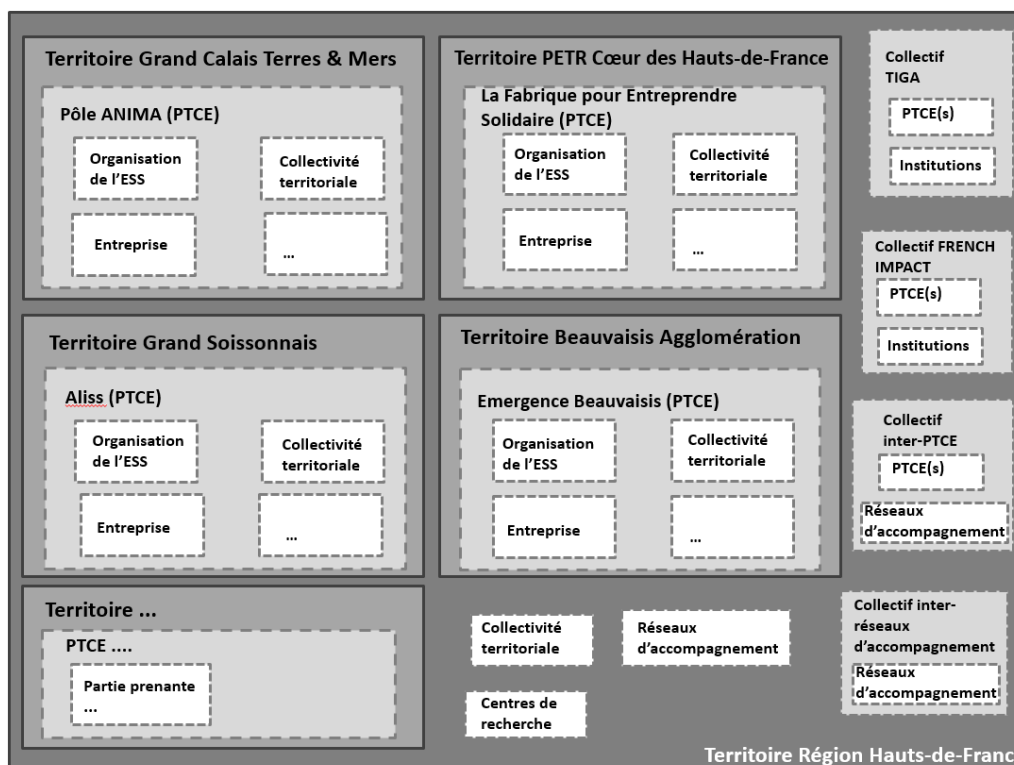


Figure 9. Présentation schématique du cas encadré du contexte régional des PTCE, inspiré de Yin (2009)

Ce schéma montre que notre étude se base sur un territoire, la région Hauts-de-France, intégrant l'observation et l'analyse d'autres organisations et dispositifs présents :

- Au niveau de l'environnement (niveau d'analyse macro) : les dispositifs collectifs régionaux, les institutions au niveau régional et les sous-territoires (collectivités territoriales) ;
- Au niveau inter-organisationnel (niveau d'analyse méso) : les PTCE, intégrés dans un sous-territoire ainsi que dans le territoire régional ; et
- Au niveau des organisations (niveau d'analyse micro) : les organisations parties prenantes (ou non) de chaque PTCE au sein du sous-territoire en question.

La collecte des données de la présente étude s'est déroulée de décembre 2017 à mars 2020, par des entretiens, observations et participations dans de nombreux dispositifs d'échanges et d'études concernant le processus de création des PTCE en région Hauts de France.

Nous présentons en figure 10 ci-dessous une chronologie reprenant les différents dispositifs existants depuis 2016 jusqu'à aujourd'hui, ainsi que la date de démarrage et la durée des PTCE identifiés en région HDF. Les flèches noires, en haut de la figure, correspondent aux dispositifs

(au niveau d'analyse macro). Les flèches grises représentent les douze PTCE présents sur le territoire. La flèche situe le point de départ de leur impulsion (démarrage d'actions menant à l'animation puis à la création d'un PTCE) jusqu'à l'arrêt de l'animation du PTCE (ou sa mise en sommeil). Le cadre gris montre la durée de la période d'observation dans le cadre de notre recherche. Cette chronologie permet de mettre en évidence et de présenter les différents dispositifs présents et les PTCE existants.

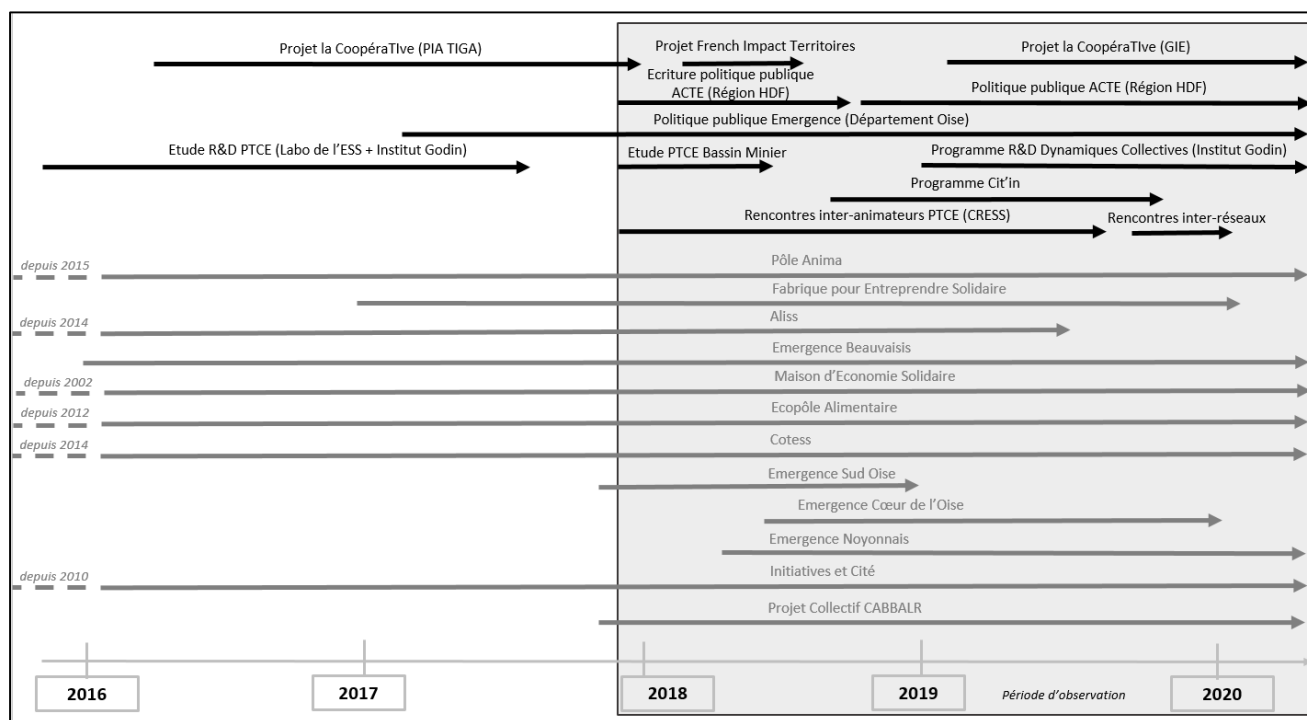


Figure 10. Présentation chronologique des PTCE et des dispositifs concernant les PTCE en région HDF

Au niveau d'analyse macro, c'est-à-dire concernant l'étude de l'environnement des PTCE, nous avons principalement participé à des réunions de travail portant sur l'écriture des politiques publiques, la réponse à des appels à projets ou encore des dispositifs d'échanges interinstitutionnels. Nous avons également réalisé quelques entretiens avec des institutions tels que les collectivités territoriales au niveau local et régional. Les différentes organisations (institutions et collectivités territoriales) rencontrées sont : le conseil régional des Hauts-de-France, la CRESS Hauts-de-France, le COORACE, l'APES, le département de l'Oise, la Chair'ESS et l'Institut Godin. Les dispositifs de l'environnement sont répartis en quatre catégories.

Premièrement, les dispositifs cherchant à mettre en place des échanges formalisés inter-PTCE au niveau régional pour répondre aux besoins en termes de compréhension du phénomène PTCE, de création de nouveaux PTCE et de recherche et développement sur les PTCE :

- Le projet CoopéraTive dans le cadre d'un programme d'investissement d'avenir (PIA) nommé « Territoires innovants de grande ambition », qui n'a pas vu le jour car la candidature a été rejetée, en 2016 et 2018 ;
- Le projet French Impact Territoires, à l'été 2018, qui n'a pas vu le jour car les organisations ne se sont pas mises d'accord sur un projet collectif à envoyer dans le cadre de la candidature ;
- Le projet la CoopéraTive, à partir de 2019, afin de développer un groupement d'intérêt d'employeurs en partenariat avec les PTCE et l'IAE d'Amiens pour proposer des étudiants alternants qui deviendraient animateurs des PTCE sur les territoires. Ce projet a vu le jour concernant le partenariat entre certains PTCE et l'IAE d'Amiens en septembre 2020.

Deuxièmement, les politiques publiques favorisant la création des PTCE :

- L'écriture de la politique publique ACTE, co-construite entre les réseaux, l'Institut Godin et le conseil régional des Hauts-de-France durant l'année 2018 ;
- Le déploiement de la politique publique Emergence par la diffusion d'un appel à projets permanents pour les projets de PTCE à l'échelle du département de l'Oise dès 2017 ;
- Le déploiement de la politique publique ACTE par la diffusion d'un appel à projets permanents pour les projets de PTCE à l'échelle des Hauts-de-France, expérimenté fin 2018 puis déployé à partir de 2019.

Troisièmement, les études et dispositifs de recherche et développement concernant les PTCE :

- L'étude concernant la recherche et développement au sein des PTCE co-réalisée par l'Institut Godin et le Labo de l'ESS en 2016-2017 ;
- L'étude des coopérations territoriales de type PTCE au sein du Bassin Minier, réalisée par l'Institut Godin en 2018 ;
- La participation au programme Cit'in (expérimentations démocratiques pour la transition écologique) et l'animation d'une université éphémère à Beauvais concernant les coopérations territoriales à l'échelon régional en 2018-2019 ;
- Le programme de recherche et développement concernant les coopérations territoriales, mené par l'Institut Godin en 2019-2020.

Quatrièmement, les rencontres régulières pour faciliter les échanges et partages de pratiques au niveau régional :

- Les rencontres inter-animateurs PTCE, animées par la CRESS des Hauts-de-France ;
- Les rencontres inter-réseaux entre les réseaux d’accompagnement des PTCE en région HDF et l’Institut Godin.

L’ensemble de ces dispositifs et programmes se sont développés sur les mêmes temporalités, dû à un foisonnement de création entre 2017 et 2020. Ces dispositifs sont impulsés par les mêmes organisations et institutions, notamment les centres de recherche (l’Institut Godin), les PTCE les plus avancés et les collectivités territoriales impliquées dans le développement économique et sociale du territoire.

Nous avons également réalisé un premier diagnostic des PTCE en cours de création ou créés au niveau régional, des entretiens avec chaque animateur de PTCE présent sur le territoire (soit 12 PTCE), l’observation de quelques réunions (comités de pilotage, conseils d’administration) de ces PTCE et leur positionnement dans les dispositifs institutionnels (par exemple les réunions inter-animateurs-PTCE). Les douze PTCE créés ou en cours de création en région HDF sont présentés dans le tableau 4 ci-dessous, les détaillant à partir des catégories évoquées dans la définition légale du PTCE. Dans un souci de présentation, nous avons explicité dans le tableau les éléments des PTCE en 2018 ou lorsque nous les avons rencontrés pour la première fois. Ces éléments ont évolué au fur et à mesure de notre présence sur le terrain.

Au niveau d’analyse méso, c’est-à-dire concernant l’étude des PTCE au niveau régional, nous nous sommes centrés sur quatre PTCE en cours de création : le Pôle Anima, la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Aliss et Emergence Beauvaisis. Ces quatre PTCE sur la région Hauts-de-France ont été sélectionnés pour leur proposer l’observation et l’accompagnement de leur processus de création durant plusieurs années. Ces projets ont été choisis en accord avec l’Institut Godin, après des entretiens exploratoires effectués avec l’ensemble des PTCE sur le territoire des Hauts-de-France. Des entretiens avec chaque animateur de PTCE choisi ont été réalisés, pour valider l’intérêt de l’étude de ces cas, et une proposition d’observation-accompagnement a été écrite pour chacun des quatre PTCE, ayant donné leur accord. Les motivations de choix des PTCE concernent : leur volonté de créer un PTCE sur le territoire, leur état d’avancement et leur contexte de création particuliers permettant de découvrir des étapes de création ainsi que des problématiques particulières.

<i>Nom (territoire)</i>	Organisations parties prenantes	Forme juridique	But initial	Objectifs de développement local durable	Réalisations
Pôle Anima (Grand Calais Terres et Mers)	Cinq organisations de l'ESS et la communauté d'agglomération	Pas encore définie – convention de partenariat avec la communauté d'agglomération	Créer un espace commun entre les organisations	Revitalisation du centre-ville	Ferme urbaine, pôle ESS, Marketplace pour les commerçants du centre-ville
Fabrique pour Entreprendre Solidaire (PETR Cœur des Hauts-de-France)	Le PETR et la maison de l'entreprise, l'emploi et la formation	Pas encore définie – consortium pour la réponse d'un appel à projet commun	Construire un dispositif pour développer les activités d'entrepreneuriat sur le territoire	Développer l'alimentation responsable / locale et l'accès à la mobilité	Groupes de travail, guide des producteurs, aide au développement d'activités, accompagnement individuel
Aliss (Grand Soissonnais)	Une quarantaine d'organisations (organisations de l'ESS, entreprises, institutions)	Association entre les personnes physiques (2016) – convention de partenariat avec la communauté d'agglomération	Développer l'économie locale de l'agglomération	Déchets, services à la personne, insertion et artisanat	Accompagnement individuel, développement de nouvelles activités : régie de quartier, vélos libre-service, garage solidaire
Emergence Beauvaisis (Beauvaisis Agglomération)	Une trentaine d'organisations (organisations de l'ESS, entreprises, institutions, collectivités territoriales)	Pas encore définie	Développer l'économie locale sur le territoire	Aide à la mobilité, l'alimentation responsable, les services à la jeunesse, les éco-activités	Groupes de travail, garage solidaire, coopérative jeunesse de service
Maison d'Economie Solidaire (Pays de Bray)	Une quarantaine d'organisations (organisations de l'ESS, entreprises, institutions, collectivités territoriales)	Société coopérative d'intérêt collectif (2002)	Développer l'économie locale sur le territoire	Economie circulaire, insertion, artisanat, services à la personne, écoconstruction	Une trentaine de projets réalisés pour développer de nouvelles activités
Ecopôle Alimentaire (Communauté de Communes de la Région d'Audruicq)	Deux organisations de l'ESS et la communauté d'agglomération	Une des organisations porte le PTCE (2013) – convention de partenariat avec la communauté d'agglomération	Développer une nouvelle manière d'accéder à des choix d'alimentation responsable	Alimentation responsable	Une dizaine d'activités réalisées pour développer de nouvelles activités
Cotess (Communauté de Communes du Sambre-Avesnois)	Une quarantaine d'organisations (organisations de l'ESS, communauté de communes)	Association entre les organisations (2015)	Partager et mutualiser entre les organisations de l'ESS	Services à la personne, insertion, projets environnementaux	Partage de bonnes pratiques
Emergence Sud Oise (Agglomération Creil Sud Oise)	Douze organisations de l'ESS	Association entre les organisations (2018)	Développer l'économie locale sur le territoire	Services à la personne, insertion, projets environnementaux	Groupes de travail
Emergence Cœur de l'Oise (Communauté de Communes du Clermontois)	Association d'accompagnement à l'entrepreneuriat	Pas encore définie	Développer l'économie locale sur le territoire	Pas encore définis	Evènement collectif
Emergence Noyonnais (Pays Noyonnais)	Collectivité territoriale	Pas encore définie	Développer l'économie locale sur le territoire	Pas encore définis	Assises du développement économique
Initiatives et Cité (Métropole Européenne de Lille)	Une trentaine d'organisations de l'ESS et d'entreprises	Unité économique et sociale entre les organisations (2011) – convention de partenariat avec la collectivité territoriale	Développer le partage entre les organisations	Projets liés au développement durable	Partage de pratiques, lieu commun, incubateur d'entreprises
Projet collectif (CABBALR)	La collectivité territoriale avec des organisations de l'éco-quartier et une trentaine d'organisations de l'ESS	Association entre les organisations de l'ESS (2017) – convention de partenariat avec la collectivité territoriale	Développer l'économie locale sur le territoire ainsi qu'un éco-quartier	Services à la personne, services aux entreprises, insertion, handicap, projets environnementaux	Intégration de certaines organisations dans l'éco-quartier

Tableau 4. Présentation synthétique des 12 PTCE en région HDF

Au niveau micro, nous nous sommes centrés sur les mêmes quatre PTCE avec l'objectif d'observer plus particulièrement les actions, intérêts et difficultés des organisations parties prenantes impliquées dans chacun des PTCE.

Ces quatre PTCE nous ont paru pertinents à étudier car les organisations pilotes (organisations étant à l'initiative de la volonté de développer un PTCE sur le territoire et qui en gèrent aujourd'hui le portage juridique et financier) sont très différentes, de par leur nature (organisations de l'ESS, entreprise ou collectivité territoriale) et leur histoire propre (déjà expérimenté, en cours d'expérimentation ou non expérimenté). Plus particulièrement, voici les éléments de diversité pour chaque PTCE :

- Le Pôle Anima : a émergé sous l'impulsion d'une entreprise d'insertion, qui souhaitait, avec quatre autres organisations de l'ESS, trouver un espace commun à mutualiser en centre-ville. Les organisations ont intégré de façon collective un lieu mutualisé, en convention avec la ville de Calais. Elles se connaissaient par le biais de leurs dirigeants mais n'ont pas d'expériences préalables de coopération ;
- La Fabrique pour Entreprendre Solidaire : s'est structuré à partir d'une collectivité territoriale (le PETR Cœur des Hauts-de-France) et un syndicat mixte de gestion de l'emploi et de la formation sur le territoire afin de développer un dispositif facilitant l'entrepreneuriat. Un financement européen a permis de lancer le projet avec un accent important porté à l'accompagnement de nouvelles activités sur le territoire (quelles soient mises en place par les organisations ou de nouveaux entrepreneurs du territoire) ;
- Aliss : s'est structuré en association comprenant une trentaine de membres physiques dirigeants ou employés d'une trentaine d'organisations sur le territoire Soissonnais. Les individus ont décidé de développer ce PTCE suite aux assises de développement économique réalisées par la communauté d'agglomération. L'association cherche à se transformer en Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) pour pouvoir y intégrer les organisations en tant que personnes morales ainsi que la communauté d'agglomération ;
- Emergence Beauvaisis : se développe à partir de la Maison d'Economie Solidaire (PTCE existant depuis 2002 sur un territoire limitrophe) en lien avec des organisations de l'ESS du Beauvaisis pour développer l'économie de proximité sur le territoire. Les organisations avaient déjà collaboré dans le passé sur des échanges de pratiques et une activité de mutualisation.

Ainsi, nous mettons en évidence **la richesse du cas d'étude de notre recherche, comportant des dispositifs d'échanges variés ainsi que des organisations se trouvant à plusieurs niveaux d'analyse (organisations, méta-organisations, institutions). Ce cas nous permet alors de pouvoir observer la complexité du processus de création d'un PTCE, allant des organisations parties prenantes jusqu'à l'environnement en passant par les PTCE eux-mêmes.**

4.2 Problématiques concernant le processus de création des PTCE en région Hauts-de-France

Il est important de préciser que nous considérons les PTCE comme des méta-organisations multi-parties prenantes (MO MPP) au sens de Ahrne et Brunsson (2008) et Berkowitz et Dumez (2015). Nous les considérons comme des MO MPP car ils partagent : la volonté de structuration collective d'organisations afin de développer des activités à partir d'une vision commune, 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) pour répondre aux besoins sociaux de territoire ainsi que la mutualisation concrète au sein d'une organisation méta, assurant des fonctions typiques d'organisation. Cependant quand nous avons débuté notre recherche, nous avons d'abord été guidés par les questions des organisations et institutions vis-à-vis de la définition, des conditions du processus de création des PTCE et des dispositifs pouvant faciliter cette création.

En effet, en 2017-2018, le premier besoin identifié dans le cadre du contexte régional concernait l'environnement favorisant les PTCE et autres coopérations multi-parties prenantes sur le territoire. Ces institutions souhaitaient développer ce type de coopération pour produire du développement économique local sur les territoires. Notre présence, lors des dispositifs d'échanges et d'accompagnement pour les animateurs de PTCE organisés par la CRESS Hauts-de-France et lors de l'écriture de la politique publique régionale concernant l'aide à l'émergence et au développement des coopérations territoriales organisée par le Conseil Régional des Hauts-de-France, nous a permis de relever et de partager le besoin identifié au niveau institutionnel. Lors de ces échanges, les PTCE, les réseaux d'accompagnement tout comme le Conseil Régional se questionnaient sur les aides possibles pour faciliter la création de PTCE. Ils cherchaient à identifier les aides nécessaires et les conditions à réunir pour déployer des PTCE sur les territoires. De ce fait, la première sous-problématique de notre recherche correspond à cette demande de la part des institutions et réseaux d'accompagnement et correspond à la

première phase de notre étude en 2017-2018. La première sous-problématique identifiée est la suivante : **Comment définir les coopérations multi-parties prenantes ? Existe-t-il un cadre environnemental pour ces coopérations ? Quelle est son influence sur la création des coopérations ?**

Dans la continuité des échanges et des propositions faites aux différentes organisations, les réseaux d'accompagnement ainsi que les PTCE en cours de création continuaient de se questionner sur les manières de faire et pratiques à déployer pour concrètement créer un PTCE. Le rapprochement avec les méta-organisations multi-parties prenantes (MO MPP) leur paraissait pertinent mais ils avaient du mal à identifier les étapes et processus à développer pour créer ces formes inter-organisationnelles sur le territoire. De ce fait, l'année 2018-2019 a été centrée sur l'observation et l'accompagnement des PTCE présents sur le territoire régional afin de répondre à la sous-problématique suivante : **Quel est le processus à l'œuvre dans la création des MO MPP ?**

Plus particulièrement, nous avons investigués cette sous-problématique par la mise en place d'un cas multiple de recherche-intervention avec quatre PTCE en cours de création. A partir des éléments observés et collectés en 2017-2018, nous avons proposé aux organisations pilotes des PTCE en cours de création, en fonction de l'avancement des PTCE, l'observation et l'intervention concernant des problèmes différents. Ces problèmes ont été questionnés avec les organisations pilotes et le PTCE en cours de création afin de s'accorder sur plusieurs investigations, détaillées en tableau 5 ci-dessous.

<i>Territoire</i>	Investigations au niveau d'analyse méso – 2018-2019
<i>Pôle Anima</i>	- Points d'étape, positionnements des organisations et différentes phases de création de la coopération, de son commencement à sa réalisation, - Création de la coopération multi parties prenantes en territoire urbain, à partir d'un espace commun partagé entre les organisations.
<i>Fabrique pour Entreprendre Solidaire</i>	- Points d'étape, positionnements des organisations et différentes phases de création de la coopération, de son commencement à sa réalisation, - Création de la coopération multi parties prenantes en territoire rural, à partir d'institutions et collectivités territoriales concernant le développement d'un dispositif facilitant l'entrepreneuriat.
<i>Aliss</i>	- Points d'étape, changements de positions des organisations et différentes phases de création de la coopération, de son commencement à son développement, en passant par sa réalisation, - Création de la coopération par la transformation d'une association en une SCIC permettant l'implication des organisations en tant que personnes morales.

Emergence Beauvaisis	- Interactions et inter-influences entre le PTCE Maison d'Economie Solidaire et Emergence Beauvaisis, - Points d'étape, positionnements des organisations et différentes phases de création de la coopération, de son commencement à sa réalisation, - Construction de la coopération sur le territoire du Beauvaisis à partir d'éléments pertinents d'apprentissages et de pratiques du PTCE Maison d'Economie Solidaire.

Tableau 5. Synthèse des thématiques d'investigations pour chaque PTCE étudié en 2018-2019

Après avoir identifiés certains processus constitutifs de la création des MO MPP, les quatre PTCE accompagnés, en lien avec les interventions réalisées, se questionnaient plus particulièrement sur la place des différentes parties prenantes dans le cadre de leurs pratiques de coopération. En effet, les processus identifiés mettaient en évidence le besoin de développer des dispositifs de gouvernance collective entre les organisations parties prenantes et de faciliter leur intégration et implication au sein du PTCE d'un point de vue politique, stratégique et opérationnel. Des éléments concernant notamment le sentiment d'appartenance, la stratégie du PTCE ou encore son mode de gouvernance ressortaient comme des problématiques pour les organisations parties prenantes. De ce fait, l'année 2019-2020 fut centrée sur la recherche de la réponse à la sous-problématique suivante : **Quels sont les processus inter-organisationnels au sein des MO MPP ? Quelle est leur influence sur la création des MO MPP ?**

Cette troisième sous-problématique est investiguée par des observations, des entretiens et des interventions définies avec les quatre PTCE en cours de création que nous accompagnons. Ces investigations font suite aux résultats, analyses et interventions de l'année précédente qui ont montré des limites d'analyse et de pratique. Le tableau 6 ci-dessous précise les investigations réalisées en 2019-2020 pour chaque PTCE, thématiques validées par les PTCE dans le cadre de la recherche-intervention.

Territoire	Investigations au niveau d'analyse micro – 2019-2020
Pôle Anima	- L'observation du processus de stratégie collective et les effets de co-évolution entre la stratégie du PTCE et la stratégie des organisations parties prenantes. - La conscience des organisations à appartenir à un PTCE et les relations des organisations parties prenantes entre elles au sein du PTCE et en dehors. - Le processus de création des pratiques de gouvernance et de coopérations entre les organisations parties prenantes.
Fabrique pour Entreprendre Solidaire	- L'observation du processus de stratégie collective et les effets de co-évolution entre la stratégie du PTCE et la stratégie des organisations parties prenantes. - La conscience des organisations à appartenir à un PTCE et les relations des organisations parties prenantes entre elles au sein du PTCE et en dehors. - Le processus de création des pratiques de gouvernance et de coopérations entre les organisations parties prenantes. - Les conditions d'intégration de nouvelles organisations parties prenantes au sein du PTCE.
Aliss	- Les raisons qui ont entraîné la mise en sommeil de l'association PTCE. - Le retour d'expériences des organisations parties prenantes du PTCE et leurs raisons de sortie.

	- Les modalités de stratégie collective, d'appartenance et de gouvernance sur les choix de dés-implication des organisations envers le PTCE. - Les motivations et conditions des organisations pour redévelopper un PTCE sur le territoire.
Emergence Beauvaisis	- L'observation du processus de stratégie collective et les effets de co-évolution entre la stratégie du PTCE et la stratégie des organisations parties prenantes. - La conscience des organisations à appartenir à un PTCE et les relations des organisations parties prenantes entre elles, au sein du PTCE et en dehors. - Le processus de création des pratiques de gouvernance et de coopérations entre les organisations parties prenantes. - Les effets d'apprentissage des processus de création d'un PTCE par le PTCE Maison d'Economie Solidaire envers le PTCE Emergence Beauvaisis.

Tableau 6. Synthèse des thématiques d'investigations pour chaque PTCE étudié en 2019-2020

Ces trois sous-problématiques peuvent s'intégrer au sein de la problématique générale suivante : ***comment se créent les méta-organisations multi-parties prenantes (MO MPP) ?***

Cette problématique concerne la question principale et récurrente posée par les organisations rencontrées et accompagnées. De plus, nous pouvons préciser que, dans le cadre de notre recherche, cette problématique générale se traite à trois niveaux d'analyse différents (macro, méso et micro), correspondant aux trois sous-problématiques investiguées. Ces niveaux d'analyse, bien qu'étudiés séparément, sont en réalité imbriqués comme le montre la figure 11 ci-dessous. Les organisations sont parties prenantes des PTCE, ces derniers étant également associés dans les différents dispositifs composant l'environnement. Dans le cadre de notre recherche, nous avons étudié chaque niveau d'analyse au fur et à mesure que nous nous sommes impliquées sur le terrain et dans les différents dispositifs. C'est également les questions des organisations qui nous ont aidé à approfondir notre investigation à des niveaux d'analyse différents.

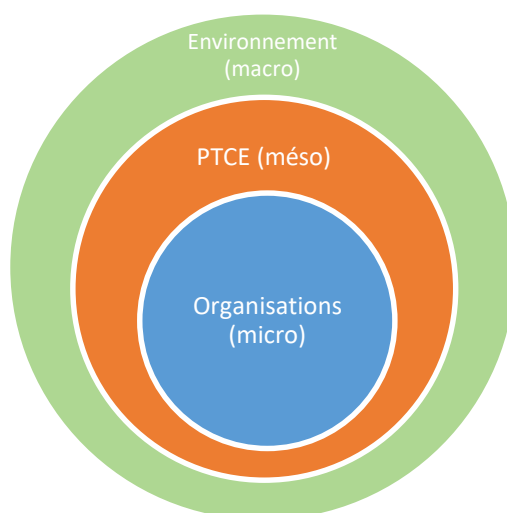


Figure 11. Présentation de l'imbriication des niveaux d'analyse dans le cadre de notre design de recherche

En effet, nos sous-problématiques concernent d'abord l'environnement (niveau d'analyse macro), ensuite les processus au cœur des PTCE (niveau d'analyse méso) et enfin les pratiques

des organisations parties prenantes des PTCE (niveau d'analyse micro). Cette étude entraîne de ce fait une désynchronisation dans l'étude des problématiques car nous avons commencé par observer l'environnement des coopérations avant de questionner les manières de créer les PTCE pour terminer par analyser l'influence des organisations parties prenantes dans le processus de création des PTCE.

4.3 Design de recherche contextualisé : trois boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse pour étudier les PTCE en région Hauts-de-France

Comme présenté sur la figure 12 ci-dessous, le design de notre recherche comporte trois phases distinctes, reprenant chacune un niveau d'analyse et une boucle d'abduction particulière. **Ces trois boucles d'abduction correspondent à l'investigation de trois sous-problématiques se déroulant chacune à un niveau d'analyse différent (du macro au micro), partant de la problématisation des questionnements des organisations à l'intervention du chercheur pour mettre en évidence des connaissances et modèles actionnables.** Le design de notre recherche présenté au chapitre 1 se trouve ainsi contextualisé par l'intégration de l'objet d'étude et du terrain investigué.

La première boucle d'abduction, au niveau d'analyse « macro » de l'étude du processus de création des MO MPP correspond à l'étude du cadre environnemental concernant les conditions de favorisation et d'institutionnalisation des PTCE en région Hauts-de-France par les dispositifs mis en place. Nous commençons par expliquer la sous-problématique identifiée (1) en accord avec les organisations et institutions de l'environnement, qui concerne les éléments définissant les PTCE et facilitant leur déploiement en région Hauts-de-France. Nous détaillons ensuite la méthodologie choisie (2) pour investiguer le phénomène, à savoir l'étude de l'environnement pour les PTCE en région HDF ainsi que les 12 PTCE identifiés. Nous présentons ensuite les résultats et l'analyse de l'étude du cadre l'environnement (3) en précisant les éléments favorables, présents dans l'environnement, concernant le processus de création de douze PTCE en région Hauts-de-France. Nous prenons également appui sur la littérature autour des coopérations multi-parties prenantes pour identifier le phénomène observé des PTCE vis-à-vis des concepts existants. Notre proposition (4) met en évidence que les PTCE correspondent à une nouvelle forme de coopération, celle de la méta-organisation multi-parties prenantes, dans un environnement favorable. Notre intervention (5) insiste alors sur le fait que le PTCE peut être vu comme une forme spécifique de méta-organisation, que l'environnement est favorable pour la création de cette forme de coopération et qu'il existe aujourd'hui une multiplication de des PTCE en cours de création en région Hauts-de-France.

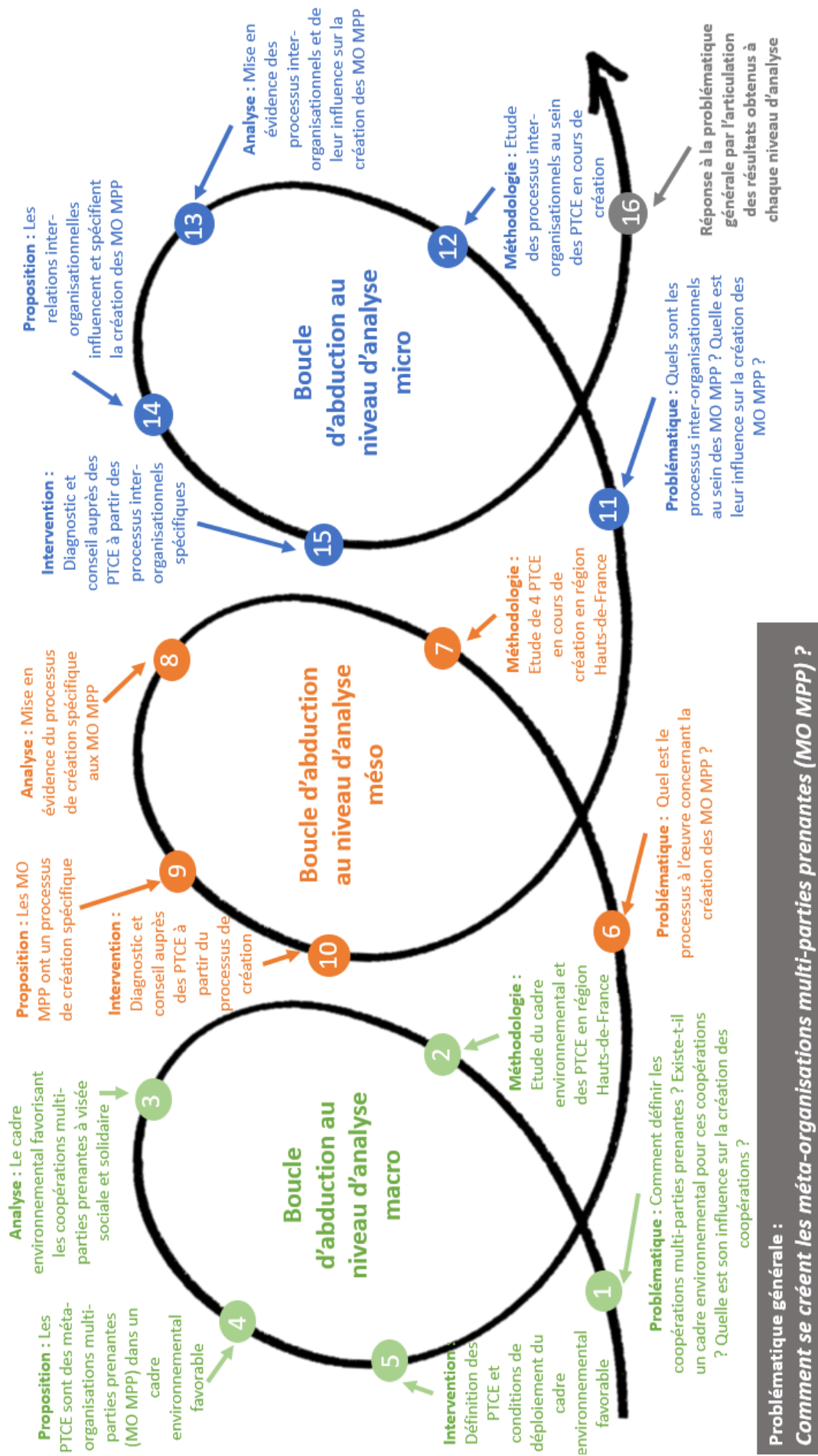


Figure 12. Présentation des trois boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse, contextualisées pour le processus de création des PTCE en région HFD

Les interventions nous amènent à prendre en compte des questions spécifiques des organisations impliquées dans le cadre des processus de création des MO MPP (6). La deuxième boucle d'abduction, au niveau d'analyse méso a pour objectif de répondre à ces questionnements par l'investigation de la sous-problématique concernant le processus de création des MO MPP. La méthodologie d'étude de cette deuxième boucle (7) présente l'étude de quatre PTCE en cours de création. Ensuite, nous présentons les résultats et l'analyse concernant l'étude du processus de création des PTCE étudiés. L'analyse met en évidence les processus de création spécifiques aux MO MPP (8) en lien avec les théories et concepts existants. Notre proposition (9) concerne le modèle du processus de création des MO MPP. Notre intervention (10) porte alors sur l'accompagnement effectué et les conseils donnés aux quatre cas de PTCE étudiés tout au long de notre investigation.

La troisième et dernière boucle abductive concerne le niveau d'analyse micro. Cette dernière boucle d'abduction pose la problématique plus particulière (11) des processus inter-organisationnels se nouant au sein des MO MPP et de leur influence sur le processus de création des MO MPP. Les éléments de questionnements proviennent des échanges avec les quatre cas de PTCE et concernent les processus de stratégie collective, de gouvernance et d'adhésion des organisations à la MO MPP. La méthodologie (12) cherche à observer et comprendre ces processus à partir des organisations parties prenantes au sein des PTCE. L'analyse (13) met en évidence les processus et tensions à l'œuvre au sein des PTCE et présente les spécificités des processus inter-organisationnels et leur influence sur le processus de création des MO MPP. La proposition (14) correspond à la présentation d'un modèle reprenant les processus qui faciliteraient leur création. L'intervention (15) effectuée porte sur l'accompagnement à la mise en place des processus proposés.

Le dernier point de la figure (16) précise la nécessité d'articuler des modèles et analyses des différentes boucles d'abduction afin de proposer un modèle général du processus de création des MO MPP et, ainsi, de répondre à la problématique générale de l'étude. De ce fait, nous réalisons une analyse complémentaire consistant à observer l'influence des organisations des différents niveaux d'analyse sur le processus de création des MO MPP. Cette analyse est facilitée par l'observation et l'implication continue au sein des dispositifs de l'environnement, des PTCE et de leurs organisations parties prenantes tout au long de notre étude. Cette implication se déroule en parallèle du focus sur l'un ou l'autre des niveaux d'analyse au cours de l'étude de chaque boucle d'abduction.

Conclusion et synthèse du Chapitre 2

Le chapitre 2 permet ainsi de comprendre dans quel contexte, auprès de quel terrain d'étude et de quel objet de recherche la thèse se déroule. Ce chapitre met en évidence l'accès particulier laissé par notre mission de recherche et développement, à l'Institut Godin auprès des coopérations territoriales et des PTCE. En effet, nous avons pu accéder au contexte régional de la création des PTCE en région Hauts-de-France. Cet accès facilité nous a permis de produire une recherche qui permet de répondre à la problématique générale afin d'accompagner le processus de création des PTCE (observés comme des MO MPP) et d'apporter des compléments aux études existantes. La problématique générale est la suivante : ***comment se créent les méta-organisations multi-parties prenantes (MO MPP) ?***

De plus, le chapitre 2 permet de **revenir sur le design de la recherche en le présentant de façon contextualisée par le terrain et l'objet de recherche**. Il permet également de mettre en évidence les sous-problématiques choisies à partir des échanges avec les différentes organisations du terrain d'étude. Enfin, ce design de recherche, par les boucles d'abduction successives à différents niveaux d'analyse, permet de présenter les différentes étapes clés vécues durant les trois années d'investigation et d'implication au cœur du terrain de recherche.

Chapitre 3. La méthodologie de recherche-intervention facilitant la théorisation ancrée et la création des PTCE

Après avoir présenté les choix épistémologiques ainsi que les terrains étudiés, ce troisième chapitre vise à présenter le cadre méthodologique général de notre étude. Nous choisissons celle de la recherche-intervention car elle permet de préciser notre design de recherche en lien avec nos choix épistémologiques et notre position vis-à-vis des demandes des organisations. En effet, cette méthodologie permet de répondre aux tensions propres aux sciences de gestion, comme celle distinguant le théoricien, le praticien et le technicien dans le cadre de la recherche, de l'enseignement et de la gestion des organisations (Godelier, 2004). Cette méthodologie facilite l'adéquation des postures et des pratiques du chercheur en sciences de gestion au cœur des organisations. Nous présentons tout d'abord l'approche générale par la définition du courant de la recherche-action, et précisons notre choix de méthodologie de recherche-intervention ainsi que l'actualisation du design de recherche mis en place au cours de notre étude (1.). Nous mettons ensuite en évidence le processus de collecte des données et d'interventions mis en place tout au long de la thèse (2.). Enfin, nous présentons notre position quant à l'analyse des données effectuée dans le cadre de cette étude (3.). Nous choisissons une analyse inductive basée sur la « *grounded theory* » (ou théorisation encadrée) (Corbin et Strauss, 1990) pour permettre la génération de théories via une « *data structure* » (structure de données) (Corley et Gioia, 2004) à partir des données collectées. Nous présentons également l'analyse effectuée dans et sur les interventions réalisées.

1. La recherche-intervention, méthodologie choisie au sein du courant de la recherche-action

Le choix de notre design de recherche s'inscrit dans le cadre des recherches qualitatives. L'intérêt de l'étude sous l'angle qualitatif est principalement de produire une recherche facilitant la démarche compréhensive des phénomènes (Dumez, 2016). La recherche qualitative permet en effet de s'intéresser aux discours, intentions, modalités, actions et interactions des organisations afin de comprendre le pourquoi et le comment de l'action (Dumez, 2016). Cependant, il existe plus de vingt types de recherches qualitatives différentes (Miles, Huberman et Saldaña, 2014), ce qui rend complexe de préciser les principes et positionnements d'une recherche considérée comme qualitative.

Miles, Huberman et Saldaña (2014) mettent en évidence plusieurs caractéristiques propres aux recherches qualitatives, notamment : un contact intense et/ou prolongé avec des participants, la

visée d'obtenir une vue d'ensemble du contexte étudié, le peu d'utilisation d'instruments, le recueil des données par les perceptions des participants, l'analyse des données par l'étude des mots et la construction de thèmes et modèles à partir des données. Ils précisent que la mission principale des recherches qualitatives « *consiste à décrire la manière dont les personnes dans des contextes particuliers en viennent à comprendre, à rendre compte, à agir et à gérer leurs situations quotidiennes* » (Miles, Huberman et Saldaña, 2014, p. 9). De ce fait, **inscrire notre thèse dans le cadre de la recherche qualitative facilite notre investigation du processus de création des PTCE dans leur environnement. Cela permet à la fois de prendre en compte le contexte particulier de l'étude (à la différence d'un modèle ou d'une étude quantitative) et de conduire une étude qui ait pour objectif de répondre aux besoins des organisations rencontrées.**

Nous choisissons plus particulièrement au sein de la recherche qualitative, **la méthodologie de la recherche-intervention, que nous considérons comme une approche particulière du courant de la recherche-action.** Cette méthodologie permet « *l'élaboration de connaissances actionnables* » c'est-à-dire la production de connaissances à portée générale mais également ingénieriques (Allard-Poesi et Perret, 2003, p. 90). De ce fait, à la fois elle rend possible la mobilisation des connaissances produites par les organisations sous formes de modèles et outils pour l'action et permet la création et le renouvellement des connaissances et théories construites en contexte. Les connaissances sont alors plus facilement utilisables et tiennent compte de plus grandes spécificités et conditions du terrain pour son utilisation comme pour sa généralisation.

Afin de préciser notre méthodologie, nous présentons tout d'abord les principes de la recherche-action en tant que courant possédant de multiples approches. Puis nous mettons en évidence la méthodologie type de ces recherches-actions avant de présenter les différentes approches de la recherche-action et le choix de la recherche-intervention dans le cadre de notre étude. Enfin, nous présentons le design de recherche actualisé concernant l'articulation entre les boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse et la méthodologie de la recherche-intervention.

1.1 Les conditions et principes du courant de la recherche-action

Quelle définition pour le courant de la recherche-action ?

Nous débutons par définir le courant de la recherche-action. Selon Allard-Poesi et Perret (2003, p. 86), la recherche-action ne possède pas de définition unique car elle « *revêt des formes variées en fonction du statut et du rôle accordé par le chercheur à chacune de ces dimensions : s'agit-il avant tout de changer la réalité sociale pour produire des connaissances sur celle-ci*

? Ou bien de produire des connaissances en vue de changer cette réalité ? ». En ce sens, de nombreux auteurs ont développé des définitions et méthodologies de la recherche-action. De ce fait, nous considérons la recherche-action comme un courant englobant des pratiques et méthodologies nombreuses. Afin de préciser notre choix méthodologique, nous présentons ci-après les différentes acceptions de la méthodologie de recherche-action, comme courant général utilisé avant de préciser notre choix de méthodologie.

Tout d'abord, Hugion et Seibel (1998, cité dans Mesnier et Missotte, 2013, p. 9) évoquent le fait que la recherche-action possède un « *double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations* ». Crézé et Liu (2006, p. 116) insistent sur ce double objectif de la recherche-action : à la fois, comprendre une situation et intervenir sur la situation – c'est-à-dire « *proposer des actions concrètes en vue de modifier la situation donnée* ». Pour ces auteurs, ce double objectif se traduit également par un double processus : celui de la recherche (production de connaissances), et celui de l'action (pertinence des connaissances produites pour permettre le changement). Canterino et al. (2016, p. 159) précisent quant à eux que « *la caractéristique distinctive de la recherche-action est qu'elle s'attaque à la double tâche d'apporter des changements dans les organisations et de générer des connaissances solides et exploitables* ». Giordano (2003, p. 105) met en évidence le fait que tout projet de recherche-action est « *issu d'une volonté de résoudre un problème concret, de transformer une situation vécue comme étant problématique par les acteurs, en une situation plus favorable* ». Les étapes de définition du problème et de définition de l'objet de recherche prennent alors des aspects variés en fonction des organisations et chercheurs mobilisés. De ce fait, la visée de la recherche-action est pensée, par tous ces auteurs, comme un trait d'union permettant de relier la recherche et l'action, dans un équilibre entre la recherche de connaissances et la recherche de solutions pour les problématiques des organisations.

Greenwood et Levin (2007, p. 1) définissent la recherche-action « *comme un ensemble de moyens de collaboration pour mener des recherches sociales qui satisfont simultanément des exigences scientifiques rigoureuses et favorisent le changement social démocratique* ». Ils précisent que la recherche-action « *rejette explicitement la séparation entre la pensée et l'action* » (Greenwood et Levin, 2007, p. 5). Pour ces auteurs, la recherche-action concerne la conjonction de trois éléments : l'action, la recherche et la participation. Lallé (2004, p. 46), quant à elle, présente la recherche-action comme une « *une recherche dans l'action, une recherche transformative où le chercheur, participant à la vie de l'organisation, conçoit, met en œuvre, analyse, communique, diffuse les résultats obtenus tant à l'intérieur de l'organisation*

auprès des praticiens, qu'à l'extérieur en direction des milieux académiques ». Desroche (cité dans Mesnier et Missotte, 2013) considère la recherche-action comme une méthode d'apprentissage. Cet apprentissage concerne à la fois l'acquisition de connaissances et de savoirs par l'appropriation mais aussi l'apprentissage d'une méthodologie d'implication-distanciation entre la posture de recherche, d'interaction sociale et de communication du chercheur. De ce fait, la recherche-action, pour ces auteurs, n'est pas seulement un trait d'union mais une connexion plus forte, une combinaison de la recherche et de l'action. Ces auteurs identifient également la place prépondérante de la participation des organisations permettant l'appropriation et la transformation des modes d'organisation et des pratiques.

Ainsi, il apparaît que **la définition de la recherche-action est protéiforme**, notamment du fait des problématiques investiguées et de la relation particulière des chercheurs aux organisations, ces dernières étant considérées comme des objets de recherche mais aussi des parties prenantes du processus de recherche (co-construction de la problématique, participation et évaluation de la recherche). Cependant, les auteurs s'accordent sur le fait que **la recherche-action est un équilibre entre des activités de recherche, de chercheurs et celles d'actions, d'organisations, de pratiques dans un but de transformation des connaissances (actualisation, praticabilité, contextualisation) comme des organisations (changements de pratiques, stratégie, modes d'organisation, résolutions de problèmes)**.

Pour aller plus loin, il est intéressant de se questionner sur les liens entre théorie et pratique, cette question se posant dans le cadre de la recherche-action. Selon Van De Ven et Johnson (2006), les relations entre théorie et pratique en sciences de gestion sont trop peu mises en place du fait d'un manque de distinction entre les deux. Pour eux, afin de déployer une relation plus étroite, il serait intéressant que les chercheurs mènent quatre activités : « (1) *confronter les questions et les anomalies existant dans la réalité*, (2) *organiser le projet de recherche comme une communauté d'apprentissage collaborative de chercheurs et de praticiens ayant des perspectives diverses*, (3) *mener des recherches qui examinent systématiquement non seulement des modèles et des théories alternatifs mais aussi des formulations pratiques alternatives de la question d'intérêt*, et (4) *encadrer la recherche et ses résultats pour contribuer à la connaissance des disciplines universitaires et d'un ou plusieurs domaines de pratique* » (Van De Ven et Johnson, 2006, p. 815). Le chercheur doit ainsi construire les conditions de la recherche-action afin d'intégrer des aspects pratiques et théories au design de recherche. De ce fait, il apparaît que le lien entre théorie et pratique n'est pas inné et nécessite de se poser des

questions sur les différences entre la recherche-action et les autres méthodologies de recherche en sciences de gestion.

Comparaison entre la recherche conventionnelle et la recherche-action

Ces propositions du lien entre théorie et pratique nous amènent à nous questionner sur les différences entre la recherche conventionnelle et la recherche-action. Selon Giordano (2003, p. 86), la recherche-action se différencie de la recherche conventionnelle « *en posant le changement de l'objet investi comme objectif à part entière de la recherche* » afin d'accéder à la connaissance du système social étudié. Pour Mesnier et Missotte (2013, p. 310), la recherche-action est en « *complémentarité dynamique* » avec la recherche conventionnelle. De ce fait, pour eux, recherche conventionnelle et recherche-action sont des activités présentant à la fois des convergences et des divergences autour de plusieurs éléments comme présenté dans le tableau 7 ci-dessous.

Eléments	Recherche conventionnelle	Recherche-action
Objets de la recherche	Elaboration dans « <i>une logique de champs disciplinaires et d'objets théoriques purs, logique, qui oriente la collecte des données, l'analyse et l'interprétation de ces données étant soumises aux règles de l'art.</i> »	Elaboration à partir des ressources des acteurs et « <i>ce dont ils se servent pour faire ce qu'ils font, leurs pratiques, en vue de les soumettre à analyse, interprétation et optimisation.</i> »
Produits	Les productions sont « <i>donnés comme stables et prétendant à l'universalité, à la généralité</i> »	Les productions sont donnés « <i>comme locales, relatives, c'est-à-dire étroitement liés à un contexte particulier, celui dans lequel se développent les pratiques de tel praticien, lequel s'établit chercheur sur ses propres pratiques</i> »
Les méthodes de production	Procédant par « <i>extraction, déplacement et recontextualisation des données</i> »	Procédant par « <i>observation de l'intérieur, sans déplacement, sans décontextualisation.</i> »
Les acteurs	Positionnement dans des pratiques de recherche	Positionnement dans des pratiques de recherche et/ou d'action.

Tableau 7. Les distinctions entre recherche conventionnelle et recherche-action, inspiré de Mesnier et Missotte (2013, p. 315)

Ce tableau met en évidence que la recherche conventionnelle comme la recherche-action se produit à partir de méthodes et de pratiques de recherche scientifiques, prenant en compte des données à collecter et à analyser pour mettre en évidence des contributions. Cependant, là où la recherche conventionnelle se centre sur des contributions uniquement théoriques produisant une généralisation important des modèles produits à partir d'un objet de recherche théorique, la recherche-action se construit en interaction avec les organisations œuvrant pour, sur et avec l'objet étudié, lui-même rattaché à la fois à un objet théorique et à un contexte particulier. La recherche-action produit de ce fait des contributions à la fois théoriques par la mise en évidence des connaissances contextualisées concernant les objets, courants et pratiques et la création de

connaissances et productions actionnables. La recherche-action se matérialise également par des pratiques non seulement de recherche mais également d'action sur les objets, en lien avec les organisations parties prenantes de la recherche.

Roy et Prévost (2013) complètent ces distinctions entre recherche-action et recherche conventionnelle par trois éléments :

- La place égalitaire des organisations vis-à-vis des chercheurs dans le cadre de la recherche-action. En effet, par cette méthodologie, *« les personnes impliquées ne sont pas des sujets ou objets d'étude, mais bien des acteurs actifs dans la réalité »* (Roy et Prévost, 2013, p. 131). De ce fait, les organisations sont des parties prenantes à part entière qui participent au design de recherche-action (négociation de la problématique, avis, évaluation, utilisation des analyses et modèles, etc.) ;
- La place de la recherche-action dans l'action. En effet, *« la recherche-action trouve son ancrage dans l'action, dans la nécessité d'agir pour changer les choses. Cette intention de départ fait contraste avec la recherche traditionnelle qui trouve sa justification dans le besoin d'accroître le bagage de connaissances accumulées au sein d'une même discipline »* (Roy et Prévost, 2013, p. 132). La méthodologie de la recherche-action rend possible l'actionnabilité du chercheur sur le terrain par le partage des questionnements, résultats, analyses pour aider et participer à la résolution du problème ;
- Le processus cyclique de la recherche-action. En effet, dans ce cadre, *« le cycle d'observation-analyse-action-observation-réflexion est repris jusqu'à ce que les parties prenantes considèrent que la problématique est suffisamment résolue et les apprentissages possibles réalisés. Dans une recherche-action, le cadre de réflexion fondé sur les théories et l'expérience est nécessairement ouvert »* (Roy et Prévost, 2013, p. 135). La recherche-action permet la création d'un design de recherche lié à une recherche conventionnelle avec la particularité d'interactions régulières avec les organisations parties prenantes.

Ainsi, **recherche-action et recherche conventionnelle sont deux façons de faire de la recherche à la fois différentes et complémentaires, qui poursuivent des buts différents, l'un centré sur l'accumulation de connaissances (recherche conventionnelle), l'autre sur la création et l'appropriation des connaissances avec et pour les organisations parties prenantes.** Les éléments particuliers de la recherche-action permettent ainsi de *« produire des connaissances essentielles à la compréhension et à l'amélioration de la réalité sociale qui seraient autrement inaccessibles »* (Roy et Prévost, 2013, p. 147). Pour autant, la recherche-

action possède des cadres et conditions de scientificité permettant de faciliter la création de connaissances et son appropriation par les organisations. **C'est dans la méthode, la relation au contexte et aux organisations considérées comme parties prenantes, que la recherche-action va montrer ses spécificités permettant de produire une recherche en lien avec les besoins, questionnements et pratiques des organisations.** Là où dans la recherche conventionnelle les organisations sont prises comme des objets de recherche, mobilisées comme personnes extérieures pendant un moment précis du design de recherche (collecte des données) ; dans la recherche-action, les organisations sont intégrées à toutes les étapes du design de recherche méthodologique comme parties prenantes à part entière.

Les conditions et principes de la recherche-action

Concernant les principes de la recherche-action, ceux-ci sont nombreux, afin de mettre en place des conditions facilitant la cohérence du processus. Selon Crézé et Liu (2006, p. 73), les conditions de réussite d'une méthodologie de recherche-action sont : « *d'abord, la clarification et la négociation précise du projet et de ses objectifs ; puis la constitution d'un acteur collectif et la formalisation d'un contrat ; ensuite, l'articulation des différents savoirs et savoir-faire, c'est-à-dire ceux des praticiens et des chercheurs ; enfin, les moyens que l'on se donne pour parvenir à la rédaction commune du projet et du bilan de l'opération* ». Ces conditions de négociation, contractualisation et articulation entre les chercheurs et les organisations parties prenantes permettent de faciliter le questionnement et le choix de la problématique ainsi que les possibilités d'interaction avec l'ensemble des personnes concernées par la méthodologie. Morin (1985) met, quant à lui, en évidence plusieurs critères de scientificité de la recherche-action, notamment la place importante des valeurs partagées entre les organisations parties prenantes ou encore la nécessaire contextualisation du projet de recherche. Ces critères permettent de conscientiser et clarifier la méthodologie de la recherche-action mais aussi les conditions d'utilisation et de généralisation des résultats.

Shani et Coghlan (2019, p. 3-4) précisent quatre facteurs propres à la méthodologie de la recherche-action :

- La connaissance du contexte entendu comme l'environnement organisationnel mais aussi économique, social et académique de l'étude car « *la recherche-action génère une théorie localisée par une action localisée* » ;
- La qualité des relations entre les parties prenantes de la méthodologie, notamment par l'instauration de « *la confiance, en facilitant les conversations honnêtes, le souci de l'autre, l'égalité d'influence, le langage commun, etc.* » ;

- La qualité du processus méthodologique de recherche-action, « *fondée sur le double objectif, entrelacé, des processus d'action et d'enquête* » permettant à la fois la compréhension du problème et l'action pour le résoudre ;
- Les principaux résultats de la recherche-action, à savoir « *un certain niveau de durabilité (humaine, sociale, économique et écologique), le développement de l'auto-assistance et des compétences à partir de l'action et la création de nouvelles connaissances à partir de l'enquête* ».

Ces facteurs correspondent aux critères de validité de la méthodologie de la recherche-action. Ils correspondent à la fois à des critères de recherche conventionnelle (connaissance du contexte, qualité du processus, résultats) et des critères de recherche spécifiques à la recherche-action (relations aux organisations parties prenantes, résultats d'action).

David (2012) présente les cinq principes de la méthodologie de recherche-action initiée par Lewin. Ces cinq principes sont : l'étude d'expériences de changement sur des problèmes réels au sein des organisations, la mise en place de cycles itératifs (identification du problème, planification, action, évaluation), le changement concernant les façons de penser et d'agir dans les organisations, la création de conditions de changement construites par les organisations et la contribution à la fois aux connaissances fondamentales et à l'action dans les organisations. Ces principes confortent les différents facteurs et critères identifiés par les auteurs travaillant sur la méthodologie de la recherche-action.

Ainsi, **les conditions et principes de la méthodologie de la recherche-action concernent notamment le cadre mis en place et les garants de la scientificité. Le cadre met en évidence la place prépondérante des organisations et du contexte dans la méthodologie de recherche-action.** Les garants de scientificité permettent de remplir les conditions d'une recherche scientifique en prenant en considération les valeurs, choix épistémologiques et méthodologiques et le respect du design qualitatif (collecte et analyse des données). Ces conditions et principes ont pour objectif de traduire de façon opérationnelle la visée identifiée par le courant de la recherche-action, à savoir l'équilibre entre la génération de connaissances et la construction de solutions appropriées pour les organisations, coproductrices de la recherche, le tout dans un environnement contextualisé. Il est important de noter **que le courant de la recherche-action amène une tension particulière entre des intérêts divergents : d'un côté ceux de la recherche, de l'autre, ceux des organisations et de l'action.** Cette tension met en évidence l'intérêt d'une gestion attentive tout au long du processus méthodologique pour qu'aucune des deux parties ne prennent le dessus sur l'autre (Allard-Poesi et Perret, 2003). En

effet, le risque serait alors de tomber dans une utilité grandissante pour les organisations mais qui empêcherait de théoriser et produire des connaissances ou, à l'inverse, de se détacher des problématiques initiales des organisations pour permettre une généralisation plus grande des connaissances produites mais qui ne seraient plus utiles à l'action.

1.2 La méthode générale du courant de la recherche-action

La recherche-action, comme toute méthodologie de recherche, possède un design méthodologique particulier. Cependant, de multiples méthodes ont été mises en évidence par les différents chercheurs utilisant ce courant méthodologique. Les méthodologies sont parfois généralistes et applicables pour toute recherche-action, d'autres sont spécifiques à une approche particulière de la recherche-action.

Méthodologie généraliste de la recherche-action

Concernant la méthodologie généraliste de la recherche-action, selon Crézé et Liu (2006), la phase de négociation et de construction du projet de recherche-action est primordiale afin que les organisations identifiées soient des parties prenantes à part entière du projet de construction de connaissances actionnables. De ce fait, toute méthodologie de recherche-action débute par la mise en place des principes et conditions à la fois du projet de recherche et du design méthodologique.

D'après Giordano (2003, p. 112), le design de la recherche-action « *articule des phases de compréhension, de conception et de mise en œuvre de ces actions, d'observation de leurs résultats et d'interprétations* ». Les différentes phases identifiées par Giordano (2003) sont :

- La description du système social et du contexte, la construction de l'objet par la compréhension des représentations du problème de la part des organisations et la confrontation des connaissances théoriques du chercheur avec le problème de terrain, et l'identification des leviers d'action sur le système. Cette phase s'appuie sur des entretiens, l'observation des études documentaires et la rédaction d'une étude de cas préliminaire ;
- L'élaboration d'un modèle théorique et l'introduction d'un nouveau mode de management, permettant l'intervention (ou l'action) ;
- La conception et la mise en œuvre / application d'un nouvel outil de gestion pour la recherche-action. Cette phase est vue comme un test de l'outil, en associant les réactions des organisations permettant l'évaluation et les modifications de l'outil ;
- L'observation des modifications induites par l'outil ;

- L'interprétation de ces résultats et l'élaboration de connaissances sur les logiques à l'œuvre dans l'organisation, qui pourront être elles-mêmes modélisées.

La recherche-action apparaît alors comme une méthodologie basée sur plusieurs phases successives, en laissant une place première aux besoins et intérêts des organisations pour cette recherche. Les analyses et construction d'outils ont pour but de répondre aux besoins des organisations et de valider la solution proposée. Cette vision de la méthodologie reste cependant linéaire et ne semble pas convenir vis-à-vis de notre design de recherche (présente aux chapitres 1 et 2) qui intègre une logique de boucles d'abduction.

A l'inverse, Mesnier et Missotte (2013, p. 308) pensent la méthodologie de la recherche-action comme un cycle qui « implique le départ d'un point précis et le retour à ce même point, après un certain périple ». Roy et Prévost (2013, p. 135) insistent sur cette représentation en cycle du processus méthodologique de recherche-action. Il a pour but de remettre en question de façon rigoureuse les propositions de savoirs actionnables identifiés pour répondre à la problématique des organisations. Ce cycle possède cependant une première étape et une étape finale définies comme suit : « la première étape consiste à mettre en place les conditions préalables propices à la mise en œuvre des changements qui seront induits par le processus de recherche. (...) L'étape finale qui apparaît dans le dernier rectangle vise à pérenniser les changements, apprécier le développement de la capacité d'agir des acteurs et retenir les leçons apprises en cours de route ». La figure 13 ci-dessous présente la forme visuelle choisie par les auteurs pour mettre en évidence ce cycle.

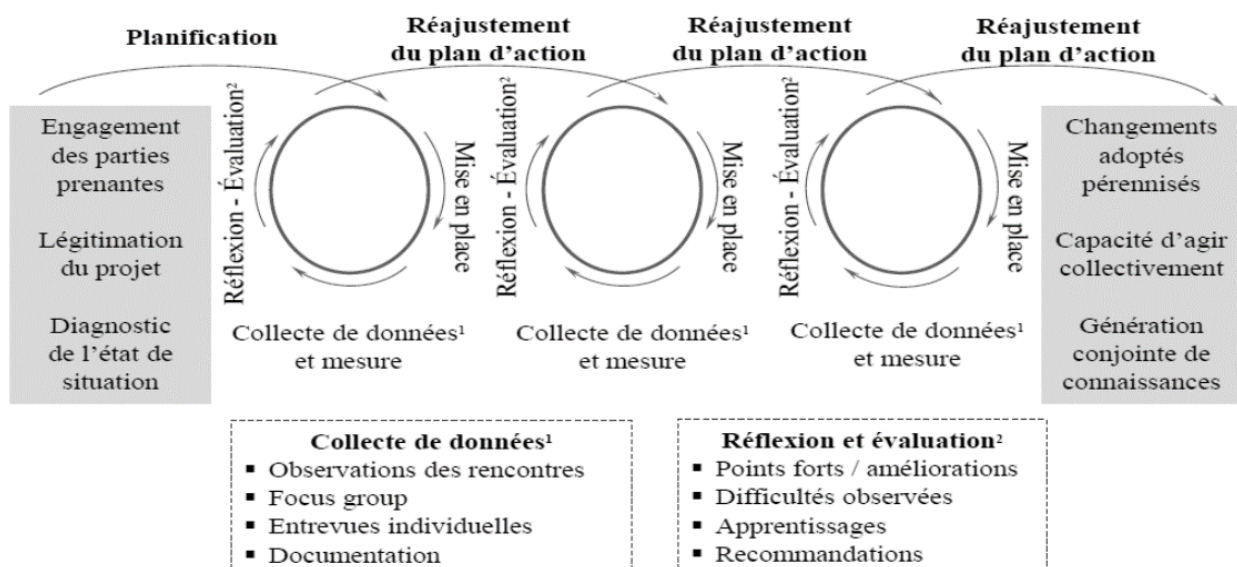


Figure 13. Cycle de la recherche-action d'après Roy et Prévost (2013, p. 136)

Elle permet d'identifier la place prépondérante de la réalisation d'un outil, la collecte de données, et l'évaluation de cet outil pour améliorer la solution proposée à la problématique identifiée au départ du processus. Ce schéma permet de mettre en évidence le rapprochement possible de la méthodologie de la recherche-action avec notre positionnement épistémologique par rapport aux boucles d'abduction avec différents niveaux d'analyse. En effet, le cycle de la recherche-action part d'un diagnostic de situation (les besoins concernant la création du PTCE) pour aller jusqu'aux changements et générations de connaissances. Cependant, ce processus se base principalement sur la mise en place d'un outil qui est évalué et réajusté pour chaque boucle. Or, notre design se base plutôt sur des étapes de compréhension, définition et précision du processus avant sa mise en place.

Lallé (2004) identifie également le processus de recherche-action comme une boucle. Cette boucle, pensée comme un processus itératif et interactif, a pour but d'élaborer des connaissances scientifiques. Elle possède trois phases (Lallé, 2004) : une phase de perception / observation (formulation hypothèses descriptives), une phase d'introspection / conceptualisation (proposition d'hypothèses explicatives) et une phase d'action / modélisation (proposition d'hypothèses prescriptives). Ces hypothèses permettent donc de proposer des hypothèses et pistes de solutions pour la génération de connaissances et l'action. Cette vision du processus méthodologique de la recherche-action nous paraît entrer plus en adéquation avec notre positionnement épistémologique (chapitre 1) et notre relation aux organisations parties prenantes (chapitre 2). En effet, la vision en boucle partant d'une observation, basée sur la description pour aller vers la modélisation en passant par la conceptualisation, rejoint le positionnement choisi et les besoins des organisations vis-à-vis du processus de création des PTCE. Or, cette vision reste linéaire dans l'idée d'une seule boucle allant du problème au résultat, sans allers-retours.

Pour Gilbert, Raulet-Croset et Teglborg (2018, p. 103), la recherche sur l'action se base sur une « *démarche tourbillonnaire (...) caractérisée par une double boucle de réflexivité impliquant chercheurs et praticiens. Elle peut être représentée comme un processus renouvelé en trois temps : celui de la production de savoir (1) suivi par une double boucle de réflexivité des chercheurs (2) et des praticiens de la communauté d'intérêt (3)* ». Cette démarche permet de procéder à la fois par itérations et par boucle afin de permettre la compréhension des phénomènes observés et leur appropriation par les organisations parties prenantes.

Pour Chanal, Lesca et Martinet (2015, p. 45), la recherche-action étudie des sujets particuliers tels que « *des situations mal structurées* », par le biais d'une méthodologie basée sur un

processus itératif entre recherche et action, comme mis en évidence sur la figure 14 ci-dessous. Ce processus est fait d'allers-retours entre le terrain et la théorie pour faciliter d'une part la compréhension du problème et de l'autre la conception des outils. Cette vision itérative de la recherche-action permet d'ajouter à la proposition de Lallé (2004), les allers-retours nécessaires entre la théorie et le terrain afin de décrire, comprendre puis modéliser et mettre en pratique les résultats du processus méthodologiques. De plus, cette vision met en avant l'aspect équilibré tel que décrit dans la définition de la recherche-action par la volonté de produire à la fois des connaissances et de l'action.

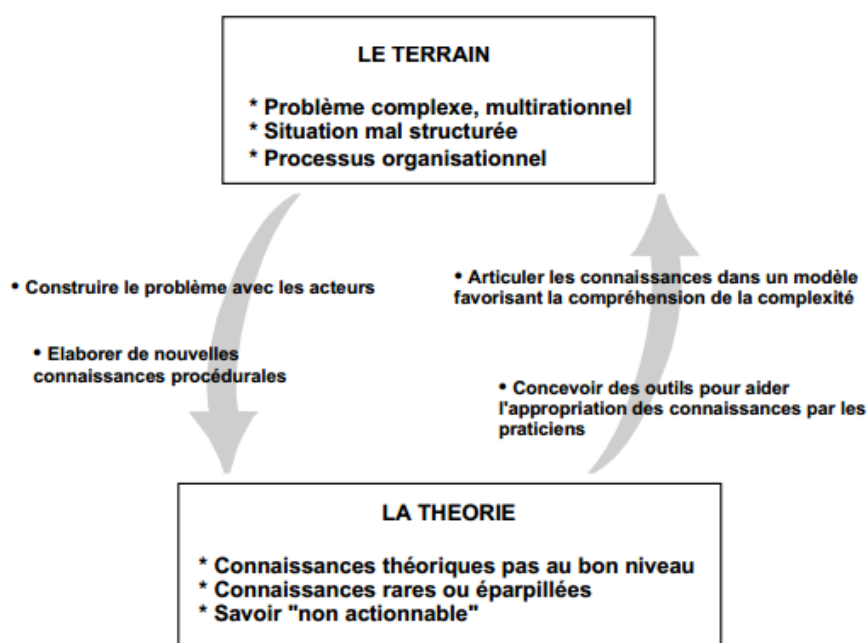


Figure 14. Processus itératif de la recherche-action, de Chanal, Lesca et Martinet (2015, p. 46)

De plus, selon Allard-Poesi et Perret (2003, p. 104), l'objet de recherche est lié à « *un véritable processus de construction avec les acteurs de l'organisation étudiée* » afin de permettre une recherche en lien avec le problème auquel les organisations sont confrontées. Le design est, quant à lui, fait d'allers-retours « *entre les expériences et représentations des acteurs et les connaissances théoriques du chercheur* » (Allard-Poesi et Perret, 2003, p. 104).

Les étapes du design de la recherche peuvent se définir comme ceci (Allard-Poesi et Perret, 2003) :

1. Construction de l'objet par la compréhension des représentations du problème de la part des organisations et la confrontation des connaissances théoriques du chercheur avec le problème de terrain ;
2. Modélisation d'un modèle théorique devant permettre l'intervention avec matérialisation par un outil ;

3. Mise en application de l'outil sur le terrain avec test (réactions des organisations, évaluation de l'outil avec modifications) ;
4. Elaboration de connaissances sur les logiques à l'œuvre dans l'organisation, qui pourront être elles-mêmes modélisées.

Cette vision, bien qu'elle fasse écho à notre positionnement concernant l'objet des sciences de gestion, nous paraît trop utilitariste. En effet, elle s'inscrit dans une visée purement d'outillage et de modélisation des réponses aux problèmes des organisations. De ce fait, nous ne retenons pas cette méthode particulière du fait du manque de démarche compréhensive (Dumez, 2016) en son sein.

Spécificités des méthodologies de la recherche-action

Certaines méthodologies de la recherche-action possèdent des spécificités en fonction du type d'approche choisie. Bueno, Savall et Cappelletti (2018, p. 28) mettent en évidence que la génération de connaissances résulte « *d'un va et vient entre le terrain d'observation scientifique et le laboratoire du chercheur, d'une alternance entre les séquences d'observation in situ, et de distanciation par rapport au terrain qui permet une phase de réflexion avec le recul nécessaire. Ce processus implique un retour périodique du chercheur au sein de l'organisation, afin d'organiser des itérations successives qui améliorent progressivement la qualité des informations qu'ils collectent* ». De ce fait, la recherche ingénierique possède un processus méthodologique réalisant des allers-retours entre théorie et pratique. Dans ce cadre, les organisations ont cependant une place prépondérante car ils « *contribuent activement à la construction même du processus de recherche* » (Bueno, Savall et Cappelletti 2018, p. 66). De plus, l'approche de la recherche ingénierique pose comme prépondérant la résolution du problème par la mise en place et le test d'un outil pour les organisations parties prenantes. De ce fait, bien que ces méthodologies soient intéressantes, l'étude d'un phénomène peu connu, documenté ni étudié entraîne un manque de connaissances pour construire des modèles et résolutions. Cependant, cette approche met en évidence des allers-retours comme bénéfiques pour le chercheur car ils permettent de procéder à un « dialogue » entre la théorie et la pratique.

Parmentier et Avenier (2013, p. 205) présentent la méthodologie de la recherche collaborative à partir d'un modèle dialogique reposant d'une part sur les dialogues entre chercheurs et organisations et de l'autre sur la tension « *d'élaboration de connaissances qui sont intéressantes tant sur les plans académique que pratique* ». Ce modèle possède cinq types d'activités développées de manière itérative et interactive : 1) la construction de la question de recherche de manière collaborative avec les organisations ; 2) l'élaboration de savoirs locaux

contextualisés (à partir de l'expérience des organisations) ; 3) l'élaboration de savoirs conceptuels (à partir des savoirs locaux, de comparaison et de la littérature existante) ; 4) la communication des savoirs (pour avoir le point de vue de chercheurs et organisations) ; 5) l'activation des savoirs dans des milieux variés (mise en pratique et test des savoirs dans d'autres contextes) (Parmentier et Avenier, 2013). Ici, les chercheurs ajoutent au processus méthodologique de la recherche conventionnelle la place de la contextualisation par la recherche et la création de savoirs locaux plutôt que généraux. Bien que la proposition méthodologique soit mise en évidence de façon linéaire, nous retenons de cette approche l'importance de l'observation et de la création de savoirs locaux avant une généralisation conditionnée à des tests dans d'autres contextes.

Selon Bréchet, Émin et Schieb-Bienfait (2014, p. 14), la méthodologie particulière de la recherche-accompagnement se base sur deux actions : « : (1) *identifier et caractériser les possibles réalisés et non réalisés* ; (2) *explorer les possibles réalisables ou non réalisables* ». La première étape a pour objectif de partir des actions et réalisations des organisations ainsi que de leur expérience. La deuxième étape met en évidence les controverses et désaccords dans une démarche prospective par le biais de la mise en relation des entretiens « *avec des pratiques et des expériences observables* » (Bréchet, Émin et Schieb-Bienfait, 2014, p. 17). De ce fait, dans le cadre de la recherche-accompagnement, les organisations ont une participation active dans le questionnement et la réponse aux problématiques identifiées. Cette approche peut être intéressante dans la construction de la réponse aux problèmes des organisations.

La méthodologie de la recherche-intervention permet une richesse dans la relation établie entre chercheurs et organisations, notamment par l'émergence d'une « *forme d'accompagnement nouvelle* » (Jouini, Paris et Bureau, 2010, p. 62). Dans le cadre de la recherche-intervention, le but est « *de produire des théories "intermédiaires", qui ne sont ni trop abstraites, ni trop locales* » (Aggeri, 2016, p. 94). Pour Detchessahar et al. (2012, p. 14), la discussion est le point primordial dans la recherche-intervention car elle possède un « *effet pacificateur des relations sociales* » à court terme et « *à moyen terme, elle favorise l'appropriation par les acteurs du plan d'action qu'ils ont pu contribuer à construire dans un espace sécurisé* ». La recherche-intervention en particulier permet de construire une méthodologie facilitant la portée scientifique des connaissances mises en évidence mais également la transformation de la situation réelle par le biais d'outils construits, mis en place et évalués sur le terrain. Cette méthodologie permet également de laisser une place au chercheur dans la construction d'une relation d'accompagnement avec le terrain facilitant la discussion avec les organisations parties

prenantes à toutes les étapes du processus dans le but de faciliter la construction de connaissances en lien avec l'expertise des organisations comme du chercheur.

Ainsi, ces différentes méthodologies de recherche-action, recherche ingénierique, recherche collaborative, recherche-intervention ou encore recherche-accompagnement mettent en avant notre position par rapport à la méthodologie. **Nous considérons que la méthodologie de la recherche-action peut convenir vis-à-vis de notre positionnement épistémologique et de la relation que nous souhaitons établir avec les organisations. En effet, elle prône à la fois l'alternance de phases de recherches et d'action/intervention auprès des organisations.** Elle précise également la présence des organisations et des chercheurs dans ces différentes phases, amenant un processus particulier d'interactions sociales, de recherches et de co-construction de réponses à la fois pratiques et théoriques. La méthodologie de la recherche-action met en œuvre un modèle théorique ainsi qu'un outil appliqué pour les organisations, produisant un changement social et/ou organisationnel. Ces productions proviennent de l'aspect itératif et interactif de cette méthodologie, préférentiellement lorsqu'elle est basée sur des boucles et cycles. Ceci permet de faciliter la remise en question, la diversité et la chronologie des différentes étapes développées. Ces étapes sont définies à partir des particularités des chercheurs, des organisations, du contexte et de la problématique étudiée.

Posture du chercheur dans la recherche-action

Dans le cadre de la méthodologie de la recherche-action, la place et la posture du chercheur apparaissent comme primordiales pour favoriser l'équilibre entre recherche et action mais également la participation des organisations, la génération de connaissances actionnables et la création de réponses aux problèmes identifiés.

D'abord, Moisdon (2010) précise que la posture du chercheur dans le cadre de la recherche-action entraîne nécessairement le changement de l'objet observé. Girin (cité dans. Perez, 2008, p. 6) précise que le chercheur est dans une relation particulière avec son terrain, notamment concernant quatre éléments : *« les connaissances sont élaborées par les chercheurs à partir d'un travail de terrain, le travail de terrain est susceptible de s'infléchir en fonction des faits et des situations, les acteurs de terrain sont fortement impliqués dans le processus de déroulement de la recherche et cela à plusieurs niveaux : définition de la problématique de la recherche, interprétation des données, élaboration d'outils de gestion destinés à servir de support à de nouvelles pratiques au sein de l'organisation, enfin, les chercheurs-intervenants conservent la responsabilité de l'analyse des constructions théoriques qui découlent des résultats obtenus dans le cadre de ce processus de recherche interactif »*. De ce fait, la posture

du chercheur est facilitant pour la mise en place des principes et conditions de la recherche-action par les interactions et relations avec les organisations et la prise en compte de leurs avis concernant le travail de recherche.

Cependant, Lallé (2004, p. 48) évoque la nécessité d'une indépendance du chercheur d'un point de vue intellectuel et culturel afin de construire « *une représentation des phénomènes réellement observés et fasse avancer les projets de connaissance* ». Pour elle, le chercheur-acteur est engagé, à la fois dans la science et dans l'action (Lallé, 2004), ce qui entraîne la singularité du projet de recherche. Plus particulièrement, pour Lallé (2004, p. 50) « *être chercheur-acteur, c'est donc faire l'effort de connecter son activité professionnelle à sa recherche. Les deux dimensions sont placées en interaction avec un objectif clair : rapprocher la production de la connaissance de la production de l'action* ». Ces éléments précisent alors l'imbrication du travail de recherche et des interventions du chercheur avec les organisations tout au long de la méthodologie.

Aggeri (2016) confirme la possibilité d'accompagnement, au sein de la recherche-intervention, du changement des organisations par le chercheur. En effet, il met en évidence que dans ce cadre, « *le rôle du chercheur est de mener des enquêtes approfondies et d'aller à l'encontre des idées reçues* » (Aggeri, 2016, p. 94). Par le dispositif mis en place (réunions, comités, écrits), le chercheur rend possible « *la formalisation du matériau, la validation des analyses et leur réception par l'organisation* » (Aggeri, 2016, p. 94). Ces principes permettent de confirmer la place du chercheur au sein de la recherche-intervention, se trouvant alors dans une posture critique, de relation aux organisations, tentant de produire des connaissances et des savoirs actionnables dans un processus indéterminé à l'avance (David 2012).

Ensuite, Brasseur (2012, p. 109) propose quant à elle une posture du chercheur lié à son action, c'est-à-dire « *à un niveau méta* » et observant sa propre action auprès des organisations. Cette posture méta permet au chercheur de se trouver en interaction avec l'organisation concernant l'objet sans venir influencer l'organisation elle-même. Bréchet, Émin et Schieb-Bienfait (2014, p. 19) confirment cette vision de la place du chercheur dans le cadre de la recherche-accompagnement. Ils définissent la posture du chercheur comme étant « *à la fois ambitieuse et modeste* » du fait de la contribution aux pratiques par l'accompagnement des organisations d'un côté, et des limites d'exploration et d'action de la part du chercheur de l'autre. Cette vision de la posture du chercheur comme observateur de ses propres interactions nous paraît pertinente pour éviter le découpage arbitraire des phases de recherche ou d'action. Cela permet de se

centrer sur les interactions et l'analyse de ces interactions imbriquées entre le chercheur et les organisations dans le cadre du processus méthodologique de la recherche-action.

Enfin, Xhaufclair et Pichault (2011, p. 3) mettent en évidence que la posture du chercheur au sein des projets de recherche-action peut parfois être multiple, notamment « *initiateur, concepteur et rédacteur du projet, mobilisateur des différents partenaires chercheurs et parties prenantes du marché du travail, facilitateur des interactions au sein du groupe de travail et des projets pilotes, fournisseur d'expertise méthodologique, organisationnelle, sociale, et juridique, évaluateur des processus mis en œuvre, et responsable du travail de théorisation mené tout au long des deux années du projet* ». Or, cette diversité peut entraîner un conflit de rôles entre des impératifs de recherche et des impératifs pratiques, économiques et sociaux. Malgré la complexité de cette multiplicité des rôles, le fait que le chercheur puisse assumer et expliciter ses différentes fonctions permet d'appuyer la nécessité d'une observation méta du chercheur dans ses pratiques, afin d'identifier et de comprendre l'influence de ces interactions et rôles sur la recherche-action.

Pour aller plus loin, Gilbert, Raulet-Croset et Teglborg (2018) mettent en évidence trois postures idéal-typiques du chercheur : la recherche hors l'action (posture objective), la recherche dans l'action (interventions théoriques et pratiques) et la recherche sur l'action (posture de compréhension sans préjuger de l'utilisation produite). Nous identifions, dans le cadre de la thèse, **un travail se situant plutôt dans une posture de recherche sur l'action, dans le but de faciliter la compréhension du phénomène par les organisations parties prenantes de la recherche comme par la communauté académique.**

Ainsi, la posture du chercheur dans la recherche-action est facilitante et garante de la démarche méthodologique car elle permet de créer et maintenir les conditions de : la participation des organisations, la scientificité des connaissances générées, le lien entre théorie et pratique vis-à-vis de la problématique identifiée ainsi que la mise en récit du processus réalisé concernant les échecs et les réussites de la méthodologie. Il nous paraît essentiel de **préciser notre posture et nos rôles ainsi que de produire une analyse méta de cette posture.** Cette explicitation permet de montrer l'imbrication entre le chercheur et les organisations, qui n'est rendu visible que dans le cadre des interactions entre les différentes organisations parties prenantes.

1.3 Les différentes approches du courant de la recherche-action et choix de la recherche-intervention

Afin de préciser les différentes approches de recherche-action, il apparaît pertinent de les définir. Concernant les différentes approches de la recherche-action, David (2000) met en évidence la spécificité de la recherche-intervention en rapport aux autres approches de recherche-action, par le croisement de deux dimensions : l'objectif visé (réalité mentale ou réalité concrète) et la démarche (partant de l'observation de faits ou partant d'un projet de transformation). Il propose alors un tableau, en figure 15 ci-dessous, qui présente les quatre démarches de recherche en sciences de gestion : l'observation, la conception en chambre d'outils de gestion, la recherche-action et la recherche-intervention.

		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	<i>Partir de l'observation des faits ou d'un travail du groupe sur son propre comportement</i>	Observation, participante ou non (I) Elaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié.	Recherche-action (II b) Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative.
	<i>Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation</i>	Conception « en chambre » de modèles et outils de gestion (II a) Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain.	Recherche-intervention (III) Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini.

Figure 15. Les quatre démarches de recherche en sciences de gestion, d'après David (2000, p. 14)

Pour aller plus loin, il précise pour chacune des démarches à la fois « *le degré de formalisation, qui indique le degré de définition formelle des changements produits ou à produire par la recherche ; [et] le degré de contextualisation, qui indique le degré d'intégration au contexte des changements produits par la recherche* » (David, 2012, p. 254). De ce fait, l'observation se centre sur « *la représentation du fonctionnement du système étudié* » (David, 2012, p. 254) tandis que la conception en chambre de modèles entraîne la formalisation d'un outil sans penser sa contextualisation possible. La recherche-action se concentre, quant à elle, sur l'objectif « *de préparer un groupe au changement* » (David, 2012, p. 256). Il distingue alors la recherche-intervention par sa visée transformative en développant simultanément la conception et l'implémentation des outils, via un processus interactif de « *formalisation et contextualisation* »

de modèles et d'outils de gestion » (David, 2012, p. 256). Cependant, **nous proposons plutôt de considérer la recherche-intervention comme une des approches de la recherche-action car d'autres approches de la recherche-action prennent le parti d'un projet de transformation.** De plus, nous considérons principalement l'objectif comme moyen de catégorisation pertinent des méthodologies de recherche. La démarche permet plutôt de spécifier une clé d'entrée au cœur de l'un des courants de recherche (recherche conventionnelle ou recherche-action).

Nous centrons notre travail sur une vision de la recherche-action comme courant composé de nombreuses approches comme le précisent Allard-Poesi et Perret (2003) et Mesnier et Missotte (2013). Allard-Poesi et Perret (2003) opposent les approches de recherche-action dans deux postulats : celles qui posent le changement de système social comme moyen d'accès ou d'élaboration de connaissance sur ce système (a) ; et celles qui se donnent pour objet premier la production d'un changement social où la production de connaissances est le fruit d'une élaboration conjointe (b). Pour aller plus loin, Mesnier et Missotte (2013, p.18-19) identifient deux registres de travail sur la recherche-action dans l'identification des approches, visées et productions de ces études : le registre pragmatique (c), qui se conçoit par « *la manière dont la recherche-action permet à chacun de devenir sujet de sa recherche pour, par conséquent, faire de cette recherche-action un ensemble de pratiques* » ; et le registre philosophique (d).

Ces oppositions permettent de questionner les différentes approches de la recherche-action au regard de leur objet, leur visée, leur philosophie mais également la manière dont elles opérationnalisent ce projet. De ce fait, nous mettons en évidence deux grandes tendances en recherche-action : l'élaboration de connaissances et la production d'un changement social. Ces tendances sont catégorisées dans deux registres de travail (pragmatique ou philosophique). Nous pouvons dans un premier temps mettre en évidence les approches concernant l'élaboration de connaissances dans le tableau 8 ci-dessous. Ce tableau met en évidence les approches de la recherche-action qui possède une spécificité d'élaboration des connaissances. Ces approches sont tantôt dans un registre pragmatique, tantôt dans un registre philosophique. De ces premières approches nous retenons principalement l'approche recherche-intervention par sa méthode équilibrée entre la production de connaissances et l'aspect pragmatique dans le cadre d'une relation et d'interactions nombreuses entre chercheurs et organisations.

Approche	Présentation
Recherche-action Lewinienne	Selon Allard-Poesi et Perret (2003, p. 87), recherche visant, par l'expérimentation, à « <i>[comparer] les conditions et les effets de différentes formes d'action sociale, et conduisant à l'action sociale</i> ». (...) <i>cette méthode suppose une description du système social dans lequel la recherche prend place (le groupe, l'atelier, par exemple), la connaissance des lois générales à l'œuvre en son sein, et leur mise à l'épreuve par le biais d'une intervention</i> ». L'expérimentation permet « <i>de lever les tabous scientifiques plus efficacement que ne le permettent les méthodes de description et de classification conventionnelles</i> », par l'étude des propriétés structurelles et relations au sein d'un groupe. Cependant les descriptions restent une vision subjective du chercheur. L'expérimentation est établie à partir des connaissances pour toucher « <i>les faits sous-jacents et les variables intervenantes</i> ».
L'action science par Argyris et al.	Selon Allard-Poesi et Perret (2003, p. 88), recherche visant à « <i>produire des connaissances scientifiques sur l'action sociale, entendue comme fondement du système social</i> ». La modification des comportements est le cœur de l'élaboration théorique de cette forme. Mais ce changement doit être accompagné d'un test par expérimentation ou d'une analyse rigoureuse pour prouver le lien de cause à effet. Le projet de l'action science est l'étude : « <i>1/ des variables impliquées dans le statu quo et qui le maintiennent en l'état ; 2/ des variables impliquées dans le changement du statu quo vers des alternatives libératrices ; 3/ des variables de l'intervention nécessaire pour tester les hypothèses précédentes, et, enfin, 4/ de la méthodologie de recherche qui permettra le changement, et simultanément produira des connaissances satisfaisant des tests rigoureux de disconfirmation</i> » (Argyris et alii, 1985 : xii). ».
La recherche ingénierique	Selon Allard-Poesi et Perret (2003, p. 89), recherches formulant « <i>les principes épistémologiques et méthodologiques adéquats à la production d'une connaissance scientifique en sciences de gestion en général (David & alii, 2000) et en stratégie en particulier (Martinet, 1990 ; Claveau & Tannery, 2002)</i> ». Ces approches ont pour principe l'élaboration de connaissances actionnables et leur objectif est « <i>d'élaborer des connaissances disposant d'une portée générale (propriété générique) et pouvant être mobilisées par les acteurs en situation particulière (Claveau & Tannery, 2002 : 91)</i> ». L'objectif de ce type de recherche, ancrée dans une visée d'actionnabilité, est de construire des connaissances ingénieriques (modèles, outils utiles à l'action).
Recherche interactive de Girin	Selon Lallé (2004), la recherche interactive a pour objectif l'étude de situations pour comprendre les phénomènes observés dans les organisations. Cette recherche comporte quatre grandes caractéristiques développées par Girin (cité dans. Lallé, 2004, p. 47) : – « <i>la plus grande partie des données sur lesquelles on réfléchit sont directement tirées d'un travail de terrain (...)</i> ; – <i>le travail de terrain n'est pas mené suivant un protocole entièrement établi par avance, mais s'ajuste à des circonstances, nécessités, opportunités, impossibilités, négociations, etc.</i> ; – <i>en particulier, il est admis que les « autochtones » – c'est-à-dire « ceux du terrain » – ont leur mot à dire sur son déroulement ;</i> – <i>les chercheurs, c'est-à-dire ceux qui ont la responsabilité de l'interprétation et de l'élaboration théorique, conduisent eux-mêmes l'investigation.</i> »
Recherche-intervention	Selon Cappelletti (2009, p. 9-10) la recherche intervention « <i>est fondée sur le postulat que pour connaître la réalité, on doit la modifier : c'est un changement qui permet de révéler la réalité d'un fonctionnement</i> ». La recherche-intervention possède un processus d'alternance entre « <i>des travaux de terrain (phase d'immersion) avec des phases de recul et d'analyse de ces travaux (phase de distanciation)</i> . Ce processus contrasté est logico-inductif et hypothético-déductif. Il confère au chercheur-intervenant une position alternée pour créer des connaissances ». Selon David (2000), la recherche-intervention a pour but de proposer un modèle ou outil, formalisé et contextualisé par rapport au terrain étudié. David (2000, 2012) met en évidence plusieurs principes communs aux démarches scientifiques d'intervention, notamment : la compréhension en profondeur du fonctionnement du système mais également l'aide à la réalisation et à l'évaluation, la production de connaissances par l'interaction avec le terrain, l'utilisation des différents niveaux théoriques par le chercheur et l'intervention sur la réalité via des principes scientifiques et démocratiques. David (2012) associe ensuite à ces principes des éléments méthodologiques plus concrets, notamment : la mise en place de l'investigation prospective, le développement de la conception et la mise en œuvre d'outils de gestion, et la libre circulation entre niveaux théoriques pour faciliter la scientificité.

Tableau 8. Présentation des approches de la recherche-action basées sur l'élaboration de connaissances

Dans un second temps nous présentons les approches de recherche-action correspondant à un postulat de production de changement social par l'élaboration conjointe et définie dans le tableau 9 ci-dessous. Bien que ces approches posent le principe ingénierique et d'action au cœur de la méthodologie, nous mettons en évidence qu'elles passent principalement par un registre philosophique. De ce fait, ces approches portent un trop grand intérêt au changement sociétal.

Cette synthèse des approches de recherche-action permet de mettre en évidence qu'elles sont liées à des positions épistémologiques particulières. En effet, ces différentes approches ont toutes pour but de permettre l'utilité de la recherche pour les organisations. Cependant, certaines prônent l'utilisation des organisations de façon expérimentale (groupe traitant de la solution théorique et groupe témoin) quand d'autres envisagent que les organisations soient co-productrices de la recherche, afin de créer des savoirs actionnables, des outils et de permettre de prendre conscience du processus de recherche afin de s'en désaliéner. De la même façon, le chercheur est tour à tour positionné comme membre externe accompagnant, membre interne ou membre tiers entre la connaissance et son opérationnalisation concrète pour répondre à une problématique de terrain.

Approche	Présentation
Approches psycho-sociologiques à visée thérapeutique (Jaques)	Selon Allard-Poesi et Perret (2003, p. 90), cette approche possède deux préoccupations majeures : « 1/ <i>la participation des acteurs comme méthode d'intervention</i> , 2/ <i>l'émancipation comme objectif de l'intervention</i> ». Cette recherche a pour but d'apporter une aide concrète aux organisations humaines par la résolution de problèmes de fonctionnement et le traitement des tensions. La socioanalyse possède les caractéristiques suivantes : « 1/ <i>que les chercheurs offrent leurs analyses à ceux qui en font la demande</i> ; 2/ <i>qu'ils ne font aucune recommandation et ne s'arrogent jamais la responsabilité des personnes de l'organisation qui ont initié l'étude</i> ; et 3/ <i>qu'enfin, la collaboration de tous les membres de l'organisation est requise à chacun des stades de l'intervention (reconnaissance du problème, élaboration des méthodes d'intervention, réalisation du projet à grande échelle)</i> ».
Approches militantes	Selon Allard-Poesi et Perret (2003, p. 91), ces approches « <i>s'inscrivent dans une vision critique et politique des connaissances scientifiques</i> ». La recherche-action participante, qui est l'une de ces approches, « <i>visé dès lors à libérer les plus démunis du joug d'un tel système et à contribuer ainsi à une plus grande démocratie</i> ». L'objectif est alors de redonner aux personnes les plus éloignées les moyens de produire des connaissances pour leurs propres intérêts (utiles) mais également de s'approprier les méthodes et les connaissances scientifiques. Dans ce cadre, « <i>le rôle du chercheur est alors d'offrir aux participants la confiance et les méthodes ou moyens leur permettant d'analyser leur situation et de résoudre leur problème</i> ».
Approches coopératives	Selon Allard-Poesi et Perret (2003, p. 92), ces approches « <i>ancrent leur posture sur des questions méthodologiques ou épistémologiques particulières</i> ». Dans ces approches, la recherche-action est un apprentissage co-généré où « <i>les connaissances et expériences des participants locaux doivent venir compléter les compétences méthodologiques et théoriques du chercheur, le maintien et la reconnaissance de leurs différents points de vue et apports étant susceptibles d'engendrer de nouvelles significations et apprentissages</i> ». Les critères de validité de la recherche sont alors la crédibilité des connaissances par les organisations mais également les chercheurs extérieurs. Il en existe plusieurs formes : L'enquête coopérative ; L'enquête « humaine » et la recherche-action pragmatiste.

Approche collaborative	Selon Lefrançois (1997, p. 82), l'approche collaborative « est une démarche d'investigation scientifique multifinalisée impliquant une coopération étroite entre des personnes œuvrant dans le domaine de la recherche et de l'intervention, et, éventuellement, entre des gestionnaires et des bénéficiaires ». Elle vise des objectifs au sein du champ pragmatique (expertise sur des problématiques), du champ heuristique (savoir holistique intégrant connaissances théoriques et pratiques), du champ de l'innovation (expérimenter de nouveaux modes d'interventions) et du champ expérientiel (enrichir les compétences des participants). Selon Canterino et al. (2016, p. 158), le processus de recherche collaborative « implique des cycles itératifs d'identification d'un problème, de planification, d'action et d'évaluation ».
Recherche accompagnement	Selon Bréchet, Émin et Schieb-Bienfait (2014, p. 13) la recherche-accompagnement « vise à aider les acteurs à concevoir leur situation et leur avenir et à construire leur travail stratégique. La posture du chercheur sur le terrain est comprise, dans ce cadre de recherche, comme un accompagnement des acteurs dans l'analyse et l'exploration des possibles que le réel recèle, mais aussi dans la qualification voire requalification de ce réel, étant donné le regard critique que l'on porte sur lui et l'idéal ou le souhaitable qui tire l'action ». La recherche-accompagnement a pour démarche principale : « (1) identifier et caractériser les possibles réalisés et non réalisés ; (2) explorer les possibles réalisables ou non réalisables » (Bréchet, Emin et Schieb-Bienfait, 2014, p. 14).

Tableau 9. Présentation des approches de la recherche-action basée sur la production de changement social

Ainsi, les différentes approches de la recherche-action sont diversifiées et recoupent une multitude de visions opérationnelles de la recherche-action. Plus particulièrement nous observons que **la méthodologie de la recherche-intervention permet de nous positionner au cœur d'un postulat de production de connaissances (celui pouvant potentiellement entraîner le changement sociétal en même temps), dans un registre principalement pragmatique. La recherche-intervention, comparée aux autres approches permet cependant d'intégrer les organisations parties prenantes au cœur de la méthodologie de recherche sans chercheur à les influencer ou les désaliéner.**

1.4 Présentation de la méthodologie de recherche-intervention utilisée

Au terme de la présentation du courant et des approches de la recherche-action, nous confirmons notre choix de nous positionner dans ce courant méthodologique. En effet, cette méthodologie nous permet d'être en cohérence avec notre souhait d'avoir une recherche qui, à la fois, aide les organisations, leur permet de disposer et de co-construire des connaissances actionnables. En outre, elle permet aussi une théorisation des éléments observés, collectés et actionnés par la génération de connaissances nouvelles, mises en place et validées par la participation et l'implication du chercheur sur le terrain étudié.

De façon plus précise, nous identifions particulièrement le choix de construire une méthodologie de recherche-intervention. Cette position nous paraît être un compromis idéal permettant à la fois :

- Une action du chercheur en tant qu’observateur des situations réelles pour en saisir les buts, les processus et ainsi les mettre en évidence par la génération de connaissances nouvelles, et ;
- Une action du chercheur en tant qu’intervenant auprès des organisations, par le développement de savoirs actionnables et recommandations à partir des besoins repérés empiriquement auprès des organisations.

Les résultats de la recherche-intervention auront donc pour but à la fois de mettre en évidence de nouveaux processus issus du réel, généralisables et des outils facilitateurs pour les situations-problèmes rencontrées par les organisations sur le terrain.

Notre choix méthodologique s’est porté sur la recherche-intervention car elle permet de prendre en considération notre relation privilégiée avec les organisations tout en se centrant sur une visée équilibrée entre la génération de connaissances nouvelles et l’outillage. En effet, notre relation au terrain de recherche s’est construite dans une proximité importante avec l’ensemble des organisations parties prenantes du contexte régional concernant le processus de création des PTCE. De plus, notre travail de recherche s’est complètement imbriqué aux questionnements et besoins des organisations parties prenantes. De ce fait, nous précisons notre position vis-à-vis de la méthodologie de la recherche-intervention, en tant qu’approche particulière de la recherche-action. Nous considérons la recherche-intervention comme la méthodologie qui imbrique le travail de génération de connaissances nouvelles et la mise en évidence de savoirs actionnables grâce à une relation privilégiée entre le chercheur et les organisations parties prenantes. Cette relation passe par une grande écoute et la prise en compte des besoins des organisations concernant leurs problèmes, contribuant à inscrire et valider la problématique de recherche investiguée. Cette relation se traduit également par le partage des observations, entretiens et analyses avec les organisations parties prenantes pour leur donner à voir les résultats. Les analyses sont validées ensemble et servent à construire la proposition et faciliter les interventions. Ces interventions se déroulent dans des temps dédiés ou non. En effet, notre présence importante sur le terrain amène le partage régulier de nos propres questions et analyses via nos interventions non-formalisées, comme l’un des participants à la création de ces coopérations.

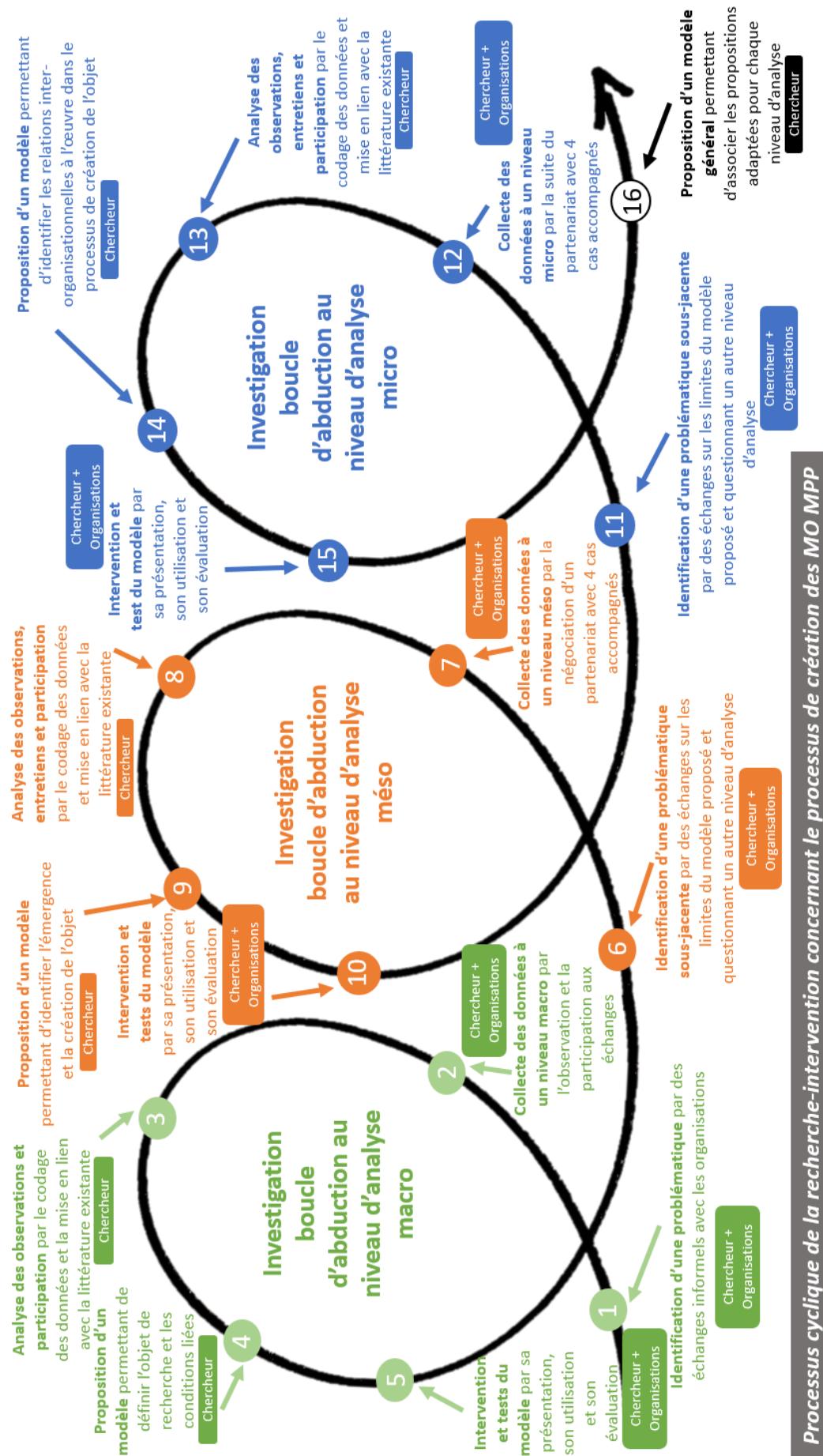


Figure 16. Présentation du processus cyclique de recherche-intervention effectuée

La visée de notre recherche-intervention est multiple :

- Comprendre le processus de création des PTCE, en tant que MO MPP à visée sociale et solidaire ;
- Proposer des outils et modèles facilitant la compréhension du phénomène et la facilitation de la création des PTCE à chaque niveau d'analyse étudié ;
- Proposer des outils et modèles permettant la compréhension du phénomène de la création des PTCE regroupant l'ensemble des niveaux d'analyse étudiés ;
- Proposer un modèle théorique du processus de création des MO MPP et ses particularités en tant que coopérations territoriales à visée sociale et solidaire.

Cette imbrication de notre recherche auprès des organisations est représentée schématiquement en figure 16 ci-dessus. Cette figure schématise le processus mis en œuvre dans le cadre de notre recherche-intervention pour chaque niveau d'analyse étudié. Nous reprenons le schéma des boucles d'abduction afin de montrer la cohérence du design épistémologique et méthodologique de la thèse. **En effet, la recherche-intervention permet de suivre le cheminement tel qu'il est pensé dans le cadre des boucles d'abduction.** Tel que nous l'avons mis en évidence en présentant les méthodes de recherche-action et plus particulièrement l'approche de la recherche-intervention, les méthodologies de recherche-action proposent des schémas en allers-retours ou en boucle. Nous considérons pour la présente étude un schéma en boucles successives pour montrer l'avancée vis-à-vis des différents niveaux d'analyse mais également par des allers-retours entre le chercheur et les organisations afin de mettre en évidence des interventions régulièrement auprès des organisations parties prenantes (propositions, modèles, tests, conseils, évaluations, etc.). Ainsi les boucles permettent de faciliter la compréhension, construire de nouvelles connaissances et valider et tester les modèles par l'utilisation en situation. De ce fait, chaque niveau d'analyse est investigué par un processus cyclique de recherche-intervention lié au niveau d'analyse supérieur et inférieur.

Pour chaque boucle d'abduction, la méthodologie de recherche-intervention débute avec l'identification d'une problématique validée par le chercheur et les organisations (1, 6 et 11). Cette problématique a été identifiée à partir d'observations, d'une revue de littérature thématique, d'échanges informels et de l'évaluation des limites des outils existants ou construits au niveau d'analyse supérieur. Ensuite, une collecte des données spécifique et coordonnée est mise en place à partir des observations participantes et des entretiens menés par le chercheur auprès des organisations (2, 7 et 12). Un travail d'analyse des observations et entretiens est réalisé par le chercheur afin de coder les données et de construire une proposition de modèle

(ou outil) à partir des données et de la littérature existante (3, 8 et 13). Les analyses et la proposition de modèle sont présentés et discutés avec les organisations parties prenantes (4, 9 et 14). Enfin, ce modèle est utilisé à la fois par le chercheur et les organisations par le biais d'interventions qui servent de tests et d'évaluation de son utilité pour comprendre et faciliter le phénomène (5, 10 et 15). Cette évaluation permet de questionner les limites du modèle créé et son adaptation. Les limites entraînent dans les deux premiers cas (5 et 10) le questionnement vers un niveau d'analyse inférieur. Dans le dernier cas, le modèle entraîne la nécessité de créer un modèle général articulant les différents modèles proposés dans les trois niveaux d'analyse. Ce modèle est proposé par le chercheur aux organisations parties prenantes (16).

A ce design s'ajoute notre posture de recherche-intervention qui se matérialise par trois comportements que nous avons adoptés tout au long de la thèse :

1. **Une posture de chercheur-intervenant connue :** à chaque temps d'échanges et d'observations, nous nous présentons comme doctorante en sciences de gestion avec pour objet d'étude le processus de création des PTCE mais également comme chargée de mission recherche et développement au sein de l'Institut Godin sur le programme de d'outillage auprès des coopérations territoriales. Cette présentation permet de construire une posture de chercheur-intervenant tout au long de la thèse, au gré des rencontres avec les organisations parties prenantes et les chercheurs. Cette double présentation nous permet de ce fait d'avoir des échanges avec les organisations parties prenantes sur l'objet étudié ainsi que sur l'avancement et le questionnement de nos résultats, analyses et modèles. Cette posture nous permet également de pouvoir, tout au long de nos échanges, faire des propositions et des actions via des interventions formelles et informelles liées aux résultats, analyses et modèles identifiés. Ces interventions permettent de tester nos conclusions, développer et proposer des outils ainsi qu'aider les organisations à comprendre le phénomène étudié et faciliter l'action ;
2. **Une posture de chercheur-intervenant formalisée :** pour les quatre cas de PTCE étudiés à partir de la boucle d'abduction au niveau d'analyse méso, nous avons formalisé notre posture de chercheur-intervenant. Cette formalisation permet de mettre en place des conditions de recherche-intervention plus poussées, par des temps distincts et approfondis de : collecte de données à proprement parler, de temps d'échanges et de temps d'interventions auprès des organisations parties prenantes et du PTCE en cours de création. Cette posture est formalisée par un partenariat entre le PTCE en cours de création et nous, par le biais d'un écrit rédigé, négocié et accepté par les parties. Cette

posture amène également à rédiger, à intervalles réguliers, des rapports et synthèses des collectes, analyses, méthodes et propositions d'interventions pour la suite de l'étude, négociées, validées puis diffusées par le PTCE étudié.

3. **Une posture de chercheur-intervenant adaptable** : tout au long de notre investigation, nous avons eu à cœur de nous positionner comme apprenant auprès des PTCE étudiés. En effet, nous avons cherché à construire une recherche-intervention chemin faisant, suivant les besoins et observations des organisations parties prenantes dans le but d'accompagner à la création de PTCE. Notre posture a de ce fait évolué et s'est adaptée tout au long de notre étude afin de nous situer au plus près des besoins et problématiques des organisations rencontrées par le biais d'échanges réguliers et de retours d'expériences croisés.

Ainsi, la méthodologie de recherche-intervention choisie et notre posture nous permettent de **réaliser une recherche-intervention dans le cadre d'un processus cyclique interrogeant trois niveaux d'analyse différents, auprès d'organisations parties prenantes diversifiées mais dans un but commun de répondre aux besoins concernant le processus de création des PTCE dans le contexte régional des Hauts-de-France.**

2. Les pratiques mises en place dans le cadre de la recherche-intervention réalisée

Maintenant que nous avons précisé le processus méthodologique appliqué tout au long de notre recherche-intervention, il convient de présenter plus en détail les différentes pratiques mises en place dans le cadre de la recherche-intervention : l'imbrication de la recherche et de l'intervention (2.1), la mise en évidence de la problématique (2.2), la collecte des données (2.3), le codage et l'analyse des données (2.4) et les interventions et leur analyse (2.5).

2.1 L'imbrication de la recherche et de l'intervention

Il est important de préciser que la recherche-intervention mise en place, bien qu'elle soit pensée par alternance entre des phases de collecte et des phases d'intervention, a plutôt donné lieu à une imbrication entre ces deux activités, du fait du suivi et de l'accompagnement en continu de du contexte régional favorisant le processus de création des PTCE en Hauts-de-France. En effet, notre immersion complète au sein des différents dispositifs et organisations de la région Hauts-de-France et des sous-territoires, nous a amené à réaliser des activités d'observation, d'investigation et de production en parallèle les unes aux autres. Cette imbrication est mise en évidence en figure 17 ci-dessous. Les éléments sont répertoriés par niveau d'analyse (en vert le

niveau macro, en orange le niveau méso et en bleu le niveau micro). Pour la plupart des dispositifs étudiés, notre posture s'est adaptée en fonction des besoins des organisations dans un dialogue permanent, se retrouvant tantôt dans des activités de collecte et tantôt dans des activités d'interventions. Afin de simplifier le schéma, nous avons réparti les dispositifs du niveau d'analyse macro entre la collecte des données et l'intervention. Les dispositifs pour lesquels notre posture prédominante a été l'intervention, ont été insérés dans la catégorie « interventions ». Ces interventions portaient principalement sur la présentation de résultats, modèles ou outils auprès des organisations et institutions parties prenantes. Pour les niveaux d'analyse méso et micro, nous avons mis en évidence les différents PTCE étudiés dans la catégorie « collecte des données » et avons fait le choix de présenter dans la catégorie « interventions » les activités spécifiques qui relevaient de l'intervention auprès des PTCE, sans distinction des activités pour chaque PTCE en cours de création.

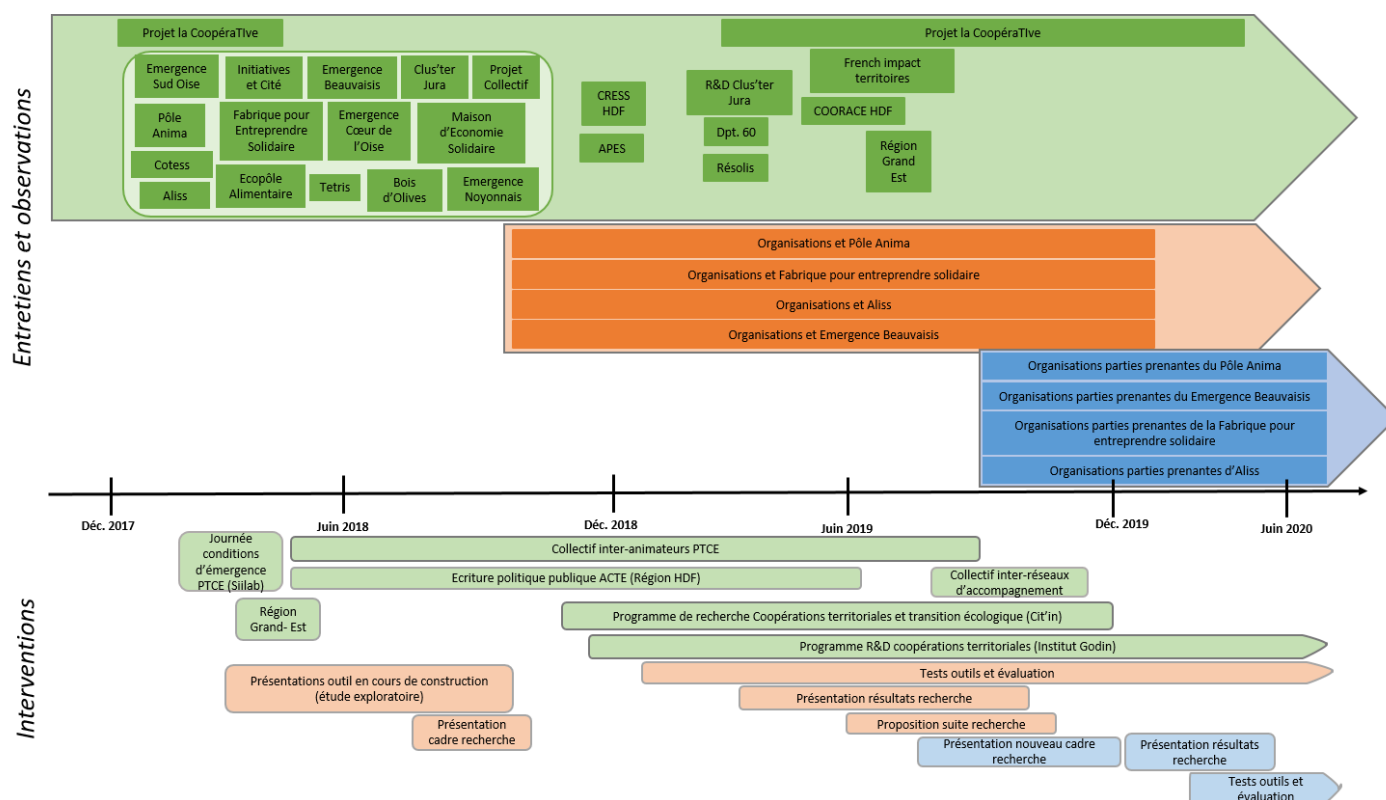


Figure 17. Représentation chronologique de l'imbrication entre la collecte et l'intervention

Dans un premier temps, ce schéma permet de montrer la superposition de l'étude des trois niveaux d'analyse dans les phases d'investigation et de recherche. En effet, nous avons mis un focus à trois niveaux d'analyse de façon désynchronisée pour faciliter la réponse aux besoins des organisations pour chaque niveau d'analyse. Cependant, nous avons continué à participer aux différents dispositifs de chaque niveau d'analyse, malgré la réalisation de la proposition d'outils et de modèles. Cette continuité de recherche et d'intervention nous a permis d'actualiser

les éléments observés et questionnés dans le cadre de l'étude mais également de mettre en évidence des retours d'expériences *via* les organisations rencontrées. De plus, nous trouvant dans un cas encadré, il s'avère également que les PTCE étudiés dans les niveaux d'analyse méso et micro, sont régulièrement présents dans les collectifs et dispositifs étudiés au niveau d'analyse macro. Dans un second temps, ce schéma permet de mettre en évidence les différentes interventions réalisées au cours de l'étude. Ces interventions concernent à la fois :

- La mise en place et le réajustement du processus de recherche-intervention ;
- La présentation de résultats et cadres d'analyses permettant la compréhension du phénomène par les différentes organisations parties prenantes ;
- La proposition de modèles et outils à mettre en place, tester et évaluer par les différentes organisations ; et
- L'animation d'ateliers centrés sur un dispositif ou un PTCE afin d'accompagner les organisations parties prenantes dans une démarche prospective vis-à-vis du problème identifié.

Ces interventions ont été construites à partir des résultats préliminaires identifiés dans le cadre des observations, entretiens semi-directifs et entretiens informels réalisés. Elles ont été le lieu de débats et d'échanges entre les organisations parties prenantes et le chercheur à tous les niveaux d'analyse afin d'améliorer et de réajuster les modèles et outils construits. Ainsi, **l'imbrication entre les phases de collecte de données et d'interventions ont permis un ajustement permanent des phases de recherche et d'intervention, une actualisation des besoins des organisations et des données collectées ainsi que l'adaptation des modèles et outils proposés.** Cette imbrication a également permis de créer des relations entre les différents niveaux d'analyse précis tout au long de l'étude car des modèles et conclusions construits à un niveau d'analyse ont pu être partagés à d'autres organisations du même niveau ou de différents niveaux d'analyse afin de tester et d'évaluer la pertinence et l'efficacité du modèle présenté.

2.2 La recherche d'une problématique à partir des besoins des organisations

Concernant la recherche et la mise en évidence des problématiques, nous avons procédé par allers-retours entre la recherche et le terrain. En effet, concernant les relations aux terrains, Allard-Poesi et Perret (2004, p. 23) insistent sur « *les capacités de négociation et d'argumentation* » du chercheur pour garantir la réussite du projet de recherche-intervention. De ce fait, nous avons mis en place des moyens facilitants la relation avec les différents organisations parties prenantes de l'étude. Ces moyens nous ont permis à la fois d'approcher et d'intégrer les dispositifs étudiés mais aussi de prendre en compte les besoins des organisations

par des échanges réguliers et une intégration en tant que « *pair* » dans les dispositifs. Nous avons de ce fait assisté à de nombreux échanges en étant considéré comme un « *partenaire comme les autres* ».

Concernant les relations avec les organisations au cœur des dispositifs du cadre environnemental, nous avons mis en avant notre fonction de chargée de mission recherche et développement à l’Institut Godin pour pouvoir les intégrer. En effet, notre mission nous amenait régulièrement à prendre une place au sein de ces dispositifs, du fait des conventions partenariales entre l’Institut Godin et les différentes institutions, notamment régionales. Ces conventions partenariales mettent en évidence le rôle de l’Institut Godin comme partenaire à part entière de la recherche et développement et de l’outillage auprès des coopérations territoriales qui souhaitent se créer. De ce fait, nous avons pu participer à de nombreux dispositifs et échanges concernant le cadre environnemental des PTCE, notamment des rencontres avec les institutions ou dans des collectifs ayant pour but d’aider à la création et l’accompagnement des PTCE. Ces conventions nous ont également permis de développer des relations privilégiées avec les réseaux d’accompagnement, les collectifs et les PTCE en cours de création ou créés sur le territoire régional du fait de la mission de l’Institut Godin dans l’outillage de ces coopérations territoriales. Ces relations nouées nous ont permis d’échanger sur les besoins des différentes organisations et sur leurs questionnements par rapport au processus de création des PTCE. De là, s’est construit l’intérêt d’une recherche-intervention par rapport à l’environnement et à la définition des PTCE pour permettre leur création. Cette étude s’est renforcée lorsque l’Institut Godin a obtenu l’accord de financement du programme de R&D sur l’aide à la création des coopérations territoriales, ce qui a permis d’être au cœur des dispositifs pour comprendre et aider à la création des PTCE. La recherche-intervention a été confortée ensuite par le manque d’études sur la définition des PTCE dans leurs pratiques et processus de création.

Concernant les relations avec les quatre PTCE en cours de création que nous avons suivi de manière approfondie, nous avons réalisé des partenariats avec chacun d’entre eux afin de s’assurer de la pérennité de la relation sur la durée de la recherche-intervention (2 à 3 ans). De ce fait, nous avons, avec l’aide et le soutien de l’Institut Godin, proposé un partenariat à chacun de ces quatre PTCE en cours de création et avons demandé l’accord de chacune des organisations pilotes (organisations qui portent le PTCE et mènent à bien sa création) afin de valider le projet de recherche-intervention. Ce partenariat portait sur les éléments rendus accessibles par le PTCE en cours de création (comptes-rendus, rapports, présence en réunion,

possibilité de rencontres les parties prenantes), l'accord et le partage des objectifs et du sujet étudié, le principe évolutif de la recherche-intervention pour suivre les besoins d'accompagnement du PTCE (évolution des questions de recherche et des modalités de collecte et d'intervention), l'accès pour les organisations parties prenantes aux éléments collectés et analysés par le biais de synthèses rédigées, la proposition d'interventions à intervalles réguliers par la présentation des résultats et la mise en place d'outils facilitant la création du PTCE. Dans ce cadre, nous avons été amené à écrire des synthèses à échéances régulières pour présenter à la fois l'avancée de nos travaux, les propositions de modèles et d'outils ainsi que les éléments nécessitant de continuer le processus de recherche-intervention. Ces synthèses et propositions ont été à chaque fois le moyen d'échanger sur les résultats, les outils créés ainsi que les propositions pour la suite de l'étude. Elles ont à chaque fois nécessité la validation par l'ensemble des organisations parties prenantes.

2.3 La collecte des données concernant la problématique générale

Concernant les données, Krief et Zardet (2013, p. 216) mettent en évidence le caractère multiforme des données dans le cadre d'une recherche-intervention : observations (nous présentons la grille d'observation utilisée pour les réunions en annexe), entretiens, comptes-rendus, etc. Ces données doivent être collectées de manière fiable et sont de deux natures selon Girin (cité dans. Krief et Zardet, 2013, p. 217) : *« certaines constituent des matériaux froids, ceux qui ne sont pas issus de l'investigation en cours, tels qu'organigrammes, règlements, procédures ; d'autres sont considérés comme chauds, en ce sens qu'ils sont produits par le processus d'investigation-même, tels que témoignages, récits, descriptions obtenus notamment dans le cadre des entretiens, des séances de travail »*. De ce fait, les données utilisées dans le cadre d'une recherche-intervention sont à la fois *« une collecte dirigée ou finalisée par les caractéristiques de l'outil central de la recherche-intervention, et une collecte autonome correspondant principalement aux notes prises en réunions ou dans le journal de recherche »* (Krief et Zardet, 2013, p. 217). Nous développons dans cette section le processus de collecte des données de ces deux types, pour chaque niveau d'analyse.

Tout d'abord, la collecte des données de l'étude s'est déroulée de décembre 2017 à juin 2020. Elle s'est basée sur de nombreux entretiens (formels et informels), des observations participantes et des interventions, synthétisés dans le tableau 10 ci-dessous. Le tableau met en évidence quatre méthodes de collecte des données établies pour chaque niveau d'analyse, correspondant à chaque boucle d'abduction réalisée.

Niveau d'analyse	Dispositif (temporalités)	Observations participantes		Entretiens semi-directifs		Entretiens informels		Interventions	
		Nombre	Durée	Nombre	Durée	Nombre	Durée	Nombre	Durée
Macro	Projet la CoopéraTive (janv. 2018 – mar. 2020)	2	5h						
	Politique publique région HDF – Accélérateur de Coopération Economique (mai 2018 – juin 2019)	3	8h					1	2h
	Politique publique Département Oise – Emergence (janv. 2018 – mar. 2020)	1	2h			1	1h		
	Collectif French Impact Territoires (juil. 2019)	1	3h			1	1h		
	Collectif inter-animateurs PTCE (déc. 2017 – sept. 2019)	7	43h			3	3h		
	Collectif inter-réseaux d'accompagnement (sept. 2019 – nov. 2019)	3	6h						
	Direction développement économie région Grand Est (mai 2018)	1	1h					1	1h
	Programme R&D Clus'ter Jura (fév. 2018)					1	1h		
	Programme Cit'in autour des coopérations territoriales (nov. 2018 – janv. 2020)	10	70h					4	6h
	Journée conditions d'émergence des PTCE au Siilab (mars 2018)							1	7h
	Programme R&D coopérations territoriales à l'Institut Godin (oct. 2018 – mar. 2020)	12	48h					2	4h
	Programme Resolis (fév. 2019)					1	1h		
	CRESS Hauts-de-France (déc. 2017 – mar. 2019)					6	6h		
	APES (déc. 2017 – mar. 2019)					5	5h		
	COORACE Hauts-de-France (juil. 2019)	1	2h						
	Pôle Anima (fév. 2018 – mai 2018)			1	1h	1	1h		
	La Fabrique pour Entreprendre Solidaire (mai 2018)			1	1h	1	1h		
	Aliss (mai 2018)			1	1h				
	Emergence Beauvaisis (mai 2018)			1	1h	1	1h		
	Maison d'Economie Solidaire (avr. 2018 – mar. 2020)					3	3h		
	Ecopôle Alimentaire (mai 2018)					1	1h		
	Cotess (oct. 2018)					1	1h		
	Emergence Sud Oise (mai 2018 – mar. 2020)					1	1h		
	Emergence Cœur de l'Oise (mars 2019 – nov. 2019)					3	6h		
	Emergence Noyonnais (janv. 2019)					1	1h		
	Initiatives et Cités (sept. 2018 – avril. 2019)					3	6h		
	Projet collectif Cabbalr (oct. 2018 – nov. 2019)					2	2h		
	Tetris (déc. 2017 – mar. 2020)	1	7h			3	6h		
	Clus'ter Jura (déc. 2017)	1	7h						
	Bois d'Olives (juin 2019)					1	3h		
Sous-total		43	202h	4	4h	35	71h	11	18h
Méso	Pôle Anima (fév. 2018 – mar. 2020)	1	2h	7	6h13	1	1h	1	3h
	La Fabrique pour Entreprendre Solidaire (mai 2018 – mar. 2020)	2	5h	8	6h30			1	2h
	Aliss (mai 2018 – nov. 2019)	2	4h30	13	11h18	3	4h		
	Emergence Beauvaisis (mai 2018 – mar. 2020)	3	6h	11	6h52			1	0h30
Sous-total		8	17h	39	30h53	4	5h	3	5h30
Micro	Pôle Anima (sept. 2018 – juin 2020)			10	8h04			1	1h
	Fabrique pour Entreprendre Solidaire (sept. 2018 – juin. 2020)			7	5h15	2	2h	1	2h
	Aliss (sept. 2018 – juin 2020)			5	2h13			1	2h
	Organisations d'Emergence Beauvaisis (sept. 2018 – juin 2020)	1	2h	19	15h32	1	1h	1	1h
Sous-total		1	2h	41	31h04	3	3h	4	6h
TOTAL		52	221h	84	65h57	47	89h	23	36h30

Tableau 10. Synthèse de la collecte des données entre déc. 2017 et juin 2020

Pour chaque niveau d'analyse, nous avons listé le nombre et la durée des rencontres pour chaque dispositif différent évoqué dans le cadre de la recherche-intervention ainsi que la temporalité sur laquelle se sont déroulées les rencontres. Nous avons ensuite qualifié les types de rencontres réalisées pour chaque dispositif (observations participantes, entretiens semi-directifs, entretiens informels ou interventions). Nous avons de ce fait traité 15 dispositifs et 15 PTCE pour le niveau d'analyse macro, 4 PTCE en cours de création pour les niveaux d'analyse méso et micro. Cette synthèse ne montre pas les différentes organisations au sein de chacun des dispositifs, elles sont présentées dans le détail pour chaque boucle d'abduction dans les chapitres 4 à 6. Cette synthèse permet de mettre en évidence la diversité des dispositifs et organisations étudiés par la recherche-intervention réalisée dans chacun des niveaux d'analyse. Nous distinguons les différents types de collectes de données comme ceci :

- Les observations participantes (au nombre de 52 et représentant 221 heures) correspondent aux rencontres se déroulant à l'initiative des organisations et portant sur le dispositif principal mentionné. Ces observations sont participantes car nous étions invitée, dans ces rencontres, en tant que chercheur-intervenant (doctorante et salariée) sur le sujet du processus de création des PTCE ;
- Les entretiens semi-directifs (au nombre de 84 et représentant environ 66 heures) correspondent aux rencontres se déroulant à notre initiative, dans le cadre d'un entretien avec une portée thématique et portant sur le dispositif principal mentionné. Ces entretiens semi-directifs se déroulaient majoritairement avec les animateurs des PTCE en cours de création ainsi que les organisations parties prenantes de ces PTCE ;
- Les entretiens informels (au nombre de 47 et représentant 89 heures) correspondent aux rencontres se déroulant à notre initiative ou à l'initiative des organisations et portant sur le dispositif principal mentionné. Ces entretiens sont des échanges spontanés avec les organisations, sans guide d'entretien et portant généralement sur les éléments d'informations nécessaires à la connaissance du dispositif et à la poursuite du travail d'investigation, notamment la présentation du dispositif, les actualités et les questionnements sur celui-ci ; et
- Les interventions (au nombre de 23 et représentant 36,5 heures) correspondant aux rencontres se déroulant à notre initiative, dans le cadre de réunions que nous animons ou co-animons avec les organisations parties prenantes sur le dispositif identifié. Ces interventions avaient pour objectif soit : de présenter les avancées du travail de recherche-intervention notamment les résultats et les modèles ou outils construits, soit

de tester et évaluer les modèles et outils en situation par le transfert et l'accompagnement à l'appropriation des modèles et outils par les organisations parties prenantes.

En complément de ces éléments, nous avons eu accès à plusieurs données secondaires : comptes-rendus des réunions des comités de pilotage et conseils d'administration, rapports d'activités ou encore documents de présentation des dispositifs investigués. Pour chaque type de données collectées et pour chaque niveau d'analyse, nous avons mis en place des outils et méthodes permettant de collecter le matériau pour faciliter par la suite son codage et son analyse. Tout au long de notre recherche, nous avons réalisé un carnet de recherche qui comprend les notes brutes de l'ensemble des observations, entretiens et interventions réalisées. Sur ce carnet est consigné la date, la durée, le type de rencontres, les personnes présentes, le(s) dispositif(s) évoqué(s) ainsi que les notes des échanges et informations données et les décisions éventuelles. De plus, nous avons développé des grilles d'observations pour les observations participantes et les interventions ainsi que des guides d'entretiens thématiques pour les entretiens semi-directifs. Ces éléments seront présentés et précisés pour chaque boucle d'abduction dans les chapitres dédiés (chapitres 4 à 6).

Ensuite, dans le cadre des dispositifs étudiés, nous avons rencontrés différentes organisations et groupes d'organisations au sein de collectifs et dispositifs tout au long de notre étude de recherche-intervention. En effet, pour chaque dispositif, nous avons été amenée à rencontrer des organisations multiples et diversifiées. Les dispositifs se trouvent dans et en dehors de la région des Hauts-de-France. Nous avons principalement axé notre recherche au niveau de la région des Hauts-de-France mais nous avons aussi profité de rencontres avec des organisations hors région pour avoir des comparaisons quant au contexte régional particulier mis en place dans la région que nous étudions.

Au niveau d'analyse macro, c'est-à-dire concernant l'étude du cadre environnemental des PTCE, nous avons principalement observé et participé à des réunions, des entretiens informels et des interventions portant sur l'écriture des politiques publiques, la réponse à des appels à projets institutionnels ou encore des dispositifs inter-organisationnels basés sur l'échange de pratiques et la recherche et développement. Nous avons également réalisé quelques entretiens informels avec des organisations telles que les collectivités territoriales au niveau local et régional ainsi que les animateurs des dispositifs collectifs. Nous avons aussi réalisé des entretiens avec chaque animateur de PTCE en cours de création ou créé présents sur le territoire régional (soit 12 PTCE). Nous avons observé quelques réunions (comités de pilotage, conseils

d'administration) de ces PTCE ainsi que leur positionnement dans les dispositifs collectifs. Nous présentons la grille d'entretien en annexe. Nous avons également eu l'opportunité d'observer trois PTCE (Tetris, Clus'ter Jura et Bois d'Olives) en dehors du territoire régional et avons réalisé des observations et entretiens avec eux afin de comprendre leur processus de création et le comparer avec les PTCE étudiés au sein de la région des Hauts-de-France. Nous avons également intégré à notre étude les rencontres sur des thématiques nationales ou qui concernaient d'autres régions que celle étudiée. Ces dispositifs comportaient des éléments permettant d'observer le contexte national dans lequel se trouvait inséré l'étude réalisée et les éléments d'influence éventuels entre le contexte national et le cadre environnemental régional. **L'objectif principal était de comprendre l'environnement qui gravitait autour du déploiement des PTCE en cours de création et de cerner leurs besoins dans l'accompagnement à la création des PTCE en région Hauts-de-France.**

Au niveau d'analyse méso, c'est-à-dire concernant l'étude du processus de création des PTCE, nous avons réalisé un focus sur quatre PTCE en cours de création : Pôle Anima, Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Aliss, Emergence Beauvaisis. Au sein de ces quatre PTCE nous avons réalisé un entretien semi-directif avec chacune des parties prenantes disponibles. Nous présentons la grille d'entretien en annexe. Les entretiens, observations et interventions avaient pour objectif d'étudier la création du PTCE, la place de l'organisation interrogée au cœur de la coopération et les relations entre les organisations dans le but de comprendre et d'aider à la création du PTCE. Nous avons également observé et participé à plusieurs réunions portant sur les PTCE (comités de pilotage, gouvernance, etc.) pour observer et comprendre le processus en cours de création. **L'objectif portait sur la compréhension du processus de création du PTCE ainsi que le test et l'évaluation du modèle construit pour faciliter la création des PTCE.**

Au niveau d'analyse micro, nous nous sommes centrés sur les quatre PTCE en cours de création avec lesquels nous avons débuté le travail approfondi quant à l'accompagnement à la création de leur PTCE au niveau d'analyse méso. Au sein de ces quatre PTCE, nous avons continué les observations participantes dans les comités de pilotage et autres dispositifs concernant la création du PTCE. Nous avons également réalisé de nouveaux entretiens avec chacune des parties prenantes disponibles. Nous présentons la grille d'entretien en annexe. Les entretiens avaient pour objectif plus spécifiquement d'étudier la relation de l'organisation interrogée dans le processus de création du PTCE, notamment concernant la stratégie, la gouvernance et le sentiment d'appartenance au PTCE. L'objectif principal était alors de **comprendre et**

accompagner le PTCE dans ses relations avec les organisations parties prenantes afin de faciliter l'intégration des organisations dans le PTCE en cours de création. Cela permet également d'observer l'influence des organisations parties prenantes dans le cadre de la création du PTCE.

Ainsi, notre processus de collecte de données est riche par la diversité des dispositifs observés mais également par la diversité des méthodes de collecte de données et d'interventions. Ce processus nous permet de construire des modèles et outils adaptés en temps réel aux besoins exprimés par les organisations ainsi que les limites identifiées de ces modèles pour adapter ou construire un nouveau modèle ou outil pour y répondre. Cette diversité des données et interventions a été rendue possible par notre mission au sein de l'Institut Godin mais également par un travail rigoureux de prise de notes au fur et à mesure des rencontres avec les différentes organisations, l'entretien des liens interpersonnels par des échanges réguliers et une présence assidue dans les rencontres concernant les différents dispositifs.

2.4 Le codage et l'analyse des données

Comme précisé par David (2000, 2012), la recherche-intervention nécessite un cadre de scientificité afin de permettre la génération de théories de moyenne portée et la validation des propositions de modèles et savoirs actionnables. Nous présentons ci-après **notre positionnement quant au codage des données collectées, à leur analyse par la théorisation ancrée ainsi que les aspects de validation des propositions et modèles.**

Le codage des données

La question du codage des données dans le cadre des recherches qualitatives est à la fois importante pour garantir la scientificité des résultats et très intime par les aspects de bricolage de ces codes et codages à partir du matériau principalement issu d'observations et d'entretiens. Ayache et Dumez (2011, p. 44), considérant que la pratique du codage est assez floue, précisent, vis-à-vis du codage que : « *cet instrument bricolé doit permettre un travail qui lui doit être le plus rigoureux, le plus approfondi et le plus systématique possible d'analyser des ressemblances et des différences des unités de sens* » tout en laissant une place importante au bricolage pour éviter le risque de circularité.

Plus particulièrement, ils mettent en évidence l'impossibilité de coder de façon pure dans la théorisation ancrée, notamment du fait de la difficulté « *d'appliquer un mot-étiquette à un extrait de matériau* » (Ayache et Dumez, 2011, p. 44). Le codage se doit alors d'être multiple. Dans le cadre de son codage, le chercheur doit répondre à trois questions pour que celui-ci soit

considéré comme rigoureux : « 1. *Comment le codage a-t-il été mené concrètement en donnant de réelles illustrations concrètes de ce qui a été fait ?* 2. *Comment la technique de codage adoptée a-t-elle affronté et géré le risque de circularité ?* 3. *En quoi cette technique de codage a-t-elle permis de mettre au jour dans le matériau quelque chose d'inattendu et d'original par rapport aux questions de recherche ayant orienté le travail ?* » (Ayache et Dumez, 2011, p. 45). Ces premiers éléments mettent en évidence la nécessité de préciser le codage tout en assumant une part de bricolage, de choix et d'intuitions notamment dans la définition des codes et l'articulation entre eux. Cependant, la rigueur et la systématisation va permettre de créer des éléments de codage qui seront fidèles aux données collectées. Pour aller plus loin, nous avons également cherché à prendre en compte les questions, avis et points de vue des organisations parties prenantes de la recherche-intervention pour alimenter les codes obtenus. En effet, les synthèses et les interventions comportent les résultats bruts et les premières analyses pour vérifier l'adéquation et la cohérence du codage avec les réponses aux besoins des organisations parties prenantes. **Pour chaque boucle d'abduction, nous précisons de ce fait le codage utilisé et construit à partir des données collectées et des échanges avec les organisations parties prenantes de la recherche-intervention dans les champs dédiés.**

Plus particulièrement, Miles, Huberman et Saldaña (2014, p. 12) définissent la pratique du codage et de l'analyse des données à partir de trois activités : « (1) *la condensation des données*, (2) *la présentation des données* et (3) *l'élaboration/vérification des conclusions* ». La condensation des données correspond, pour eux, « *au processus de sélection, de focalisation, de simplification, d'abstraction et/ou de transformation des données qui apparaissent dans le corpus* » (Miles, Huberman et Saldaña, 2014, p. 12) et qui rend les données plus solides. La présentation des données correspond à une « *assemblage organisé et comprimé d'informations qui permet de tirer des conclusions et d'agir* » (Miles, Huberman et Saldaña, 2014, p. 12). Cette présentation peut prendre de multiples formes telles que des matrices, graphiques, tableaux et/ou réseaux. L'élaboration et vérification des conclusions correspond à un travail d'interprétation des résultats et de vérification de la cohérence entre les données collectées, analysées et interprétées. Ce processus agit tout au long du codage et de l'analyse des données (Miles, Huberman et Saldaña, 2014). Dans le cadre de la recherche-intervention, la condensation des données est réalisée par le chercheur à partir des éléments fournis par les organisations parties prenantes. La présentation des données, quant à elle, possède une double utilité : à la fois pour fournir une proposition de connaissances nouvelles actionnables et une vérification des conclusions pour les organisations parties prenantes. De ce fait, ces deux

dernières étapes sont co-construites avec les organisations parties prenantes dans le cadre d'échanges. Prenant appui sur les éléments de définition du processus de codage proposé par Miles, Huberman et Saldaña (2014), nous travaillons au **codage des données par condensation et représentation des données collectées avant de mettre en évidence des conclusions quant aux sous-problématiques pour chaque boucle d'abduction investiguée**.

Selon Corbin et Strauss (1990, p. 12-14), le codage au sein des recherches basé sur la théorisation ancrée se déroule par la réalisation de trois types de codage :

1. Le codage ouvert : correspondant au processus par lequel *« des événements/ actions/ interactions conceptuellement similaires sont regroupés pour former des catégories et des sous-catégories »*
2. Le codage axial : correspondant au processus par lequel *« les catégories sont liées à leurs sous-catégories, et les relations sont testées par rapport aux données »*
3. Le codage sélectif : correspondant au *« processus par lequel toutes les catégories sont unifiées autour d'une catégorie "principale", et les catégories qui nécessitent des explications supplémentaires sont remplies avec des détails descriptifs »*.

Ayache et Dumez (2011) proposent, quant à eux, deux méthodes de codage multiples pour faciliter le codage du matériau provenant de recherches qualitatives :

- Le codage multinominal, correspondant au fait qu'un extrait de matériau renvoie général à plusieurs catégories et noms, par exemple à la fois à une proposition d'action, un avis et à une organisation particulière ;
- Le codage multithématique, reposant sur trois principes que sont l'utilisation de nombreux thèmes, la recherche de thèmes hétérogènes (cadres, théories et provenant du matériau) puis le recoupement de thèmes entre eux permettant l'étiquetage multithématique du matériau.

Enfin, Krief et Zardet (2013) stipulent que l'analyse des données dans le cadre de la recherche-intervention fait référence à trois étapes chronologiques : la pré-analyse (organisation des données par segmentation et décontextualisation), l'exploitation du matériau (découpage du matériau en unités d'analyse et catégories), l'interprétation des résultats (synthèse des découvertes et référence aux littératures existantes). Les auteurs insistent également sur la posture épistémologique du chercheur comme *« déterminante dans ce choix »* du codage des données (Krief et Zardet, 2013, p. 222).

Ainsi, **notre codage se base principalement sur le processus de la théorisation ancrée avec un codage ouvert, axial puis sélectif**. Ce codage permet de partir du matériau brut et de le condenser, puis de construire des relations entre ces codes par axes afin de sélectionner et représenter les résultats. Ces derniers sont confrontés à la fois aux courants théoriques et aux organisations parties prenantes. Ce triptyque permet un codage dynamique et renforcé par la prise en compte des critères de scientificité et d'utilité. De façon plus opérationnelle, les éléments recueillis sont traités par du codage descriptif puis du codage « in vivo » (Miles, Huberman et Saldaña, 2014) afin de mettre en évidence les différents thèmes, organisations et points de vue et fréquence des données. En effet, cela permet d'intégrer une construction multithématique du codage des données, primordiale afin de conserver la richesse et la diversité des données. De plus, le processus par théorisation ancrée permet de rester fidèle aux propos recueillis auprès des organisations et facilite ainsi l'appropriation par les organisations des modèles proposés. Cette appropriation est renforcée par les interactions régulières existantes entre les organisations parties prenantes et le chercheur.

Analyse inductive par la théorisation ancrée

Les données collectées sont codées et analysées par l'utilisation de la « grounded theory » ou théorisation 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* ». Cette forme d'analyse des données est définie par les auteurs comme « *une méthodologie générale pour l'élaboration d'une théorie qui repose sur des données systématiquement recueillies et analysées* » (Strauss et Corbin, 1994, p. 273). De ce fait, l'utilisation de la théorisation ancrée permet de répondre aux besoins des organisations comme des chercheurs, par la mise en évidence d'une théorie modélisée et ancrée concernant le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes à visée sociale et solidaire.

La théorisation ancrée s'initie avec les mêmes sources de données que les autres formes de recherche qualitative (entretiens, observations, documents) mais la différence majeure tient dans « *l'accent mis sur le développement de théories* » (Strauss et Corbin, 1994, p. 274) plutôt que dans la vérification des théories. L'avantage principal de la théorisation ancrée tient dans la possibilité « *de développer une théorie d'une grande densité conceptuelle et avec des variations significatives considérables* » (Strauss et Corbin, 1994, p. 274). De plus, la théorisation ancrée permet l'encastrement des théories conçues « *dans l'histoire - les époques, les périodes et les moments historiques doivent être pris en compte dans la création, le*

jugement, la révision et la reformulation des théories » (Strauss et Corbin, 1994, p. 280). Cette méthode d'analyse des données collectées permet ainsi de monter en abstraction à partir des données recueillies dans un processus inductif tel que souhaité dans le cadre des boucles d'abduction identifiées. Cette théorisation permet également de mettre au centre de l'analyse la place des organisations parties prenantes et du contexte dans l'actualisation et dans la génération de connaissances nouvelles pour les champs académiques et pour les pratiques. Les principes et conditions de la théorisation ancrée, définis par (Corbin et Strauss, 1990) sont les suivants :

- 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 dans la théorisation ancrée 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.

Ces conditions permettent de mettre en évidence l'aspect prépondérant des comparaisons à faire ressortir entre les données recueillies et la théorie ainsi que la mise en relation des concepts utilisés pour créer les catégories à partir des données. Ces conditions facilitent la proposition d'une théorie à caractère processuel. De plus, ces conditions mettent en évidence la nécessité de chercher ensuite à valider la théorie créée au fur et à mesure du processus de recherche. Cette condition est également remplie dans le cadre de notre recherche-intervention par le biais des échanges, des tests et des évaluations par les organisations des modèles proposés.

De façon plus précise, nous nous appuyons sur le processus d'analyse et de théorisation proposé par Corley et Gioia (2004). Ce processus se base sur la collecte, le codage et l'analyse des données dans une approche inductive de création puis validation d'une théorie émergente et de saturation théorique. L'analyse des données proposée suit le processus suivant : identification des concepts initiaux (catégorisation par codage ouvert), utilisation de codes in-vivo de premier ordre (codage conceptuel), recherche de relations entre et parmi les catégories (assemblage en thèmes par codage axial), et rassemblement de thèmes similaires en plusieurs dimensions globales « *qui constituent la base du cadre émergent* » (Corley et Gioia, 2004, p. 184). Ce

processus amène à constituer une structure de données (data structure) finalisée des données « *qui résume les thèmes de second ordre sur lesquels nous avons construit notre modèle* » (Corley et Gioia, 2004, p. 184). Dans le sens de Corbin et Strauss (1990), nous réalisons une structure de données afin de préciser et présenter un modèle de relations entre les concepts et thèmes identifiés à partir des données collectées. Cette structure de données permet alors de construire une base d'analyse rigoureuse de l'ensemble de nos données collectées et ce, pour chaque niveau d'analyse investigué. Cependant nous associons les organisations parties prenantes de la recherche-intervention dans la validation de l'analyse par des échanges réguliers formels et informels à l'écrit et à l'oral sur les résultats, les analyses puis les modèles.

Ces mêmes auteurs précisent ce qu'ils considèrent être une contribution théorique à partir d'une matrice à deux dimensions : « *l'originalité (classée comme étant soit incrémentale soit révélatrice) et l'utilité (utilité scientifique et/ou pragmatique)* » (Corley et Gioia, 2011, p. 26). Cependant, les auteurs insistent sur le fait de développer des théories permettant d'« *améliorer notre pertinence pour la pratique mais aussi pour renforcer notre influence dans la société* » (Corley et Gioia, 2011, p. 26). Le cadre de notre étude étant profondément ancrée dans le cadre d'une originalité importante de l'étude d'un point de vue académique mais également d'une utilité importante pour les organisations parties prenantes, nous pouvons considérer que la méthode d'analyse des données basée sur la théorisation ancrée avec le modèle de structure de données proposée par Corley et Gioia (2004) est un cadre d'analyse opérant pour faciliter la dimension recherche-intervention de notre étude.

Plusieurs auteurs précisent leur méthode quant à l'analyse des données et la structure de données permettant d'aboutir à la création d'une théorie ancrée (Clark et al., 2010 ; Huy, Corley et Kraatz, 2014 ; Nag, Corley et Gioia, 2007). De façon opérationnelle, les chercheurs débutent d'abord par identifier les codes de premiers ordres à partir du codage de chaque entretien de façon in vivo – c'est-à-dire à partir des termes utilisés par les personnes interrogées. Puis ils mettent en évidence les ressemblances et différences entre les entretiens afin de détecter des schémas conceptuels permettant de développer des catégories de premier ordre. Ensuite, ces catégories sont mises en liens pour construire des groupes théoriquement distincts – autrement appelés des thèmes de second ordre. Enfin, ces thèmes de second ordre sont assemblés en dimensions globales qui permettent de finaliser un modèle théorique « *qui relie les différents phénomènes qui ont émergé des données* » (Nag, Corley et Gioia, 2007, p. 829).

Ce modèle théorique émergent est mis en forme au sein d'un schéma appelé « data structure » (structure de données). Ce schéma est représenté comme suit : « *les phrases dans les cases des*

côtés gauche et droit de la figure montrent les catégories du premier ordre ; les concepts contenus dans les ovales montrent l'assemblage de ces concepts du premier ordre en thèmes analytiques/théoriques du second ordre ; et les quatre cases du centre montrent les dimensions globales qui ont émergé de l'analyse » (Nag, Corley et Gioia, 2007, p. 829). La structure de données « fournit une illustration structurée des liens entre nos données brutes et les théories émergentes qui constituent la pierre angulaire de notre contribution théorique » (Huy, Corley et Kraatz, 2014, p. 1659). Cette structure de données est régulièrement accompagnée de tableaux contenant des citations de personnes interrogées qui sous-tendent les thèmes de premier et second ordres (Nag, Corley et Gioia, 2007). De ce fait, l'analyse des données selon la méthode de théorisation ancrée revient à :

1. Produire un codage de concepts de premier ordre pour dévoiler des éléments clés de signification ;
2. produire une analyse de second ordre à partir des concepts de premier ordre afin de présenter « les modèles ou les relations plus profondes entre les données » (Clark et al., 2010, p. 408) ;
3. rassembler les grands thèmes en dimensions agrégées afin de « saisir les concepts globaux pertinents pour le processus de fusion » (Clark et al., 2010, p. 408).

Ainsi, nous utilisons **cette méthode d'analyse des données pour rendre compte du processus de génération de connaissances dans le cadre de notre étude. Cette analyse des données permet en effet de construire une théorie ancrée, représentée par un modèle mettant en avant le processus du phénomène étudié. Elle est rendue possible grâce à la valorisation de l'ensemble des données collectées et à l'analyse produite à partir des connaissances scientifiques et des relations avec les organisations parties prenantes.** Ce processus établi a pour point d'ancrage les observations et propos recueillis dans le cadre des échanges avec les organisations et a pour but d'expliquer et de proposer un modèle du phénomène étudié, présenté et testé auprès des organisations parties prenantes de la recherche-intervention.

2.5 Les interventions et leur analyse par un triple point de vue

Pour aller plus loin, il paraît nécessaire de définir les interventions réalisées dans le cadre de notre recherche-intervention ainsi que leur analyse en tant que telle. Les interventions représentent des échanges (écrits ou oraux) concernant les résultats, analyses et modèles avec les organisations parties prenantes. Ces échanges peuvent être formalisés lors de dispositifs dédiés (synthèses, appels, présentations en réunions et ateliers animés) mais aussi non formalisés (participation et partage d'informations et de conseils au sein des dispositifs et

réunions collectives, appels avec les animateurs de PTCE et les organisations). De ce fait, **nous considérons que les interventions sont imbriquées dans le cadre notre présence dans les différents dispositifs et rencontres réalisés avec les organisations parties prenantes.** Ces interventions sont des pratiques à observer et analyser mais servent également à valider les propositions de modèles, à partir des retours des organisations parties prenantes. Ainsi, qu'en est-il de l'analyse des phases de tests et interventions auprès des organisations parties prenantes ? Il convient dans ce paragraphe de mettre en évidence les conditions permettant d'analyser les interventions réalisées durant l'étude. Ces conditions permettent de porter un regard et de pouvoir analyser les interventions réalisées en tant que matériau à part entière.

Brouard (2007, p. 26) évoque que « *dans un contexte de recherche-action, les résultats de la recherche portent davantage sur la description du travail accompli* ». Pour lui, l'analyse principale est celle de la description des tâches réalisées. Cependant, nous considérons qu'il est important de mener une analyse à part entière sur le travail de recherche-intervention, afin de proposer des explications aux phénomènes étudiés. De ce fait, il convient de fournir une analyse et un retour d'expériences quant aux interventions réalisées afin d'identifier et de comprendre les limites des modèles proposés. Pour ce faire, **nous considérons la nécessité d'apporter un triple regard sur les interventions réalisées.** Ce triple regard du chercheur sur les interventions porte à la fois sur :

- **L'observation des interventions au niveau de notre participation à des dispositifs avec les organisations parties prenantes.** Ces interventions sont alors analysées en tant que telle afin de confirmer et adapter notre vision quant aux résultats et analyses confirmées ou non par les organisations prenantes ;
- **L'observation des interventions au niveau de l'animation de tests en situation des outils et modèles proposés.** Ces interventions portent de ce fait sur des thématiques particulières notamment concernant l'acceptation, l'appropriation, les questionnements et doutes et l'évaluation du modèle ou de l'outil par l'ensemble des organisations parties prenantes ;
- **Le retour critique sur notre propre posture au sein de l'intervention mise en place.** Ce regard critique permet de mettre en évidence les influences des propositions avancées au regard du processus de création du PTCE.

Ce triple regard sur les interventions sert ainsi de base à l'analyse des interventions effectuées. Afin de ne pas complexifier les résultats et les analyses réalisées nous proposons d'identifier l'analyse de ces interventions dans une partie dédiée au sein de chaque boucle d'abduction

réalisée. **Cette analyse vient alors compléter les propositions et limites identifiées pour chaque boucle d'abduction, participant à la mise en évidence de l'intérêt d'étudier une nouvelle sous-problématique à un niveau d'analyse inférieur.**

Aussel et Gurnade (2015) évoquent quant à eux la nécessité d'observer et analyser les écrits produits dans le cadre de recherche-intervention. Pour eux, les écrits sont de deux types : « *académiques (thèse, article, chapitre d'ouvrage) en direction de ses pairs et des écrits praxiques (rapport et sa synthèse) à destination des commanditaires et des partenaires engagés dans le processus* » (Aussel et Gurnade, 2015, p. 17). Ces écrits ont leurs « *propres finalités, langages, discours et temporalités* » (Aussel et Gurnade, 2015, p. 17). Ces écrits possèdent des buts multiples : être légitimés, être appropriés par les organisations parties prenantes et disposer d'une portée formative (Aussel et Gurnade, 2015). Suivant cette proposition, il nous paraît opportun de porter également un regard sur nos écrits et propositions dans le cadre de la recherche-intervention. De ce fait, nous étudions les productions écrites rédigées qui présentent la mise en place de la recherche-intervention, la proposition et la synthèse des résultats, analyses et modèles avec les organisations parties prenantes. Ces productions écrites font l'objet d'une analyse documentaire afin de compléter les éléments de données collectées dans le cadre des interventions. Nous prenons également des notes des échanges et observations avec les organisations parties prenantes vis-à-vis de ces productions écrites afin d'évaluer l'utilité, l'appropriation, la compréhension et l'avis vis-à-vis du contenu comme de la forme de l'écrit proposé.

Ainsi, nous considérons que **la recherche-intervention doit également s'analyser pour elle-même afin de mettre en évidence l'utilité et l'originalité de la génération de connaissances pour les organisations comme pour le monde académique.** Cette évaluation est rendue possible par l'analyse à la fois des données collectées mais également de l'analyse des interventions orales et écrites réalisées dans le cadre de l'étude. Cette évaluation est mise en évidence à la fin de chaque boucle d'abduction réalisée afin d'éviter la circularité de la recherche-intervention bien que ces éléments apparaissent tout au long du processus.

Conclusion et synthèse du Chapitre 3

Pour conclure ce chapitre, il est important de revenir sur plusieurs points présentant notre méthodologie concernant l'étude du processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes. Tout d'abord, nous utilisons **une méthodologie de recherche-intervention que nous considérons dans un processus cyclique et fait d'allers-retours, qui se répète pour**

chaque niveau d'analyse étudié. Ce processus permet d'intégrer le positionnement épistémologique et de réalisation de la thèse via des boucles d'abduction à des niveaux d'analyse différents. Ce processus méthodologique de recherche-intervention permet de construire une étude à la fois originale et utile, dans un équilibre entre les apports académiques concernant le phénomène étudié et les apports pratiques pour les organisations parties prenantes. Cette recherche-intervention est réalisée en étroite collaboration avec les organisations du contexte régional et porte sur le processus de création des PTCE en Hauts-de-France. Cette collaboration, facilitée par **une posture de chercheur-intervenant connue, formalisée mais également en adaptation constante vis-à-vis des organisations parties prenantes, permet de construire des modèles et outils adaptés aux besoins des organisations dans des relations régulières facilitant l'adaptation, l'essai, la validation et l'appropriation des modèles par les organisations.**

La collecte des données, riche et diversifiée, comprend au **total l'étude de trente dispositifs reliés à notre problématique au sein de trois niveaux d'analyse différents, et représente plus de 412 heures passées sur le terrain pour réaliser des observations participantes, des entretiens informels, des entretiens semi-directifs et des interventions auprès des organisations et institutions.** Cette collecte des données met en évidence la relation privilégiée construite au fil de l'étude avec les organisations, permettant ainsi une imbrication entre la collecte des données, leur analyse et les interventions. Cette richesse permet ainsi de répondre aux sous-problématiques co-construites par les résultats, une analyse et une modélisation discutée entre le chercheur et les organisations parties prenantes de la recherche-intervention.

Nous mettons en place **une analyse de données à partir de la théorisation ancrée avec une proposition de structure de données pour chaque niveau d'analyse étudié.** Cette analyse facilite ainsi la construction d'un modèle général pour répondre à la problématique identifiée et permet de proposer un outil à tester et évaluer par les organisations parties prenantes. Nous mettons également en place **un codage et une analyse des interventions orales et écrites afin d'identifier les démarches de compréhension, d'appropriation et de questionnement des organisations** pour faire évoluer les modèles, notre posture ainsi que le design de la recherche-intervention lui-même. La méthodologie de recherche-intervention permet ainsi de garder une cohérence méthodologique avec les aspects épistémologiques et de terrain choisis et déjà présentés.

Conclusion et synthèse de la Partie I

Pour conclure la première partie de la thèse, il appartient de préciser notre positionnement épistémologique, méthodologique et relationnel par rapport aux organisations parties prenantes du projet de recherche.

Premièrement, nous mettons en évidence **notre vision des sciences de gestion comme une science ingénierique de l'action collective**. Dans ce sens, les sciences de gestion sont une discipline ayant une visée pratique concernant les transformations identifiées pour faciliter et créer de l'action collective au sein et pour les organisations et la société. Notre positionnement épistémologique suit cette tendance par le choix d'un positionnement basé sur l'action collective où le chercheur possède des buts à la fois concernant les connaissances académiques et l'appui à la transformation de la société par la mise en évidence de modèles, outils et méthodes générant de nouvelles connaissances et de nouvelles pratiques. Pour mettre en action notre positionnement et notre vision, nous faisons alors **le choix de construire un design de recherche basé sur des boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse pour comprendre et agir sur le phénomène de façon approfondie et systémique**.

Deuxièmement, nous précisons **le terrain d'étude de notre thèse et notre positionnement vis-à-vis de celui-ci**. Notre implication, rendue possible grâce à **une thèse CIFRE à l'Institut Godin**, nous permet de prendre comme terrain d'étude **le cas encadré concernant le contexte de création des PTCE au sein de la région des Hauts-de-France**. Les organisations parties prenantes du cas se trouvant à différents niveaux d'analyse (institutions, PTCE et organisations parties prenantes des PTCE) ont contribué à la compréhension du contexte et à la problématique générale de la thèse à partir de leurs besoins et questionnements. La problématique générale de la thèse est : **comment se créent les méta-organisations multi-parties prenantes ?** Cette problématique générale englobe trois sous-problématiques qui se sont construits au fur et à mesure de la mise en œuvre de notre design de recherche. Nous présentons ainsi un design de recherche contextualisé par le schéma présenté en figure 18 ci-dessous.

Troisièmement, nous précisons **que notre méthodologie se base sur la recherche-intervention**. Cette méthodologie est choisie pour l'implication des organisations parties prenantes du processus méthodologique et pour sa visée à la fois de **génération de connaissances pour le monde académique et le monde des praticiens dans le cadre des transformations sociétales**. Plus particulièrement, nous mettons en évidence une

méthodologie imbriquant la recherche et l'intervention au sein de boucles successives et d'allers-retours entre la théorie et le terrain. Cette méthodologie permet de réaliser le design de recherche proposé, par l'implication des organisations parties prenantes et du chercheur tout au long des boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse. Malgré l'imbrication en continu du chercheur et des organisations dans le processus de recherche-intervention, nous précisons des activités réalisées au sein de chaque boucle allant de la problématique co-construite jusqu'à l'intervention en passant par la collecte des données, la mise en évidence d'une analyse et d'une proposition. De plus, nous spécifions une phase particulière d'intervention à la fin de chaque boucle d'abduction afin d'analyser l'influence croisée de nos interventions sur le terrain et des retours des organisations vis-à-vis de la recherche, amenant à procéder à une étude complémentaire à un niveau d'analyse inférieur.

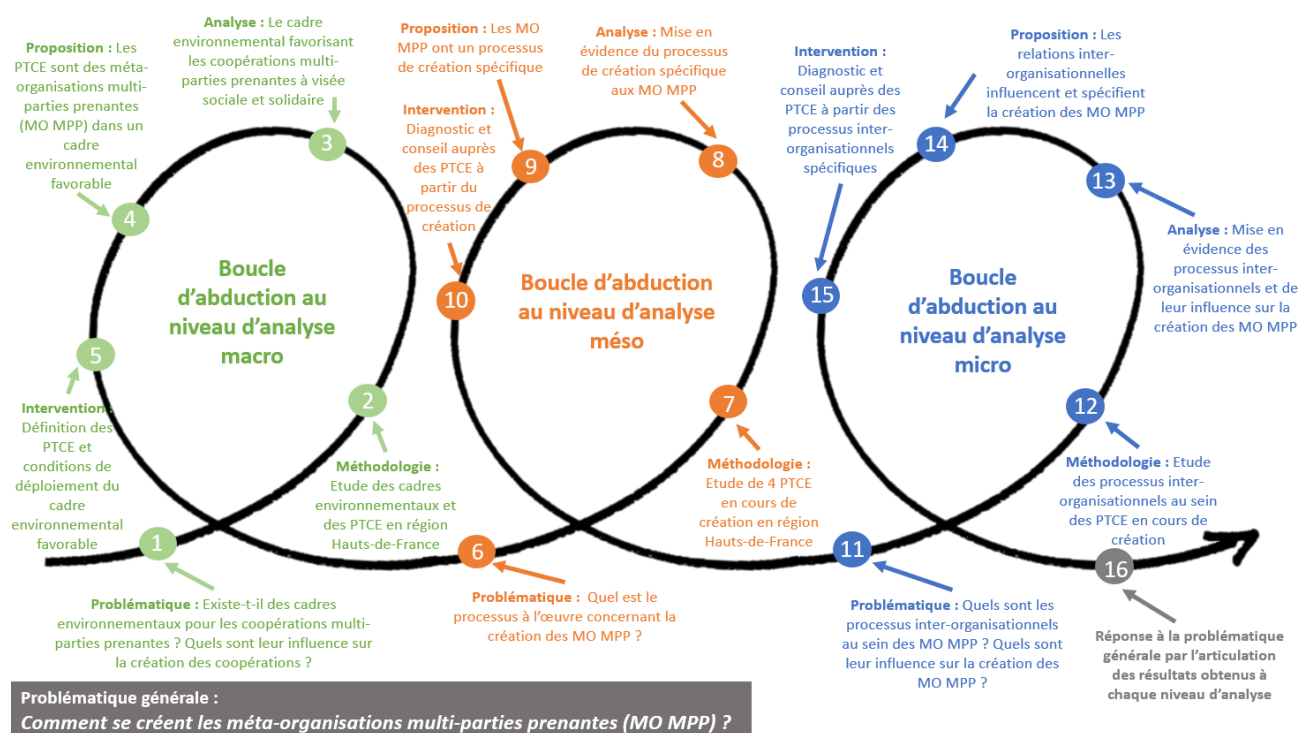


Figure 18. Design de la recherche

Partie II. L'étude du processus de création des MO

MPP par trois boucles d'abduction à différents

niveaux d'analyse

Après avoir mis en évidence notre positionnement épistémologique et méthodologique dans la première partie, notamment par la présentation de notre vision des sciences de gestion et des conditions de leur applicabilité, de notre terrain et de ses facilités d'accès ainsi que de notre méthodologie basée sur la recherche-intervention et de son analyse par la théorisation ancrée, nous présentons dans cette deuxième partie **l'étude du processus de création des PTCE à partir des trois boucles d'abduction réalisées à différents niveaux d'analyse**. En effet, comme présenté dans le chapitre 2, nous réalisons la thèse en suivant trois boucles d'abduction se déroulant chacune à un niveau d'analyse différent, suivant les demandes exprimées par les organisations parties prenantes. Ces trois études interconnectées permettent de répondre à la problématique générale de la thèse : **Comment se créent les méta-organisations multi-parties prenantes (MO MPP) ?** Nous remettons ici en figure 19 ci-dessous le design de recherche que nous suivons pour planifier les chapitres et sections de cette deuxième partie.

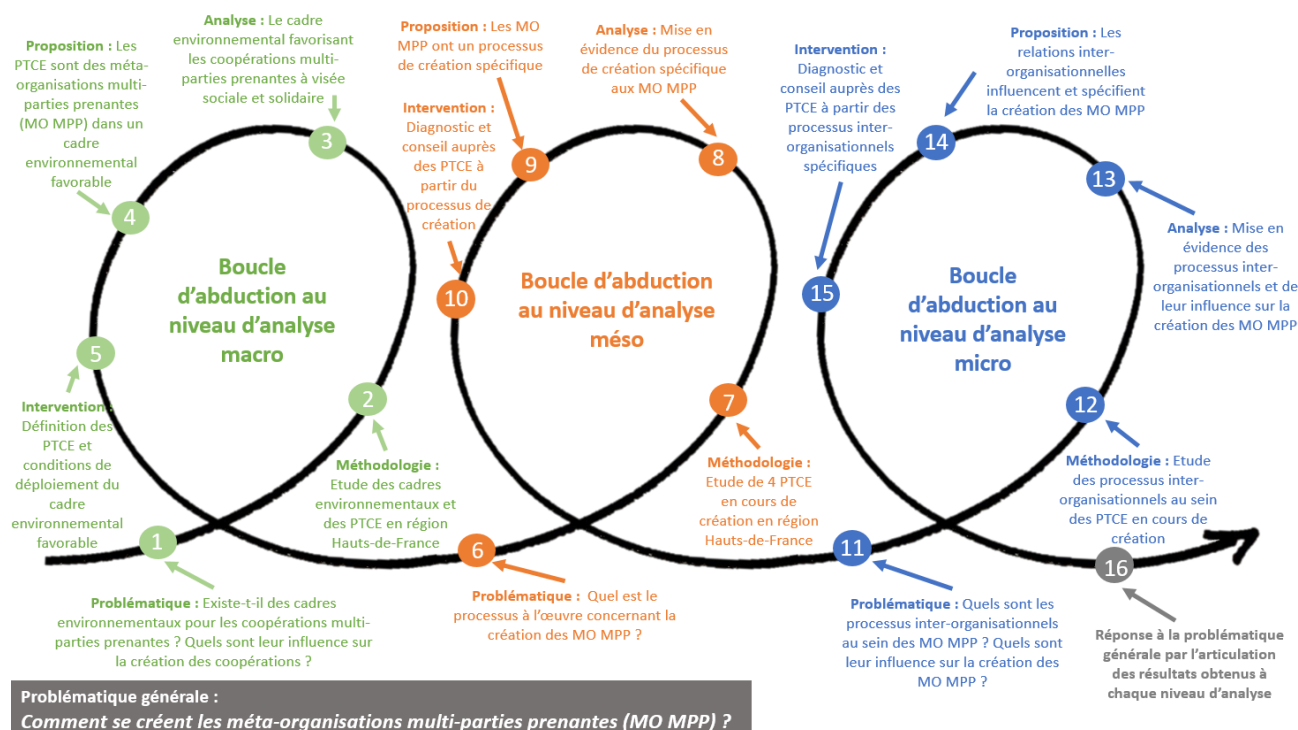


Figure 19. Plan des chapitres 4 à 6 à partir des boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse

Le chapitre 4 correspond à la boucle d'abduction au niveau d'analyse macro de l'étude. Il présente la problématique identifiée à partir des questionnements des institutions et de la revue

de littérature sur la question de la multiplication du phénomène concernant les coopérations multi-parties prenantes en région Hauts-de-France (HDF). Ce chapitre présente ensuite l'étude empirique effectuée au niveau d'analyse macro avant d'identifier une proposition tirée des résultats par la théorisation ancrée **connectant la forme empirique PTCE au concept de méta-organisation multi-parties prenantes (MO MPP) et mettant en évidence la construction d'un environnement régional favorable dans la création des MO MPP**. Enfin, il présente les interventions réalisées auprès des organisations pour présenter et tester les modèles construits et leurs limites, nécessitant le passage à l'étude d'une nouvelle boucle d'abduction au niveau d'analyse méso.

Le chapitre 5 correspond à la boucle d'abduction au niveau d'analyse méso de l'étude. Il détaille la problématique spécifique concernant le processus à l'œuvre dans la création des MO MPP, et les limites des études présentes dans la littérature pour répondre à ces questionnements. Il expose la méthodologie de l'étude empirique centrée sur quatre PTCE en région Hauts-de-France et **met en évidence le processus de création spécifique aux MO MPP**. Il présente enfin la restitution des interventions réalisées comprenant le modèle proposé et les limites nécessitant le passage à une boucle d'abduction au niveau d'analyse micro.

Le chapitre 6 correspond à la boucle d'abduction au niveau d'analyse micro de l'étude et se concentre sur les processus inter-organisationnels au sein de la création des MO MPP, notamment ceux de stratégie collective, de gouvernance et d'appartenance des organisations. Il précise la méthodologie mise en place concernant l'influence des organisations dans le processus de création des MO MPP. L'analyse des résultats effectuée amène à **une proposition mettant en évidence l'influence des relations inter-organisationnelles dans le processus de création des MO MPP**. Cette analyse sert de base à des interventions réalisées auprès des PTCE. Les limites identifiées amènent à réaliser une étude complémentaire croisant les résultats et modèles des différents niveaux d'analyse afin de présenter une réponse générale à la problématique (dans la troisième partie de la thèse).

Chapitre 4. La boucle d'abduction au niveau d'analyse

« macro » : l'environnement au sein de la création des MO MPP

Ce quatrième chapitre a pour but de détailler la première boucle d'abduction de l'étude. Cette boucle est centrée sur le niveau d'analyse « macro » et met en évidence l'environnement dans lequel se créent les PTCE en région Hauts-de-France (HDF). Cette première étude empirique est basée sur les questionnements des organisations parties prenantes : Comment définir les coopérations multi-parties prenantes ? Existe-t-il un cadre environnemental pour ces coopérations ? Quelle est son influence sur la création des coopérations ? Ces questions sont mises en cohérence avec les questions actuelles dans la littérature en sciences de gestion.

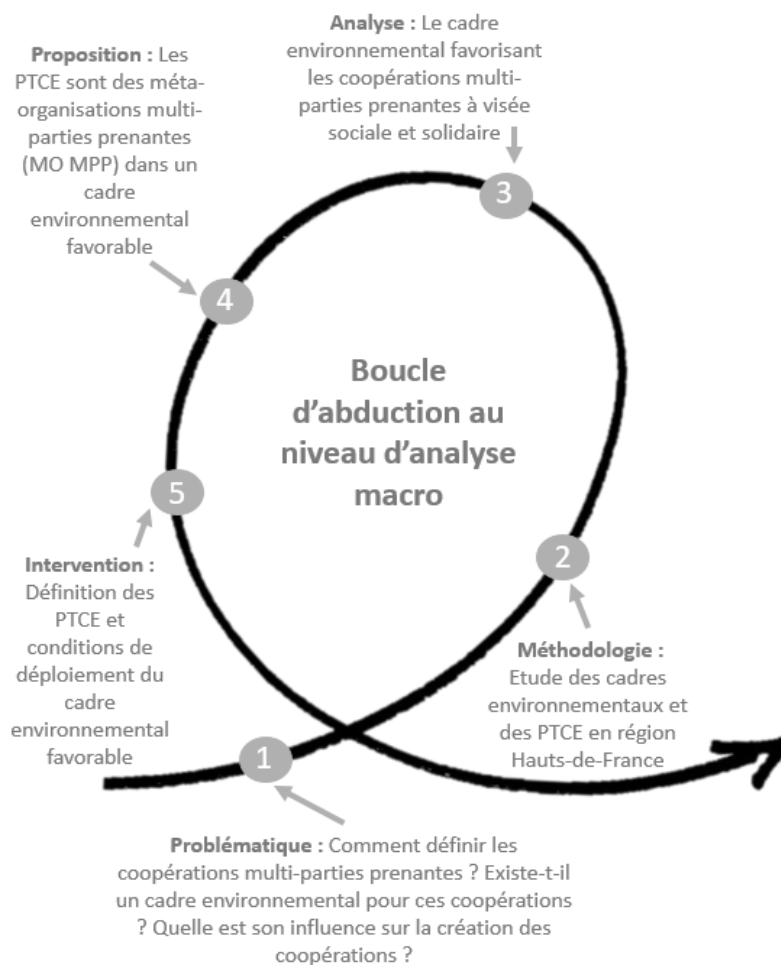


Figure 20. La boucle d'abduction au niveau d'analyse macro de l'étude des PTCE en région HDF

Cette boucle d'abduction, comme représentée en figure 20 ci-dessus, a été réalisée grâce à une étude empirique centrée sur le cadre environnemental et les PTCE présents en région HDF. Cette étude met en évidence, via l'analyse des résultats, que le cadre environnemental régional cherche à favoriser les coopérations multi-parties prenantes à visée sociale et solidaire. Une proposition théorique a également été identifiée, consistant à rapprocher les PTCE du concept

de méta-organisations multi-parties prenantes (MO MPP), qui se créent dans un environnement favorable. Enfin, des interventions ont également eu lieu pour présenter les résultats sous forme de modèles et grilles d'analyse afin de proposer des actions facilitant la définition et l'accompagnement des PTCE et le déploiement du cadre institutionnel favorable. Ces interventions ont mis en évidence les limites des modèles et grilles d'analyse identifiés, nécessitant de réaliser une deuxième étude empirique au niveau d'analyse méso (et présentée au chapitre 5).

Ainsi, le chapitre 4 est organisé comme suit : nous revenons sur le cadre environnemental des coopérations multi-parties prenantes en précisant les formes inter-organisationnelles et les coopérations que nous intégrons dans notre travail (1.). Nous consacrons le deuxième point du chapitre (2.) au processus méthodologique de cette boucle d'abduction en présentant les différents dispositifs environnementaux et les PTCE étudiés. Le troisième point présente la structure de données et les résultats et analyses concernant le cadre environnemental et la définition des PTCE (3.). Le quatrième point (4.) met en évidence les concepts et théories en sciences de gestion portant sur la coopération multi-parties prenantes ainsi que les éléments d'institutionnalisation du cadre environnemental afin de spécifier la forme empirique des PTCE et leur environnement en région Hauts-de-France. Enfin, le cinquième point (5.) est consacré à la vérification et l'intervention auprès des PTCE. Il permet de montrer la place particulière des PTCE comme MO MPP à visée sociale et solidaire dans un environnement favorable.

1. Quel cadre environnemental pour les coopérations multi-parties prenantes ?

Nous détaillons dans les paragraphes suivants les éléments de revue de littérature qui entraînent et font émerger des rapprochements entre les organisations de l'ESS, les entreprises, les collectivités territoriales et les citoyens. Nous débutons par la présentation des finalités des coopérations multi-parties prenantes pour les organisations de l'ESS (1.1) et pour les entreprises (1.2). Ensuite, nous revenons sur la confusion qu'entraînent ces rapprochements entre formes organisationnelles et qui viennent ainsi questionner les coopérations multi-parties prenantes (1.3). Ces éléments font écho aux questionnements et besoins des organisations et institutions de l'environnement impliquées dans notre étude.

1.1 La coopération comme levier de financement et d'innovation pour les organisations de l'ESS

Observant plus particulièrement les PTCE, eux-mêmes étant identifiés dans la loi du 21 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS), il nous paraît important de définir le secteur particulier qu'est l'économie sociale et solidaire. Ce secteur introduit les « organisations de l'économie sociale et solidaire » où sont intégrées les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations.

L'économie sociale et solidaire (ESS), selon Lacroix et Slitine (2016, p. 17), « *rassemble une diversité d'entreprises dont les finalités, les formes juridiques (association, coopérative, mutuelle, fondation, SARL, SAS, ...), les modèles économiques, les tailles et les secteurs d'activité sont variés. Elle ne se caractérise ni par un statut, ni par un code NAF, ni par une taille d'entreprise, ni par une organisation territoriale.* ». L'ESS a été reconnue de façon institutionnelle en France grâce à la loi du 31 juillet 2014, qui lui donne une définition. Selon cette loi, l'ESS regroupe : « *les acteurs historiques statutaires (coopératives, mutuelles, associations, fondations), qui en raison de leur apport historique au développement du secteur, en font partie de droit ; les sociétés commerciales qui poursuivent un but d'utilité sociale et qui partagent un certain nombre de principes de l'ESS posés par la loi et présentés ci-dessous. Les entreprises qui souhaitent se dire " entreprises de l'ESS" devront inscrire ces principes dans leurs statuts et se déclarer comme telles auprès des pouvoirs publics.* » (Lacroix et Slitine 2016, p. 19). De ce fait, il existe une pluralité importante d'organisations qui composent l'ESS, à la fois en termes de statuts, de taille et de secteur (Lacroix et Slitine, 2016). Trois dimensions restent cependant communes à toutes les organisations : « *un modèle économique spécifique, une gouvernance repensée et un ancrage territorial fort* » (Lacroix et Slitine 2016, p. 42). L'économie sociale et solidaire laisse donc apparaître, en tant que secteur particulier, des formes organisationnelles uniques en termes de relations aux parties prenantes, de modèle d'affaires et de gouvernance. Plus particulièrement, ces organisations se distinguent des entreprises par la présence d'une non-lucrativité ou d'une lucrativité limitée.

Ce nouveau mode d'organisation n'est en fait pas si nouveau, comme le précise Favreau (2008, p. 70) en rappelant que depuis la fin des Trente Glorieuses, où le social et l'économique étaient séparés (l'Etat s'occupant du social, et les entreprises de l'économique), l'idée s'est développée de penser le social et l'économique de façon imbriquée au niveau des territoires, pour contrer la thèse présente jusqu'alors qui précisait que le développement économique et social « *est censé dépendre soit de politiques macroéconomiques de l'Etat, soit de l'internationalisation*

dérégulée des marchés (niveau macro) ou encore du seul dynamisme d'entrepreneurs locaux (niveau micro). ». Ces mutations d'ordre économique ont impacté les associations et leurs liens avec les collectivités territoriales. Là où, dans les années 1970, les associations étaient financées principalement par les collectivités territoriales dans le cadre du développement social, aujourd'hui, le renforcement des contrôles lié à l'argent public et la mise en concurrence entre les associations entraînent des difficultés pour les associations à trouver des financements (Baudet et Heim, 2018). Loubat (2006, p. 2) confirme cet impact en montrant les mutations qu'ont subies les associations pour s'adapter à ce nouveau système, notamment la « *rationalisation des objectifs et des dépenses et l'optimisation des moyens dévolus, logique qui se traduit par l'élaboration de schémas, la concentration de pôles ressources, l'amélioration de la productivité et du rapport qualité-cout des services, la recherche d'innovation en matière de dispositifs, de nouvelles modalités de redistribution de l'argent solidaire et de donc de financement des dispositifs* ». De ce fait, les dirigeants de ces organisations concentrent leurs efforts et préoccupations autour du positionnement de l'organisation dans l'environnement et de sa gestion économique et financière (Loubat, 2006). Ces éléments sont renforcés par la présence de coopérations multi-parties prenantes portées par les organisations de l'ESS, comme c'est le cas pour les PTCE, où toutes les formes organisationnelles (organisations de l'ESS, entreprises, citoyens, collectivités territoriales et centres de formation et de recherche) sont amenées à coopérer pour répondre aux besoins sociaux de territoire et profiter ainsi de financements dédiés.

Pour aller plus loin, Audebrand (2017, p. 370) précise que le développement des coopératives de travailleurs et entreprises sociales floute encore davantage les principes de non-lucrativité de ces organisations car elles « *poursuivent une mission sociale tout en s'engageant dans des activités commerciales* ». De ce fait, ces organisations sont à la fois des organisations à but lucratif et non lucratif. En ce sens, Audebrand (2017) met en évidence des tensions paradoxales présentes au sein de ces organisations, oscillant entre des pôles opposés. Ces paradoxes concernent : l'appartenance (entre communalité et individualité), l'organisation (entre hiérarchie et démocratie), l'apprentissage (entre le mode dominant ou alternatif), et la performance (entre l'économie et le social) de l'organisation.

Ainsi, **les organisations de l'ESS correspondent à un format d'organisation particulier, qui emprunte des principes, valeurs et missions à la fois au versant économique et lucratif, et au versant social et non lucratif.** En intégrant les associations dans la loi concernant l'ESS, par nature non lucratives, elles sont également devenues des organisations devant répondre à

cette double définition, ce sentiment se renforçant par les lois récentes imposées au secteur des organisations sociales et médico-sociales (tarification à l'activité, logique de parcours des personnes accompagnées, évaluations, groupements de coopération, etc.). Nous pouvons nous appuyer sur ces auteurs pour mettre en évidence le rapprochement qui s'est opéré entre les organisations non-lucratives et les entreprises. En effet, les associations – puis après elles les organisations de l'ESS – ont dû penser un modèle économique à part entière, mélangeant des ressources et produits à la fois sociaux et économiques. Ces évolutions ont amené à la fois une porosité des positionnements et pratiques des organisations de l'ESS et des rapprochements et relations à redéfinir entre les organisations, dans le but de s'ancrer davantage sur leur territoire. Alors que les coopérations entre les organisations de l'ESS et avec les autres organisations se développent dans le but de répondre de façon plus systémique aux besoins sociaux, celles-ci deviennent, petit à petit, une nécessité pour permettre la pérennité de leurs activités, le PTCE en étant l'un des exemples institutionnalisés.

Concernant la nécessité de coopération des organisations, il nous paraît en premier lieu important de définir la notion de coopération, qui se trouve ancrée au cœur des organisations de l'ESS depuis ses origines. En effet, comme le rappelle Adam (2012, p. 28), la coopération « *est associée au mouvement coopératif né au dix-neuvième siècle en Europe et surtout aux coopératives agricoles* ». La notion de coopération est par la suite associée au principe éthique de légitimité plurielle, présente alors dans toutes les organisations « *en posant les questions du pour soi, du pour nous et du pour eux, du point de vue de toutes les parties prenantes* » (Adam, 2012, p. 34). La coopération est pensée comme des échanges, activités, décisions regroupant les parties prenantes liées à une activité, une mission et/ou une organisation.

Plus spécifiquement pour les organisations de l'ESS, la notion de coopération a été largement utilisée dans les politiques publiques comme un élément nécessaire à leur développement (Marival, Petrella et Richez-Battesti, 2016). Lacroix et Slitine (2016, p. 96) montrent notamment que les politiques territoriales menées pour favoriser les organisations de l'ESS « *reposent sur la coopération entre acteurs privés et publics* ». Ils mettent également en avant l'utilité de la coopération pour permettre le changement d'échelle des organisations de l'ESS mais aussi pour développer le territoire. En effet, pour eux, il serait pertinent que les organisations de l'ESS montrent l'efficacité de la coopération et créent des « *coopérations intégrées entre les acteurs du territoire* » (Lacroix et Slitine 2016, p. 89).

Favreau (2008) considère que le développement d'activités d'innovations sociales et solidaires au niveau territorial passe par la coopération, au sein des « *entreprises collectives* » entre : des

organisations mobilisés autour d'une activité commune, les institutions de proximité, l'Etat, les services et mouvements nationaux ainsi que la recherche et formation. Ces activités d'innovation sociale permettent ainsi de rompre les inégalités territoriales présentes et s'accroissant du fait du mouvement actuel de la société (Favreau, 2008). Pour Grenier et Guitton-Philippe (2010, p. 195), la coopération présente à un niveau territorial et s'accompagnant d'organisations et d'outils peut permettre de développer « *le Modèle de l'Agir de l'Innovation dans le champ des politiques sanitaires et sociales* », et des coopérations au niveau institutionnel. Ainsi, **la coopération est pleinement intégrée dans les politiques publiques et territoriales pour développer l'innovation sociale et permettre la pérennité des organisations de l'ESS. Ces coopérations regroupent des organisations de l'ESS ainsi que d'autres organisations telles que les entreprises et les collectivités territoriales dans des formes inter-organisationnelles telles que des entreprises collectives et autres formes de coopérations.**

Les leviers de la coopération sont explicitement mis en évidence, notamment par l'intégration, dans des politiques nationales, de sources de financement pour les organisations de l'ESS basées sur la coopération. En effet, Jaeger (2010) met par exemple en évidence que la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale énonce la nécessité de présenter les objectifs en matière de coordination et de coopération dans l'élaboration du projet d'établissement des associations. De la même façon, la réforme de l'hôpital et la loi relative aux patients, à la santé et aux territoires du 21 juillet 2009, « *met en avant la coordination des soins en relations avec les établissements et services médico-sociaux* » et rend possible une démarche de coopération entre les organisations, à leur initiative (Jaeger, 2010, p. 18). Les organisations sanitaires et sociales déploient également des initiatives permettant le « *management des établissements de santé répondant à la fois aux besoins d'un territoire, aux attentes des différentes parties prenantes et aux exigences des professionnels de santé* » (Beaucourt, Kustos et Roux, 2017, p. 26).

Ainsi, **les organisations de l'ESS, par le mouvement législatif, institutionnel et sociétal, sont sollicitées pour créer des coopérations afin de répondre à des besoins de coûts, d'innovation sociale ou encore de développement territorial.** Ces organisations, pourtant spécifiques par leurs modalités de gouvernance et de modèles d'affaires, sont de plus en plus incitées à construire des modèles d'affaires efficaces et pérennes, se rapprochant ainsi des entreprises. **L'introduction des logiques de coopérations pour faciliter le financement et l'innovation des organisations de l'ESS au sein des politiques publiques nationales et**

territoriales entraînent une injonction pour permettre leur pérennisation. Or, ces injonctions questionnent la logique de libre accès et libre utilisation de l'innovation et de la coopération pour ces organisations.

1.2 La coopération pour prendre en compte les parties prenantes et la responsabilité sociale des entreprises

Après avoir montré comment les organisations de l'ESS étaient poussées à développer des coopérations multi-parties prenantes, nous présentons dans cette section comment les entreprises (à but lucratif) sont également amenées à développer des coopérations multi-parties prenantes.

Il est important de préciser que la coopération comme un atout pour le développement de l'entreprise est une acceptation assez récente, provenant de l'étude des entreprises japonaises, liées entre elles par « *des opérations industrielles et commerciales interdépendantes* » (Da Fonseca, 2015, p. 92). En effet, c'est seulement dans les années 1970 qu'un champ de recherche se développe spécifiquement sur les stratégies de coopération, avec un essor dans les années 1990 (Da Fonseca, 2015). Dans les années 2000, Porter (2000, p. 31) s'intéresse également aux clusters et formes de coopération multi-parties prenantes car ces formes permettent un résultat où « *l'ensemble est plus que la somme des parties* ». Dès lors, **les coopérations paraissent comme des stratégies et relations envisageables pour le développement et la croissance des entreprises.**

En premier lieu, les entreprises ont été amenées à développer des coopérations entre elles, « *sous l'effet des exigences croissantes en matière de flexibilité, de réactivité et d'innovation* » (Aguilera et Lethiais, 2011, p. 272). Selon Aguilera et Lethiais (2011), aujourd'hui, tous les secteurs d'activités et toutes les tailles d'entreprises sont concernés par des coopérations, bien qu'elles soient très diverses (formes, contenus, durées, localisation des partenaires). Les auteurs expliquent les choix de la coopération pour les entreprises par plusieurs variables telles que : la nature des connaissances et les vecteurs d'échanges, la proximité avec le partenaire, le nombre de relations de coopération ou encore les outils de communication mis en place (Aguilera et Lethiais, 2011). Voisin, Ben Mahmoud-Jouini et Edouard (2004, p. 190) précisent quant à eux que la coopération inter-entreprises se base sur une grille de lecture intégrant : « *la logique additive de réseau, la logique d'intégration de réseau et la spécificité des actifs de réseaux* ». La logique additive correspond à « *la mise en œuvre d'une activité nouvelle rendue possible par la réunion de moyens émanant des partenaires du réseau et permettant un nouveau*

processus de valeur ajoutée » (Voisin, Ben Mahmoud-Jouini et Edouard, 2004, p. 190), profitable pour chaque organisation. La logique d'intégration est centrée « *sur le recours au marché comme moyen de constitution ou de renforcement de la chaîne de valeur de l'entreprise. C'est de la coordination d'activités indépendantes que dépend le résultat final* » (Voisin, Ben Mahmoud-Jouini et Edouard, 2004, p. 191). Enfin, la spécificité des actifs du réseau, concerne « *l'émergence d'un actif matériel ou immatériel nouveau, résultant de l'interaction entre ses membres* » (Voisin et al., 2004, p. 192). De ce fait, les entreprises ont recours à la coopération multi-parties prenantes dans le but de créer, capturer et partager de la valeur par la facilitation ou le développement des activités de l'entreprise.

En second lieu, deux mouvements conjoints ont amené les entreprises à coopérer avec des organisations de nature différente : la responsabilité sociale des entreprises et la prise en compte des parties prenantes. Nous les détaillons dans les paragraphes suivants.

Dupuis (2008) évoque en effet la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme levier principal de coopération entre les entreprises et les autres organisations. La RSE trouve son origine dans des mouvements sociaux plus anciens, tel que le mouvement paternaliste (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010), favorisant les considérations éthiques et religieuses dans l'entreprise et sa gestion. Oubliées durant la période de l'Etat-Providance, les réflexions autour de la RSE sont réapparues dans le cadre du mouvement autour du développement durable, afin de répondre à la quête de sens en entreprise (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010 ; Postel et Rousseau, 2008). De ce fait, les entreprises cherchent à développer leur utilité sociale par la communication de valeurs en adéquation avec la société et par des pratiques socialement responsables, en lien avec les organisations à visée sociale et solidaire. Combes (2005, p. 142) précise que la crise économique, associée au contexte économique et social français et aux scandales éthiques sur les entreprises font des années 2000 une période où coexistent « *de fortes attentes envers les entreprises et une véritable crise de légitimité de ces dernières* », les amenant à développer une approche RSE pour y répondre. La RSE est caractérisée selon la Commission Européenne (2011) par « *une démarche volontaire visant à aller au-delà des obligations légales et des conventions collectives ; un souci d'intégrer durablement les vues des différentes parties prenantes de l'entreprise ; et un engagement à une certaine transparence* » (cité dans Dupuis, 2008, p. 67). Selon Roberts (1992), les activités de RSE développées par les entreprises peuvent se référer aux thématiques de l'environnement, d'actions positives, d'égalité des chances, d'engagement communautaire, de sécurité du produit, de politiques énergétiques ou encore de programmes de sensibilisation. Cependant, de nombreux auteurs précisent que le concept de

RSE n'est pas stabilisé, car il est défini de façon large et recoupe des réalités plurielles (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010 ; Combes, 2005 ; Saulquin et Schier, 2007; Scherer et Palazzo, 2011).

Une première définition de la RSE, mise en évidence par Capron et Quairel-Lanoizelée (2010), la considère comme une pratique managériale développée par les entreprises pour répondre aux besoins sociaux de territoire. Cette pratique de la RSE se diffuse dans les organisations par le commerce équitable, l'investissement socialement responsable, le reporting extra-financier (audit social) ou encore des cellules permettant aux entreprises de « *répondre aux attentes de leurs parties prenantes non économiques* » (Dupuis, 2008, p. 68). Cette pratique de la RSE permet également de construire des systèmes de gouvernance de réseaux entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, afin de répondre aux besoins économiques et sociaux de celle-ci (Dupuis, 2008). Cette logique entraîne alors pour les entreprises la nécessité de travailler à la « *maximisation d'une valeur partenariale* » et de se rapprocher de « *l'optimum social* » (Dupuis, 2008). Cependant, ces nouvelles pratiques et relations entraînent également selon Dupuis (2008) un effacement des frontières de l'entreprise par un double mouvement vers la hiérarchie et vers le marché. Ces mutations amènent à considérer un modèle d'entreprise centré sur « *l'entreprise-réseau* » qui « *entremêle ainsi de manière inextricable hiérarchie et marché* » (Dupuis, 2008, p. 76).

Une deuxième définition de la RSE, selon Saulquin et Schier (2007), rapproche le concept à des notions de performance de l'entreprise. Pour ces auteurs, la RSE peut être perçue par l'entreprise comme fragmentée (la RSE concerne la performance), opportuniste (la RSE concerne un levier de communication), procédurale (la RSE concerne un levier de dynamique) ou globale (la RSE concerne un processus de reformulation de la vocation et des actions de l'entreprise). Ils considèrent que la vision globale de la performance correspond le mieux à la RSE car elle permet de mettre en accord la performance de l'entreprise avec « *les nouvelles contraintes environnementales et les nouvelles attentes des parties prenantes* ». (Saulquin et Schier, 2007, p. 64).

D'autres auteurs (Scherer et Palazzo, 2007, 2011; Scherer, Palazzo, et Matten, 2014) mettent en avant l'aspect politique de la RSE, amenant les entreprises à jouer un rôle d'acteur politique, notamment dans les régulations sociales, environnementales et du travail. Les entreprises se situent alors entre la société civile et l'Etat (Scherer et Palazzo, 2007). Dans ce cadre, les organisations internationales, les groupes de la société civile et les entreprises coopèrent avec les agences d'Etat pour aider à la régulation globale des problèmes de biens communs et,

parallèlement, les organisations non-lucratives développent des fonctions de plaidoyer auprès des gouvernements pour accentuer la réponse des entreprises aux problématiques sociales et environnementales qui les concernent (Scherer et Palazzo, 2011). Les entreprises vont même jusqu'à assumer les responsabilités politiques qui étaient autrefois celles des gouvernements en contribuant aux problématiques sociales et environnementales (Scherer, Palazzo, et Matten, 2014).

Ainsi, **le mouvement de la RSE favorise le développement de coopérations multi-parties prenantes pour répondre de façon commune à des besoins sociaux ou pour légitimer l'aspect social des entreprises.** Scherer, Palazzo et Matten (2014) plaident d'ailleurs pour examiner de façon plus profonde les modes d'opérationnalisation de la RSE dans le cadre des coopérations avec des organisations diversifiées.

Concernant le mouvement de développement des coopérations lié à la théorie des parties prenantes, Freeman (1994, 1999) définit cette théorie par le principe selon lequel l'entreprise doit être managée dans l'intérêt de ses parties prenantes, telles que les employés, les clients, les financeurs et les communautés. Plus particulièrement, Freeman (1994) présente plusieurs principes de la théorie : se baser, responsabiliser et recourir aux parties prenantes. La terminologie « stakeholders » (parties prenantes) est utilisée pour faire la distinction avec « shareholders » (actionnaires) (Freeman, 1999). De façon plus opérationnelle, Freeman, Wicks et Parmar (2004, p. 364) présentent la théorie des parties prenantes comme une théorie managériale, précisant comment les managers opèrent en se centrant sur deux questions principales : « *quel est le but de la firme ?* » et « *quelle responsabilité a le management sur les parties prenantes ?* ».

Cependant, Donaldson et Preston (1995) mettent en évidence des aspects à la fois descriptif, instrumental et normatif de la théorie des parties prenantes. Le terme de parties prenantes est lui-même utilisé de différentes manières, parfois pour des arguments contradictoires. De ce fait, la théorie est utilisée pour décrire à la fois la nature de l'organisation, la manière dont les managers pensent leur travail, la manière dont les administrateurs pensent les intérêts des organisations ou encore la manière dont ils gèrent effectivement leur organisation (Donaldson et Preston, 1995). Jones (1995), quant à lui, insiste sur l'aspect instrumental dans le management de la théorie des parties prenantes. Pour lui, l'instrumentation de la théorie des parties prenantes permettrait d'apporter des propositions pour la constitution d'un modèle de performance sociale de l'entreprise basé sur la contractualisation de relations.

Enfin, Cazal (2008, 2011) met en évidence la difficulté d'étudier la RSE des entreprises à partir de la théorie des parties prenantes. En effet, pour lui, la théorie des parties prenantes « *souffre fondamentalement d'un défaut de théorisation, d'une conceptualisation insuffisante (...), reste surtout prisonnière de certains présupposés théoriques et politiques lourds de conséquences* » (Cazal, 2011, p. 1). Ceci entraîne la RSE dans des logiques libérales liées aux contrats et à une vision réduite de la société (Cazal, 2008). Une ambiguïté est également soulevée par la présence d'aspects managérial et éthique pour définir la théorie des parties prenantes, permettant une diffusion large de la théorie mais entraînant une faiblesse quant à sa définition précise et à son opérationnalisation. La notion de « parties prenantes » est aussi une faiblesse, notamment par la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes comme un groupe homogène où chacun est en relation duale avec l'entreprise alors qu'il existe une multitude de parties prenantes avec des finalités hétérogènes et pouvant créer des coalitions entre elles. De ce fait, **bien que nous choisissons de ne pas retenir la théorie des parties prenantes pour expliquer le phénomène de PTCE, nous considérons le terme « parties prenantes » pour préciser que les coopérations que nous étudions englobent des organisations diversifiées se réunissant autour d'activités communes. Afin de spécifier cette diversité des organisations par leur nature, nous utilisons le terme de « multi-parties prenantes ».**

Ainsi, **le mouvement sociétal et de marché entraîne les entreprises à coopérer entre elles mais aussi avec des organisations à lucrativité limitée** (organisations de l'ESS, collectivités territoriales, institutions, centres de formation et de recherche). En effet, ces coopérations multi-parties prenantes permettent aux entreprises de prendre en considération les autres organisations afin de maximiser la valeur capturée et créée mais également de gagner en légitimité concernant leur capacité à répondre aux besoins sociaux. Ces mouvements amènent donc les entreprises à créer des coopérations afin d'accroître leur légitimité et leur profit, dans une vision utilitariste et opportuniste. En effet, la théorie des parties prenantes ou encore celle liée à la RSE ne prennent pas en compte la valeur créée et partagée avec les autres organisations. La théorie des parties prenantes, en se proposant d'étudier les relations de l'organisation avec ses parties prenantes, introduit la construction et la gestion de relations avec les organisations peu lucratives. Cependant, elle considère l'entreprise comme seule bénéficiaire de la valeur ajoutée de ses relations et se concentre sur des relations bilatérales avec les organisations parties prenantes. Le mouvement de la RSE propose quant à lui d'étudier les relations horizontales se nouant entre les organisations lucratives et les organisations non lucratives. Pourtant, son objet d'étude se centre surtout sur les pratiques et activités mises en place par les entreprises (en lien

avec les autres organisations) pour obtenir une performance sociale. De ce fait, **même si plusieurs mouvements sociétaux, académiques et économiques entraînent les entreprises à créer des relations et coopérations avec des organisations non lucratives, la littérature en sciences de gestion sur ce même sujet reste assez mince autour des questions de création des coopérations et de valeur ajoutée pour les différentes organisations y prenant part.**

1.4 Des confusions dans les formes organisationnelles dues aux coopérations multi-parties prenantes

La nécessité des organisations de l'ESS et des entreprises à coopérer entre elles a été mise en évidence dans les paragraphes précédents. Pour aller plus loin, nous observons également que cet impératif entraîne des confusions dans les formes organisationnelles classiques présentées (organisations de l'ESS, entreprises, etc.). En effet, un flou des visions et des missions des différents types d'organisations s'opère par la multiplication des coopérations multi-parties prenantes mais également par la volonté prônée que les organisations de l'ESS soient « rentables » et que les entreprises soient « sociales ». Pour Defourny et Nyssens (2017), ce mouvement de pluralité des organisations provient des transformations sociétales et politiques du monde contemporain. Les auteurs remettent en question le modèle économique de développement classique (opposant d'un côté les entreprises, et de l'autre les organisations de l'ESS), considérant que « *face à la complexité des défis locaux et globaux, et à l'incertitude radicale à laquelle nous sommes confrontés, autant se convaincre d'emblée qu'aucun modèle ne peut avoir la prétention de détenir le monopole de la solution. Le pluriel s'impose, les leviers de la transition ne peuvent qu'être multiples* » (Defourny et Nyssens, 2017, p. 17). Plus concrètement, Levillain, Hatchuel et Segrestin (2012, p. 185) précisent que les entreprises qui ont souhaité développer leur RSE ont eu à créer « *de nouvelles options juridiques qui révisent la mission et le cadre légal de l'entreprise* ». Ainsi, nous pouvons mettre en évidence que ces coopérations multi-parties prenantes entraînent des effets sur les formes organisationnelles classiques établies et viennent questionner jusqu'à la finalité et la création, le partage et la capture de valeur pour les organisations (Ballesteros et Gatignon, 2019).

Ce mouvement de transformation des frontières et objets des organisations entraîne la création de nouveaux concepts pour les définir. D'abord, Battilana (2018) a mis en évidence le concept d'organisations hybrides, pour définir ces nouvelles organisations, telles que les entreprises sociales, à la frontière entre l'économique et le social. En effet, pour lui, ces organisations hybrides « *combinent des aspects d'entreprises types (entreprenant une activité commerciale) et d'organisations non-lucratives (poursuivant une mission sociale)* » (Battilana, 2018, p. 1278).

Ces organisations possèdent également de nombreuses relations multi-parties prenantes, à la fois avec des organisations lucratives et non lucratives, dans le but de conserver cette logique hybride dans leurs activités et finalité. De ce fait, ces organisations hybrides combinent de multiples logiques institutionnelles, parmi lesquelles des logiques à la fois de marché et de bien-être social (Battilana, 2018). Ce faisant, elles floutent les frontières organisationnelles classiques et entraînent alors « *un casse-tête pour la théorie institutionnelle et, plus particulièrement, pour le nouvel institutionnalisme* » (Battilana, 2018, p. 1281). Ces éléments nous amènent à prendre en considération les difficultés de théorisation et d'institutionnalisation de ces nouvelles formes d'organisation, dues à leur hybridité et à leur complexité.

Ensuite, Levillain, Segrestin et Hatchuel (2014, p. 181) évoquent le concept d'entreprises à mission pour présenter une nouvelle forme d'entreprise qui, « *tout en conservant son caractère privé, nécessite un engagement particulier des individus envers la société dans son ensemble* ». De ce fait, l'entreprise se retrouve dans une triade privé-commun-public (Levillain et al., 2014) avec des missions et un cadre légal différents, facilitant l'introduction d'activités à vocation sociale. Cette nouvelle forme d'organisation vient ainsi peser sur les entreprises elles-mêmes dans le but de les contraindre à prendre en compte des finalités sociales.

Enfin, Defourny et Nyssens (2017, p. 20) parlent d'un troisième secteur entre le secteur privé lucratif et le secteur non-lucratif qui « *articule des logiques marchandes et non marchandes* ». Ce troisième secteur est celui des organisations de l'ESS. Ces organisations se définissent par des finalités multiples (maximisation du projet et services aux membres ou à la collectivité) et un fonctionnement démocratique (Defourny et Nyssens, 2017). Cette tendance entraîne de ce côté-ci plutôt une tension à l'égard des organisations de l'ESS se trouvant traditionnellement dans des logiques peu marchandes. Cette tension les amène à construire un objet plus hybride permettant d'intégrer une logique marchande à une partie ou la totalité de leurs activités. Ceci vient ainsi questionner la financiarisation des activités sociales au sein des organisations de l'ESS.

De Vaujany, Chanlat et Hussenot (2016) mettent en évidence un mouvement général de transformation des formes organisationnelles. Pour eux, ces nouvelles formes présentent plusieurs caractéristiques : des activités en réseaux avec des parties prenantes de nature de plus en plus différentes, la définition des organisations par leurs pratiques et le fait que les organisations possèdent des frontières en mouvement. L'organisation peut alors être vue : comme un mouvement permanent « *qui peut inclure diverses parties prenantes sans restriction à priori* » (De Vaujany et al. 2016, p. 16), comme un phénomène situé où la matérialité des

objets et des pratiques est au cœur de la dynamique organisationnelle, et comme un phénomène hétérogène fait d'acteurs et d'artefacts en relation. L'organisation est devenue « *un mouvement continu, à la fois résultat et condition de l'activité collective. L'espace, le temps, les outils, les règles, les acteurs (etc.) sont définis et redéfinis dans l'activité collective. L'activité collective est donc au cœur de l'analyse des phénomènes organisationnels.* » (De Vaujany et al., 2016, p. 21). Ils considèrent ces nouvelles formes d'organisations au sein de quatre nouveaux tournants de la théorie des organisations : le tournant pratique, le tournant matériel, le tournant processuel et le tournant sociétal (De Vaujany et al., 2016). De ce fait, pour eux, **l'organisation n'est plus une structure formelle avec des frontières établies mais un phénomène mouvant, en perpétuelle relation avec de nombreux autres phénomènes, observée principalement par ses activités et pratiques et intégrée dans un phénomène sociétal plus large. Ces éléments confortent l'intérêt d'étudier les coopérations multi-parties prenantes comme un mouvement d'action collective se développant au cœur des sciences de gestion.**

Ainsi, ces premiers éléments de revue de littérature nous amènent à **observer les coopérations multi-parties prenantes ainsi que les formes qu'elles prennent dans un mouvement institutionnel plus large qui remet en question les formes organisationnelles, leur finalité, leurs activités et leurs pratiques.** En effet, les multiples questions, provenant de sources et de courants divers amènent les organisations à créer des relations avec de multiples parties prenantes, le tout dans des formes organisationnelles de plus en plus mouvantes et coopératives. Michaux, Defelix et Raulet-Croset (2011, p. 124) identifient cette multiplication de « *nouvelles formes de coopération et de coordination entre les collectivités territoriales (...) pour mettre en œuvre des stratégies de développement territorial globales, durables et équilibrées* ». Ces questions les entraînent dans une transformation importante des formes organisationnelles, concernant leur objet et leurs frontières. Il apparaît également que les institutions (via les législations et rapports) suivent de très près ces mouvements, allant dans certains cas jusqu'à les promouvoir, comme c'est le cas pour les entreprises à mission, les organisations de l'ESS ou encore les coopérations multi-parties prenantes.

Cependant, cette montée en complexité des formes organisationnelles, de leurs finalités et de leurs activités dépasse en même temps les institutions et les organisations elles-mêmes. Les organisations sont alors amenées à être dans un mouvement perpétuel et une redéfinition régulière de leur finalité, de leurs activités et de leurs relations. Les organisations comme les institutions cherchent à comprendre et définir les organisations et les coopérations se développant afin de pouvoir créer, accélérer ou freiner la création du cadre environnemental,

institutionnel et législatif. La nouvelle forme de coopération multi-parties prenantes qu'est le PTCE n'échappe pas à ce questionnement car, malgré la définition présente dans la loi ESS du 31 juillet 2014 (article 9), les institutions comme les organisations et les communautés académiques cherchent à mieux définir la forme de coopération à laquelle elle se rattache afin de préciser ses modalités d'action, ses buts et son fonctionnement. Cette recherche de définition est associée à un second questionnement, celui du cadre environnemental à construire facilitant la création de ces formes de coopération nouvelles. De ce fait, la première sous-problématique de notre étude peut être explicitée comme ceci : « **Comment définir les coopérations multi-parties prenantes ? Existe-t-il un cadre environnemental pour ces coopérations ? Quelle est son influence sur la création des coopérations ?** ».

2. L'étude du cadre environnemental et des PTCE en région HDF

Dans cette deuxième sous-partie nous revenons sur la méthodologie mise en place pour étudier la sous-problématique identifiée et ainsi réaliser la première boucle d'abduction, au niveau d'analyse macro.

2.1 Le cadre environnemental et les PTCE en région HDF

Comme présenté dans les chapitres 2 et 3, nous réalisons notre étude sous la forme d'une recherche-intervention à partir de l'étude du cas régional des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) en HDF. En 2017, quand nous avons intégré l'Institut Godin en thèse CIFRE²⁴ sur le sujet des coopérations multi-parties prenantes, nous avons immédiatement été associée aux activités et questionnements concernant les PTCE en région HDF. **Ces questionnements étaient alors principalement portés par des demandes des institutions, collectivités territoriales et réseaux d'accompagnement. Ils portaient sur le cadre environnemental à construire pour favoriser les coopérations multi-parties prenantes que sont les PTCE ainsi que les conditions de création de ces coopérations.** Nous avons observé les nombreux questionnements de ces réseaux d'accompagnements, collectivités territoriales et institutions quant à la définition précise et opérationnelle des PTCE, en comparaison des autres formes d'organisations et de coopérations qui émergeaient par ailleurs. Ces questionnements étaient également liés à un questionnement portant sur l'utilité et l'efficacité de l'environnement pour aider à la création de ces nouvelles formes de coopération, qui semblaient prometteuses

²⁴ Pour rappel, Convention Industrielle de Formation par la REcherche

pour répondre aux besoins sociaux présents sur les territoires (selon les organisations rencontrées).

Nous avons alors cherché à recenser les questionnements des institutions et des réseaux d'accompagnement, puis à observer les réponses et propositions qu'ils mettaient en place pour aider au développement des PTCE. De ce fait, la collecte des données du cadre environnemental des PTCE s'est déroulée par l'observation et la participation à des réunions et des entretiens informels dans le cadre de nos missions à l'Institut Godin en tant que chargée de mission recherche et développement concernant les PTCE. Nous avons eu accès à de nombreuses ressources documentaires (sites web, rapports, comptes-rendus de réunions, appels à projets, réponses aux appels à projets etc.) liées à ces réunions. Nous avons également réalisé quelques entretiens semi-directifs avec plusieurs des organisations parties prenantes. Ces nombreux échanges ont permis de positionner la sous-problématique de l'étude au niveau d'analyse macro, à savoir : « **Comment définir les coopérations multi-parties prenantes ? Existe-t-il un cadre environnemental pour ces coopérations ? Quelle est son influence sur la création des coopérations ?** ».

Pour observer de la façon la plus complète possible l'ensemble de l'environnement et du contexte de création des PTCE en région Hauts-de-France, **nous avons cherché à la fois à comprendre l'environnement qui gravitait autour du déploiement des PTCE (rencontres et échanges avec les collectivités territoriales, les institutions et les réseaux d'accompagnement des PTCE) et le déploiement des différents PTCE se créant en région Hauts-de-France aujourd'hui**. De ce fait, nous avons continué d'observer les réunions et de réaliser des entretiens (formels et informels) dans le cadre de nos missions de recherche et développement à l'Institut Godin.

2.2 Présentation des dispositifs et PTCE étudiés

Nous avons étudié des dispositifs collectifs et des organisations (institutions, centres de recherche, collectivités territoriales), agissant au niveau régional. Ces dispositifs et organisations accompagnent les PTCE de façon individuelle ou via un dispositif collectif. Nous les présentons succinctement :

- Le projet la CoopéraTive regroupe des PTCE et des organisations telles que les collectivités territoriales et les réseaux d'accompagnement pour répondre à un appel à projet commun en 2017-2018 puis pour créer un groupement d'employeurs mutualisé afin d'intégrer des alternants au cœur des PTCE, en 2019. Ce dispositif collectif est

impulsé par l'un des PTCE pionniers en région Hauts-de-France ainsi que la CRESS HDF²⁵ et appuyé par l'IAE d'Amiens en tant qu'université d'accueil pour les étudiants ;

- Le Collectif French Impact Territoires regroupe des PTCE et des institutions telles que les collectivités territoriales (conseil Régional, départements, communautés de communes), les centres de recherche (Institut Godin) et les réseaux d'accompagnement (APES²⁶, COORACE HDF²⁷, CRESS HDF) pour répondre à un appel à projet commun à l'été 2019. Cet appel à projet avait pour objectif le développement d'un dispositif collectif territorial à l'échelon régional permettant d'accompagner le développement de l'innovation sociale et des coopérations sur les territoires ;
- Le collectif inter-animateurs PTCE regroupe les réseaux d'accompagnement (CRESS HDF et COORACE HDF), les institutions de recherche (Institut Godin) et les animateurs PTCE. Il a pour but d'échanger sur les actualités et les difficultés des PTCE. Ce collectif a mis en place des rencontres tous les deux à trois mois, par l'accueil d'un PTCE différent, entre décembre 2017 et septembre 2019 ;
- le collectif inter-réseaux d'accompagnement regroupe les réseaux d'accompagnement régionaux (la CRESS HDF, l'APES et le COORACE HDF), un réseau national (RTES²⁸) et un centre de recherche (Institut Godin) entre juillet et décembre 2019. Il a pour but de faciliter l'accompagnement et l'aide aux PTCE en région HDF par une coordination entre réseaux d'accompagnement et centres de recherche et par la réalisation d'évènements de sensibilisation en région HDF ;
- Le Conseil Régional HDF par sa politique publique spécifique auprès des coopérations multi-parties prenantes territoriales. Cette politique publique émane du service de développement économique et s'intitule « ACTE – Accélérateur de Coopération Territoriale Economique ». Elle a été construite par un collectif d'organisations (APES, CRESS HDF, Institut Godin) entre juillet 2018 et septembre 2019. La politique a été

²⁵ CRESS : Chambre consulaire Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire en Hauts-de-France avec des missions de représentation, d'observation, d'accompagnement à l'entrepreneuriat et de promotion des organisations de l'ESS.

²⁶ APES : Acteurs pour une Economie Solidaire, agissant sur la région Hauts-de-France, qui rassemble les acteurs de l'économie solidaire. Ses missions sont de représenter et promouvoir l'économie solidaire, d'appuyer à l'émergence, la pérennisation et le développement d'initiatives solidaire sur les territoires et d'investir la recherche et développement en économie solidaire.

²⁷ COORACE HDF : antenne régionale du réseau national de l'économie sociale et solidaire rassemblant 557 entreprises d'utilité sociale territorialisée (sous formes de structures d'insertion par l'activité économique principalement).

²⁸ RTES : Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire (RTES) réunit des collectivités territoriales (conseils régionaux, conseils départementaux, métropoles, intercommunalités et communes) qui s'engagent pour le développement de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) sur leur territoire.

lancée en septembre 2019 et a continué d'être animée par ce collectif et les agents du Conseil Régional HDF ;

- Le Conseil Départemental de l'Oise, par sa politique publique spécifique auprès des PTCE porteurs de transformation sociale. Cette politique publique, développée en 2017, émane du service d'inclusion sociale et s'intitule « Emergence ». Elle permet de financer les PTCE en cours de création dans le département de l'Oise ;
- le Siilab HDF, un laboratoire d'innovation publique basé à Lille, géré par un collectif de services de l'Etat en région (notamment la DRJSCS²⁹ et la DIRECCTE³⁰), des réseaux d'accompagnement (CRESS HDF, Le mouvement Associatif HDF³¹) et des centres de recherche (Institut Godin, Chair'ESS³²) ayant pour objet de faciliter l'innovation publique au sein de la région HDF. Un des axes de travail a porté sur le déploiement de l'innovation sociale. Une partie des activités de cet axe, animée par l'Institut Godin, a été dédié à la définition des conditions d'émergence et de développement des PTCE (cf. étude présentée au chapitre 2) et à leur présentation lors d'un évènement dédié ;
- Le Programme de recherche et développement (R&D) dédié aux coopérations territoriales, porté par l'Institut Godin depuis décembre 2018 et financé par le Conseil Régional des HDF. Ce programme a pour but de faciliter la création et le développement des coopérations territoriales (principalement les PTCE) par l'outillage ;
- le Programme de recherche porté par Resolis³³ visant à construire des « Sociopôles » territoriaux permettant de proposer une réflexion commune pour des problématiques de territoire par les associations et collectivités territoriales. Resolis a choisi la région HDF comme l'un des Sociopôles à construire entre 2018 et 2020.

Nous avons également eu des rencontres avec des institutions hors région dans le cadre de nos missions à l'Institut Godin. Nous avons intégré ces éléments dans la collecte de nos données

²⁹ DRJSCS : Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale des Hauts-de-France.

³⁰ DIRECCTE : Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi des Hauts-de-France.

³¹ Le mouvement associatif HDF : Association et échelon régional du Mouvement associatif national, qui a pour objet de représenter la vie associative en région HDF (porte-voix et plaidoyer de la dynamique associative). Fédération des associations en Région HDF, réunies autour de réseaux sectoriels, eux-mêmes adhérents du mouvement.

³² Chair'ESS : Chaire interuniversitaire et interdisciplinaire en économie sociale et solidaire et soutenabilité du territoire des Hauts-de-France (Chair'ESS), visant à encourager les travaux, les pratiques, les recherches et les formations en économie sociale et solidaire lorsque celle-ci se met en quête de territoires plus soutenables.

³³ Resolis : Recherche et évaluation de solutions innovantes et sociales, association créée en 2010, agissant nationalement pour valoriser les initiatives et permettre l'accompagnement des transitions (observatoire des pratiques sociales innovantes dans les associations)

car elles permettent d'avoir une comparaison concernant l'environnement spécifique présent en région HDF. Les rencontres et échanges avec l'environnement hors région concernent :

- Le Conseil Régional Grand Est, plus particulièrement son service développement économique, dans le cadre de sa réflexion concernant l'évolution de ses politiques publiques afin de favoriser et amplifier le développement de l'innovation sociale et des coopérations territoriales (de type PTCE) ;
- Le programme de R&D du PTCE Clus'ter Jura, dans sa construction, portant sur plusieurs axes facilitant la compréhension de la démarche PTCE et l'outillage auprès des activités d'entrepreneuriat développées par les membres ;
- Le programme Cit'in portant sur des expérimentations démocratiques pour la transition écologique, plus particulièrement, le programme « Formes de travail et de coopération, une citoyenneté économique pour la transition écologique » porté par le collectif TACITE (Travail Autonome, Coopérations et Innovation Sociale pour la Transition Ecologique) composé de plusieurs organisations et centres de recherche (à Grasse, Paris et Amiens). Ce programme, se déroulant de 2018 à 2020, porte sur la réalisation de trois universités éphémères (organisations-chercheurs) et permet de questionner la place du travail autonome et des coopérations dans la réponse aux besoins de transition écologique et solidaire.

Dans le cadre de la collecte des données concernant le déploiement des PTCE en région HDF, nous avons rencontré les 12 PTCE (déjà créés ou en cours) dans le cadre d'entretiens formels ou informels : Pôle Anima, Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Aliss, Emergence Beauvaisis, Maison d'Economie Solidaire, Ecopôle Alimentaire, Cotess, Emergence Sud Oise, Emergence Cœur de l'Oise, Emergence Noyonnais, Initiatives et Cité et le Projet Collectif CABBALR. Nous avons également eu des rencontres avec 3 PTCE hors région HDF, à savoir : le PTCE Tetris (en Pays de Grasse), le PTCE Clus'ter Jura (dans le département du Jura), et le PTCE Bois d'Olives (sur l'île de la Réunion). Ces rencontres et échanges permettent de mettre en évidence la particularité de l'environnement dans la région Hauts-de-France, comparativement aux autres régions de France, vis-à-vis de la création et du développement des PTCE.

Nous avons enfin eu accès à de nombreuses données secondaires et avons procédé à une analyse documentaire approfondie des différents rapports, textes de lois, candidatures à des appels à projets ou même documents préparatoires et comptes-rendus des réunions afin de confirmer nos découvertes lors des entretiens, observations participantes et interventions.

2.3 Modalités de collecte et analyse des données

Les différentes rencontres effectuées sont présentées dans le tableau 11 ci-dessous. La collecte des données s'est principalement déroulée entre décembre 2017 et septembre 2018. Elle s'est cependant poursuivie après septembre 2018 au gré des opportunités de rencontres, d'échanges et d'observations possibles afin de suivre les différents dispositifs collectifs, institutions, collectivités territoriales et réseaux d'accompagnement rencontrés.

Lieu	Thématique	Dispositif	Observations participantes		Entretiens semi-directifs		Entretiens informels		Interventions	
			Nombre	Durée	Nombre	Durée	Nombre	Durée	Nombre	Durée
En région	Politiques publiques	Politique publique région HDF – Accélérateur de Coopération Economique	3	8h					1	2h
		Politique publique Département Oise – Emergence	1	2h			1	1h		
		Collectif French Impact Territoires	1	3h			1	1h		
	Accompagnement et conseil	Projet la CoopéraTive	2	5h						
		Collectif inter-animateurs PTCE	7	43h			3	3h		
		Collectif inter-réseaux d’accompagnement	3	6h						
		CRESS Hauts-de-France					6	6h		
		APES					5	5h		
		COORACE Hauts-de-France	1	2h						
	Recherche et développement	Journée conditions d’émergence des PTCE au Siilab							1	7h
		Programme Resolis					1	1h		
		Programme R&D coopérations territoriales de l’Institut Godin	12	48h					2	4h
	Rencontres PTCE	Pôle Anima			1	1h	1	1h		
		La Fabrique pour Entreprendre Solidaire			1	1h	1	1h		
		Aliss			1	1h				
		Emergence Beauvaisis			1	1h	1	1h		
		Maison d’Economie Solidaire					3	3h	1	1h
		Ecopôle Alimentaire					1	1h	1	1h
		Cotess					1	1h	1	2h
		Emergence Sud Oise					1	1h		
		Emergence Cœur de l’Oise					3	6h	1	2h
		Emergence Noyonnais					1	1h		
		Initiatives et Cités					3	6h	1	1h
		Projet collectif Cabbalr					2	2h	2	8h
Sous-total			30	117h	4	4h	35	71h	11	18h
Hors région	Politique publique	Direction développement économie région Grand Est	1	1h					1	1h
	Recherche et développement	Programme R&D Clus’ter Jura					1	1h		
		Programme Cit’in autour des coopérations territoriales	10	70h					4	6h
	Rencontres PTCE	Tetris	1	7h			3	6h		
		Clus’ter Jura Bois d’Olives	1	7h			1	3h		
Sous-total			13	85h	0	0h	5	10h	5	7h
TOTAL			43	202h	4	4h	40	81h	16	25h

Tableau 11. Part de la collecte des données utilisées pour l'étude de la boucle d'abduction au niveau d'analyse macro

Ce suivi a permis de partager les analyses et modèles, tester les propositions d'action et les évaluer par les relations privilégiées entretenues. Nous avons aussi été partenaire de la création de certains dispositifs, par le biais d'interventions auprès des organisations présentes au niveau d'analyse macro.

Les rencontres sont réparties en fonction de la localisation du dispositif (en ou hors région Hauts-de-France), de la thématique de la rencontre (politiques publiques, accompagnement et conseil, recherche et développement ou rencontres PTCE) et du dispositif. Les thématiques sont découpées en quatre catégories en fonction de leur but d'action : pour créer une politique publique, pour faciliter la création du PTCE par l'accompagnement, pour faciliter la création du PTCE par l'apport de R&D ou par l'accompagnement / l'aide directe à un PTCE. Sont ensuite présentés le type d'échange (observation participante, entretien semi-directif, entretien informel et intervention) ainsi que le nombre et leur durée.

Comme nous l'avons mis en évidence au chapitre 3, nous considérons que la recherche et l'intervention sont imbriquées dans le cadre des relations entretenues avec les organisations impliquées dans l'étude. Cependant, nous avons fait le choix de distinguer les différents types d'actions et de relations avec les organisations et dispositifs en fonction de l'activité principale réalisée à chaque temps d'échange et du choix de « média » utilisé pour l'échange : grille d'observation, grille d'entretien, aucun média ou matériau analysé et modèle. Nous avons intégré dans ce tableau la partie de la collecte des données qui a été utilisée pour répondre à la sous-problématique identifiée. Les différentes rencontres se sont surtout centrées sur la découverte, la compréhension et la recherche des buts et objectifs de ces différents dispositifs et des organisations impliquées en leur sein.

Nous avons analysé les éléments recueillis par un codage descriptif puis un codage « in vivo » (Miles, Huberman et Saldaña, 2014) afin de mettre en évidence les différents dispositifs et leurs fonctions au sein de l'environnement. Nous avons également cherché à mieux comprendre les PTCE en tant que formes de coopérations multi-parties prenantes. Nous avons procédé enfin à une analyse par théorisation ancrée (Corbin et Strauss, 1990) afin de réaliser une structure de données des résultats (Corley et Gioia, 2004) facilitant l'analyse.

3. Le cadre environnemental favorisant les coopérations multi-parties prenantes à visée sociale et solidaire

3.1 Résultats concernant le cadre environnemental

Nous présentons dans un premier temps les résultats concernant l'environnement présent autour des PTCE en région Hauts-de-France. Le **travail d'analyse des résultats par la théorisation ancrée met en évidence trois dimensions importantes du cadre environnemental : des missions d'accompagnement à la création des PTCE, une structuration des moyens et ressources pour faciliter leur création, et l'expansion de la recherche et développement pour, par et sur les PTCE**. Nous présentons les résultats synthétisés dans le tableau 12 ci-dessous reprenant la structure de données. Une version complète de la structure de données est présente en annexe.

Thèmes de 1 ^{er} ordre	Concepts de 2 nd ordre	Dimensions
Communication de dispositifs	Accompagnement par la communication	<i>Missions d'accompagnement à la création des PTCE</i>
Evènementiel		
Promotion des PTCE		
Aide à la décision / création	Accompagnement par la R&D	
Production de nouvelles connaissances		
Diagnostics de PTCE		
Formations et présentations d'outils		
Rencontres inter-PTCE	Accompagnement par le partage et l'animation	
Partage de connaissances		
Dispositifs d'échanges inter-PTCE		
Partage de problématiques communes		
Recensement des PTCE	Volonté de création d'un dispositif collectif d'aide et d'accompagnement	<i>Structuration des moyens et ressources pour faciliter la création des PTCE</i>
Mutualisation et outillage au niveau régional		
Dispositif inter-accompagnement		
Mutualisations inter-PTCE		
Possibilités de financements publics	Structuration des financements régionaux	
Conditions drastiques de financement		
Sélection des PTCE via la R&D		
Soutien politique et financier de l'Etat	Soutien d'organisations publiques intra- et extra-régionales	
Soutien politique et financier des institutions régionales		
Tensions entre les soutiens nationaux et régionaux		
Dispositifs collectifs de R&D	R&D comme opportunité pour les PTCE comme pour les chercheurs	<i>Expansion de la recherche et développement pour, par et sur les PTCE</i>
R&D comme démarche compréhensive des PTCE		
Participation des PTCE à la R&D		
Conditions d'émergence et de développement des PTCE	Thématiques de R&D développés à partir et sur les PTCE	
Innovation Sociale		
Action collective		
Processus de création des PTCE		
Transition écologique et solidaire		

Tableau 12. Synthèse de la structure de données concernant le cadre environnemental des PTCE en région HDF

Missions d'accompagnement à la création des PTCE

La première dimension mise en évidence dans le cadre de la qualification de l'environnement des PTCE en région HDF concerne la place importante des missions d'accompagnement à la création des PTCE. En effet, les réseaux d'accompagnement, les collectivités territoriales ainsi que les centres de recherche mettent en place ces missions auprès des PTCE sur le territoire.

Cet accompagnement passe tout d'abord par la communication. En effet, plusieurs éléments pointent l'importance de la communication pour accompagner la création des PTCE. Ces missions sont portées principalement par les réseaux d'accompagnement et les collectivités territoriales. La CRESS HDF, par exemple, communique sur l'ensemble des dispositifs disponibles pour les PTCE dans chaque réunion avec les animateurs PTCE. Cette communication est régulière car elle est inscrite comme point de l'ordre du jour et insiste sur les dispositifs financiers (ACTE, French Impact Territoires, appels à projets de fondations, etc.³⁴) auxquels peuvent « *émarger les PTCE* » (chargé de mission CRESS HDF) pour financer le PTCE lui-même ou ses activités. Les collectivités territoriales mettent également en place des éléments de communication (plaquettes, site web, etc.) pour présenter les dispositifs permettant de financer la création des PTCE. Les réseaux d'accompagnement (APES, CRESS HDF, COORACE HDF) et les collectivités territoriales échangent régulièrement par téléphone avec les PTCE (animateurs de PTCE) pour faciliter la compréhension des dispositifs et leur proposer de répondre à l'appel à candidature. Ces éléments sont communiqués au sein des rencontres collectives, par le biais d'emails et d'échanges formels et informels permettant de porter à connaissance des PTCE ces différents dispositifs.

L'accompagnement par la communication passe ensuite par le biais d'événements organisés afin de sensibiliser, présenter les dispositifs et les outils à mobiliser pour les PTCE. Ces événements sont construits par les centres de recherche (Cit'in) ainsi que la CRESS HDF en partenariat avec les collectivités territoriales. Ils ont pour but de présenter les dispositifs financiers et de recherche mais également de sensibiliser à la compréhension de ces formes de coopération et de leur intérêt pour le territoire via le développement économique et l'innovation sociale produite. Cependant, ces événements n'ont pas tous pu être organisés, notamment celui porté par la CRESS HDF et les collectivités territoriales, du fait d'un manque de communication entre les deux co-organisateurs.

³⁴ Entre parenthèses, nous précisons les organisations, dispositifs collectifs et personnes qui ont dit et/ou exprimés l'idée présentée.

L'accompagnement par la communication porte enfin sur le développement d'activités de promotion. Ces activités de promotion ont pour but de mettre en avant les PTCE pour « *donner envie à d'autres territoires* » (collectif French Impact Territoires) de créer un PTCE. L'une des activités de promotion devait porter sur la création « *de fiches de présentation* » pour « *valoriser* » les PTCE et leur impact sur le territoire (chargé de mission CRESS HDF) dans le cadre des rencontres inter-animateurs mais celle-ci n'ont pas vu le jour, faute de relances de la part des PTCE eux-mêmes et suite à l'étiollement du groupe inter-animateurs de PTCE qui s'est arrêté en septembre 2019.

Ensuite, l'accompagnement passe par l'activité de recherche et développement (R&D). Porté par l'Institut Godin mais impulsé par les collectivités territoriales et les réseaux d'accompagnement, des activités R&D ont vu le jour pour faciliter la création des PTCE. La R&D a alors été vue dans un premier temps comme un moyen de répondre aux besoins des PTCE. De ce fait, les réseaux d'accompagnement font appel aux services de l'Institut Godin pour « *présenter les conditions d'émergence et de développement des PTCE à des projets collectifs en cours de création* » (chargés de mission APES et CRESS HDF). L'objectif est ainsi de pouvoir outiller, aider à la décision et préconiser des actions à mettre en place par les PTCE pour réussir à le créer.

La R&D est également sollicitée pour produire de nouvelles connaissances, comme ce fut le cas dans le cadre de la politique publique régionale ACTE auprès de la Région HDF ainsi que l'intervention auprès de la Région Grand Est. Ces connaissances portaient sur des éléments permettant l'analyse « *des PTCE en cours d'émergence et de création* » afin de pouvoir sélectionner les PTCE prioritaires à financer. De nouvelles connaissances sont également produites au profit des PTCE afin de pouvoir les aider, accompagner et outiller vis-à-vis des besoins exprimés. L'Institut Godin a par exemple construit un outil permettant de répondre à la question du « *comment on fait collectif ?* » (projet de recherche de l'Institut Godin), question posée par les PTCE eux-mêmes lors d'échanges.

Les outils construits par la R&D sont également utilisés pour accompagner les PTCE, notamment par la facilitation des prises de décisions et actions à mettre en œuvre dans la création des PTCE. Ces outils permettent en effet de réaliser un « *diagnostic à partir d'une grille d'analyse de création des PTCE* » (chercheurs de l'Institut Godin) et proposer des pistes d'actions spécifiques à chaque PTCE. Les PTCE présents en région HDF ont demandé à réaliser les diagnostics par l'accompagnement de l'Institut Godin, de façon volontaire ou suite à une recommandation des réseaux d'accompagnement.

Des formations formelles (projet de Master 2 dans le cadre du projet la CoopéraTive) ou informelles (présentation des outils et des connaissances) auprès des PTCE et des collectivités territoriales ont également pour but d'accompagner les PTCE par la R&D. En effet, ces formations ont pour objet de faire « *découvrir et d'acquérir* » les fonctions du métier d'animateur de PTCE (plaquette du projet de Master 2) mais également de « *comprendre et partager* » les éléments de conditions de la création des PTCE (animateur de PTCE, APES).

Enfin, l'accompagnement observé passe principalement par le partage et l'animation. En effet, nous pouvons mettre en évidence le développement de nombreux dispositifs d'animation sur les territoires pour permettre aux organisations de se rencontrer. L'objectif de ces dispositifs, impulsés principalement par les réseaux d'accompagnement (CRESS HDF, APES) a pour but de faire se rencontrer les organisations et « *favoriser les coopérations* » (chargé de mission APES) entre les organisations d'un territoire. Pour cela, les institutions animent plusieurs dispositifs comme le club entrepreneurs (APES), les clubs busin'ESS et les journées sur les territoires (CRESS HDF). Ces journées sont co-animées 3 à 4 fois par an avec les organisations du territoire (organisations de l'ESS et collectivités territoriales). Elles permettent de faire se rencontrer les organisations d'un territoire en fonction de leur nature et/ou de leur secteur d'activité.

L'accompagnement par le partage est également mis en œuvre par le partage de connaissances et d'expériences entre les organisations présentes au sein des réunions collectives avec les PTCE en région HDF et des rencontres individuelles. Ce partage de connaissances et d'expériences se déroule de façon informelle, par la présentation de connaissances et de travaux de recherche (par les chercheurs de l'Institut Godin) mais aussi principalement par le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre les PTCE (rencontres inter-animateurs de PTCE).

L'accompagnement par l'animation est également observé dans le cadre de la construction de dispositifs entre les PTCE à l'échelon régional, tel que les rencontres inter-animateurs PTCE organisées par la CRESS HDF et les tentatives de création de collectifs inter-PTCE (la CoopéraTive et French Impact Territoires). Ces dispositifs d'animation qui se déroulent tous les 2 à 3 mois, ont pour but de favoriser les « *échanges entre les animateurs de PTCE* » (chargé de mission CRESS HDF). Ils ont été arrêtés en septembre 2019 par manque d'animateurs disponibles pour participer à ces rencontres, lié au manque de moyens rencontré par les PTCE eux-mêmes. Parallèlement, une logique de « *compagnonnage territorial* » (animateur Maison d'Economie Solidaire) a vu le jour par des « *visites apprenantes* » (animateur Aliss) entre les

PTCE de la région HDF, permettant ainsi aux différents PTCE d'observer ceux qui sont plus avancés lors de journées de visites et d'échanges.

Le partage dans l'accompagnement passe enfin par le partage des problématiques communes entre les PTCE en cours de création. Ce partage est notamment rendu possible par les rencontres inter-animateurs PTCE organisés par la CRESS HDF. Nous avons pu mettre en évidence que les PTCE partagent des problématiques communes concernant leurs besoins vis-à-vis des activités produites et du processus de création des PTCE. Ces éléments sont partagés et solutionnés par des échanges collectifs et retours d'expériences, des accompagnements individualisés et des visites apprenantes.

Structuration des moyens, ressources et possibilités pour faciliter la création des PTCE

La seconde dimension mise en évidence concernant le cadre environnemental des PTCE concerne la recherche de la structuration des moyens, des ressources et des possibilités pour faciliter la création des PTCE.

Premièrement, cette recherche de structuration est observée dans la volonté et les tentatives nombreuses par l'ensemble des organisations, de créer un dispositif collectif d'aide et d'accompagnement à destination des PTCE, par le regroupement de différentes organisations pouvant faciliter la création et la gestion des PTCE. Ce dispositif collectif a également comme but de capter des ressources et moyens à moindre coût et/ou plus efficaces pour améliorer la création des PTCE. D'abord, nous observons que de nombreuses réunions entre les organisations (centres de recherche, réseaux d'accompagnement, collectivités territoriales et PTCE) portaient sur la création et la mise à jour régulière d'une « *base de données* » renseignant l'ensemble des PTCE présents au niveau régional. Cette base de données permet ainsi d'identifier les PTCE présents et actifs sur les différents sous-territoires.

Nous pouvons mettre également en évidence le nombre important de dispositifs collectifs identifiés qui développent des dispositifs d'échange et de facilitation pour les PTCE en région HDF. Ces réunions sont créées et animées par des institutions, des collectivités territoriales ou des réseaux d'accompagnement. Ces dispositifs collectifs regroupant les PTCE, ont pour but de : « *faciliter le développement des PTCE en région* » (collectif TIGA) ou encore « *de partager nos problématiques concernant la création des PTCE* » (animateur de PTCE). Les réunions portent principalement sur les besoins ressentis par les PTCE, les possibilités de financement et d'accompagnement par les réseaux d'accompagnement, les collectivités

territoriales ainsi que le recensement des institutions et des PTCE prêts à s'engager dans ces dispositifs collectifs et/ou à répondre aux appels à projets.

Les réseaux d'accompagnement, centres de recherche et collectivités territoriales ont aussi cherché à structurer un espace d'inter-accompagnement les regroupant afin de « *faciliter le partage d'information et l'accompagnement auprès des PTCE* ». L'objectif était de « *créer une cellule régionale d'aide aux PTCE* ». Les activités de cette cellule devaient porter sur le « *partage des constats sur les PTCE du territoire* » (collectif inter-réseaux d'accompagnement des PTCE) et la coordination des divers accompagnements pour aider les PTCE. Ces dispositifs collectifs se sont créés durant de courtes périodes (moins d'un an) avec pour objectif de répondre aux besoins des PTCE en terme de financement, d'accompagnement et de ressources.

Les PTCE ont aussi de leur côté cherché à structurer un dispositif collectif entre eux (collectif la CoopéraTive) pour permettre la mutualisation de moyens à l'échelle régionale et faciliter « *l'apport de ressources et moyens* » (dirigeant d'un PTCE). Cette tentative de dispositifs collectifs inter-PTCE est portée sur la capture et la redistribution de ressources et compétences entre les PTCE, par le partenariat avec des institutions territoriales et nationales.

La recherche de cette structuration concerne également les financements disponibles pour les PTCE en région HDF. En effet, les organisations financières (conseils départementaux, communautés d'agglomération, conseils régionaux) ont porté des dispositifs « *permettant le financement de la fonction d'animation, l'aide à l'émergence des PTCE* » (Conseil Régional des HDF). Ces possibilités de financement ont été créées et communiquées au sein de la région HDF par le biais des réseaux d'accompagnement, de documents de communications et d'échanges individuels avec les PTCE intéressés. Ces financements sont liés aux services de développement économique (Région HDF) ou d'inclusion sociale (Département de l'Oise) avec un ancrage fort auprès des organisations de l'ESS.

Dans le cadre de cette structuration, les financeurs ont mis en place des conditions liées à la possibilité de les obtenir. Certaines conditions sont incompressibles (le co-financement, la création d'activités et d'emplois à visée sociale et solidaire, des attestations de minimis et bilans d'évaluations de l'action) et sont communes à l'ensemble des appels à projets publics. Cependant, les collectivités territoriales ont également cherché à mettre en place des conditions spécifiques à la thématique des PTCE. Ces conditions portent sur : la présence ou volonté de créer des coopérations durables sur les territoires, le financement possible pendant 3 années en fonction de l'avancée du PTCE ou encore la réponse aux besoins sociaux de territoire par les activités créées (politique publique ACTE du Conseil Régional HDF).

La sélection des PTCE financés a également été structurée, notamment au sein du Conseil Régional HDF. De ce fait, les éléments de sélection des PTCE sont liés aux éléments de recherche et développement des conditions de création des PTCE (produits par l'Institut Godin). Cette sélection se déroule dans le cadre de réunions collectives (avec la présence de l'APES, la CRESS HDF, l'Institut Godin et le Conseil Régional HDF). Les organisations présentes dans ces comités de sélection apportaient des éléments et questionnaient « *les possibilités de financer l'accompagnement des PTCE* » (CRESS HDF).

Cette structuration des moyens et ressources s'est également développée par le soutien d'organisations publiques intra- et extra-régionales. Tout d'abord, un soutien politique et financier de l'Etat a été observé en faveur de la création des formes de coopérations territoriales telles que les PTCE, notamment par : l'appel à projet French Impact Territoires (appel à projet national au soutien de coopérations économiques territoriales porteuse d'innovation sociale) et le PACTE pour la réussite du Sambre-Avesnois Thiérache (Convention Etat-Collectivités territoriales en faveur du développement du territoire, possédant un axe sur la création de PTCE). Ces soutiens politiques et financiers (apports en ressources) de la part de l'Etat se sont accompagnés de soutiens financiers d'organisations concernant l'investissement dans l'innovation sociale (FISO, BPI France) et d'études sur les objectifs et les intérêts de créer des PTCE dans les territoires (étude « Entrepreneuriat de Territoire » de la Caisse des Dépôts en 2017, études du Labo de l'ESS).

Ensuite, nous avons observé un soutien politique et financier des instances régionales en faveur de la création des PTCE : la politique publique ACTE (Conseil Régional HDF), la politique publique Emergence (Conseil Départemental de l'Oise) et la volonté de la construction d'une politique publique dédiée en Région Grand Est. Ces soutiens portent principalement sur un apport en ressources permettant de financer le fonctionnement des PTCE. Ces soutiens sont visibles par le financement de réseaux d'accompagnement et des centres de recherche (CRESS HDF, APES, Institut Godin, etc.) sur des activités d'accompagnement et d'outillage des PTCE, tel que le programme R&D de l'Institut Godin.

Enfin, il est important de mettre en avant les tensions entre les collectivités territoriales et régionales et les institutions nationales vis-à-vis du soutien aux PTCE. En effet, nous avons pu observer que certaines collectivités territoriales sont dubitatives vis-à-vis des PTCE en cours de création et refusent parfois de les financer alors même que les PTCE possèdent des soutiens régionaux et nationaux. De la même façon, les collectivités territoriales, régionales et nationales n'ont pas la même définition ni les mêmes conditions de sélection des PTCE à financer. De ce

fait, les PTCE financés au niveau territorial ou régional n'obtiennent pas l'accès aux financements nationaux (collectif TIGA, collectif French Impact).

Expansion de la R&D pour, par et sur les PTCE

La troisième dimension mise en évidence concernant le cadre environnemental des PTCE porte sur la place de la R&D pour, par et sur les PTCE. Nous identifions d'abord la position de la R&D comme une opportunité pour les PTCE comme pour les chercheurs. En effet, la R&D est mise en œuvre par des centres de recherche (programme de R&D de l'Institut Godin), des PTCE (programme de R&D au cœur du PTCE Tetris, du PTCE Clus'ter Jura et du PTCE Maison d'Economie Solidaire) et des réseaux d'accompagnement (COORACE HDF). De plus, nous voyons se créer des dispositifs collectifs regroupant les PTCE et les chercheurs (programme Cit'in, réunions collectives dans le cadre du programme de R&D de l'Institut Godin). Ces programmes de recherche individuels et collectifs ont pour but d'étudier les PTCE (Clus'ter, Institut Godin) et leurs effets sur la transition écologique (Tetris, Cit'in) et l'innovation sociale et de territoire (Maison d'Economie Solidaire).

La R&D est également mobilisée par plusieurs organisations (institutions, PTCE) dans le but de « *comprendre les PTCE* » (chercheur Institut Godin) et « *chercher des régularités et des comparaisons* » (dirigeant du PTCE) afin de proposer des actions facilitant la création des PTCE. La R&D est ici vue comme une ressource pour l'ensemble de ces PTCE afin de pouvoir mettre en place des actions en adéquation avec les éléments de connaissances et de compréhension sur la création des PTCE.

Cette R&D, contrairement aux logiques régulières de recherche, met au centre la participation des PTCE dans la construction et l'évaluation des connaissances et outils construits. En effet, les PTCE sont invités à participer aux événements et réunions permettant de définir les axes de R&D qui seront investigués et de donner leur avis concernant les connaissances et outils élaborés (apéros recherche lors du programme Cit'in, retours sur expériences de l'utilisation des outils lors du programme de R&D de l'Institut Godin). Ces événements et réunions permettent aussi aux PTCE d'être « *valorisés* » (animatrice PTCE) lors de temps événementiels présentant les pratiques et modes d'organisation des PTCE.

Nous mettons en évidence que la R&D développée à partir et sur les PTCE concerne de multiples thématiques. En effet, nous avons observé 5 thématiques de R&D différentes et imbriquées concernant les PTCE : les conditions d'émergence des PTCE, l'innovation sociale,

la méthode d'action collective, le processus de création des PTCE et enfin la transition écologique.

La thématique des conditions d'émergence des PTCE fait écho au travail effectué dans le cadre du Siilab concernant les éléments favorisant la création des PTCE. Ce travail a été utilisé par la suite. En effet, les PTCE, les réseaux d'accompagnement et les collectivités territoriales ont montré leur intérêt et leur besoin d'investiguer les conditions d'émergence des PTCE afin de pouvoir favoriser la création des PTCE sur les territoires. Cette thématique a été traitée par l'Institut Godin dans le cadre de son programme de R&D dédié et a permis de répondre aux interrogations des collectivités territoriales comme des PTCE. De ce fait, les grilles d'analyses et outils des conditions d'émergence ont été utilisées pour construire le cadre de sélection des PTCE pour la politique publique ACTE (Conseil Régional HDF) mais aussi pour produire des diagnostics des PTCE vis-à-vis de leur état d'avancement.

La thématique de l'innovation sociale a également été mobilisée par les PTCE et les chercheurs de l'Institut Godin dans le but de mettre en évidence l'intérêt du PTCE comme un moyen de développer et diffuser l'innovation sociale. Cela a été mis en évidence par l'utilisation des marqueurs d'Innovation Sociale (Institut Godin) pour réaliser des diagnostics auprès des PTCE et des activités qu'ils réalisent.

La thématique se référant à la création d'une méthode d'action collective provient des demandes des PTCE lors des rencontres effectuées avec les chercheurs de l'Institut Godin dans le cadre du programme de R&D. En effet, les PTCE questionnaient régulièrement sur des actions précises à réaliser pour créer les PTCE. De ce fait, l'équipe de l'Institut Godin a entrepris un travail de R&D pour répondre à la question « *comment faire collectif ?* ». Ce travail s'est basé sur l'analyse de coopérations établies et connues des chercheurs de l'Institut Godin afin de donner à voir une méthode facilitant la création d'une action collective territorialisée.

La thématique concernant l'étude du processus de création des PTCE a également été investiguée suite à des réunions avec les organisations et les PTCE, qui cherchaient à comprendre le processus des conditions d'émergence et de création des PTCE afin de favoriser sa mise en œuvre. Les PTCE et les collectivités territoriales ont été régulièrement impliquées pour donner leur avis sur les outils construits dans ce cadre (réunions inter-animateurs PTCE, rencontres individuelles avec les PTCE).

La dernière thématique investiguée dans le cadre de la R&D concerne la transition écologique. Cette thématique a principalement été investiguée par le PTCE Tetris dans le cadre de son

programme de R&D. Cependant, cette thématique a également été questionnée pour les PTCE présents en région HDF dans le cadre du programme Cit'in. Plusieurs PTCE ont été invités à partager leurs réalisations vis-à-vis de la transition écologique. Les échanges ont pointé le questionnement quant à la place de la transition écologique au sein des PTCE en région HDF, l'accent étant centré plutôt sur la réponse aux besoins sociaux.

Ainsi, **la structure de données créée à partir des résultats met en évidence un cadre environnemental des PTCE où l'ensemble des organisations et institutions sont impliquées, se questionnent et expérimentent des moyens, pratiques et activités permettant la facilitation de la création des PTCE en région HDF.** Ces activités mettent en évidence le manque de connaissances, de méthodes, pratiques et actions permettant de créer des PTCE. Pourtant, nous observons que les collectivités territoriales, les centres de recherche, les réseaux d'accompagnement et les PTCE **tentent de proposer un accompagnement et un outillage financier, organisationnel et de recherche.** Cet environnement apparaît alors en construction, via des logiques d'essai-erreur multiples et foisonnantes, pour tenter de trouver le cadre pertinent pour faciliter la création des PTCE en région HDF.

3.2 Résultats concernant les PTCE

Nous présentons dans un second temps les résultats concernant les coopérations multi-parties prenantes étudiées que sont les PTCE. L'analyse des résultats par la théorisation ancrée met en évidence **trois dimensions importantes pouvant définir les PTCE : la spécificité de la finalité, la spécificité des parties prenantes et de la forme inter-organisationnelle, et les activités similaires à toute autre forme organisationnelle.** Nous synthétisons les résultats au sein de la structure de données présentée dans le tableau 13 ci-dessous (une version complète se trouve en annexe).

Thèmes de 1 ^{er} ordre	Concepts de 2 nd ordre	Dimensions
Développement d'activités sociales et économiques	PTCE porté sur les besoins sociaux	<i>Spécificité de la finalité du PTCE</i>
But de transformation sociale		
Essaimage de la transformation sociale		
Nouvelles activités sociales par la mutualisation		
Importance des réalisations d'activités		
Activités à partir du processus d'innovation sociale	Relation du PTCE au territoire	
Diagnostic de territoire		
Ancrage territorial	Structuration d'une organisation collective territoriale	<i>Spécificités des parties prenantes et de la forme inter-organisationnelle du PTCE</i>
Formalisation du PTCE		
Rencontres régulières entre les organisations parties prenantes du PTCE		
Regroupement d'organisations de nature différentes		
Recherche d'un but commun entre les organisations		

Peu d'implication des citoyens	Parties prenantes impliquées multiples	
Implication des collectivités territoriales par le financement		
Rencontres spécifiques avec les entreprises		
Implication des institutions par les apports de connaissances et réseau		
Implication importante des organisations de l'ESS, pilotes du PTCE		
Management des organisations parties prenantes	Processus de gestion des parties prenantes	
Mobilisation des organisations parties prenantes		
Organisation pilote gère la création des organisations parties prenantes		
Fonction d'animation du PTCE	Fonctions variées au cœur du PTCE	
Fonction de coordination du PTCE		
Fonction de communication du PTCE		
Fonction d'ingénierie du PTCE		
Financements privés et publics	Besoin en ressources pour le PTCE	<i>Activités du PTCE similaires à une organisation</i>
Coordination des ressources par le modèle économique		
Mutualisation entre les organisations parties prenantes et le PTCE		
Ressources humaines dédiées		
Ressources matérielles dédiées		
Utilisation de ressources spécifiques du territoire		
Utilisation de la R&D		

Tableau 13. Synthèse de la structure de données concernant les éléments définissant les PTCE

Spécificité de la finalité du PTCE

La première dimension identifiée dans la définition du PTCE concerne la spécificité de la finalité du PTCE. Cette finalité est centrée sur les besoins en lien avec le territoire. Elle est présente à la fois dans les discours des PTCE en cours de création mais aussi dans les pratiques et réalisations effectives du PTCE créé.

En premier lieu, nous avons pu identifier que le PTCE porte une finalité centrée sur les besoins sociaux. En effet, les PTCE ont pour activités principales le développement d'activités sociales et économiques autour de plusieurs « *axes thématiques* » (Emergence Beauvaisis, COTESS, Ecopôle Alimentaire, Maison d'Economie Solidaire, Cœur de l'Oise, Sud Oise, Aliss, Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Emergence Noyonnais) qui se sont construits par des événements collectifs et/ou des rencontres d'organisations et de citoyens sur le territoire (par exemple Emergence Noyonnais par les assises du développement économique ou Emergence Sud Oise par un événement collaboratif). Les thématiques identifiées sont : la mobilité (Aliss, Emergence Noyonnais, Emergence Beauvaisis, Sud Oise, Cotess, Fabrique pour Entreprendre Solidaire), l'alimentation (Ecopôle Alimentaire, Fabrique pour Entreprendre Solidaire), l'économie circulaire (Cotess, Emergence Sud Oise, Maison d'Economie Solidaire, Initiatives et Cité) ou encore les services à la personne (Aliss, Emergence Beauvaisis, Emergence Cœur de l'Oise, Emergence Noyonnais).

De plus, nous avons pu observer que la volonté des organisations pilotes des PTCE en cours de création se base sur la transformation sociale. Ce but de transformation sociale est aussi repris comme une condition centrale du PTCE dans les appels à projet et diagnostics : le PTCE doit « *répondre à des problématiques locales d'intérêt collectif par des projets co-construits porteurs de solutions ancrées et intégrées* » (appel à candidature ACTE Région HDF). Cette volonté de transformation sociale est également diffusée par les PTCE les plus avancés. Par exemple, l'Ecopôle Alimentaire et la Maison d'Economie Solidaire développent des pratiques d'essaimage sur d'autres territoires de la région HDF dans le but de proposer leur « *pratiques et expériences* » sur une thématique (l'alimentation pour l'Ecopôle Alimentaire) ou sur l'expérience de la création d'un PTCE (participation de la Maison d'Economie Solidaire à la création du PTCE Emergence Beauvaisis). Ils viennent également en aide dans le cadre de la structuration d'un dispositif collectif global d'accompagnement pour permettre la transformation des territoires à une échelle régionale (Maison d'Economie Solidaire).

La finalité du PTCE de répondre aux besoins sociaux de territoire passe par la « *création de nouvelles activités* » (Pôle Anima) et la « *mutualisation entre acteurs du territoire* » (Initiatives et Cité). En effet, elle a pour but de faire coopérer et de développer l'économie du territoire par la création d'activités telles que des paniers de légumes à moindre coût (Ecopôle Alimentaire), une ferme urbaine (Pôle Anima) ou encore des services aux personnes âgées et dépendantes (Aliss, Maison d'Economie Solidaire). Plusieurs PTCE mettent également en place des mutualisations de lieux pour travailler (Initiatives et Cité, Pôle Anima) ou des mutualisations de moyens (partage de biens entre les organisations). Ces activités relèvent de pratiques de coopération et de mutualisation.

Plus que des pratiques, le PTCE se définit également à travers ses « *réalisations* », c'est-à-dire les activités que les organisations membres ou lui-même ont créé et qui permettent de répondre aux besoins sociaux identifiés : un garage solidaire (Emergence Beauvaisis), un guide des producteurs (Fabrique pour Entreprendre Solidaire), un incubateur d'entrepreneurs (Initiatives et Cité, Maison d'Economie Solidaire), etc. Ces réalisations sont fortement valorisées dans la présentation du PTCE mais répondent également aux objectifs des financeurs dans les demandes d'évaluation de l'action du PTCE : « *création d'emplois et d'activités, activités d'innovation réalisées* » (Appel à candidature ACTE Région HDF).

La finalité spécifique du PTCE se retrouve aussi dans l'objectif de plusieurs PTCE de s'inscrire dans « *un processus de R&D et d'innovation sociale* » (Maison d'Economie Solidaire, Tetris, Projet Collectif Cabbalr, etc.). Cette inscription fait écho à des demandes de la part des

institutions qui préconisent que le PTCE « *propose des ruptures stratégiques, identifie les potentielles sources d'innovation et fait émerger de nouvelles activités pour y répondre* » (programme de R&D de l'Institut Godin). Ce processus d'innovation sociale entraîne de ce fait une finalité du PTCE à la fois dans ses réalisations mais également dans ses manières de faire.

En second lieu, la finalité du PTCE se trouve incarnée dans une relation privilégiée au territoire d'implantation. En effet, tous les PTCE rencontrés évoquent réaliser « *un diagnostic de territoire* » pour démarrer leur processus de création, puis à échéance régulière. Cette activité a pour but de mettre en évidence les spécificités du territoire d'implantation : son histoire, les organisations présentes, les coopérations en cours, les constats concernant les besoins sociaux et les opportunités de développement d'activités sociales et économiques. Ces diagnostics sont réalisés par les animateurs de PTCE ou des salariés des organisations pilotes. Ce diagnostic est ainsi construit à partir de rencontres individuelles avec les organisations du territoire, d'événements collectifs permettant de rassembler les organisations et citoyens ainsi que la recherche de documentation pour conforter les besoins sociaux identifiés. La réactualisation du diagnostic de territoire est réalisée quelques années après le premier diagnostic, lorsque le PTCE a besoin de redéfinir des besoins sociaux adéquats au territoire par la création de nouvelles activités (Maison d'Economie Solidaire, Aliss).

De plus, cette relation privilégiée du PTCE au territoire s'incarne dans la notion d'« *ancrage territorial* » utilisé par les PTCE comme par les institutions. Cette notion renvoie à l'importance que le PTCE soit inséré dans la vie économique et sociale territoriale, notamment en prenant en compte les besoins sociaux des citoyens et des organisations présentes sur le territoire dans une démarche de « *développement endogène* » (chargé de mission APES). Le PTCE a également comme objectif de s'ancrer par les activités qu'il produit pour le territoire (citoyens et organisations) mais aussi par son intégration dans un lieu sur le territoire (Pôle Anima, Maison d'Economie Solidaire, Initiatives et Cité, Ecopôle Alimentaire).

Spécificités des parties prenantes et de la forme inter-organisationnelle du PTCE

La deuxième dimension permettant de définir le PTCE concerne la spécificité des parties prenantes et de la forme inter-organisationnelle qu'il prend. Premièrement nous observons que le PTCE en cours de création cherche à structurer une « *organisation collective territoriale* ». Il tend à « *se formaliser* » (animateurs PTCE) par la mise en place de conventions de partenariat, la signature d'une charte commune et la formalisation de la gouvernance (ordres du jour, invitations et comptes-rendus). Cette formalisation se finalise lors de la création « *d'une structure juridique dédiée* » composée des organisations parties prenantes de la coopération,

devenant alors membres de l'organisation collective territoriale. Les PTCE utilisent des structures juridiques variées pour permettre l'intégration des membres : association loi 1901 avec mode de gouvernance classique ou collégial (Aliss, Ecopôle Alimentaire, Emergence Sud Oise, Cotess), Société Coopérative d'Intérêt Collectif (Maison d'Economie Solidaire) ou encore Union d'Economie Solidaire (Initiatives et Cité).

Cette recherche de structuration d'une organisation collective territoriale, bien que formellement organisée des années après le début des coopérations développées, est prise en compte dès l'impulsion du PTCE. En effet, des réunions et rencontres collectives sont organisées entre les organisations parties prenantes du PTCE (par axe thématique et pour l'organisation du PTCE lui-même). Ces rencontres se déroulent par le biais de « *groupes de travail thématiques* » (Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Emergence Noyonnais, Pôle Anima, Aliss, Emergence Beauvaisis, Cotess) et « *d'instances de pilotage et de gouvernance du PTCE* » (programme R&D Institut Godin) que sont les conseils d'administration et comités de pilotage du PTCE.

De plus, nous avons observé que, dès l'impulsion, le PTCE a pour volonté de créer « *une dynamique territoriale de coopération économique* » (rencontres inter-animateurs PTCE). Cette volonté prend forme par l'objectif de regrouper des organisations de nature différente pour répondre aux besoins sociaux en créant de nouvelles activités sociales et économiques sur le territoire. De ce fait, le PTCE se pense, dès son origine dans une « *logique collective d'intégration d'une diversité d'acteurs* » (réunion inter-animateurs PTCE) et met en place des dispositifs favorisant les rencontres et les coopérations avec des organisations de nature différente : entreprises (clubs et rencontres d'entreprises), organisations de l'ESS (cafés de l'ESS, clubs Busin'ESS), collectivités territoriales (conférences de presse, comités), citoyens (événements d'idéation).

Cette structuration d'une organisation collective territoriale du PTCE se déploie également dans la stratégie du PTCE, notamment par la recherche d'une « *vision commune* » (Emergence Beauvaisis, Maison d'Economie Solidaire), d'une « *aspiration commune* » (Institut Godin) ou encore d'une « *stratégie partagée* » (Aliss, Cotess) entre les organisations parties prenantes du PTCE. La stratégie se réfère dans tous les cas aux axes et finalités du PTCE, et permet de prendre en compte le diagnostic de territoire et les moyens et ressources apportées par les organisations parties prenantes et les financeurs. Cette stratégie commune est également formalisée dans un document d'objectifs du PTCE, servant de base d'action commune aux organisations parties prenantes. Cette formalisation est utilisée comme communication interne

mais aussi comme présentation des objectifs du PTCE à l'externe (par exemple dans les réponses aux appels à projets finançant la création du PTCE).

Deuxièmement, nous observons la spécificité des organisations parties prenantes impliquées au sein du PTCE. Ces parties prenantes sont multiples et diversifiées : citoyens du territoire, collectivités territoriales, entreprises, institutions, centres de recherche et formation et organisations de l'ESS. Les citoyens sont l'une des parties prenantes du PTCE notamment par leur mobilisation régulière dans des événements collectifs et des rencontres individuelles afin de cerner les « *besoins des habitants* » (animateur Maison d'Economie Solidaire, animateur Pôle Anima). Cependant, ils sont peu impliqués dans la création du PTCE ou des activités, restant plutôt bénéficiaires des activités sociales et économiques réalisées.

Les collectivités territoriales sont également des organisations « *essentielles à impliquer* » (réunions inter-animateurs PTCE), notamment du fait du financement possible du PTCE. Les PTCE impliquent davantage les agglomérations et communautés de communes, du fait de leur service développement économique « *endogène des territoires* » (Emergence Beauvaisis). De plus, les PTCE indiquent que la collectivité territoriale est importante comme partie prenante, par la légitimité qu'elle procure (permettant ainsi les financements d'autres institutions et la promotion du PTCE sur le territoire). Les collectivités sont également parfois à l'impulsion de la création du PTCE sur le territoire (Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Emergence Noyonnais, Projet Collectif CABBALR).

Les entreprises cherchent également à être impliquées au sein des PTCE par les animateurs. Cependant, plusieurs d'entre eux évoquent la « *difficulté de les intégrer* » du fait du positionnement à visée sociale et solidaire du PTCE. De ce fait, les PTCE mettent en place une « *démarche spécifique* » et des « *réunions dédiées* » pour intégrer les entreprises en son sein (Pôle Anima, Maison d'Economie Solidaire, Emergence Beauvaisis).

Les institutions (telles que les réseaux d'accompagnement, les chambres régionales et départementales sectorielles) et les centres de recherche et de formation (lycées professionnels et de l'enseignement supérieur, universités, instituts de recherche) sont également intégrés dans les PTCE. Ils participent aux axes thématiques liés à leur activité mais aussi à l'organisation du PTCE lui-même pour guider sa création. Ils apportent des connaissances mais aussi le réseau des organisations du territoire intéressées par les activités.

Enfin, les organisations de l'ESS sont également présentes dans le PTCE. Ces organisations sont souvent les plus impliquées car elles ont le rôle d'organisation pilote (impulsant le PTCE

sur les territoires) (Maison d'Economie Solidaire, Emergence Beauvaisis, Emergence Sud Oise, Aliss, Pôle Anima, Initiatives et Cité, Ecopôle Alimentaire, Cotess, Emergence Cœur de l'Oise). Nous observons que ces organisations sont également intégrées assez rapidement pour co-construire les axes thématiques et participer à la réalisation des activités comme aux réunions de pilotage.

Troisièmement, nous observons que cette spécificité des organisations parties prenantes et de la forme inter-organisationnelle du PTCE implique un processus particulier d'implication et de gestion des organisations parties prenantes. En effet, le management des organisations parties prenantes du PTCE est une interrogation dans le cadre des rencontres inter-animateurs de PTCE qui cherchent à « *élargir le cercle des acteurs* » (Emergence Beauvaisis), « *aligner les intérêts* » (Aliss) ou encore « *calmer les tensions et la méfiance entre acteurs sur le territoire* » (Emergence Cœur de l'Oise). Le management des organisations parties prenantes a également pour fonction de conserver « *l'horizontalité, la confiance et la transversalité* » entre les organisations impliquées dans le PTCE (Maison d'Economie Solidaire).

De plus, le management des parties prenantes nécessite de les mobiliser pour leur permettre de s'impliquer et d'intégrer le PTCE. De ce fait, l'animateur du PTCE (ou l'organisation pilote) développe des moyens pour mobiliser les organisations parties prenantes du territoire. Ces moyens sont : des groupes de travail thématiques, des événements participatifs et des rencontres individuelles avec chaque organisation du territoire. Nous observons également que cette mobilisation est présente à toutes les étapes du PTCE, pendant sa création, sa gestion et son essaimage. La mobilisation des organisations parties prenantes est en effet nécessaire pour réactualiser les besoins sociaux de territoire mais aussi pour apporter des solutions adaptées à ces besoins grâce aux compétences spécifiques des organisations.

Enfin, il est important de préciser que les organisations parties prenantes ne sont pas toutes impliquées de la même manière et au même degré. En effet, le PTCE est toujours impulsé par un pilote, qui lance le PTCE et les activités permettant de réaliser le diagnostic territorial et les moyens de mobilisation des autres parties prenantes. Ce pilote permet ainsi de porter « *la responsabilité* » du PTCE avant la création effective de celui-ci.

Activités du PTCE similaires à une organisation

La troisième dimension concernant la définition du PTCE a rapport avec les activités développées au sein du PTCE. Ce que nous observons c'est que le PTCE, alors même qu'il

comporte des spécificités quant à sa finalité et à son mode d'organisation, conserve des activités de gestion en grande partie similaires à toute autre organisation.

Premièrement, le PTCE possède des fonctions similaires à toute organisation : animation, coordination, communication et ingénierie. Ces fonctions sont portées par l'organisation pilote du PTCE ou le PTCE lui-même une fois créé, notamment par la mise à disposition ou le recrutement de ressources humaines dédiées à ces fonctions. La fonction d'animation consiste à réaliser des activités permettant d'impliquer les différentes organisations parties prenantes au sein du PTCE, notamment par la mise en place, la tenue et le bilan de groupes de travail thématiques et de réunions multi-parties prenantes. Cette fonction d'animation permet la « *réflexion sur les nouvelles activités* » (Aliss) à créer pour répondre aux besoins sociaux de territoire.

La fonction de coordination a plutôt pour but d'organiser et de faciliter le développement des activités par la mise en lien et l'organisation des rencontres entre les organisations parties prenantes du PTCE. Parallèlement à la fonction d'animateur, la fonction de coordination assure également la création et/ou la gestion du PTCE : définition de la stratégie, relations partenariales et structuration du PTCE. Dans les PTCE rencontrés, les fonctions de coordination et d'animation sont régulièrement effectuées par deux personnes différentes (Emergence Beauvaisis, Maison d'Economie Solidaire, Ecopôle Alimentaire, Initiatives & Cité, Aliss, Emergence Sud Oise, Emergence Cœur de l'Oise, Pôle Anima). En effet, l'animation est plutôt réalisée par un chargé de mission tandis que la coordination est effectuée par le dirigeant ou le responsable du PTCE (ou l'organisation pilote).

La fonction de communication est largement valorisée au sein du PTCE, à la fois en externe (auprès du territoire, des financeurs, et dans les réseaux d'accompagnement) et en interne (auprès des différentes organisations parties prenantes du PTCE). Cette fonction de communication est mise en place par la création de supports de communication : plaquettes, flyers, site internet. Ces supports permettent de mettre en évidence les activités, les réalisations, la finalité du PTCE mais aussi les organisations parties prenantes et les partenaires financeurs. Des événements sont également mis en place par les PTCE pour donner à voir les réalisations, questionner les organisations parties prenantes vis-à-vis des besoins sociaux mais aussi permettre la bonne compréhension du PTCE et de ses objectifs.

Enfin, la fonction d'ingénierie est également présente au sein des PTCE étudiés. Cette fonction consiste à produire « *des expertises, des études de faisabilité et l'accompagnement* » des activités du PTCE (réunions inter-animateurs PTCE) et à « *chercher des subventions et gérer*

l'opérationnel » du PTCE (Ecopôle Alimentaire). Cette fonction permet d'assurer la création d'activités et la pérennité du PTCE d'un point de vue plus technique. Cette fonction est régulièrement réalisée par la personne qui est également en charge de l'animation ou de la coordination du PTCE.

Deuxièmement, nous observons que le PTCE possède un certain nombre de besoins en ressources. En effet, nous observons tout d'abord la nécessité d'appuis financiers publics et privés (par le biais de politiques publiques, de fondations et de financements via le crowdfunding) pour l'organisation du PTCE en cours de création et pour la réalisation de nouvelles activités sociales et économiques. Les PTCE étudiés évoquent notamment la recherche régulière de financements pour « *toutes sortes d'activités du PTCE* » (Ecopôle Alimentaire) afin d'assurer la pérennité financière du PTCE.

Ce besoin en ressources entraîne la question du « *modèle économique du PTCE* » (appels à projets pour les PTCE) qui est omniprésente dans les appels à projets des financeurs mais aussi dans les questionnements des PTCE. En effet, les PTCE sont amenés à faire la preuve d'un modèle économique pérenne afin d'assurer la continuité de l'organisation créée. Cependant, les PTCE se questionnent sur ce modèle économique, notamment vis-à-vis de « *la cohérence avec la finalité sociale du PTCE* » (rencontres inter-animateurs PTCE).

Les besoins en ressources des PTCE concernent aussi les besoins de ressources matérielles et « *un lieu* » pour le PTCE afin de créer les activités. De plus, le PTCE a besoin de ressources humaines « *dédiées au projet de PTCE* » (Cotess) pour gérer la création du PTCE (grâce aux fonctions mises en évidence ci-dessus). Ces ressources humaines et matérielles permettent ainsi de « *faire avancer la création du PTCE et des activités à créer en lien avec les thématiques* » (Emergence Sud Oise). Le besoin en ressources pour le PTCE passe par de nombreux partages et mutualisations entre les organisations parties prenantes et le PTCE lui-même. Cela se concrétise par « *une mise à disposition des moyens et de personnes* » (Emergence Beauvaisis) des organisations envers le PTCE en cours de création.

De plus, les institutions insistent sur la mobilisation de « *ressources spécifiques du territoire* » (programme R&D Institut Godin), entendues comme des ressources « *présentes spécifiquement sur le territoire, à forte valeur ajoutée et pouvant procurer un avantage différenciatif* » (appel à projet ACTE Région HDF). Ces ressources permettent de faciliter la création des PTCE mais également de pouvoir s'ancrer territorialement. Les PTCE interrogés se questionnent régulièrement sur le moyen d'observer ces ressources spécifiques pour pouvoir les capturer et faciliter la création du PTCE.

Enfin, les PTCE utilisent les ressources de R&D dans le cadre de la création des PTCE. En effet, les PTCE les plus avancés mettent en place une « *cellule de R&D* » (dirigeant Maison d'Economie Solidaire) dans le but de permettre la réponse aux problématiques identifiées sur le territoire, de « *trouver des réponses pour développer des activités en adéquation avec la finalité* » (Ecopôle Alimentaire) mais aussi de « *valoriser et comprendre la démarche du PTCE* » (Clus'ter Jura). Cette utilisation de la R&D est également mise en évidence dès la création des PTCE par la mobilisation des chercheurs pour « *comprendre les actions et méthodes pour créer un PTCE sur son territoire* » (Emergence Cœur de l'Oise).

Ainsi, nous observons que **la définition du PTCE est assez mouvante, en fonction de l'interlocuteur interrogé, de l'état d'avancement du PTCE et de son rapport aux politiques publiques et aux besoins sociaux de territoire**. Cependant, le PTCE possède des caractéristiques spécifiques et se distingue par **la volonté d'une coopération à la fois multi-parties prenantes, pérenne et ayant pour objectif de créer de nouvelles activités sociales et économiques**. Ces spécificités entraînent le besoin de créer des fonctions organisationnelles et un modèle économique et de ressources typiques de toute autre forme d'organisation.

4. Les PTCE : des MO MPP dans un cadre environnemental favorable

Afin de comprendre et d'analyser les résultats présentés, nous avons cherché à les rapprocher d'éléments théoriques afin de faciliter la compréhension des phénomènes observés. De ce fait, nous avons cherché à qualifier l'environnement des PTCE en région HDF (4.1) puis à qualifier les coopérations multi-parties prenantes de type PTCE (4.2). Cette question étant prégnante dans les rencontres avec les organisations interrogées, nous avons alors approfondi ce phénomène au regard de la littérature en sciences de gestion afin de mettre en évidence les cadres possibles pour ces nouvelles formes de coopération multi-parties prenantes. Nous avons mis en évidence le cadre des méta-organisations multi-parties prenantes comme cadre propice pour définir les PTCE (4.3). Ce cadre nous a cependant amené à questionner également le cas particulier de PTCE, en tant que coopération multi-parties prenantes développant des activités à visée sociale et solidaire (4.4).

4.1 Qualifier le cadre environnemental des PTCE

A partir de la structure de données et des échanges avec les organisations, nous avons cherché à comprendre l'environnement se construisant autour, pour et par les PTCE. Cet environnement en construction fait écho au courant de l'institutionnalisation en sciences de gestion.

Un environnement mouvant malgré des lois et dispositifs déjà existants

D'abord, nous avons pu observer le mouvement de construction en cours de l'environnement, notamment par la structuration des financements et dispositifs d'accompagnement auprès des PTCE en création. En effet, malgré une inscription législative et un financement national en 2013 et 2014, il s'avère que les dispositifs restent mouvants entre 2017 et 2020, particulièrement en région HDF mais également dans d'autres régions et au niveau national. Plusieurs politiques publiques à différents niveaux (territorial, régional et national) se sont développées pour tenter de construire un cadre propice au financement et à l'accompagnement de la création des PTCE. **Ces cadres sont construits sous l'impulsion notamment des PTCE en cours de création, des réseaux d'accompagnements et des centres de recherche en lien avec les collectivités territoriales. Cette logique de prise en compte de la nouvelle forme de coopération multi-parties prenantes et de la recherche de structuration de financements et d'accompagnement fait écho à la logique d'institutionnalisation.**

Selon Tolbert et Zucker (1983, p. 25), « *l'institutionnalisation fait référence au processus par lequel les composantes de la structure formelle sont largement acceptées, comme étant à la fois appropriées et nécessaires, et servent aux organisations légitimes* ». Ce processus d'acceptation peut être considéré comme un processus de « *changement social* » (Tolbert et Zucker, 1983, p. 25), qui peut se produire de façon endogène et/ou exogène. De plus, Thornton et Ocasio (1999, p. 803-804) mettent en évidence de multiples mécanismes par lesquels les logiques institutionnelles font levier de pouvoir :

- Au niveau macro, les logiques institutionnelles correspondent à des « *modèles supra-organisationnels, à la fois symboliques et matériels, qui ordonnent la réalité et donnent un sens aux actions et structurent les conflits* » ;
- Au niveau sectoriel, les logiques institutionnelles « *s'incarnent dans l'identité commune des acteurs du secteur, basée sur la comparaison sociale et la concurrence de statut* » ;
- Au niveau des actions organisationnelles, les logiques institutionnelles déterminent « *les réponses et solutions disponibles et appropriées pour contrôler l'activité économique et politique* ».

Ces éléments nous amènent à analyser les mouvements observés dans l'environnement comme des processus et des tentatives d'institutionnalisation des PTCE et de leurs modes d'accompagnement et de financement. En effet, ces mouvements sont surtout observés au niveau macro, par les multiples tentatives de définition des PTCE, de dispositifs d'aides et d'accompagnement à leur création par des institutions variées. Ces tentatives tendent à

construire des modèles supra-organisationnels des bonnes pratiques pour créer un PTCE sur le territoire régional des HDF. Nous observons également des essais d'institutionnalisation au niveau sectoriel, du fait des tentatives des PTCE de se partager les bonnes pratiques, de partager des visites apprenantes ou encore par la création de dispositifs de mutualisation de ressources et moyens à partager. Les PTCE se retrouvent au sein des dispositifs en cours de création au niveau macro et sectoriel. Cela participe de ce fait à leur action institutionnelle au niveau organisationnel par le contrôle des ressources et opportunités en termes de finalité et de financement.

De plus, comme le précise Bacqué (2005, p. 82), nous pouvons mettre en évidence que ce processus d'institutionnalisation met en scène des organisations qui « *négocient leurs rôles, entre intégration partielle et logique de contre-pouvoir* », comme c'est le cas dans le cadre de la création des dispositifs collectifs développés dans une logique d'expérimentation. Ces négociations sont vues comme des tensions « *structurelles et dynamiques* » (Bacqué, 2005, p. 82), notamment dans le cadre des liens entre les organisations, les PTCE et les institutions. En effet, nous observons que les institutions cherchent à produire une activité favorisant la création des PTCE et nécessitant un cadre spécifique (inter-organisationnel, sur du long terme, finançant le processus de création) tout en intégrant le PTCE dans le cadre actuel de leur organisation (par l'inscription des activités dans les schémas directeurs régionaux, les programmes de recherche ou encore les financements et opportunités nationales). Cependant ces tensions peuvent également entraîner des ambiguïtés « *dans les relations et positionnements respectifs des acteurs publics et associatifs* », notamment par le biais de coopérations « *de nature institutionnelle (construction et diffusion de normes et de sens communs entre acteurs hétérogènes) et/ou organisationnelle (construction et diffusion de modèles d'organisation et de pratiques)*. Participant d'un nouvel agencement des ressources, ces coopérations peuvent ainsi être considérées comme des innovations contribuant à faire des associations un entrepreneur institutionnel » (Marival, Petrella et Richez-Battesti, 2016, p. 51). Ces dispositifs collectifs institutionnalisés qui sont observés dans le cadre de l'étude de l'environnement des PTCE en région HDF font ainsi écho à **une logique d'entrepreneur institutionnel pour les PTCE mais aussi pour les réseaux d'accompagnement, les centres de recherche et les collectivités territoriales ayant développé des politiques publiques**. En effet, tous ont eu pour but de développer des activités en faveur de la création des PTCE. Ces activités se positionnent également dans la recherche d'innovation à la fois des modes d'accompagnement, des relations entre les PTCE et des politiques publiques créées.

Nous appuyons cette vision entrepreneuriale des institutions et des organisations par la mise en évidence d'activités de pratiques et de méthodes visant à créer un dispositif collectif d'aide et d'accompagnement à la création des PTCE. Ces démarches « entrepreneuriales » ont ainsi remis en question la norme d'accompagnement et de financement des PTCE dans une logique publique et Etatique. Cette construction entrepreneuriale des normes (Alvarez, Young, et Woolley, 2015) par une organisation externe aux collectivités territoriales vient ainsi questionner le pouvoir des entrepreneurs à créer et modifier les institutions. Cependant, Alvarez et al. (2015, p. 110) mettent en évidence que « *former une opportunité et s'engager dans le travail institutionnel qui accompagne l'opportunité peut prendre beaucoup de temps. Ceci est important à la fois pour l'esprit d'entreprise et la théorie institutionnelle dans la mesure où il met en évidence le temps nécessaire au processus itératif de l'action entrepreneuriale et de la réaction des acteurs institutionnels* ». Les observations du cadre environnemental des PTCE en région HDF confirment ce temps long du changement institutionnel, notamment par la prise en compte du financement et de la légitimité d'un dispositif collectif d'aide et d'accompagnement à la création des PTCE. En effet, après trois ans et de multiples tentatives ratées, le dispositif collectif d'aide et d'accompagnement basé sur la création d'un groupement d'intérêt d'employeurs et permettant la mutualisation et l'inscription dans une formation universitaire semble vient de voir le jour à la rentrée universitaire 2020-2021.

Un environnement se questionnant pour se structurer

Dans le cadre de l'analyse de l'environnement, il nous paraît également important de mettre en évidence que les institutions sont dans un questionnement important vis-à-vis des termes, des conditions et de la définition même du PTCE. En effet, les institutions et dispositifs qui se structurent ont cherché à définir les coopérations qu'ils souhaitaient accompagner à créer. Ce questionnement était présent dans le cadre des politiques publiques mais aussi par les centres de recherche et les réseaux d'accompagnement. Ces organisations avaient besoin d'éclaircissements concernant les conditions, les caractéristiques et les processus spécifiques permettant de créer un PTCE. Ils faisaient régulièrement appel à de nombreuses organisations – PTCE avancés, consultants et chercheurs – pour les aider à comprendre, outiller et aider les PTCE rencontrés lors de leurs missions « classiques » d'accompagnement et/ou de financement. De plus, les institutions ont cherché à structurer des réponses aux besoins des PTCE concernant leur création. Cette recherche de structuration s'est déroulée sur une longue période, et concernait l'ensemble des besoins identifiés par les PTCE : les financements, l'accompagnement de la création de PTCE sur les territoires. Les institutions et collectifs

cherchaient à adapter le cadre environnemental des PTCE par rapport aux besoins spécifiques de ces derniers.

Cette logique de questionnement du cadre institutionnel fait intervenir le rôle joué par les réseaux d'accompagnement vis-à-vis des conditions institutionnelles (Mountford et Geiger, 2018). Selon les auteurs quatre rôles sont observés : plaidoyer, technologie, juge et dirigeant. Cette typologie permet ainsi de démontrer que « *l'acteur public et le réseau "dans son ensemble" requièrent une attention particulière en tant qu'acteurs sur le terrain* » (Mountford et Geiger, 2018, p. 20). Vijay et Monin (2018) évoquent quant à eux la façon dont « *un ensemble d'organisations et d'individus créent les conditions mêmes de l'équilibre qui sont ensuite exploitées par les acteurs institutionnels pour la construction de la nouveauté et la propagation* » dans le cadre des macro-fondations des innovations sociales. Ils mettent en évidence plus particulièrement « *l'importance des arrangements institutionnels civiques - illustrés par les ressources symboliques et matérielles mises à disposition* » (Vijay et Monin, 2018, p. 1329). **Ces éléments viennent ainsi conforter la logique observée de questionnement et de création des normes institutionnelles par les pratiques de changement identifiées au sein du cadre environnemental.** Nous observons également des tentatives d'arrangements entre les organisations et les collectivités territoriales, notamment concernant le financement de ces cellules d'accompagnement mais aussi la participation de tous dans les différents dispositifs collectifs d'aide et d'accompagnement expérimentés. Ces arrangements semblent évoquer la question de « *la gouvernance des écosystèmes territoriaux d'accompagnement* » dans le cadre de l'entrepreneuriat de territoire, amenant les organisations, les experts et les réseaux d'accompagnement à coopérer (Verzat et al., 2014, p. 6).

Concernant l'observation de la structuration collective d'un dispositif collectif d'accompagnement à la création des PTCE, nous mettons en évidence son rapprochement avec la construction de logiques institutionnelles qui considèrent que « *le changement et l'action de la société peuvent – et doivent – être expliqués à plusieurs niveaux simultanément* » (Uhrenholdt Madsen et Boch Waldorff, 2019, p. 22). En effet, cette logique institutionnelle intervient notamment par des pratiques de défense des droits, de conformité et d'engagement autour de la culture organisationnelle. **L'étude de l'environnement des PTCE met en évidence ces pratiques dans le cadre des activités des différentes institutions pour faire évoluer le cadre environnemental :** la défense des droits par la révélation des besoins des PTCE et l'amplification de ces besoins par les différentes institutions, la conformité par la recherche de définitions, conditions et sélection des PTCE et enfin l'engagement dans la culture

organisationnelle par la présence de nombreuses institutions dans les comités de sélection organisés par les collectivités territoriales concernant l'animation des politiques publiques régionales créées. Plus particulièrement, Daskalaki, Fotaki, et Sotiropoulou (2018) identifient les formes organisationnelles de coopérations comme des « *alternatives à l'élément statique des pratiques institutionnalisées limitées* ». Ces formes permettent ainsi de construire « *un ensemble diversifié de pratiques socio matérielles qui reflètent des conceptions relationnelles, constamment négociées par le biais de processus démocratiques directs et d'arrangements organisationnels horizontaux et non hiérarchiques* » (Daskalaki, Fotaki, et Sotiropoulou, 2018, p. 18). Dans ce sens, les dispositifs collectifs construits pour accompagner la création des PTCE ont pour objectif de faciliter la négociation et la diversification des pratiques d'accompagnement et de financement des PTCE.

La recherche et développement facilitant la structuration de l'environnement par l'accroissement de la légitimité

Un point important de nos observations concerne la place prépondérante de la recherche et développement au cœur de l'environnement étudié. En effet, nous avons pu observer les nombreux recours des organisations (PTCE comme réseaux d'accompagnement et collectivités territoriales) aux travaux de recherche et développement pour comprendre, analyser, définir et outiller le phénomène de création des PTCE. Le recours à la recherche et développement concernait deux fonctions spécifiques, à savoir :

- La création de la légitimité du PTCE et de son utilité, notamment par les connaissances et outils permettant de définir les caractéristiques et processus propres aux PTCE et les résultats attendus de telles coopérations ;
- La remise en question et l'accompagnement des PTCE par la posture critique des chercheurs vis-à-vis des PTCE et de l'environnement en région HDF.

Concernant la place de la recherche et développement dans les changements institutionnels et économiques, Parker (2017, p. 426-427) identifie qu'une « *économie alternative peut être décrite de manière générale par les universitaires intéressés par ces questions, mais sa production nécessitera des recommandations très spécifiques sur les détails : sur la nature précise des changements qui sont nécessaires à différents niveaux de gouvernance* ». Cette proposition fait écho aux observations effectuées dans le cadre de l'environnement des PTCE en région HDF. En effet, nous avons pu observer une description des dispositifs, possibilités et résultats des PTCE comme moyens de développer des activités économiques et sociales sur les territoires. Cependant, cette description n'a pas été suffisante dans le cadre des changements à

opérer, ce qui a ainsi entraîné le besoin d'outillage par l'action des institutions : la création du PTCE, leur sélection, etc.

Ainsi, nous pouvons confirmer **que les analyses de l'environnement des PTCE en région HDF laissent à penser qu'ils se trouvent dans une logique de changement institutionnel. Cette logique est mise en œuvre prioritairement dans une démarche collective et globale afin de répondre aux besoins des PTCE et des institutions**, par les institutions expertes dans et en dehors du territoire. Ce changement institutionnel s'est opéré sur un temps long, en favorisant la participation de plusieurs organisations : les PTCE mais également les réseaux d'accompagnement, les centres de recherche et de formation et les collectivités territoriales. Cette participation permet de préciser **la spécificité « entrepreneuriale » de l'environnement observé. En effet, des organisations multiples ont cherché à agir, et à créer des dispositifs collectifs « à côté » des institutions, afin de produire une réponse adaptée aux besoins des PTCE dans le cadre de leur création.** Ces dispositifs collectifs se trouvent « à côté » et non en dehors car ils y associent les institutions (collectivités territoriales) et cherchent également à influencer un changement au sein de ces collectivités territoriales (notamment par l'aide à la création de financements spécifiques pour les PTCE).

4.2 Qualifier les coopérations multi-parties prenantes de type PTCE

Lors des échanges et observations avec les institutions, nous avons identifié leur difficulté à cerner la forme inter-organisationnelle qu'est le PTCE. En effet, les institutions évoquent de multiples terminologies pour parler de ces formes inter-organisationnelles : PTCE mais aussi dynamiques collectives territoriales, coopératives, coopérations territoriales, coopérations d'innovation sociale, etc. De la même façon, de multiples termes apparaissent à la fois dans les écrits de R&D et dans les politiques publiques pour définir les formes de coopération multi-parties prenantes. Ces multiples terminologies sont pourtant régulièrement questionnées par les organisations rencontrées. Les demandes sont nombreuses de mieux définir les formes de coopération afin de pouvoir les sélectionner dans le cadre des appels à projets et de comprendre leurs processus de création afin de pouvoir les accompagner et les financer de façon efficace. De ce fait, nous précisons comment le PTCE peut être défini au regard des différents courants des sciences de gestion concernant les formes inter-organisationnelles.

Les coopérations multi-parties prenantes et leurs formes relationnelles

Nous avons tout d'abord cherché à définir les coopérations multi-parties prenantes dans un sens large, afin de comprendre le cadre général de ce type d'organisation collective. La coopération

multi-parties prenantes est définie par Richardson (1972, p. 884) comme une forme alternative entre le marché et l'organisation, 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 organisations, s'organisant alors en réseaux et associations (Richardson, 1972). Axelrod (1984, p. 173) complète cette première définition grâce à une étude approfondie 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 importante pour que cette réciprocité soit stable* ». De ce fait, **les coopérations multi-parties prenantes sont centrées sur un aspect de capture et partage de valeur, dans une logique de performance et d'égalité entre les organisations parties prenantes.**

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* ». Alter (2010, p. 366) ajoute que les partenaires de coopération deviennent alors complices de façon cognitive et stratégique car « *coopérer suppose de comprendre ce que ressent l'autre, et ce que comprend l'autre* ». Pour Benali (2013) les coopérations multi-parties prenantes sont vues tour à tour au sein des théories de sciences de gestion comme un moyen de : minimiser les coûts (économie des coûts de transaction), s'adapter de façon rétroactive à l'environnement (théorie de la contingence structurelle), obtenir des activités et capacités afin de faire des bénéfices productifs (théorie de l'organisation industrielle), assurer la coordination technique des organisations partenaires (resource based view), répondre à une contrainte partenariale avec d'autres organisations (théorie de l'interdépendance des ressources), influencer les décisions de l'entreprise par les parties prenantes (stakeholder theory), produire une combinaison spécifique de propriété et d'usage (économie des droits de propriété), jouer avec l'incomplétude des contrats (théorie de l'agence), penser les interactions entre organisations en termes d'avantages et inconvénients (théorie des jeux), conventionner avec d'autres organisations (économie des conventions), se comporter de manière isomorphique (théorie institutionnelle), posséder une valeur ajoutée par l'apprentissage et les flux d'information (théorie évolutionniste), développer du pouvoir et de la confiance entre

organisations (théorie des réseaux industriels), faciliter l'apprentissage pour l'exploration ou l'exploitation (théorie de l'apprentissage) ou encore piloter des échanges dans une logique d'interdépendance des ressources et de complémentarité (approche par les processus de coordination). **La coopération en sciences de gestion suppose ainsi des interactions et un partage d'une stratégie et/ou d'un but lié à cette coopération.**

Pour Dameron (2005), deux formes de coopération cohabitent : 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 liée 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 coopérations, allant de la compétition sur un marché à la concentration des industries. Pour ces auteurs, les différents types de coopérations, liées à des organisations 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 objet largement étudié par de multiples disciplines et courants. Les définitions se rejoignent toutes sur le lien entre intérêt organisationnel et collectif, libre choix de l'organisation ainsi qu'interdépendance des coopérations existantes.

Il est important de préciser que l'ensemble des définitions et perspectives vis-à-vis des coopérations multi-parties prenantes pose la réflexion concernant les frontières de l'organisation, c'est-à-dire sa distinction du marché et de la hiérarchie. Bandeira de Mello et al. (2013) évoquent notamment la présence d'un flou de plus en plus prégnant concernant la délimitation des frontières dans le cadre de ces coopérations, notamment vis-à-vis de ce qu'elles provoquent : l'ouverture de l'entreprise sur l'environnement (par les dépendances) et l'intégration de logiques de marché au sein de l'organisation.

Ces éléments confirment les observations présentées dans le cadre de la revue de littérature quant à l'augmentation des coopérations pour des motifs divers et qui entraînent une difficulté à qualifier les frontières organisationnelles et préciser les coopérations observées dans les résultats. Pour aller plus loin dans notre réflexion vis-à-vis des coopérations multi-parties prenantes, nous avons étudié les différents modes relationnels expliquant les pratiques de coopérations multi-parties prenantes. 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. 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). Selon lui, les coopérations prennent des formes très variées (alliance, partenariat d'impartition, partenariat de symbiose) et mutualisent des ressources en commun de nature différente. L'un des éléments intéressants mis en évidence par Koenig (1996) réside dans le fait que les relations inter-organisationnelles, notamment le mode coopératif, sont conséquents 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 organisations 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) de la coopération.

Lazega (2009, p. 550) ajoute 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). 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 à des « *actifs spécifiques à la relation, un échange substantiel de connaissances (...); la combinaison de ressources ou de capacités complémentaires et une gouvernance effective* ». Ils définissent ainsi une rente relationnelle comme « *un profit supranormal généré conjointement dans une relation d'échange qui ne peut être générée par l'une ou l'autre des entreprises isolément et qui ne peut être créée que grâce aux contributions idiosyncratiques communes des partenaires de l'alliance spécifique* » (Dyer et Singh, 1998, p. 662).

Ainsi, les coopérations multi-parties prenantes sont étudiées par de nombreux auteurs dans les courants classiques et récents des sciences de gestion. **Les coopérations mettent en évidence une nouvelle forme relationnelle entre les organisations permettant un certain nombre de rentes possibles à partir d'intérêts et de stratégies diverses. La coopération est alors appréhendée et définie à la fois par des caractéristiques identiques mais également par**

des caractéristiques différentes, rendant ainsi complexe la lecture des différenciations entre les diverses formes de coopération existantes. Plusieurs auteurs (Benali, 2013 ; Dussauge et Garrette, 1995) 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.

Reprenant les diverses typologies existantes autour des coopérations et modes de relations multi-parties prenantes, **nous choisissons d'observer les formes de coopération à partir de six caractéristiques au sein de deux dimensions : les relations établies entre les membres et la forme que prend la coopération.** Concernant les relations établies entre les membres nous identifions les caractéristiques suivantes à examiner :

- **L'externalisation** (Dussauge et Garrette, 1995 ; Koenig, 1996 ; Richardson, 1972), définie comme le choix de partage des activités de l'organisation au sein des coopérations établies. L'externalisation consiste à partager et déléguer plusieurs activités organisationnelles dans les coopérations ;
- **L'égalité et la réciprocité entre les membres** (Axelrod, 1984 ; Dameron, 2005 ; Koenig, 1996 ; Lazega, 2009), qui concerne la place des différentes organisations dans les processus d'engagements et de décisions vis-à-vis de la coopération. L'égalité consiste à construire des échanges égaux entre les membres ainsi qu'une égalité dans les relations entre les membres ;
- **La complémentarité entre les membres** (Dameron, 2005 ; Dyer et Singh, 1998 ; Richardson, 1972), mettant en évidence l'apport de ressources et compétences complémentaires des différentes organisations impliquées dans les coopérations ;
- **L'interdépendance** (Axelrod, 1984 ; Koenig, 1996) entre les membres dans le développement de la coopération, consistant à créer un lien collectif au-delà du lien individuel entre les membres, notamment par des interactions, des représentations mentales partagées et des retombées pour les membres.

Concernant la forme que prend la coopération, nous identifions les caractéristiques suivantes :

- **La formalisation de la coopération** (Dyer et Singh, 1998 ; Koenig, 1996 ; Lazega, 2009 ; Richardson, 1972), qui consiste à donner une place similaire à chaque organisation dans la gouvernance et les prises de décisions au sein de la coopération. Cette formalisation se met en place par la création d'une gouvernance effective et/ou une structuration juridique formelle.

- **La logique multipartite** (Koenig, 1996 ; Smith, Carroll et Ashford, 1995), qui met en évidence la finalité des coopérations à s'ouvrir à de multiples parties prenantes, dans une logique transectorielle et croisant des organisations de nature différente, mais aussi pour toucher un périmètre d'influence important.

Les différentes formes de coopération

Nous détaillons ci-après les différentes formes de coopération étudiées en sciences de gestion et cherchons à établir une catégorisation de ces différentes formes à partir du canevas des six caractéristiques présentées ci-dessus. L'alliance stratégique, selon Bouayad (2007, p. 27) est « *un accord, une entente et un lien. L'aspect volontaire et voulu est consubstantiel* ». Elle associe la formalisation d'un but commun, via un contrat, et des relations et interactions entre les parties prenantes dans le but de répondre aux intérêts des organisations. Dussauge et Garrette (1995, p. 806) ajoutent que ces alliances sont « *mis en œuvre par des entreprises opérant dans le même secteur* », les organisations conservant leur autonomie stratégique malgré l'alliance.

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* ». L'écosystème est géré par un pilote auquel les autres organisations s'associent, provoquant l'augmentation de « *sa centralité et son pouvoir attendu* » (Adner, 2017, p. 41). L'écosystème est également multilatéral, c'est-à-dire qu'il comporte « *une multiplicité de partenaires, mais aussi un ensemble de relations qui ne sont pas décomposables en une agrégation d'interactions bilatérales* » (Adner, 2017, p. 42). Les membres participent aussi à la proposition de valeur de l'écosystème (Adner, 2017). L'écosystème d'affaires (Blondel et Gratacap, 2016, p. 17) est défini comme une « *structure dynamique qui intègre un ensemble de populations d'organismes interconnectées entre elles autour d'une firme pivot.* ». L'écosystème d'affaires est constitué de nombreux types d'organisations (grandes et petites entreprises, organismes publics et privés, clients, fournisseurs, concurrents, etc.).

Le cluster est défini par Porter (1998) comme une concentration géographique d'entreprises et d'institutions interconnectées dans un domaine particulier, s'étendant notamment le long de la chaîne de valeur. Il promeut à la fois la compétition (pour gagner des clients) et la coopération (par une logique partenariale au niveau vertical). Le cluster est rarement formalisé mais se construit sur la base d'échanges répétés entre les organisations parties prenantes.

Allix-Desfautaux et Renaud (2010, p. 3) présentent les réseaux territorialisés comme des réseaux d'organisations, *« 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 »* afin de créer un maximum de valeur pour un territoire. La coordination de ce réseau passe par *« la mise en place d'une structure organisationnelle telle qu'une cellule d'animation »* (Allix-Desfautaux et Renaud, 2010, p. 10).

Bossard-Préchoux (2016, p. 158) s'intéresse quant à elle à l'émergence des 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. Ces pôles intègrent diverses organisations (par nature, patrimoine cognitif et densité de relations inter-organisationnelles) dans une logique à la fois territoriale et d'innovation (Bocquet *et al.*, 2009). Les pôles se veulent principalement des *« formes d'organisation efficaces, sources d'économies de coûts à court terme pour leurs membres, qui peuvent tirer des bénéfices immédiats de leur proximité géographique »* (Boquet *et al.*, 2009, p. 228).

Mariotti (2004, p. 736) étudie les entreprises distribuées. Cette forme d'entreprise en réseau possède un gouvernement géré par une organisation 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 »*. L'entreprise distribuée se trouve alors dans une coordination de la chaîne de valeur autour d'une entreprise focale ou pilote.

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. Quatre situations types apparaissent dans le cadre de la responsabilisation des chaînes de valeur (en fonction de la centralisation ou non de la chaîne de valeur et de la force et de la spécificité des actifs) : la chaîne de valeur éclatée dominée par une organisation et nécessitant des actifs spécifiques, la chaîne de valeur dominée par une organisation nécessitant des actifs peu spécifique, la chaîne de valeur sans organisation dominante nécessitant des actifs spécifiques et la chaîne de valeur sans organisation dominante nécessitant des actifs peu spécifiques.

Benko et Lipietz (1992, p. 37) présentent les districts industriels comme *« une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une*

population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné ». Ces communautés n'ont pas d'objets préalablement définis mais la concentration géographique facilite les échanges, les relations et les partenariats entre les organisations industrielles présentes sur un même site géographique.

Concernant la forme de coopération en réseau, celle-ci peut être définie 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, cité dans. Géniaux et Mira-Bonnardel, 2003). Loubaresse (2008) met en évidence l'influence de la collectivité territoriale sur l'émergence et la gestion d'un réseau inter-organisationnel. Le choix du pilote est donc important car il est un levier potentiel d'action pour le réseau. Dumoulin et Lecocq (2000) présentent les réseaux inter-organisationnels en tant que structure centre-périphérie permettant la coordination des organisations dans le cadre de sous-traitance et d'alliances stratégiques.

Les systèmes productifs localisés sont définis « *comme un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives au sens large du terme (entreprises industrielles, de services, centres de recherche et formations, interfaces, etc.) qui entretiennent entre elles des rapports d'intensité plus ou moins forte. L'intensité des liens entretenus entre les unités de production dépend avant tout de l'organisation et du fonctionnement du système de production.* » (Courlet, 2002, p. 31). Les rapports entre organisations peuvent être formels, informels, matériels, immatériels, marchands et non marchands.

Les initiatives de gouvernance multi-parties prenantes (multistakeholder initiatives) sont définies comme « *des mécanismes de gouvernance privée impliquant des entreprises, des organisations de la société civile et parfois d'autres acteurs, tels que les gouvernements, les académiques ou les syndicats, pour faire face aux défis sociaux et environnementaux dans tous les secteurs et à l'échelle mondiale.* » (Mena et Palazzo, 2012, p. 528). Ces initiatives ont pour but de répondre aux objectifs sociaux globaux par la mise en place de réglementation non-contraignantes.

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 et 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.

Berkowitz et Dumez (2015) définissant un nouveau type de méta-organisations : les méta-organisations multi-parties prenantes (intégrant des organisations, des associations et des Etats). 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 et Dumez, 2015, p. 15).

La matrice des formes de coopération

Comme évoqué plus haut, nous reprenons les six caractéristiques pour définir la coopération afin de présenter l'ensemble des formes de coopération multi-parties prenantes étudiées dans la littérature. Les six caractéristiques concernent des relations établies entre les membres (logique d'externalisation, égalité entre les membres, complémentarité entre les membres, interdépendance entre les membres dans le développement de la coopération) et la forme que prend la coopération (formalisation de la coopération, logique multipartite). Le tableau 14, ci-dessous permet de classer les différentes formes de coopération entre elles. Un point a été mis lorsque la forme de coopération multi-parties prenantes possède systématiquement la caractéristique dans la définition de la forme régulière de la coopération.

Formes	<i>Externa- lisation</i>	<i>Egalité</i>	<i>Complé- mentarité</i>	<i>Interdé- pendance</i>	<i>Formali- sation</i>	<i>Multi- partite</i>
Alliance stratégique			•		•	
Ecosystème			•	•		•
Ecosystème d'affaires	•					•
Cluster			•	•		
Réseau territorialisé	•	•	•		•	•
Pôles de compétitivité			•	•	•	•
Entreprise distribuée			•			
Chaine de valeur éclatée	•	•	•			
District industriel	•					
Réseau inter-organisationnel	•		•	•		
Système productif localisé	•		•			
Gouvernance Multipartite			•	•		•
Méta-organisations	•	•	•	•	•	
Méta-organisation multi-parties prenantes	•	•	•	•	•	•

Tableau 14. La matrice des formes de coopération

Cette matrice permet de mettre en évidence que les formes de coopération présentes dans la littérature se basent régulièrement sur la complémentarité, l'externalisation et l'interdépendance entre les membres. Or, peu de coopérations mettent en place des

processus égalitaires entre les membres, ni ne formalisent ou sont multi-parties prenantes. Reprenant la définition des PTCE ainsi que les résultats les qualifiant, il apparaît pourtant que les PTCE combinent l'ensemble de ces caractéristiques, se rapprochant ainsi de la forme de coopération méta-organisation multi-parties prenantes (MO MPP).

4.3 Les méta-organisations et leurs différentes formes pour qualifier les PTCE

Le concept de « méta-organisation » se place dans un ensemble de concepts lié à la coopération dans la littérature en sciences de gestion. En effet, les relations de coopérations possibles sont nombreuses, allant de l'organisation seule (sans relation de coopération avec les autres organisations) à l'organisation intégrée dans une coopération complexe et engageante. Cette intégration de l'organisation correspond à l'inclusion dans une méta-organisation multi-parties prenantes. Comme évoqué, il nous semble que le cadre des méta-organisations, plus particulièrement celui multi-parties prenantes semble être une piste intéressante pour catégoriser les PTCE dans les formes de coopération au sein des sciences de gestion.

Le concept de méta-organisation

Pour rappel, 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 des méta-organisations peuvent être des États, des entreprises ou des associations. Les membres ont une autonomie considérable. Ils ont demandé l'adhésion par choix et ils sont libres de partir à tout moment. Ils ne peuvent pas être obligés de devenir membres ou d'être achetés. Et en tant que membres, ils conservent la plus grande partie de leur autonomie et de leur identité en tant qu'organisations indépendantes. De plus, dans les méta-organisations, comme c'est le cas pour les associations, les membres 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 et Brunsson, 2008). Enfin, pour ces auteurs, « *une méta-organisation est un type spécial d'organisation avec des problèmes et des solutions spécifiques parce que ses membres sont des organisations.* » (Ahrne et Brunsson, 2008, p. 142). Cette spécificité des méta-organisations est synthétisée par le tableau 15 ci-dessous. Ces premiers éléments de définition et de caractérisation des méta-organisations présentent la spécificité de cette forme de coopération par l'égalité entre les organisations et par la formalisation entre les organisations membres aboutissant à la création d'une organisation collective. La création de cette méta-organisation laisse apparaître de multiples

questionnements quant à sa gestion, du fait de la position égalitaire de chacun des membres qui sont par ailleurs aussi des organisations. Les auteurs ajoutent la pertinence d'étudier ces méta-organisations car les organisations « *tendent à être moins unifiées, moins gérables et plus dépendantes de leur environnement* » (Ahrne et Brunsson, 2008, p. 146-147).

Affirmations	Hypothèses	Effets spécifiques
Différences fondamentales entre les organisations et les individus	Les organisations ont leur propre capacité d'action et mode d'accès à leurs propres ressources et à leurs propres membres	- Membres fournissant une grande capacité d'action et un accès aux ressources dès le départ. - Peu de membres suffisent pour permettre à une méta-organisation d'être efficace / influente. - Recrutement des membres facilité par une adhésion « bon marché ». - Méta-organisations dépendantes des membres pour les ressources qu'ils possèdent. - Recherche de la réussite des membres plutôt que de la méta-organisation. - Affaiblissement de l'autorité de la méta-organisation par la présence de managers des organisations.
	Les organisations, contrairement aux individus, peuvent créer et façonner des organisations, ce qui leur permet de créer leurs propres membres	- Facilitation de la croissance de l'effectif dans la méta-organisation. - Possibilité pour les membres de concevoir des d'autres membres permettant la facilitation du contrôle et de la prise de décision.
	Les organismes ne vieillissent pas ou ne meurent pas de la même manière que les individus, et leur durée de vie est plus difficile à prévoir	- Moins de roulement des membres par l'absence de départ lié à l'âge. - La présence d'anciens membres augmente la dépendance et réduit la capacité à changer de la méta-organisation
	Il n'est pas possible de rencontrer une organisation	- Difficulté de convaincre les membres. - Risque d'entraver la résolution des conflits dans les méta-organisations.
	Les organisations n'ont pas de sphère personnelle	- Identité et souveraineté d'une organisation sont menacées par son appartenance à la méta-organisation. - Possibilités de conflits sur le rôle et les responsabilités des membres et de l'organisation.
Les organisations ont plus de différences que les individus	Le fait que les organisations ont des identités plus variées que les individus affecte le recrutement des membres et la relation entre l'organisation et ses membres	- Facilitation de l'établissement des méta-organisations par prédétermination des membres potentiels et à la fois difficulté de remplacement des membres. - Méta-organisation dépendante de la décision de chaque membre de rejoindre et de rester. - Présence de peu de membres dans les méta-organisations. - Facilitation de création d'une situation de monopole. - Identité et statut de la méta-organisation dépendent de certains de ses membres.
	Les différences de pouvoir et d'accès aux ressources entre les organisations sont considérablement plus grandes que les différences correspondantes entre individus	- L'égalité des membres est mise en cause par des membres importants et puissants. - Génération d'incertitude dans les formes appropriées de prise de décision et de droits de vote. - Disparités dans l'accès aux ressources signifiant que certains membres ont du mal à participer pleinement aux activités des méta-organisations.
Existence d'une similarité fondamentale entre une méta-organisation et ses membres (organisations)	Création d'une concurrence entre la méta-organisation et ses organisations membres sur l'autonomie, l'autorité et l'identité	- Création d'incertitudes et de conflits sur les rôles, les responsabilités et le pouvoir décisionnel de l'organisation ou des organisations membres. - Les méta-organisations tentent de résoudre les conflits sur ces rôles en réduisant et en spécifiant la sphère dans laquelle ils prendront des décisions. - Entrave du recrutement des membres qui ont déjà la capacité de faire ce que la méta-organisation va faire. - Difficulté des méta-organisations à prendre des décisions par des méthodes autres que le consensus. - Risque que les méta-organisations assument presque toute l'autorité au détriment de ses membres et risque de transformation en organisation individuelle. - Attribution aux membres d'une double identité : nom de famille à ajouter au prénom des organisations.

Tableau 15. Synthèse des spécificités des méta-organisations, d'après Ahrne et Brunsson (2008, p. 142-145)

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

Ainsi, ces études se sont centrées sur l'étude des méta-organisations traditionnelles, c'est-à-dire faites d'organisations similaires dans leur nature. Or, les PTCE se distinguent également par la nature des organisations membres, et leur diversité, ce qui nous amène à étudier plus particulièrement la forme multi-parties prenantes des méta-organisations.

La forme de méta-organisation multi-parties prenantes

Berkowitz et Dumez (2015) précisent que les méta-organisations multi-parties prenantes (MO MPP) sont basées sur des organisations de natures différentes (entreprises, gouvernements, syndicats, organisations de la société civile) entraînant la création d'une organisation strictement tripartite, incluant toutes les organisations sociales pertinentes. **Les MO MPP sont donc des organisations formelles possédant les caractéristiques des méta-organisations traditionnelles (présentées ci-dessus), tout ayant la particularité de la nature des organisations qui en sont membres.**

Dans les premiers travaux, Berkowitz et Dumez (2015) considèrent les MO MPP comme l'une des trois étapes de création de méta-organisations : les méta-organisations traditionnelles, les méta-organisations corporative thématique et les MO MPP. Ces étapes de création permettent aux membres de créer des stratégies collectives pour articuler des intérêts individuels sur une échelle de temps spécifique. Ils rappellent également que les méta-organisations sont des organisations partielles car elles ne choisissent pas une forme hiérarchique stricte. La figure 21 ci-dessous résume les éléments caractéristiques de ces méta-organisations.

	MO traditionnelle	MO corporative thématique	MO multi-parties-prenantes
Classe de membre	Unique (firmes)	Unique (firmes)	Mixte (firmes, États, société civile)
Structure d'appartenance	Sectorielle	Sectorielle, trans-sectorielle	Supra ou trans-sectorielle

Figure 21. Classification des méta-organisations, selon Berkowitz et Dumez (2015)

Par la suite, Berkowitz, Crowder et Brooks (2020) évoquent la notion de MO MPP dans le cadre de l'étude des coopérations multi-échelles et multi-parties prenantes pour répondre aux problèmes océaniques, observant de plus en plus de formes faisant référence aux MO MPP dans le monde. Ils présentent alors « *un modèle d'auto-gouvernance basé sur quatre dimensions idéales-typiques : 1) la gouvernance de la méta-organisation, 2) l'adhésion de plusieurs parties prenantes, 3) l'encastrement géographique et 4) l'action collective* » (Berkowitz, Crowder et Brooks, 2020, p. 2). Ce modèle met en évidence que les MO MPP sont des formes régulières de méta-organisations mais aussi qu'elles doivent de ce fait intégrer un processus d'adhésion multi-parties prenantes au sein de la méta-organisation.

Contrairement à Berkowitz et Dumez (2015), qui affirment que ces formes de méta-organisations sont temporaires, **nous considérons, dans la lignée de Berkowitz, Crowder et Brooks (2020) qu'une MO MPP est une forme spéciale et stable de méta-organisation venant intégrer de multiples natures d'organisations dans une organisation formelle qu'est la méta-organisation.** Le PTCE répond ainsi aux critères d'une MO MPP où une organisation est créée à partir de différents types d'organisations dans une organisation formelle pour développer des actions collectives sans fusionner leurs identités. Les PTCE ont en commun avec les MO MPP la création d'une méta-organisation pour soutenir, faciliter ou développer des activités reliant des membres multi-parties prenantes au sein de territoires spécifiques.

4.4 Cas particulier des coopérations multi-parties prenantes à visée sociale et solidaire

Il nous paraît également important de revenir sur les particularités des coopérations à visée sociale et solidaire. En effet, nos résultats montrent la place prépondérante de la réponse aux besoins sociaux pour les PTCE les intégrant au cœur de l'innovation sociale et de la création d'activités à visée sociale et solidaire.

Besoins sociaux et innovation sociale de territoire

Afin de mettre en évidence que les PTCE sont un cas particulier de coopération multi-parties prenantes à visée sociale et solidaire, il nous paraît important de définir ce que nous entendons par cette expression. Cette visée implique les organisations dans la production d'activités répondant aux besoins sociaux de territoire identifiés. Voegtlin et Scherer (2017) considèrent les buts de développement durable comme des éléments intégrant les besoins sociaux de la population et de la planète comme le montre la figure 22 ci-dessous. Ces buts de développement durable définissent ainsi les besoins sociaux auxquels les organisations et les territoires sont confrontés, à partir de trois dimensions : économique, écologique et social (Vifell et Thedvall, 2012).

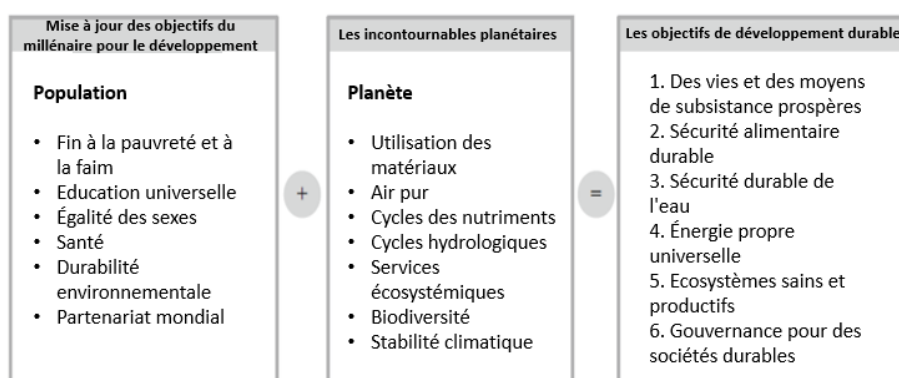


Figure 22. Buts du développement durable d'après Voegtlin et Scherer (2017, p.233), traduit par les auteurs

Ces buts de développement durable précisent ainsi des besoins sociaux existants dans le monde, combinés en objectifs d'activités à créer par les organisations et coopérations. Ces objectifs sont globalisés et ne prennent pas en compte les spécificités territoriales sur lesquelles agissent les organisations et coopérations.

Concernant le rôle des organisations vis-à-vis de ces besoins sociaux, Favreau (2008) rappelle que depuis la fin des Trente Glorieuses, l'idée s'est développée de penser le social et l'économique de façon imbriquée au niveau des territoires. Ces mutations ont impacté les organisations de l'ESS dans leurs liens avec les collectivités territoriales ainsi que dans la recherche d'un positionnement et d'une gestion économique et financière (Baudet et Heim, 2018 ; Loubat, 2006). Ces mutations ont également eu un impact au niveau des entreprises qui ont pris un tournant sociétal où « l'organisation et la société ne forment qu'un seul et même phénomène » (De Vaujany, Chanlat et Hussenot, 2016). La notion de coopération a été alors largement utilisée dans les politiques publiques comme un élément nécessaire au développement des organisations, notamment par la mise en place de nouvelles formes inter-organisationnelles collectives telles que les sociétés coopératives d'intérêt collectif, les sociétés

coopératives productives, les groupements, les pôles de compétitivité ou encore les pôles territoriaux de coopération économique. L'objectif étant de répondre collectivement aux besoins sociaux repérés et spécifiés par territoire.

De plus, Lacroix et Slitine (2016) mettent en avant l'utilité de la coopération pour développer le territoire. Selon Hardy (2010) et Jaeger (2010) coopérer est une nécessité pour les organisations sociales et médico-sociales afin de mieux se coordonner entre établissements et services. Pour Grenier et Guitton-Philippe (2010) la coopération, notamment lorsqu'elle est à un niveau territorial et s'accompagne d'organisations et d'outils, permet le développement des modes de gouvernance collectifs des politiques sanitaires et sociales. Ainsi, **les organisations, par le mouvement législatif mais aussi sociétal, sont sollicitées pour développer des coopérations afin de répondre aux besoins sociaux par la gestion des coûts, le développement de l'innovation ou encore le développement territorial.** Ces éléments viennent conforter le phénomène observé concernant les finalités du PTCE, notamment par l'intégration de ce mode de coopération dans les politiques publiques régionales et nationales. Cependant, la gestion de ces coopérations, leurs modalités d'actions et leurs effets concrets sur la réponse aux besoins sociaux restent peu étudiés dans les études en sciences de gestion.

Concernant plus particulièrement l'objectif d'innovation sociale des PTCE, plusieurs formes sont présentes dans la littérature et correspondent à des manières pour les organisations de répondre aux besoins sociaux de territoire. En premier lieu, l'innovation sociale peut être définie de deux façons différentes (Defourny et Nyssens, 2017, p.15) : d'une part « *comme une réponse aux failles du marché, à l'insuffisance de l'action publique aux limites de la philanthropie* » intégrant alors une approche technique sans faire référence aux inégalités sociales ; d'autre part « *comme des actions collectives qui visent un renouveau profond des institutions et qui conduisent à des transformations sociales* » intégrant de ce fait les finalités sociales. Cette deuxième façon se traduit par la création d'organisation collective en lien avec les mouvements sociaux. Besançon et Chochoy (2015) confirment la vision collective et organisée de l'innovation sociale en la présentant au sein d'une approche institutionnaliste. Ils mettent en évidence que l'innovation sociale est un processus collectif « *insistant sur la transformation sociale* » (Besançon et Chochoy, 2015, p. 81).

De plus, Voegtlin et Scherer (2017) définissent l'innovation responsable comme un moyen de contribuer à la réponse aux besoins sociaux. L'innovation responsable comporte trois dimensions : « (1) *les innovations qui évitent de nuire aux populations et à la planète, (2) les innovations qui "font du bien" en offrant de nouveaux produits, services ou technologies qui*

*favorisent le développement durable, et (3) des systèmes de gouvernance mondiale qui sont en place pour faciliter les innovations qui évitent les dommages et "font du bien" » (Voegtlin et Scherer, 2017, p.227). Ainsi, **l'innovation sociale apparaît comme protéiforme mais ayant un objectif clair de réponse aux besoins sociaux, qu'ils soient planétaires ou territoriaux.** L'utilisation de l'innovation sociale au sein des PTCE est de ce fait rendue possible par l'approche collective, territoriale et multi-parties prenantes de cette forme de coopération.*

Concernant la notion de territoire, Batazzi et Laudati (2016, p. 10) le définissent comme « *un espace mental, conceptualisé et chargé de sens, lié à certaines valeurs* ». En effet, la prise de sens et de conscience du territoire est liée à l'engagement des organisations parties prenantes dans ce territoire. De plus, chaque organisation se construit une représentation du territoire à partir de « *sa configuration physique, des activités qui s'y déroulent et de sa propre expérience (individuelle et collective) à la fois spatiale, sociale et culturelle.* » (Batazzi et Laudati, 2016, p. 10). De ce fait, le territoire est subjectif et subjectivé pour chaque organisation. Bourret, Chabannes et Marnat (2012, p. 62) définissent le territoire comme « *une intelligence collective construite progressivement notamment autour de la synergie des projets* ». Raulet-Croset (2014) met en évidence l'intérêt de considérer le territoire comme un objet de gestion, entre le territoire prescrit et le territoire construit. Le territoire est alors vu alors comme « *un agencement territorial, connectant à l'échelle d'un espace donné un ensemble de ressources hétérogènes, aussi bien humaines que spatiales, ou encore liées à des technologies, à des compétences et à des connaissances* » (Raulet-Croset, 2014, p. 48). Les auteurs mettent alors en évidence **la notion de construction et de représentation pour le territoire, celles-ci se faisant collectivement, comme c'est le cas pour les PTCE via les logiques de diagnostic territorial.**

Concernant les liens entre territoire et stratégie, Asselineau et Cromarias (2010, p. 152) indiquent que « *l'analyse stratégique a longtemps considéré le territoire comme une simple variable d'ajustement, sans existence propre* ». Ils mettent alors en évidence que le territoire peut « *émerger comme une structure active de développement* » (Asselineau et Cromarias, 2010, p. 165) dans le cadre de l'institutionnalisation de coopérations territoriales. Zardet et Noguera (2013, p. 27) considèrent quant à eux que la gouvernance territoriale « *se doit de répondre à la diversité des acteurs en présence, à leurs attentes, et aux incertitudes radicales de la coordination de leurs activités et contributions respectives à la réalisation d'un projet collectif* ». Porter (2000, p. 19) admet que la localisation d'une organisation influe sur son avantage compétitif « *à travers son influence sur la productivité* ». Il ajoute également que le

caractère concurrentiel est influencé lui-même par l'environnement de l'organisation. De plus, il apparaît que les liens entre les organisations et le territoire entraînent le dépassement de la stratégie d'une organisation donnée pour aller vers une implication progressive « *dans un problème commun et d'en faire tous les acteurs d'une même action territoriale* » (Michaux, Defelix et Raulet-Croset, 2011, p. 129).

Ainsi, l'aspect territorial paraît avoir un effet important sur le développement de l'innovation sociale ainsi que la réponse aux besoins sociaux, comme mis en évidence dans la définition des PTCE. Le territoire intervient alors comme antécédent éclairant le diagnostic des besoins sociaux et comme espace où s'actionneront les réponses à ces besoins par la coopération des organisations en présence.

La réponse aux besoins sociaux de territoire par les méta-organisations

Plusieurs auteurs (Berkowitz, 2016 ; Berkowitz et Dumez, 2016 ; Carmagnac et Carbone, 2019 ; Cropper et Bor, 2018) ont récemment mis l'accent sur l'action des méta-organisations, qu'elles soient multi-parties prenantes ou non, dans la réponse aux besoins sociaux et de développement durable. En effet, Berkowitz (2016) affirme que les méta-organisations sont des dispositifs rendant le développement durable performatif par : la rencontre d'organisations dans des dispositifs de conversation et négociation, la co-construction de capacités, et la diffusion implicite de normes et pratiques sur le développement durable. Le développement et la diffusion de l'innovation durable sont facilités par six capacités organisationnelles clés au sein des méta-organisations que sont « *l'anticipation des changements futurs et des externalités négatives de l'innovation, la résilience aux changements, la réflexivité sur l'environnement, la société et le changement, la réactivité, c'est-à-dire la capacité de s'adapter aux circonstances changeantes, l'inclusion des parties prenantes et la responsabilité à leur égard* » (Berkowitz, 2018, p. 421). Carmagnac et Carbone (2019) mettent quant à elles en évidence le rôle des méta-organisations dans la création et la promotion des principes et mécanismes du développement durable, notamment dans le cadre d'une chaîne de valeur durable. Ce rôle est rendu possible grâce à la réorganisation des dynamiques de gouvernance, au changement de l'environnement des membres et à la mise en place d'interactions transactionnelles (Carmagnac et Carbone, 2019).

Cependant, le champ d'étude autour de la place des méta-organisations dans le développement local durable est encore peu développé. En effet, Berkowitz et Dumez (2016) préconisent d'explorer trois sujets en particulier : l'analyse des dynamiques et processus des méta-organisations dans ce secteur, l'efficacité et l'utilité des méta-organisations ainsi que les interactions entre les membres, au sein de la méta-organisation et dans leur environnement.

Berkowitz (2018) ajoute également l'intérêt d'étudier les différents types de méta-organisations et leur rôle dans le développement d'innovations durables. Enfin les MO MPP paraissent tout à fait pertinentes dans la diffusion des pratiques de durabilité mais « *des recherches empiriques et conceptuelles supplémentaires sont nécessaires pour comprendre comment les méta-organisations peuvent faciliter la transition vers la durabilité* » (Berkowitz et Bor, 2018).

Ainsi, nous observons que **de précédentes littératures ont déjà observé le rôle des méta-organisations, en tant que forme de coopération, comme moyen de répondre aux besoins sociaux**. L'analyse effectuée sur les PTCE met également en évidence l'imbrication entre la forme de méta-organisation multi-parties prenantes et la volonté de réponse aux besoins sociaux. **Nous pouvons alors considérer que les PTCE sont une forme de MO MPP, ayant vocation à créer des activités permettant de répondre aux besoins sociaux par l'innovation sociale dans les territoires.**

5. Définition des PTCE et conditions de déploiement du cadre environnemental favorable

Ce dernier point du chapitre 4 a pour objectif de **mettre en évidence les propositions théoriques et les interventions mises en place pour répondre aux interrogations observées quant à l'environnement des PTCE et la définition de ceux-ci**. A partir des structures de données créées, des revues de littérature identifiées et des échanges avec les organisations parties prenantes, nous pouvons répondre à ces deux interrogations et préciser les interventions réalisées auprès des organisations parties prenantes de la recherche-intervention.

5.1 Les PTCE comme forme spécifique de méta-organisation

Premièrement, nous pensons que les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) peuvent être considérés comme une forme de MO MPP à visée sociale et solidaire territorialisée.

En effet, les PTCE partagent, avec les définitions de la méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2008) et de la MO MPP (Berkowitz et Dumez, 2015) : la volonté de structuration collective d'organisations afin de développer des activités à partir d'une vision commune, l'interdépendance des organisations tout en gardant leur autonomie, la présence de multiples organisations de différentes natures au sein de la coopération, l'objectif de créer des activités innovantes (services et/ou produits) pour répondre aux besoins sociaux de territoire, ainsi que la mutualisation concrète au sein d'une organisation méta formalisée, assurant des fonctions

typiques d'organisation. Or, ces PTCE offrent une vision particulière de cette structuration collective en méta-organisation car :

- Ils rassemblent des types d'organisations différentes par leur nature dans un spectre plus large en y associant l'ensemble des parties prenantes (collectivités territoriales, centres de formations et de recherche, entreprises, organisations de l'économie sociale et solidaires et citoyens),
- Ils s'inscrivent sur un territoire précis, délimité, sur lequel sont implantées les organisations et où ils produisent leurs activités,
- Ils promeuvent un engagement des activités au profit de la réponse aux besoins sociaux des citoyens du territoire,
- Ils dépassent les simples finalités des organisations pour se concentrer sur les problématiques du territoire dans le but de créer de nouvelles activités au sein de plusieurs champs et/ou marchés (via le diagnostic territorial),
- Ils se structurent via des formes diverses d'organisation juridique (organisations de l'ESS mais aussi entreprises), dans une visée de production d'activités économiques et sociales.

La figure 23 ci-dessous reprend les dimensions et concepts de la structure de données permettant d'indiquer le modèle articulé de définition d'un PTCE. Nous montrons alors que **le PTCE se définit selon trois grandes dimensions : sa finalité, sa forme inter-organisationnelle multi-parties prenantes, et ses activités d'organisation**. Plus particulièrement, nous identifions que la spécificité de la finalité du PTCE permet de définir les organisations parties prenantes à engager et la forme inter-organisationnelle à mettre en œuvre dans le cadre du PTCE. Cette forme inter-organisationnelle se structure au fur et à mesure que les parties prenantes sont impliquées et que se formalisent des processus d'implication et de gestion de ces organisations parties prenantes. C'est la structuration d'une organisation collective territoriale qui conditionne également les activités du PTCE, par les besoins en ressources et les fonctions variées nécessaires à la création et à la gestion du PTCE. Il est important de noter que la définition du PTCE est vue dans une vision systémique car ce sont les activités du PTCE qui facilitent la réalisation de la finalité du PTCE et la structuration d'une organisation impliquant les différentes organisations parties prenantes.

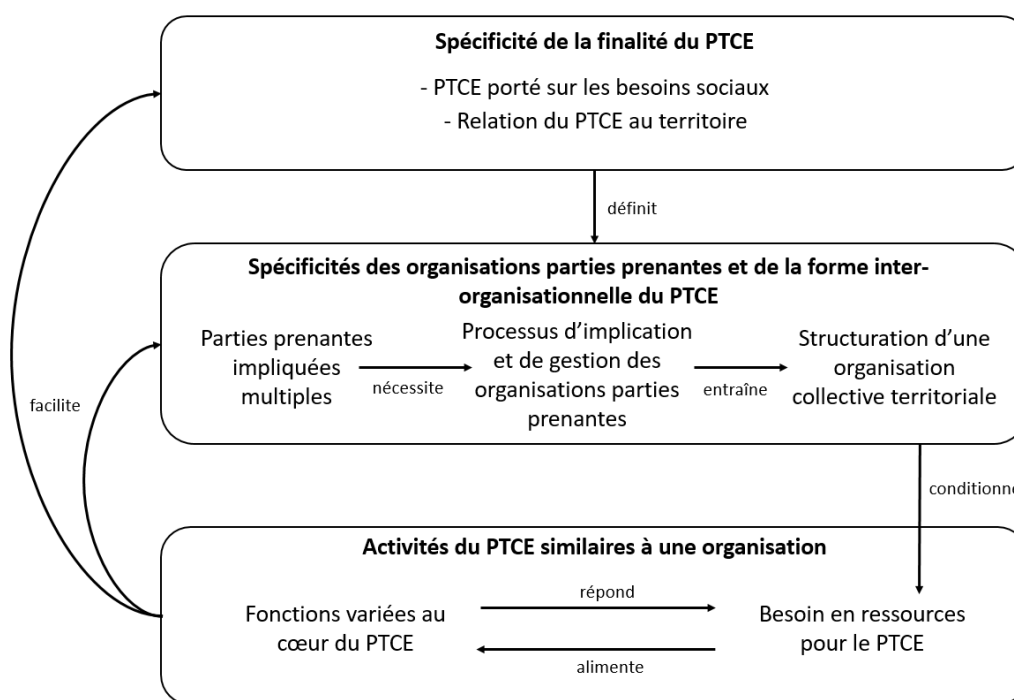


Figure 23. Modèle de définition du PTCE à partir de la structure de données

Cependant, nous observons également que la définition du PTCE porte principalement sur les objectifs, les conditions et la structuration du PTCE, tout en laissant une part importante de liberté (et de questionnement) concernant les méthodes d'organisation collective et leurs formes ainsi que les finalités et réalisations concrètes du PTCE. Ces éléments manquants ont été relevés par les organisations parties prenantes de la recherche-intervention (les institutions et les PTCE). Il paraît alors intéressant de porter une attention plus grande à ces questions dans la suite de l'étude.

Ainsi, **le PTCE est une forme particulière de méta-organisation multi-parties prenantes et il paraît intéressant de l'étudier afin d'en comprendre son processus de création. Plus particulièrement, la question se pose du processus de création du PTCE afin de permettre l'amélioration des connaissances et des pratiques des méta-organisations multi parties-prenantes, territorialisées et à visée sociale et solidaire.**

5.2 L'environnement comme cadre institutionnel favorable en construction

Nous pouvons mettre en évidence **que l'environnement observé semble impliqué dans un processus de construction institutionnelle favorable à la création des PTCE. En effet, malgré la législation des PTCE, nous observons un foisonnement de dispositifs collectifs en faveur d'un changement institutionnel cherchant à faciliter la création des PTCE en région HDF.** Ce foisonnement de dispositifs collectifs porte sur trois thématiques : des missions d'accompagnement à la création des PTCE, une structuration des moyens et

ressources pour faciliter cette création et une expansion de la R&D pour, par et sur les PTCE. La particularité de cette construction tient notamment à : **la logique « entrepreneuriale » du changement institutionnel, la volonté de construire l’environnement par le collectif (c’est-à-dire des coopérations multi-parties prenantes pour développer et faire évoluer le cadre institutionnel), et la place centrale de la recherche et développement.** La figure 24 ci-dessous reprend les dimensions de la structure de données permettant d’indiquer le processus de construction de l’environnement favorable aux PTCE. Cette figure montre que les missions d’accompagnement à la création des PTCE (via les différents types d’accompagnement individuels et collectifs auprès des PTCE) alimentent la structuration des moyens et ressources par la prise en compte des besoins et la création de dispositifs collectifs d’échanges à plusieurs niveaux (PTCE, institutions, dispositifs collectifs mixtes). Cette structuration alimente en retour les missions d’accompagnement par le financement des réseaux d’accompagnement mais aussi par le partage d’informations concernant les moyens dédiés à la création des PTCE. De plus, nous observons également que l’expansion de la recherche et développement permet d’alimenter à la fois la mission d’accompagnement et la structuration des moyens et ressources, principalement par le partage de connaissances, la co-construction d’outils et le développement de thématiques de recherche à partir des besoins des PTCE.

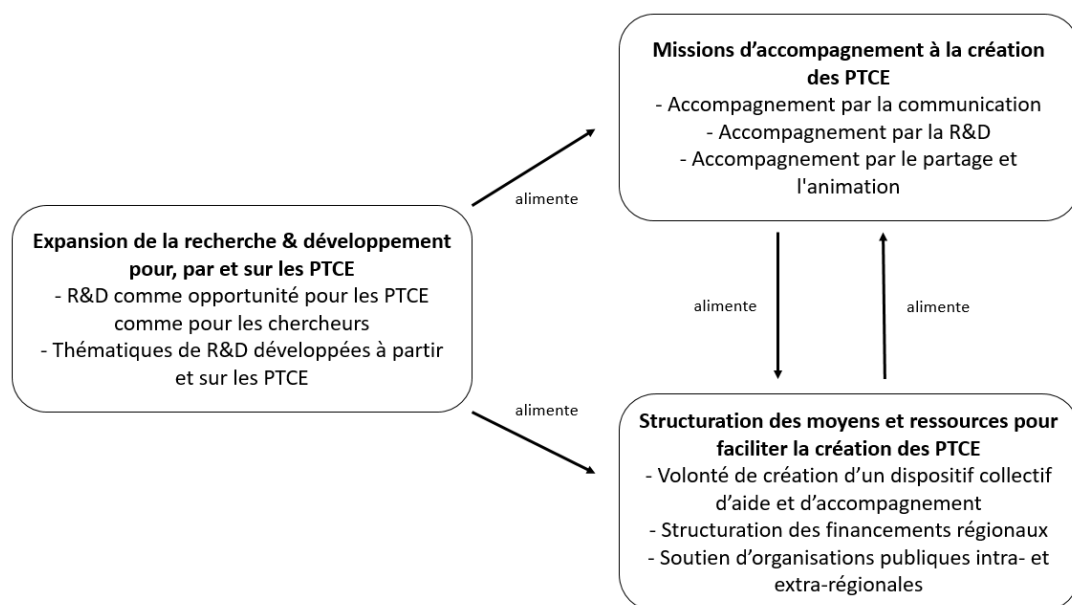


Figure 24. Modèle de représentation du cadre environnemental des PTCE partir de la structure de données

Ainsi, l’environnement autour de la création des PTCE est en pleine construction, notamment par la création de dispositifs collectifs se structurant pour fournir des ressources aux PTCE en cours de création. Or, de nombreuses tentatives n’ont pas porté leur fruit ce qui pose, plus particulièrement, la question de l’institutionnalisation de ces ressources et dispositifs propices

à la création des PTCE. **Les échanges avec les institutions vis-à-vis de cette analyse ont notamment porté sur l'intérêt de renforcer l'ensemble de ces dimensions pour créer un environnement propice à la création des PTCE en région HDF.**

5.3 Le phénomène PTCE s'intensifiant, les questionnements se multipliant

Dès fin 2017, dans le cadre de notre mission de recherche et développement à l'Institut Godin, nous avons mis en place et participé à de nombreuses rencontres avec les différentes organisations (PTCE, réseaux d'accompagnement et collectivités territoriales) et auprès des dispositifs collectifs se constituant. L'objectif de notre participation était de présenter notre travail concernant les conditions d'émergence et de développement des PTCE et d'apporter des éléments de réponses aux différents questionnements, dans le but de faciliter la création des PTCE en région HDF.

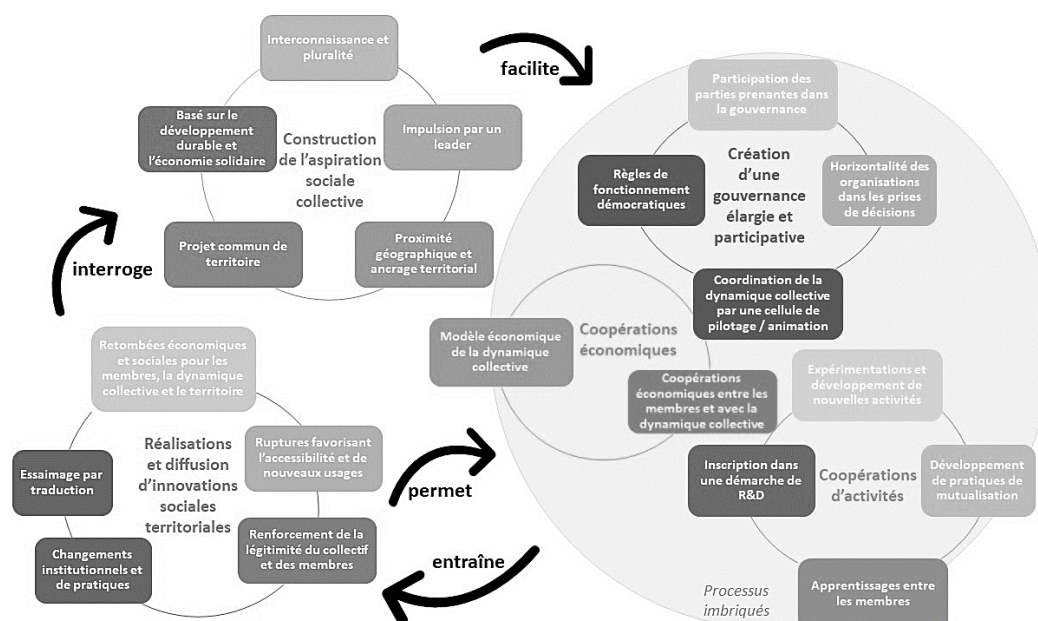


Figure 25. Schéma des conditions d'émergence et de développement des PTCE (Institut Godin, 2018)

Dans un premier temps (en 2017-2018), nous avons principalement présenté les travaux basés sur l'étude du Bassin Minier concernant les conditions d'émergence et de développement des PTCE à partir d'une revue de littérature thématique sur les PTCE (présentée au chapitre 2 de la thèse). Les conditions d'émergence et de développement des PTCE ont été représentées de façon processuelle (en figure 25 ci-dessus). Nous avons également construit un questionnaire à partir de ces conditions en 2018 afin de réaliser le diagnostic de l'état d'avancement des PTCE en cours de création. Ce diagnostic a été présenté et testé auprès de 10 PTCE en cours de création ou déjà créés. Les retours des PTCE, bien que positifs, ont mis en évidence les limites de l'outil concernant les processus, méthodes et pratiques à mettre en œuvre pour mettre en

place ces conditions et créer un PTCE. Le test de cet outil a permis de renforcer nos observations et entretiens concernant la définition des PTCE présentée ci-dessus.

Nous avons également utilisé cette grille pour présenter les conditions à mettre en œuvre et à investiguer dans le cadre de la sélection de PTCE à financer. La grille a ainsi été présentée à la région HDF et à la région Grand Est. Elle a servi de base dans le cadre de l'écriture de la politique publique ACTE de la Région HDF pour déterminer les trois états d'avancement des PTCE pouvant être financés (impulsion, structuration et diffusion) et les conditions associées. La région Grand Est n'a finalement pas donné suite à cet outillage dans le cadre de la construction de sa politique publique, préférant financer les activités principalement de l'ESS et de l'innovation sociale. Ces éléments ont été suffisants pour permettre la sélection de PTCE. Cependant dans le cadre de l'accompagnement à la création et à la gestion des PTCE, les réseaux d'accompagnement et les collectivités territoriales nous ont fait part de besoins de mise en évidence du processus à l'œuvre dans la création des PTCE. Notre intervention s'est aussi mise en œuvre par notre présence au sein des réunions de structuration et d'accompagnement pour donner des éléments concernant les résultats identifiés ci-dessus à la fois sur la construction de l'environnement et sur la définition des PTCE. Cette présence était conditionnée à l'invitation des réseaux d'accompagnement, des collectivités territoriales et/ou des PTCE eux-mêmes, dans le but d'être aiguillés concernant la création et l'aide à la création de PTCE.

Les rencontres et échanges ont révélé que le phénomène observé de la création de PTCE s'intensifiait en région HDF par la multiplication du nombre de PTCE (7 en 2016, 10 en 2018 et 12 en 2019), mais également par la prise en compte de ce phénomène par les réseaux d'accompagnement et les collectivités territoriales. **Ce phénomène s'intensifiant, nous avons simultanément vu apparaître de nombreuses questions concernant la définition des PTCE, les méthodes à mettre en place pour créer un PTCE et pour les accompagner. Les questions ne portaient alors plus sur des éléments de conditions et de ressources mais sur des processus opérationnels et des pratiques à développer.**

Dans un second temps, à partir de fin 2018, nous avons, pour répondre aux besoins des institutions comme des PTCE, co-construit un programme de R&D et de transfert (2019-2020) à l'Institut Godin dédié aux coopérations territoriales (figure 26 ci-dessous). Ce programme avait pour but d'outiller les coopérations territoriales (dont les PTCE mais aussi les tiers-lieux et autres coopérations) pour faciliter leur création.

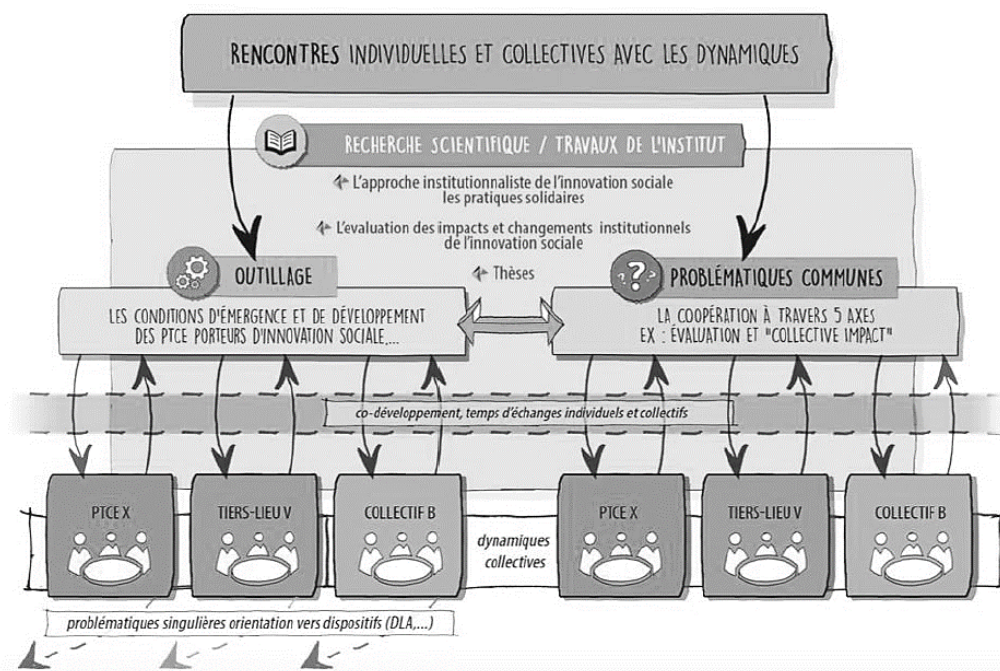


Figure 26. Schéma du programme de R&D et de transfert auprès des coopérations territoriales 2019-2020
(Institut Godin, 2019)

Insérée dans ce programme, nous avons également, dans le cadre de la thèse plus particulièrement, **cherché à comprendre le processus à l'œuvre dans la création des PTCE en tant que MO MPP afin de pouvoir mettre en évidence les méthodes et actions à mettre en place pour les PTCE et ainsi répondre aux besoins des PTCE comme des réseaux d'accompagnement autour d'éléments processuels facilitant leur création.**

Conclusion et synthèse du Chapitre 4

Le chapitre 4 présente et restitue la boucle d'abduction au niveau d'analyse macro de l'étude de la création des PTCE. Le chapitre revient sur **la revue de littérature identifiée autour du phénomène de coopérations multi-parties prenantes se développant de plus en plus dans la société ainsi que dans les écrits académiques.** Nous mettons alors en évidence les buts de la multiplication de ces coopérations pour les différentes organisations mais également les confusions et limites identifiées dans le cadre de ces coopérations.

Nous présentons ensuite le cadre méthodologique et les résultats de l'étude de ce premier phénomène à travers l'étude de l'environnement et des PTCE en région HDF. Cette étude met en évidence deux structures de données distinctes pour mettre en évidence : **des tentatives de construction de l'environnement et la définition spécifique des PTCE en tant que coopérations multi-parties prenantes structurées et à visée sociale et solidaire sur le territoire.**

Ces résultats sont mis en parallèle avec la littérature en sciences de gestion et validés par les échanges avec les organisations parties prenantes, permettant à la fois de qualifier l'environnement particulier présent en région HDF et de qualifier les formes de coopérations multi-parties prenantes que sont les PTCE. Ce travail met ainsi en évidence que **l'environnement est dans un processus de changement institutionnel impulsée par les organisations « entrepreneuriales » (PTCE et réseaux d'accompagnement) co-construit dans des dispositifs collectifs, intégrant l'ensemble des organisations du territoire impliquées dans ces changements (collectivités territoriales et centres de recherche). Nous définissons également le PTCE comme une méta-organisation multi-parties prenantes (MO MPP) à visée sociale et solidaire**, après avoir présenté les différentes formes de coopérations multi-parties prenantes existantes dans la littérature en sciences de gestion.

Ce chapitre permet enfin de présenter l'analyse de notre boucle d'abduction macro, par la présentation des modèles construits à partir des structures de données. **Ces modèles processuels permettent de qualifier les PTCE comme des MO MPP possédant des particularités propres à leur activité sociale et économique et de qualifier l'environnement comme favorable, cherchant à se structurer pour faciliter la création des PTCE.**

Nous terminons ce chapitre en mettant en évidence les interventions réalisées dans le cadre de cette boucle d'abduction, amenant à observer de nombreuses limites quant aux résultats, analyses et outils proposés. **Ces limites, contextualisées par la multiplication des PTCE en région HDF et par les sollicitations des organisations et PTCE, portent principalement sur les besoins présents de comprendre le processus à l'œuvre dans leur création.**

Chapitre 5. La boucle d'abduction au niveau d'analyse « méso » : le processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire³⁵

Ce cinquième chapitre a pour but de détailler la deuxième boucle d'abduction de l'étude. Cette boucle est centrée sur le niveau d'analyse « méso » et met en évidence le processus à l'œuvre dans le cadre de la création des MO MPP, par l'étude des PTCE en région HDF. Cette seconde étude empirique est basée sur les questionnements des organisations : **quel est le processus à l'œuvre dans la création des MO MPP ?** Ces questions proviennent des demandes exprimées par les organisations, mis en parallèle avec les limites présentes dans la littérature actuelle en sciences de gestion.

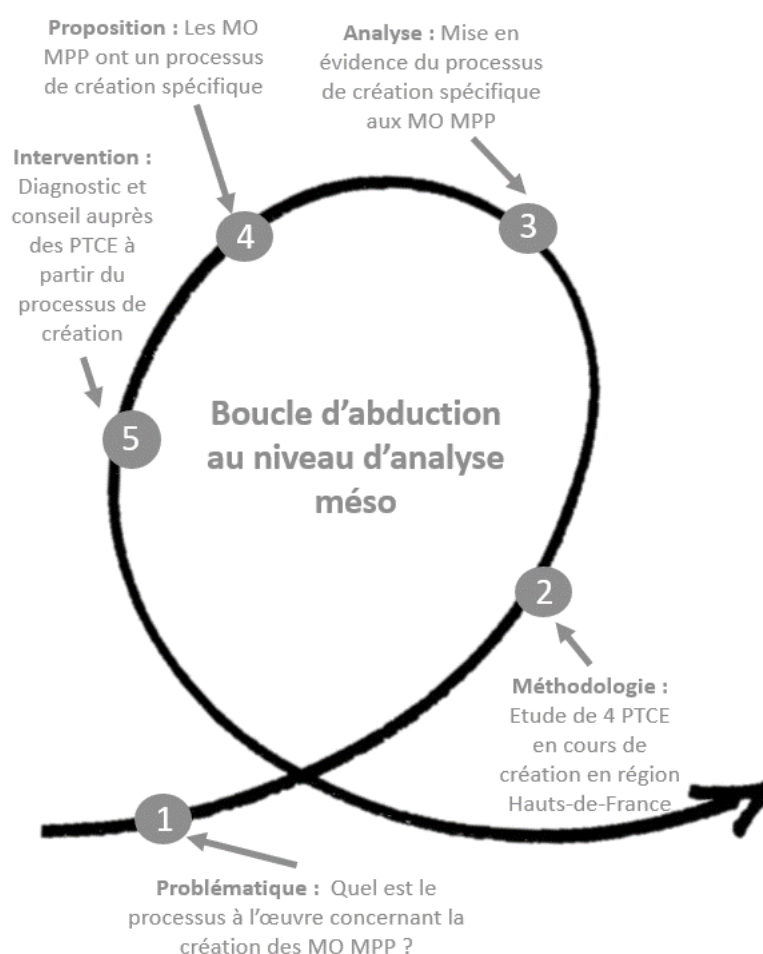


Figure 27. La boucle d'abduction au niveau d'analyse méso de l'étude des PTCE en région HDF

³⁵ Ce chapitre de la thèse est utilisé dans le manuscrit d'un article portant sur le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes, actuellement en cours de révision dans la revue M@n@gement, pour le numéro spécial « A World of Meta-Organizations: Dynamics and Complexities of Meta-Organizing ». Les résultats du chapitre ont également fait en partie l'objet d'une communication réalisée à l'AIMS en 2019 (Sanioossian, Beaucourt et Lecocq, 2019).

Cette boucle d'abduction, comme représentée en figure 27 ci-dessus, a été réalisée grâce à une étude empirique centrée sur le processus à l'œuvre dans la création des PTCE présents en région HDF, principalement concernant quatre cas de PTCE en cours de création, dans une démarche *ex ante*. Cette étude met en évidence, via l'analyse des résultats, que **les PTCE mettent en place un processus de création spécifique en trois étapes, selon trois dimensions principales : les logiques d'action des membres, l'évolution des frontières des MO MPP et les pratiques d'organisation**. Une proposition théorique a également été identifiée, consistant à mettre en évidence le processus spécifique de la création des MO MPP, et de ses influences sur la réalisation d'activités à visée sociale et solidaire. Nous avons également mis en place des interventions pour présenter et discuter les analyses avec les PTCE accompagnés. Ces interventions sont fondées sur les modèles identifiés afin de proposer des actions facilitant la création des PTCE. Ces interventions ont mis en évidence les limites des modèles identifiés, nécessitant de réaliser une troisième étude empirique au niveau d'analyse micro (et présentée en chapitre 6).

Ainsi, le chapitre 5 est organisé comme suit : nous revenons sur la littérature existante concernant les méta-organisations multi-parties prenantes et mettons en évidence le besoin d'étudier le processus de création de ces coopérations (1.). Ensuite, nous présentons la méthodologie mise en place concernant l'étude de quatre cas de PTCE en cours de création (2.). Nous mettons en évidence les résultats observés à partir de la structure de données (3.). Le quatrième point met en évidence les analyses, concepts et théories en sciences de gestion portant sur le processus de création d'une MO MPP (4.). Enfin, nous présentons les interventions, les limites et les propositions d'investigations complémentaires à effectuer dans le cadre de la création des MO MPP à visée sociale et solidaire (5.).

1. Quel processus à l'œuvre dans la création des MO MPP ?

Les organisations peuvent s'engager dans la création de MO MPP pour coopérer, partager des ressources, développer de nouvelles activités ou influencer les politiques. Ces formes de coopération multi-parties prenantes sont encouragées et facilitées par diverses politiques publiques et institutions, comme c'est le cas pour les PTCE en France (et plus particulièrement en région HDF). Cependant, de nombreuses organisations éprouvent des difficultés à créer ces nouvelles formes de coopération, en raison d'un manque de connaissances, de ressources et de compétences concernant le processus de création des MO MPP. La revue de littérature sur les méta-organisations en dit peu sur le processus de création qui façonne ces nouvelles formes de coopération. La recherche sur les méta-organisations a eu tendance à se concentrer sur les

définitions et les typologies (Berkowitz, Crowder et Brooks, 2020 ; Berkowitz et Dumez, 2015b). Les auteurs qui étudient la création de méta-organisations (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Valente et Oliver, 2018) n'ont pas étudié le cas des organisations hétérogènes intégrant une méta-organisation et leurs incidences sur le processus de création. Ils ont également observé principalement le processus de création *ex post*, en le décrivant une fois les méta-organisations créées avec succès. Pourtant, les organisations rencontrées dans le cadre de la création des PTCE en région HDF nous ont régulièrement questionné sur les processus, les méthodes et les pratiques permettant la création de ces coopérations depuis l'impulsion jusqu'à sa création effective.

Dans la suite de Berkowitz et Bor (2018) conseillant de différencier les méta-organisations, nous avons choisi **d'étudier les MO MPP en cours de création, par l'étude des PTCE. Cette étude est basée sur les pratiques utilisées par les organisations parties prenantes dans le but de créer des MO MPP.** Elles concernent la coordination, la négociation et le développement entre les membres pour créer la MO MPP. Dans cette revue de la littérature, nous mettons d'abord en évidence les définitions de méta-organisations et leurs différentes formes. Nous détaillons ensuite les différentes perspectives sur le processus de création des méta-organisations avant de mettre en évidence les buts d'une étude *ex ante* de la création des MO MPP.

1.1 Définitions des méta-organisations et leurs différentes formes

Bien que présentées succinctement dans le chapitre 4, il nous paraît important de revenir sur les définitions et catégorisations développées à partir du concept de méta-organisation. Le concept de méta-organisation a été introduit par Ahrne et Brunsson (2008, p. 3). Ils 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 des méta-organisations peuvent être des États, des entreprises ou des associations. Les membres ont une autonomie considérable. Ils ont demandé l'adhésion par choix et ils sont libres de partir à tout moment. Ils ne peuvent pas être obligés de devenir membres ou d'être achetés. Et en tant que membres, ils conservent la plus grande partie de leur autonomie et de leur identité en tant qu'organisations indépendantes. De plus, dans les méta-organisations, comme c'est le cas pour les associations, les membres sont égaux* ». Cette définition précise que les méta-organisations sont une forme de coopération entre organisations. Pour ces auteurs, l'objectif des méta-organisations « *est de travailler dans l'intérêt de tous ses membres, avec tous les membres* » (Ahrne et Brunsson, 2008, p. 11).

L'adhésion est également basée sur une certaine forme de similarité (Ahrne et Brunsson, 2005). Les méta-organisations possèdent une organisation construite à partir d'une « *hiérarchie, un centre d'autorité, souvent représenté par une unité organisationnelle spéciale appelée conseil, direction, gouvernement, leadership* » (Ahrne et Brunsson, 2008, p. 46). Ahrne et Brunsson (2008, p. 142) affirment également qu'une méta-organisation « *est un type spécial d'organisation avec des problèmes et des solutions spécifiques parce que ses membres sont des organisations* ». Les différences entre les organisations et les méta-organisations sont importantes, car elles mettent en évidence les similitudes existantes entre les membres et les méta-organisations concernant leurs tâches, activités et fonctions (Ahrne et Brunsson, 2008). De ce fait, les méta-organisations telles qu'elles ont été classiquement définies, se centrent principalement sur les méta-organisations déjà créées et basées sur la similarité entre les membres.

Pour aller plus loin, Gulati, Puranam et Tushman (2012) proposent une taxonomie des différentes actions collectives au sein des méta-organisations. Pour eux, il existe « *une grande variété de formes inter-organisationnelles et communautaires* » (Gulati et al., 2012, p. 582). Ces formes sont classées à partir de deux dimensions : la stratification et la perméabilité aux frontières. Quatre modèles sont présentés : la communauté fermée, la communauté ouverte, l'entreprise étendue et l'écosystème géré. Pour les auteurs, « *les décisions concernant les limites et l'ouverture relative des membres modifient fondamentalement la dynamique comportementale au sein d'une méta-organisation* » (Gulati et al., 2012, p. 577). De plus, « *les décisions concernant la stratification interne ont des impacts significatifs sur la motivation et la coordination au sein des méta-organisations* » (Gulati et al., 2012, p. 570). De ce fait, la forme et le mode de gestion des méta-organisations peut varier en fonction de ces éléments, entraînant alors une diversité des méta-organisations observées et d'implication des membres. Cropper et Bor (2018) considèrent également que l'appartenance des membres à la méta-organisation change et influence la méta-organisation. Ils suggèrent deux possibilités de partenariat dans une méta-organisation : soit une forme hybride d'action collective formelle et de réseau, soit une forme transitoire entre des phases différentes d'organisation (par exemple association-réseau-association). La méta-organisation n'est donc pas forcément une organisation formelle et pérenne, celle-ci pouvant se trouver dans un état transitoire entre deux formes d'organisations classiques, par exemple pour faciliter la fusion entre les organisations.

Xhaufclair (2013) confirme cette vision de diversité des méta-organisations. Pour elle, les méta-organisations sont diverses, territorialisées et font preuve d'innovation sociale. De plus, pour

elle, la méta-organisation joue un rôle important de « *tiers indépendant* » pour les membres. Ceci permet aux membres de pouvoir développer et intégrer « *un nouveau cadre de lecture qui leur permet de ré-illuminer leurs positions respectives et donc de faire un changement par rapport à leur propre compréhension de la situation, afin de faire émerger progressivement l'innovation* » (Xhaufclair, 2013, p. 17). Ces éléments viennent préciser le rôle joué par les membres dans l'influence de la création des méta-organisations, mais aussi comment la méta-organisation peut influencer les membres.

Pour Roux (2015), la méta-organisation peut posséder des aspects commerciaux. C'est le cas notamment des coopératives, considérées comme des méta-organisations. Selon cet auteur, les méta-organisations encouragent l'institutionnalisation par l'influence des processus d'allocation des ressources. Pour Chaudhury et al. (2016, p. 243), les méta-organisations sont influencées également par les pays et notamment leur mode de structuration car leur divergence « *découle des différents besoins de légitimité et de responsabilité, et de la priorité relative accordée à l'adaptation par rapport aux autres besoins* ». De ce fait, des processus externes de l'environnement influencent également la forme que prend la méta-organisation.

Pour Berkowitz et Dumez (2015) il existe trois étapes de création de méta-organisations dans l'industrie du pétrole et du gaz : les méta-organisations traditionnelles (basée sur des entreprises dans une logique sectorielle et ayant pour fonction la régulation et le lobbying), les méta-organisations commerciales spécialisées (basée sur des entreprises, dans une logique sectorielle ou trans-sectorielle et ayant pour fonction de trouver des solutions collectives à des problèmes spécifiques de partager de bonnes pratiques) et les MO MPP (basée sur des entreprises, l'Etat et la société civile, dans une logique supra- ou trans-sectorielle, et ayant pour fonction de trouver des solutions collectives, de manager les parties prenantes et d'internaliser les conflits). Les méta-organisations sont des organisations partielles car elles ne choisissent pas une forme hiérarchique. Pour les auteurs, les membres développent des méta-organisations afin de créer des stratégies collectives pour articuler des intérêts individuels, sur une échelle de temps spécifique. Contrairement à Berkowitz et Dumez (2015), qui affirment que ces formes de méta-organisations sont temporaires, nous considérons qu'une MO MPP est une forme spéciale et stable de méta-organisation.

Il existe de nouvelles formes de méta-organisations qui englobent différents types d'organisations pour développer des actions collectives sans fusionner leurs identités. Ces formes actuelles ont toutes en commun la création d'une méta-organisation pour soutenir, faciliter ou développer des activités reliant des membres divers entraînant une logique

multipartite de la méta-organisation. Berkowitz (2018, p. 428) suggère l'étude d'une « *typologie générale des méta-organisations, ou familles de méta-organisations* » en se basant sur leurs différentes formes empiriques. Berkowitz et Bor (2018) ajoutent qu'il est important d'explorer et de comparer les différentes formes de méta-organisations. Ces auteurs pointent de ce fait l'intérêt d'étudier et de spécifier les formes diverses de méta-organisations, ainsi que leur processus de management et leurs effets. Spillman (2018) propose quant à lui d'observer plus particulièrement les différences significatives entre les méta-organisations. Garaudel (2020) confirme la grande diversité des formes de méta-organisations. Pour lui, « *une façon de traiter la diversité interne d'une catégorie donnée d'organisations consiste à identifier les dimensions de la différenciation entre elles* » (Garaudel, 2020, p. 5) notamment par la mise en évidence de trois dimensions de différenciation pour les MO : le degré d'organisation, le degré de similarité/hétérogénéité entre les membres et le niveau de spécificité de l'objectif.

Plus récemment, certains auteurs ont étudié certaines formes actuelles de MO MPP. Berkowitz et Souchaud (2019, p. 2) ont étudié les plateformes de financement partagé (crowdlending). Ils montrent en effet que les plateformes, pour réussir à se développer doivent créer « *une méta-organisation partielle qui inclut de multiples parties prenantes* ». Ils suggèrent également de prendre en compte une approche hybride de la gouvernance, « *combinant la régulation et l'autorégulation par (1) une régulation douce multi-agences, (2) une méta-organisation partielle pour l'autorégulation, et (3) la participation de la société civile* » (Berkowitz et Souchaud, 2019, p. 11). Laurent et al. (2019) ont étudié les méta-organisations de la société civile, notamment leur processus de légitimation. Ils mettent en évidence une nouvelle forme de méta-organisation qui combine des membres multi-parties prenantes et la société civile. Ils mettent en évidence que cette forme permet de « *renforcer les questions de légitimité interne et externe* », notamment par « *l'adéquation socialement perçue de la délimitation du champ qu'elles prétendent représenter* » (Laurent et al., 2019 : 18). De ce fait, les méta-organisations semblent posséder des fonctions et missions différentes, influencées par leurs membres, notamment lorsque les membres sont de nature différente. Berkowitz, Bucheli et Dumez (2017) confirment que les méta-organisations, dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), sont construites à de multiples niveaux comme des affiliations supra- ou trans-sectorielles et avec des membres de nature différente. Berkowitz, Crowder et Brooks (2020) mettent également en évidence la forme MO MPP pour réguler les problématiques liés à la gestion des ressources dans les océans. Jolly (2016) met, quant à elle, en évidence la forme

méta-organisation expérimentale et créative (MOEC) et son rôle dans le processus de théorisation par le prisme des innovations sociales.

Cependant, certains auteurs ont étudié les MO MPP en tant que formes traditionnelles de méta-organisations. Bossard-Préchoux (2016) a étudié les pôles de compétitivité en tant que méta-organisations, suggérant que les pôles de compétitivité assuraient la régulation entre les membres, et que la méta-organisation était importante pour recruter des membres, malgré l'existence de réglementations. Gimet et Grenier (2018) ont étudié les pôles de compétitivité pour en savoir plus sur les méta-organisations dans l'innovation. Ils se sont penchés en particulier sur la gouvernance ouverte ainsi que sur le leadership vertical et horizontal. Berthinier-Poncet (2013) a étudié les pôles de compétitivité en tant que méta-organisations et soutient que les règles collectives circonscrivent les limites des méta-organisations et facilitent la coopération entre les membres. Enfin, Blondel et Gratacap (2016) suggèrent également que les écosystèmes d'entreprises proviennent de méta-organisations, et les comparent à des clusters ou des districts industriels. Pourtant les pôles de compétitivité sont multi-parties prenantes et les écosystèmes d'entreprise ne sont pas des formes hiérarchiques définies. Il apparaît de ce fait, la nécessité de préciser les cas empiriques d'étude vis-à-vis des littératures sur les formes de coopération multi-parties prenantes.

Ainsi, **les différentes définitions et taxonomies concernant les méta-organisations nous ont conduit à définir plus précisément la forme MO MPP et ses spécificités.** Certains éléments des méta-organisations peuvent être ajoutés à la définition des MO MPP, tels que les dimensions de la stratification et de la perméabilité aux limites (Gulati, Puranam et Tushman, 2012), l'influence des membres hétérogènes (Cropper et Bor, 2018) et des individus (Xhaufclair, 2013), et les différents rôles que jouent les MO MPP (Roux, 2015). De ce fait, **notre principal objectif dans le cadre de l'étude sera d'observer la forme de méta-organisation particulière qu'est la MO MPP.** Cette étude permettrait de mettre en évidence les spécificités de la MO MPP.

1.2. Le processus de création des méta-organisations

Dans cette section, nous citons les principaux articles qui ont apporté un éclairage sur les processus et pratiques au sein des méta-organisations. Nous montrons que le processus de création des MO MPP peut être spécifique par rapport aux méta-organisations composées d'organisations homogènes. Par exemple, Ahrne et Brunsson (2008, p. 92), présentant le cas de membres de différente nature, considèrent qu'il « *serait inhabituel pour eux de choisir une*

association pour mener leurs activités. Il serait plus courant qu'ils créent une coentreprise ou un projet basé sur des contrats à durée limitée qui ne donnent pas lieu à des organisations formelles ». Pour eux, les MO MPP ne peuvent donc pas être des organisations pérennes et formelles, du fait de la trop grande diversité des membres. De plus, plusieurs travaux ont étudié le processus de création de méta-organisations sans préciser le cas des MO MPP. Nous notons que Ahrne et Brunsson (2005, 2008) n'abordent pas les caractéristiques des membres multi-parties prenantes dans leurs recherches sur les méta-organisations. Leurs études se sont limitées à celle prônant la similarité entre les membres. De ce fait, il serait intéressant de se poser la question suivante : **quelles sont les différences entre le processus de création des méta-organisations identifié par Ahrne et Brunsson (2008) et celui des MO MPP ?**

Premièrement, les MO MPP prennent en compte simultanément différents membres dont des organisations de l'ESS, les entreprises, les collectivités territoriales et les centres de recherche et formation. Il est donc plus difficile d'atteindre l'objectif de la méta-organisation, qui est de « *travailler dans l'intérêt de tous ses membres* » (Ahrne et Brunsson, 2008, p.11). Deuxièmement, il est plus difficile pour une MO MPP de « *défendre les intérêts de ses membres, par des campagnes de lobbying ou de relations publiques, comme le font souvent les associations professionnelles* » (Ahrne et Brunsson, 2008, p.68) car elle compte au sein de ses membres certaines collectivités territoriales. Nous observons de ce fait que le lobbying et les relations publiques se font à l'intérieur de la MO MPP plutôt qu'à l'extérieur. Troisièmement, les conflits d'intérêts entre les différents membres peuvent entraîner des difficultés concernant leur intégration dans les MO MPP. Cette observation remet en question l'affirmation selon laquelle les membres « *augmentent [leur] capacité à recruter d'autres membres* » (Ahrne et Brunsson, 2008, p. 87).

Plus particulièrement, Valente et Oliver (2018) ont étudié la formation de méta-organisations. Pour eux, « *la formation de méta-organisations a permis de répondre aux problèmes complexes. La genèse de ces méta-organisations dépendait (a) de conditions favorables qui reflétaient une réceptivité à la collaboration innovante ainsi que (b) d'un processus dynamique en quatre étapes qui facilitait une orientation inter-organisationnelle et transformait des ressources ou des connaissances dormantes et apparemment sans valeur parmi de multiples acteurs en sources critiques pour atteindre des objectifs systémiques* » (Valente et Oliver, 2018, p. 7). La figure 28 ci-dessous résume le processus de formation méta-organisationnelle identifiée par les auteurs.

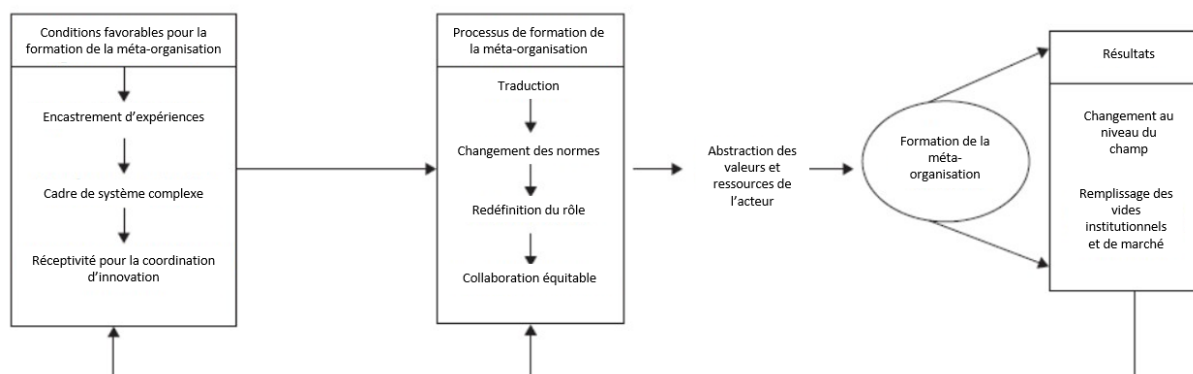


Figure 28. Formation méta-organisationnelle, d'après Valente et Oliver (2018, p. 7)

Les quatre actions dans la formation des méta-organisations sont de : « *relier les objectifs au niveau du système aux besoins au niveau des acteurs (traduction), remettre en question les normes sur la façon d'atteindre les objectifs sans contredire ou déstabiliser des normes plus fondamentales (changement de normes), s'ouvrir réciproquement à la redéfinition des rôles et des identités entre les membres au fur et à mesure de l'émergence de la méta-organisation (redéfinition des rôles), et insister collectivement sur la seule coordination non coercitive et non autoritaire entre les membres participants exclusivement volontaires qui composent les méta-organisations (collaboration équitable)* » (Valente et Oliver, 2018, p. 18). Toutefois, cette figure montre que les conditions favorables et la formation de processus passent par des étapes successives, dans une logique linéaire.

Nous suggérons ainsi que **la création des MO MPP peut être plus processuelle et non linéaire, en raison de l'intégration de différentes organisations à différents stades du processus. Le processus de création des MO MPP paraît défini et redéfini entre et avec chaque nouveau membre.**

1.3. Le processus de gestion des méta-organisations

Plusieurs recherches ont porté sur le processus de gestion au cœur des méta-organisations. Azzam et Berkowitz (2018) montrent que les méta-organisations suivent différents modèles de coopération et ont trois objectifs : créer, s'approprier et préserver la valeur pour développer des arrangements collectifs de propriété intellectuelle. Ils soutiennent que la coopération se déplace entre les membres et les méta-organisations. Cependant, nous soutenons que la création, l'appropriation et la préservation de la valeur ne sont pas similaires entre les membres au sein des MO MPP. Par exemple, les entreprises mettent en avant des valeurs économiques, tandis que les organisations de l'ESS mettent en avant des valeurs sociales.

Radnejad et al. (2019, p. 58) présentent quant à eux deux défis managériaux majeurs pour développer et maintenir l'innovation ouverte : « (a) *contrôler les comportements opportunistes, et (b) acquérir simultanément un niveau approprié de connaissances externes* ». Cependant, ces défis managériaux dépendent d'une méta-organisation déjà créée. Il serait intéressant d'observer les défis managériaux de l'innovation ouverte au cours du processus de création des méta-organisations. Corazza, Cisi et Dumay (2019) mettent en évidence trois étapes de développement dans la transition vers une gouvernance commune pour les méta-organisations : la protection, l'intendance et la gouvernance. Plusieurs facteurs facilitent la gouvernance commune, notamment : « *la présence de multiples sources d'information, la volonté des membres de divulguer leurs connaissances et leur enthousiasme à participer à l'étude* » (Corazza et al., 2019, p. 11). Toutefois, dans les MO MPP, on peut affirmer que les membres possèdent déjà de multiples sources d'information, de volonté et d'enthousiasme. Ils ne partagent pas de biens communs en raison de la diversité des formes de gouvernance et de la volonté de chaque membre.

Certains auteurs étudient le processus de changement dans les périodes de turbulence des méta-organisations. Ils présentent « *un modèle formel de l'inertie des MO et de ses mécanismes sous-jacents* » (König, Schulte et Enders, 2012, p. 1325). Ils discernent cinq causes de l'inertie des méta-organisations : « *une culture du consensus et une identité élitiste, qui renforcent le manque de succès de l'innovation, une intimité environnementale limitée et une prise de décision prolongée* » (König et al., 2012, p. 1326). Cependant, nous pouvons suggérer que ces causes pourraient être propres aux MO MPP, en raison de la diversité de leurs membres et du désir de développer des activités, une vision, des valeurs et une gouvernance commune. Brankovic (2018, p. 2) analyse « *comment les associations délimitent les frontières dans l'environnement institutionnel des universités* », en considérant ces associations d'universités comme des méta-organisations. Pour cet auteur, ces associations deviennent « *une source de stabilité dans les domaines organisationnels* » (Brankovic, 2018 : 2) et un agent de changement institutionnel. Cependant, cette étude suppose une similitude entre les membres et une volonté précise de ces membres de créer un environnement. Leys et Joffre (2014) identifient également les modification des frontières de l'organisation par la méta-organisation. Cette redéfinition des frontières « *engendre pour les acteurs une augmentation de l'incertitude et la gestion de cette incertitude nécessite des pratiques de management spécifiques* » (Leys et Joffre, 2014, p. 13). Les effets de modification entraînent des changements d'un point de vue territorial et

managérial pour les organisations membres et la méta-organisation elle-même (Leys et Joffre, 2014).

D'autres études examinent les membres et les équipes de l'organisation dans des méta-organisations. Solansky, Beck et Travis (2014) affirment que l'équipe d'une méta-organisation est exposée à deux types de tension : déstabilisante et stabilisante. Ces tensions sont « *un état loin de l'équilibre* » (Solansky et al., 2014, p. 1028) qui vient perturber la stabilité des membres d'une méta-organisation et donc celle de la méta-organisation elle-même. Zyzak et Jacobsen (2019 : 15) ajoutent la dimension de la distance entre le gestionnaire et les membres de l'organisation dans leur étude des réseaux externes. La distance entraîne des effets du fait des déterminants « *géographiques, formels et fonctionnels* » des réseaux de gestion.

Pinzon Correa (2017) met en évidence la façon dont les organisations intègrent la gouvernance d'une méta-organisation. Deux pratiques apparaissent concernant l'institutionnalisation de réseaux inter-organisationnels à partir d'une méta-organisation : l'activation et la structuration. Kauffmann (2018) propose quant à lui d'enrichir la théorie des méta-organisations à partir de la théorie des biens communs et de l'acteur-réseau. Garaudel (2020, p. 13) apporte également des éléments de connaissances sur la dimension multi-niveaux des méta-organisations qui « *conduit à mettre en évidence le rôle central des organisations syndicales internationales dans le contexte d'un système de gouvernance à plusieurs niveaux* ». Ces éléments mettent en évidence la place prépondérante des organisations membres dans le management et la structuration des méta-organisations, nous pouvons alors nous demander ce qu'il en est dans le cadre des MO MPP.

Vale, Branco et Ribeiro (2016) mettent quant à eux en évidence la tension mais aussi l'interdépendance entre le capital intellectuel des membres de la méta-organisation et le capital intellectuel de la méta-organisation elle-même. Peixoto et Temmes (2019, p. 7) suggèrent « *que le mélange de l'adhésion et de la hiérarchie dans les méta-organisations agissant en tant qu'organismes de marché remet en question la coordination entre les membres vers un objectif commun* ». Frandsen et Johansen (2018), qui étudient la communication de crise dans les méta-organisations entre associations professionnelles, soulignent que ces dernières ont trois niveaux de réputation : entreprise, industrie et méta-organisation. Le niveau de réputation des méta-organisations est présent « *parce qu'elles doivent également protéger leur propre réputation* » (Frandsen et Johansen, 2018, p. 113). Ces tensions sont étudiées dans une vision générale de l'équipe de la méta-organisation. Cependant, dans les MO MPP, les tensions, la distanciation et les réputations peuvent entrer en jeu entre les membres sans influencer la méta-

organisation elle-même. Ces auteurs identifient ainsi les tensions possibles entre les organisations et la méta-organisation. Heine et Kerk (2017, p. 5) présentent « *un modèle formel pour cibler les aspects spécifiques du problème de gouvernance auquel les méta-organisations sont confrontées* ». Ils mettent en évidence que l'arbitrage est « *un moyen de définir et de protéger les limites des méta-organisations* » (Heine et Kerk, 2017, p. 5).

Plusieurs auteurs ont considéré les méta-organisations comme une voie vers le développement durable et la territorialisation. Berkowitz (2018) et Berkowitz et Dumez (2016) considèrent que les méta-organisations contribuent au développement durable grâce aux fonctions de normalisation, de légitimation et de négociation entre des membres ayant des intérêts multiples. Cependant, ces fonctions concernent exclusivement la méta-organisation elle-même, sans expliquer les actions des membres. Vifell et Thedvall (2012) affirment que le processus de création et de diffusion des définitions du développement durable, « *se fait par la gouvernance à travers la bureaucratisation* » (Vifell et Thedvall, 2012, p. 50). Cependant, les auteurs n'expliquent pas ou ne décrivent pas complètement le déploiement du développement durable avant et pendant le processus de création des méta-organisations.

Concernant la territorialisation, Gadille, Tremblay et Vion (2013) suggèrent que les méta-organisations doivent être observées par l'apprentissage de la dimension territorialisée et que le méta-organisateur est une fonction. Il serait intéressant de faire une étude plus approfondie du rôle joué par le pilote de l'organisation et la territorialisation sur le processus de création des MO MPP. Carmagnac et Carbone (2019) ont étudié le rôle des MO MPP dans la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement. Elles proposent trois mécanismes utilisés par la MO MPP pour promouvoir la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement : (i) la production de principes, de mesures et d'outils, (ii) le pilotage d'un réseau d'initiatives et de petites activités, (iii) la communication, les campagnes de sensibilisation et les activités de recrutement. Ces activités sont réalisées une fois la MO MPP créée. Il serait intéressant d'observer les missions de cette méta-organisation pendant le processus de création.

La revue littérature nous permet de mieux comprendre la gestion des méta-organisations. Toutefois, **il serait utile de voir l'influence de ces facteurs dans le processus de création en cours**, par exemple la création de l'équipe des membres, l'innovation durable et la communication entre la MO MPP et ses membres.

1.4. Nécessité de l'étude du processus de création des MO MPP

Basé sur des études empiriques, le courant de recherche concernant les méta-organisation rassemble des connaissances concernant leur création et leur gestion ainsi que leurs effets sur l'environnement et sur leurs membres. Cependant, la plupart des études sont basées sur la création de méta-organisations impliquant des membres similaires, comme la FIFA, l'Union européenne, les associations d'universités, etc. La revue de la littérature ne met pas en évidence de caractéristiques spécifiques pour la création des MO MPP, bien qu'elle propose des connaissances utiles pour toute forme de méta-organisation. Toutes les études précédentes ont également observé le processus de création de méta-organisations de manière *ex post*, dans le but d'identifier les conditions et les moyens de créer des méta-organisations efficaces.

Plusieurs lacunes identifiées vis-à-vis de cette revue de littérature permettent de mettre en évidence la nécessité étude des MO MPP en cours de création. Ces considérations suggèrent que les MO MPP sont une forme particulière de méta-organisation avec des processus particuliers en raison des caractéristiques spécifiques observées. **L'étude des MO MPP pourrait permettre de mieux les définir et de déterminer leur rôle actuel dans la création d'organisations. Ces questions suggèrent également l'importance d'étudier les méta-organisations en cours de création pour mettre en évidence le processus de création à l'œuvre.** Pour mieux comprendre ce processus, il est donc pertinent d'étudier les formes empiriques actuelles de MO MPP en cours de création. Ces éléments sont d'autant plus intéressant à étudier du fait des questionnements des organisations impliquées dans la recherche-intervention (institutions, PTCE, organisations). Comme évoqué au chapitre 4, nous considérons que les PTCE en cours de création dans la région HDF sont des MO MPP en cours de création. De plus, en ce qui concerne l'adhésion, il serait intéressant d'en savoir plus sur l'influence des membres dans le processus de création (Cropper et Bor, 2018), la présence de la méta-organisation dans le processus de création (Gadille et al., 2013) et les missions des méta-organisations lorsqu'elles intègrent plusieurs parties prenantes (Ahrne et Brunsson, 2008). Berkowitz (2018), Valente et Oliver (2018) et Corazza et al. (2019) mettent l'accent sur le processus d'organisation des méta-organisations, d'où **la nécessité d'observer le processus de création des méta-organisations et l'établissement de règles, capacités et gouvernance au sein des méta-organisations.**

Ainsi, nous avons cherché à comprendre le processus de création des MO MPP, en observant l'implication, les actions, la coordination et la négociation des membres entre

eux et vis-à-vis de la MO MPP. Plus particulièrement, nous avons fondé notre approche à partir des catégories d'observations suivantes (Ahrne et Brunsson, 2008, Berkowitz et Dumez, 2015, Cropper et Bor, 2018, Valente et Oliver, 2018) :

- **Les conditions des membres :** la diversité des catégories de membres, l'identité et l'autonomie des membres en dehors de la MO MPP ;
- **La manière dont les membres intègrent la MO MPP :** le choix d'intégration et de départ, les changements de membres au cours du processus, l'implication des membres, l'influence de l'adhésion ;
- **Les conditions de la MO MPP :** avoir des organisations comme membres, l'égalité des membres, la présence d'une hiérarchie et d'une cellule de décision, la représentation par une unité de l'organisation, la fonction de création de solutions collectives pour un problème spécifique et la gestion des parties prenantes ;
- **La création de la MO MPP :** la traduction (des besoins des acteurs aux objectifs du système), le changement de normes, la redéfinition des rôles et la collaboration égale.

Nous étudions le processus de création des MO MPP à partir des éléments mis en évidence par la littérature. Cependant, l'étude *ex ante*, par son aspect d'observation des MO MPP en cours de création, nous permet d'étendre les connaissances à propos du processus de création des MO MPP.

2. Une étude de quatre PTCE en cours de création en région HDF

Dans ce deuxième point du chapitre 5, nous mettons en évidence la présentation des quatre PTCE en cours de création impliqués de façon plus importante dans le cadre de cette boucle d'abduction au niveau d'analyse méso (2.1) ainsi que la négociation de la recherche-intervention (2.2) Ensuite nous présentons les modalités de collecte et d'analyse des données (2.3).

2.1 Présentation des quatre cas de PTCE en cours de création

Pour cette étude au niveau d'analyse méso, nous avons choisi quatre PTCE parmi les 12 identifiés en région HDF afin de pouvoir suivre le processus de création des MO MPP de façon *ex ante*, dans une posture de recherche-intervention. Suite aux échanges et entretiens avec chacun des 12 PTCE en région HDF (cf. chapitre 4) mettant en évidence les limites des éléments de définition et de conditions des PTCE, nous avons fait le choix d'observer le processus de création des PTCE à un niveau plus précis, celui des PTCE lui-même et de ses membres. **Nous avons proposé à quatre PTCE en cours de création : le Pôle Anima, la Fabrique pour**

Entreprendre Solidaire, Aliss et Emergence Beauvaisis, de pouvoir observer, suivre et accompagner leur démarche de PTCE sur trois ans, dans une démarche de recherche-intervention.

Le choix de plusieurs PTCE permet de pouvoir construire une **étude de cas multiples**, permettant une réplication théorique, dans le but de prédire « *des résultats contrastés mais pour des raisons prévisibles* » (Yin, 2009, p. 54). Malgré la construction d'un design méthodologique de recherche-intervention, nous avons fait le choix de construire une étude de cas comme « *un objet à étudier* » (David, 2001, p. 2) afin de répondre aux questionnements des organisations concernant l'ensemble des éléments du cas concernant la création des MO MPP. De plus, l'étude de ces quatre cas de PTCE en cours de création peut être vue comme un ensemble de cas encadrés (Yin, 2009), comme le montre la figure 29 ci-dessus. En effet, chaque PTCE en cours de création est encadré dans un territoire de la région (se référant à une collectivité territoriale particulière : agglomération ou PETR³⁶ et intégrant des organisations du territoire).

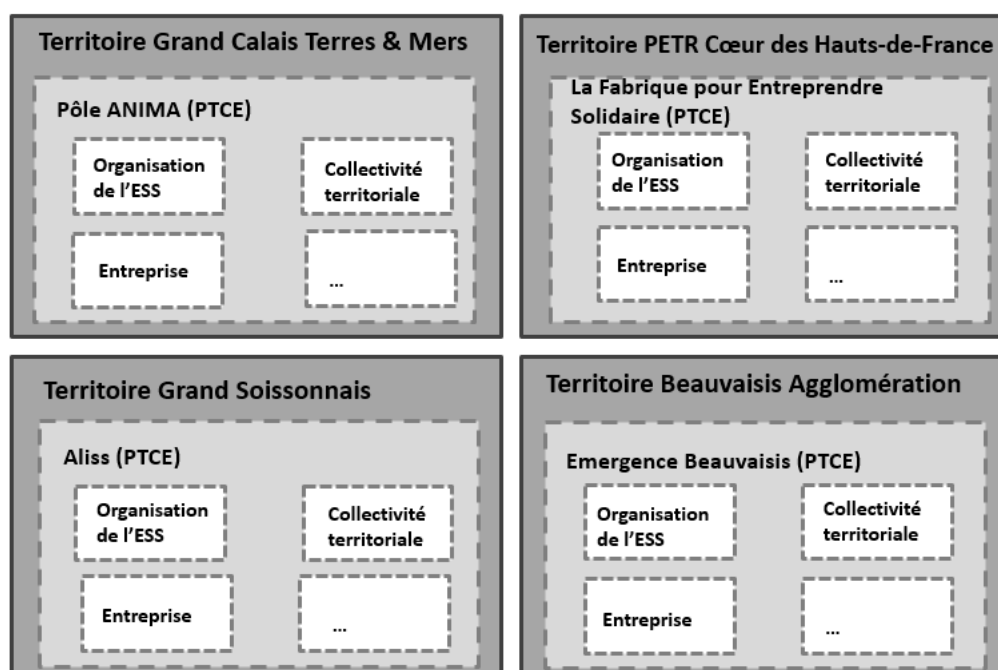


Figure 29. Présentation schématique des cas de PTCE multiples encadrés, inspiré de Yin (2009)

Dans un premier temps, nous avons réalisé des présentations succinctes des PTCE afin de comprendre l'historique mais aussi l'actualité et les besoins de ces PTCE. Les présentations ont été réalisées à partir des observations et entretiens avec les animateurs des PTCE. Ces

³⁶ PETR : Pôle d'équilibre territorial rural, créé par la loi de Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) du 27 janvier 2014. Il régit le syndicat mixte fermé composé uniquement d'Etablissements Publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre (au minimum deux, les EPCI ne pouvant appartenir qu'à un seul pôle maximum).

présentations ont également été confirmées par les PTCE, dans le cadre de l'envoi d'un document de synthèse. Les éléments de présentation font un état des lieux des PTCE en cours de création courant 2018. Les schémas sont chronologiques, ils représentent les organisations parties prenantes du PTCE et mettent en évidence les buts de la recherche-intervention négociée et validée par les PTCE.

Présentation du Pôle Anima

Le démarrage du Pôle Anima remonte à 2016, lorsque les Ateliers de la Citoyenneté (ADLC), entreprise d'insertion du territoire, cherchant un lieu en centre-ville, s'est regroupée avec d'autres organisations de l'ESS qui avaient également besoin de locaux. Elle a ensuite négocié avec la collectivité territoriale pour avoir ce lieu, en plein cœur de la ville. Le Pôle Anima c'est, en 2018 :

- 6 organisations de l'ESS dont 4 sont regroupées sur le même lieu, en partenariat avec l'agglomération du territoire ;
- Un pôle informel, il n'existe pas encore de structure juridique de Pôle. Les ADLC portent aujourd'hui juridiquement la démarche en cours ;
- Une stratégie initiale basée sur la mise en place d'un lieu commun à plusieurs organisations ;
- Des axes d'activités autour de la redynamisation des centres-villes et centre-bourgs ;
- Des réalisations : le pôle ESS, la ferme urbaine, le comptoir de l'Ilot, des prestations de services entre organisations ;
- Des dispositifs d'échanges multiples : les comités de pilotage « les Animés », les rencontres avec les entreprises ;
- Des objectifs actuels centrés sur l'intégration d'organisations d'autres natures.

En figures 30 et 31, nous représentons de façon chronologique (de 2015 à 2019) la création du Pôle Anima ainsi que les relations entre les membres au sein du Pôle (en 2018 et en 2019). Est inscrit en vert dans les figures l'organisation pilote, c'est-à-dire l'organisation qui est la plus impliquée dans la phase de création du PTCE. Cette organisation pilote a la responsabilité du lancement, et parfois des aspects financiers et juridiques du PTCE. Nous avons également renseigné dans le détail la présentation des organisations, de leur engagement et leur participation en annexe.

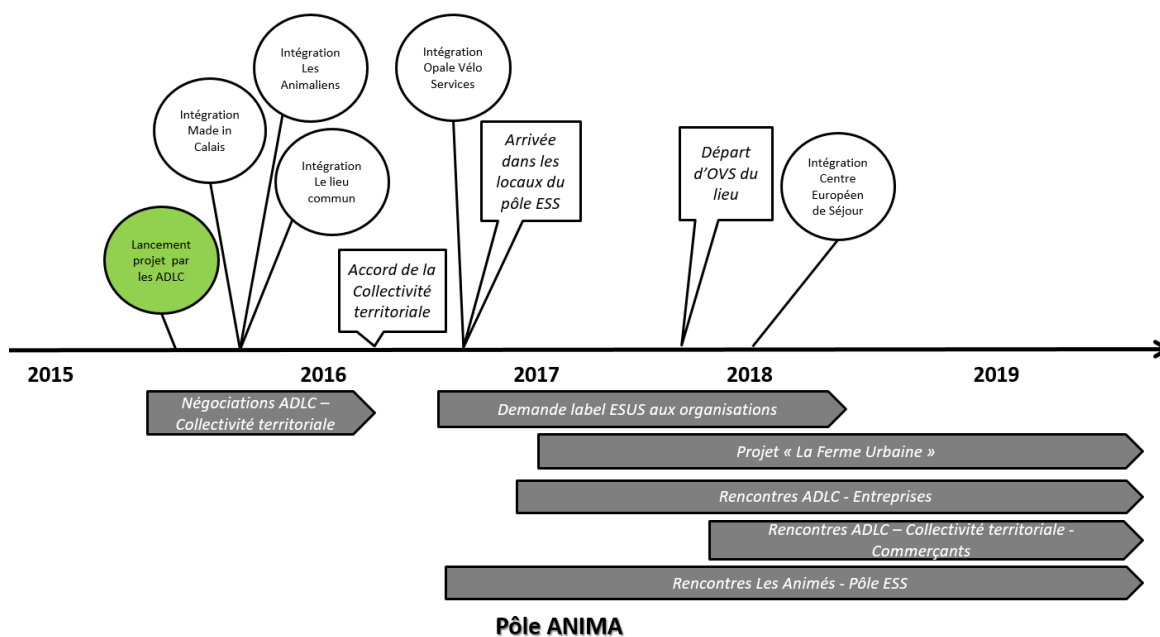


Figure 30. Chronologie du processus de création du Pôle Anima (2015-2019)

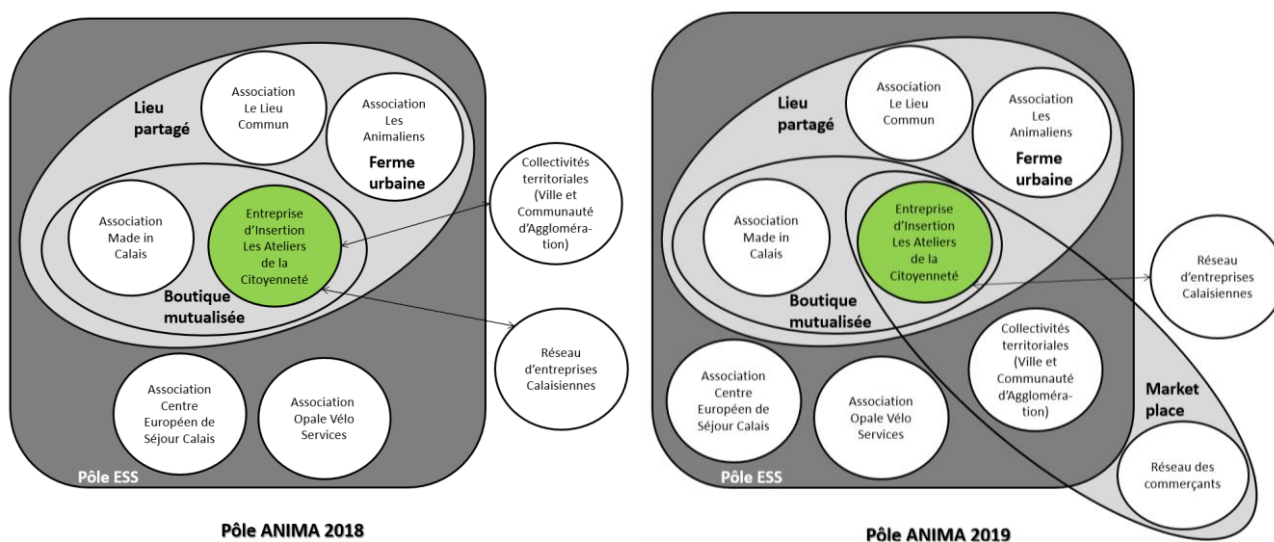


Figure 31. Relations entre les membres au sein du Pôle Anima (en 2018 à gauche – en 2019 à droite)

Présentation de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire

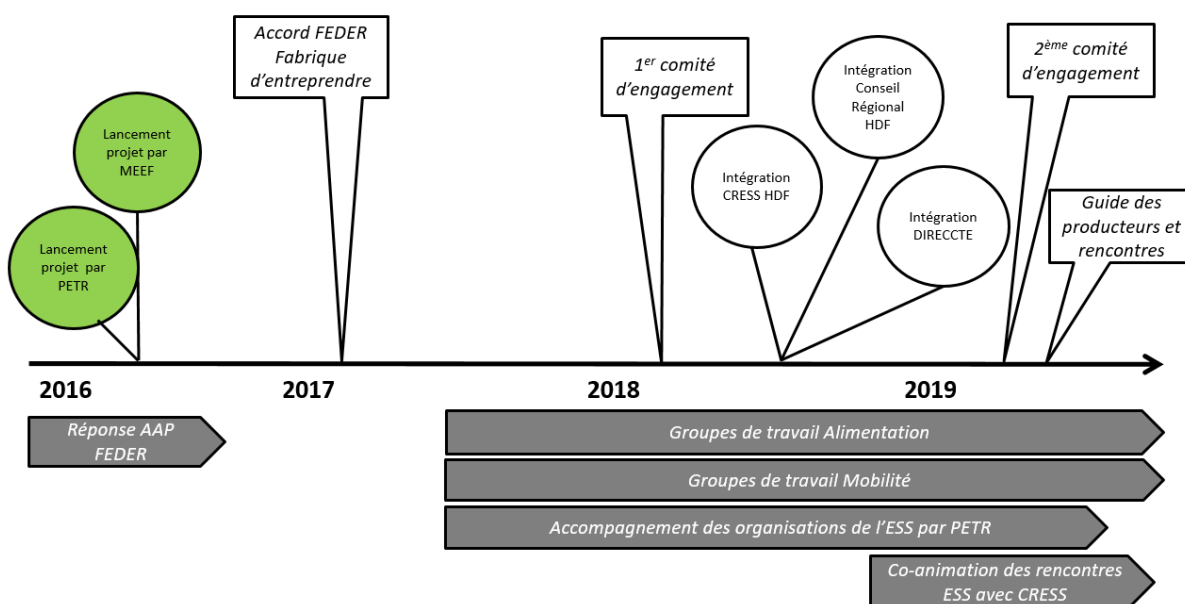
Le démarrage de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire remonte à 2017, lorsque la collectivité territoriale (le PETR Cœur des Hauts-de-France) a souhaité, de concert avec la Maison pour l'Entreprise l'Emploi et la Formation (MEEF) de Péronne répondre à l'appel à projets FEDER³⁷ de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire. Ils ont été sélectionnés et ont débuté cette fabrique qui a pour objectif de sensibiliser à l'entrepreneuriat social et solidaire, à l'accompagnement des organisations de l'ESS et à révéler les besoins peu satisfaits du territoire afin de développer des activités sur le territoire.

³⁷ FEDER : Fonds européen de développement régional

La Fabrique pour Entreprendre Solidaire, en 2018, c'est :

- Le PETR Cœur des Hauts-de-France et la MEEF qui portent une activité de développement de l'entrepreneuriat local pour le territoire ;
- Un pôle où il n'existe pas encore de structure juridique de ce pôle. Le PETR porte aujourd'hui juridiquement la Fabrique pour Entreprendre Solidaire ;
- Une stratégie initiale basée sur la mise en place d'un dispositif collectif concernant l'emploi et l'entrepreneuriat sur le territoire ;
- Des axes d'activités en cours de construction autour de la mobilité et l'alimentation ;
- Des dispositifs d'échanges multiples : les groupes de travail mobilité et alimentation, les comités de pilotage, les comités d'engagement ;
- Des objectifs actuels centrés sur l'identification et l'intégration de nouvelles organisations.

En figures 32 et 33, nous représentons de façon chronologique (de 2016 à 2019) la création de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire ainsi que les relations entre les membres au sein de la Fabrique (en 2018 et en 2019). Est inscrit en vert dans les figures les organisations pilotes, c'est-à-dire les organisations qui sont les plus impliquées dans la phase de création du PTCE. Ces organisations pilotes ont la responsabilité du lancement, des aspects financiers et juridiques du PTCE et, ici, du projet européen dans lequel il s'inscrit. Nous avons également renseigné dans le détail la présentation des organisations, de leur engagement et leur participation en annexe.



La Fabrique pour Entreprendre Solidaire

Figure 32. Chronologie du processus de création de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire (2016-2019)

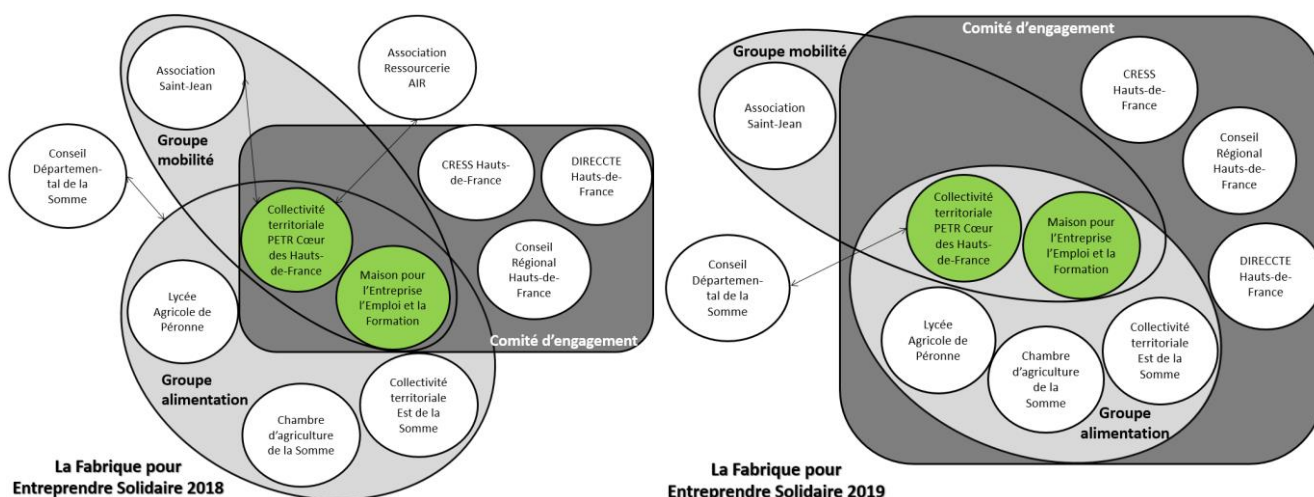


Figure 33. Relations entre les membres au sein de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire (en 2018 à gauche – en 2019 à droite)

Présentation d'Aliss

Le démarrage d'Aliss remonte à 2015, lors d'un groupe de travail portant sur la thématique de l'économie sociale et solidaire se déroulant dans le cadre des assises du développement économique organisées par la collectivité territoriale (Grand Soissonnais). Plusieurs organisations de l'ESS, présentes au sein de ce groupe de travail, ont ensuite créé l'association Aliss, qui a été financée par la collectivité territoriale. Aliss en 2018 c'est :

- Une quarantaine d'adhérents comprenant des citoyens, des organisations de l'ESS, des collectivités territoriales et des institutions ;
- Une structure juridique en association depuis 2016, qui pilote le PTCE, avec un conseil d'administration, un bureau et des assemblées générales ;
- Une stratégie initiale basée sur le développement de l'économie de proximité et de l'emploi pour le Grand Soissonnais ;
- Des axes d'activités concernant la qualité de vie, la mobilité, la mutualisation de ressources, et les activités de développement durable (notamment les éco-activités) ;
- Des réalisations : l'aide des entrepreneurs d'organisations de l'ESS (Les Ateliers de Taux, SEVE, Pied @ l'Etrier), le développement de nouvelles activités (Axo'méca, Réaliss, Cyclovis), l'organisation et l'animation de groupes de travail collectifs thématiques, l'organisation d'évènements pour sensibiliser à l'entrepreneuriat social ;
- Des dispositifs d'échanges multiples : le conseil d'administration, les assemblées générales, les groupes de travail par thématique, les échanges informels entre l'animateur et les partenaires, et entre l'animateur et les entrepreneurs ;

— des objectifs actuels centrés sur le changement de structuration juridique en SCIC³⁸ pour intégrer des investissements financiers et matériels de la part des organisations membres.

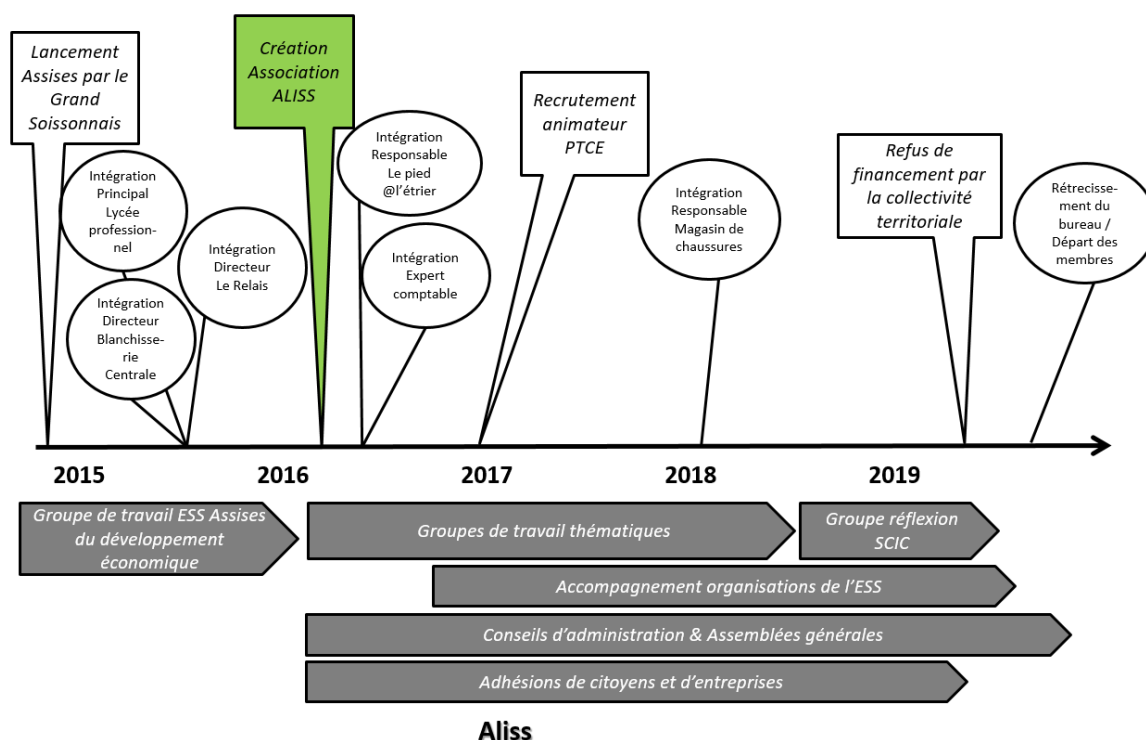


Figure 34. Chronologie du processus de création d'Aliss (2015-2019)

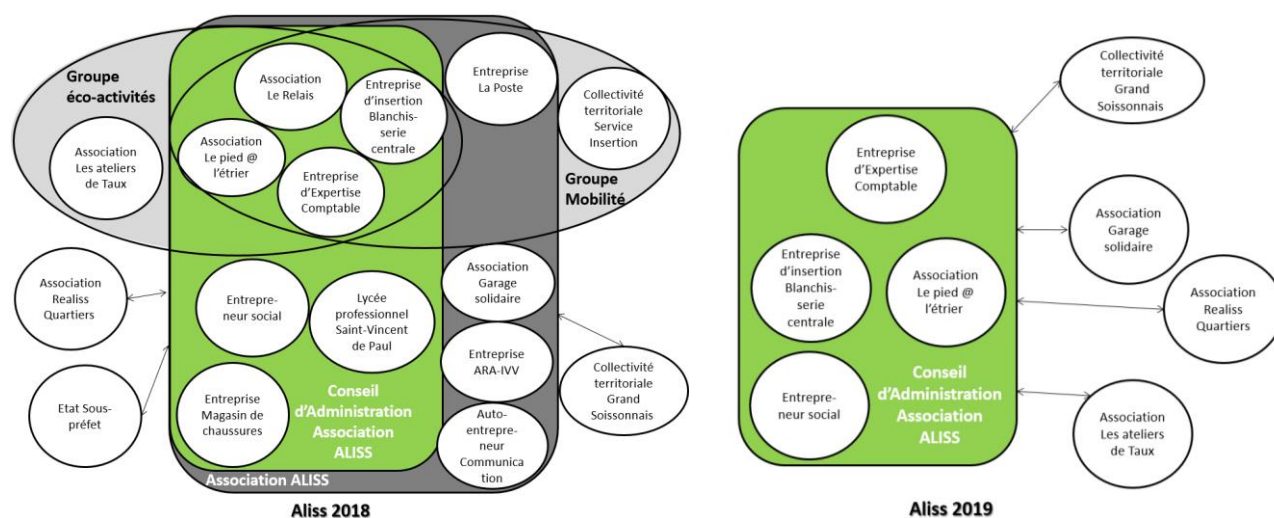


Figure 35. Relations entre les membres au sein d'Aliss (en 2018 à gauche – en 2019 à droite)

En figures 34 et 35, nous représentons de façon chronologique (de 2015 à 2019) la création d'Aliss ainsi que les relations entre les membres au sein du PTCE (en 2018 et en 2019). Est inscrit en vert dans les figures l'organisations pilote, c'est-à-dire l'organisation qui est le plus impliqué dans le PTCE. Cette organisation pilote, l'association Aliss, a la responsabilité du

³⁸ Société Coopérative d'Intérêt Collectif

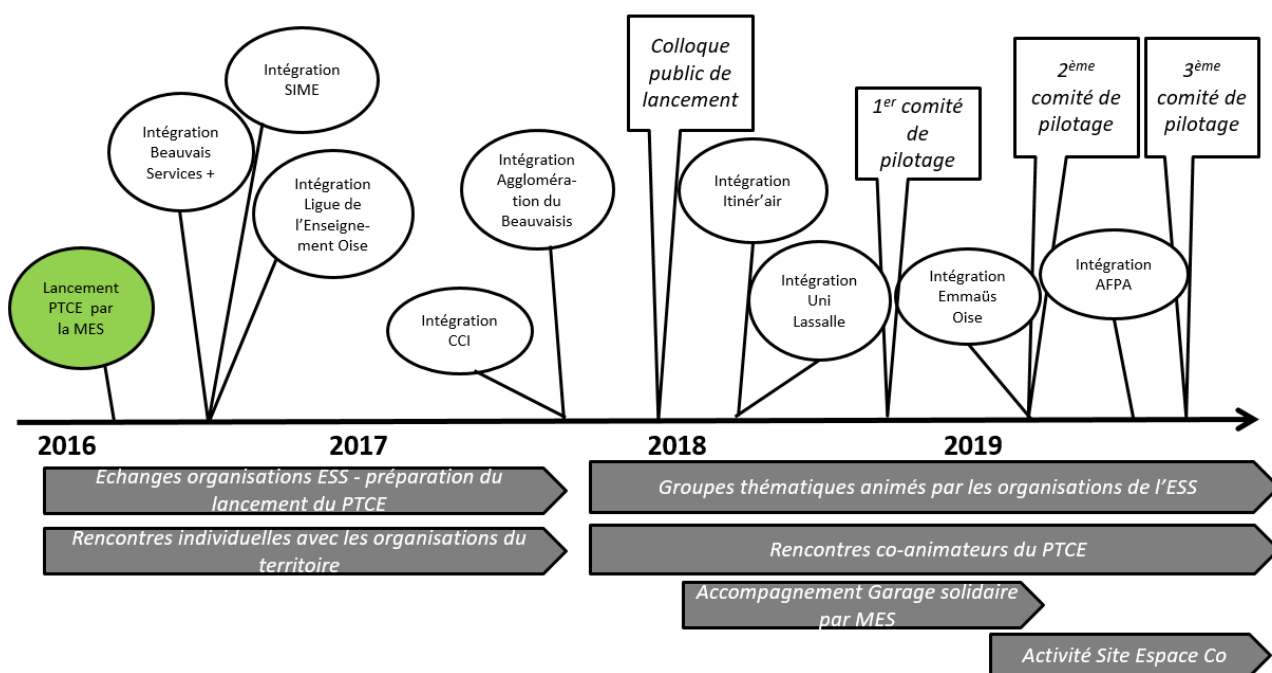
lancement, de la gestion et des aspects financiers et juridiques du PTCE. Nous avons également renseigné dans le détail la présentation des organisations, de leur engagement et leur participation en annexe.

Présentation Emergence Beauvaisis

Le démarrage d'Emergence Beauvaisis remonte à 2017 et se crée sous l'impulsion en premier lieu d'une organisation déjà structurée en PTCE œuvrant sur un territoire limitrophe, la Maison d'Economie Solidaire (MES) du Pays de Bray. Emergence Beauvaisis implique au départ quatre organisations de l'ESS qui se connaissaient par ailleurs pour avoir déjà eu des partenaires sur des activités. Les trois autres organisations de l'ESS agissent sur le territoire choisi pour créer le PTCE, le Beauvaisis. 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. Emergence Beauvaisis en 2018 c'est :

- La Maison d'Economie Solidaire du Pays de Bray, la Ligue de l'Enseignement de l'Oise, Beauvais Services Plus et SIME qui portent un PTCE pour le territoire du Beauvaisis ;
- Un pôle où il n'existe pas encore de structure juridique du PTCE. La Maison d'Economie Solidaire du Pays de Bray porte aujourd'hui juridiquement le PTCE Emergence Beauvaisis ;
- Une stratégie initiale basée sur le développement de l'économie de proximité et l'essaimage du PTCE Maison d'Economie Solidaire ;
- Des axes d'activités autour de cinq thématiques : la mobilité, les circuits-courts, les services à la personne, l'insertion des jeunes, les déchets ;
- Des dispositifs d'échanges multiples : des groupes de travail, un comité de pilotage, ainsi que la création d'une nouvelle activité autour de la mobilité ;
- Des objectifs actuels centrés sur le développement des activités et l'intégration de nouvelles organisations.

En figures 36 et 37, nous représentons de façon chronologique (de 2016 à 2019) la création d'Emergence Beauvaisis ainsi que les relations entre les membres au sein du PTCE (en 2018 et en 2019). Sont inscrits en vert dans les figures les organisations pilotes, c'est-à-dire les organisations qui sont le plus impliquées dans le PTCE. Ces organisations pilotes, ont la responsabilité du lancement, de la gestion et des aspects financiers et juridiques du PTCE. Nous avons également renseigné dans le détail la présentation des organisations, de leur engagement et leur participation en annexe.



Emergence Beauvaisis

Figure 36. Chronologie du processus de création d'Emergence Beauvaisis (2016-2019)

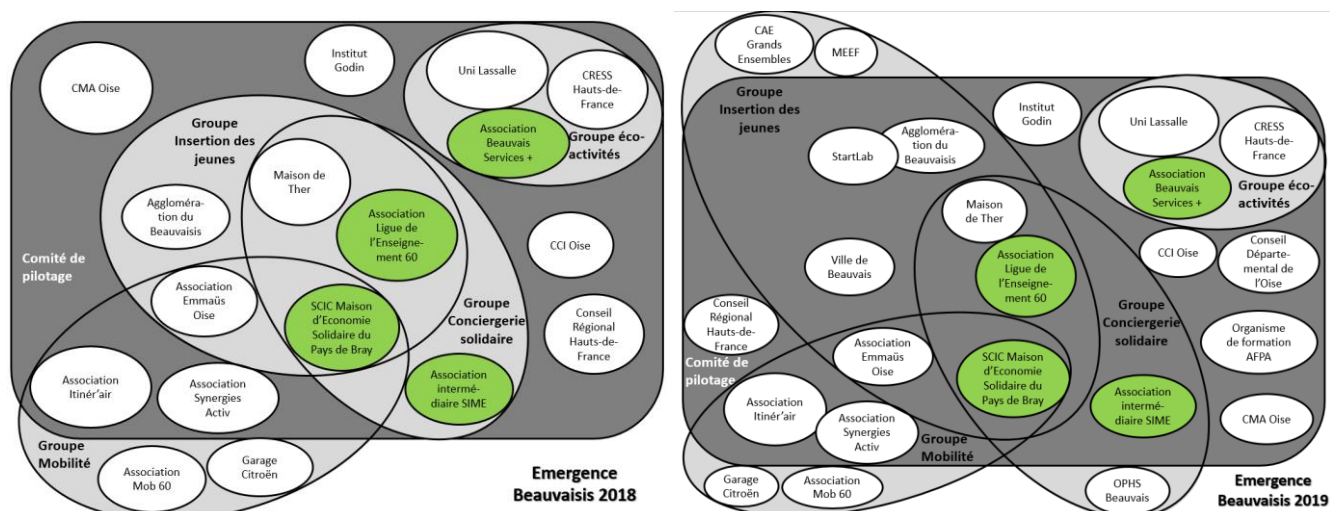


Figure 37. Relations entre les membres au sein d'Emergence Beauvaisis (en 2018 à gauche – en 2019 à droite)

2.2 Cadre de recherche-intervention des PTCE en cours de création

Plus spécifiquement, il nous paraît important de préciser le cadre de recherche-intervention comprenant l'accompagnement négocié avec les quatre PTCE en cours de création. Le cadre d'observation et d'accompagnement est d'une durée de 3 années concernant le processus de création des PTCE et a fait l'objet d'un document écrit de proposition de partenariat de recherche-intervention avec chaque PTCE. En fonction des PTCE, nous avons mis en avant l'observation et l'accompagnement sur des buts différents, liés à l'état d'avancement de la création du PTCE. Ces différents buts sont répertoriés dans le tableau 16 ci-dessous.

PTCE en cours de création	Buts d'observation et d'accompagnement
Pôle Anima	- Points d'étapes, positionnements des organisations et différentes phases de création de la coopération multi-parties prenantes de son démarrage à sa réalisation, - Construction de la coopération multi parties prenantes en territoire urbain, à partir d'un lieu commun partager par plusieurs organisations de l'ESS.
Fabrique pour Entreprendre Solidaire	- Points d'étapes, positionnements des organisations et différentes phases de création de la coopération multi-parties prenantes de son démarrage à sa réalisation, - Création de la coopération multi-parties prenantes en territoire rural, autour d'un but à définir à partir d'institutions et collectivités territoriales.
Aliss	- Points d'étapes, positionnements des organisations et différentes phases de création de la coopération multi-parties prenantes de son démarrage à sa réalisation, - Création de la coopération multi-parties prenantes par la transformation d'une association à une SCIC.
Emergence Beauvaisis	- Interactions et inter-influences entre le PTCE MES et Emergence Beauvaisis, - Points d'étapes, positionnements des organisations et différentes phases de création de la coopération multi-parties prenantes de son démarrage à sa réalisation, - Création de la coopération sur le territoire Beauvaisien à partir d'éléments pertinents de la démarche de création réalisée par le PTCE MES.

Tableau 16. Buts de la recherche-intervention négociés avec chaque PTCE impliqué

Pour les PTCE déjà avancés, nous porterons également une attention à leur création antérieure par des entretiens retraçant l'histoire de la création des PTCE. L'observation et l'accompagnement des quatre PTCE sont mis en œuvre par notre présence au sein du PTCE. Plus concrètement, nous :

- Participons aux temps forts de création du PTCE en présence d'une partie ou de l'ensemble des organisations parties prenantes afin d'observer les positions, postures et prises de décisions ;
- Réalisons des entretiens réguliers auprès des organisation parties prenantes du PTCE en cours de création pour connaître leur vision de la création, leur implication et leur vision stratégique ;
- Proposons des rencontres régulières avec les organisations pilotes du PTCE afin de faire le point sur l'avancement de la coopération multi-parties prenantes et échanges sur les observations et entretiens réalisés et à réaliser ;
- Produisons des retours (synthèse, échanges) pour les organisations parties prenantes à partir des résultats et éléments d'analyse pour guider le processus de création de la coopération ;
- Intervenons de façon succincte auprès d'une partie ou de l'ensemble des organisations parties prenantes du PTCE afin de proposer un bilan des observations ainsi que des points d'attention et de propositions pour la suite du développement de la coopération.

Cette mise en œuvre a évolué au fil du temps en fonction des besoins et des événements. Cette évolution est discutée dans une communication régulière avec les organisations pilotes du PTCE.

2.3 Modalités de collecte et analyse des données

La collecte des données, débutée en janvier 2018, utilise plusieurs sources primaires, telles que : les observations directes, les participations à des temps de rencontres et d'échanges scientifiques ou politiques autour des PTCE, ainsi que des entretiens (détaillées dans le tableau 17 ci-dessous). Nous avons réalisé des entretiens avec chaque animateur des PTCE identifiés. Ces entretiens semi-directifs portaient sur : la présentation de l'interlocuteur et de son organisation, la présentation du réseau d'organisations au sein de la coopération, l'historique et la vision du PTCE, les pratiques de gouvernance, de stratégie et de gestion de la coopération, le rôle dans le PTCE et les effets sur celui-ci. Ensuite, nous observons des réunions internes (comités de pilotage, conseils d'administration) et des réunions externes (échanges autour de la construction de la politique publique en faveur des PTCE, échanges inter-PTCE, échanges de R&D). 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 une évaluation des participants. Nous avons également fait un entretien avec chacune des parties prenantes disponibles des quatre 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 PTCE, la présentation du réseau d'organisations au sein du PTCE, les pratiques de gouvernance, de stratégie et de gestion de la coopération et les effets sur le PTCE.

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 PTCE en cours de création étudiés.

Dispositif (date)	Observations participantes		Entretiens semi-directifs		Entretiens informels		Interventions	
	Nombre	Durée	Nombre	Durée	Nombre	Durée	Nombre	Durée
Entretien animateur Pôle Anima (mai 2018)			1	1h19				
Comité de pilotage les Animés (nov. 2018)	1	2h						
Entretien Opale Vélo Services (nov. 2018)			1	0h50				
Entretien Ateliers de la Citoyenneté (nov. 2018)			1	1h13				
Entretien Le Lieu Commun (nov. 2018)			1	1h09				
Entretien Centre Européen de Séjour (déc. 2018)			1	0h31				
Entretien Les Animaliens (déc. 2018)			1	0h38				
Entretien Made in Calais (déc. 2018)			1	0h33				
Entretien Ateliers de la Citoyenneté (avr. 2019)					1	1h		
Restitution travail d'enquête (mai. 2019)							1	3h
Sous-total Pôle Anima	1	2h	7	6h13	1	1h	1	3h

Entretien animateurs Fabrique pour Entreprendre Solidaire (juin 2018)			1	1h23				
Entretien Association Saint-Jean (oct. 2018)			1	0h43				
Entretien Communauté de Communes Est Somme (oct. 2018)			1	0h40				
Entretien Conseil Départemental Somme (oct. 2018)			1	0h32				
Entretien Lycée Agroalimentaire de Péronne (oct. 2018)			1	0h52				
Entretien Ressourcerie AIR (nov. 2018)			1	0h47				
Entretien PETR Cœur des HDF (nov. 2018)			1	0h50				
Entretien MEEF Péronne (nov. 2018)			1	0h43				
Comité de pilotage (nov. 2018)	1	2h						
Comité de pilotage (mars 2019)	1	3h						
Restitution travail d'enquête (avril 2019)							1	2h
Sous-total Fabrique pour Entreprendre Solidaire	2	5h	8	6h30			1	2h
Entretien animateur Aliss (mai 2018)			1	1h41				
Entretien expert-comptable (sept. 2018)			1	0h53				
Entretien Conseil Départemental Aisne (sept. 2018)			1	0h38				
Entretien Axo'méca (sept. 2018)			1	0h41				
Entretien entrepreneur communication (sept. 2018)			1	0h39				
Entretien Blanchisserie Centrale (sept. 2018)			1	0h57				
Atelier du conseil d'administration (sept. 2018)	1	2h						
Entretien Les Ateliers de Taux (sept. 2018)			1	1h13				
Entretien Le Pied @ l'étrier (sept. 2018)			1	0h51				
Entretien Grand Soissonnais (sept. 2018)			1	0h45				
Entretien entrepreneur Social (sept. 2018)			1	0h52				
Entretien Réaliss Quartiers (sept. 2018)			1	0h29				
Entretien La Poste (sept. 2018)			1	1h07				
Entretien Sous-préfet de l'Aisne (oct. 2018)			1	0h32				
Conseil d'administration Aliss (oct. 2018)	1	2h30						
Entretien animateur (mars 2019)					1	2h		
Entretien animateur (avril 2019)					1	1h		
Entretien Président d'Aliss (mai 2019)					1	1h		
Sous-total Aliss	2	4h30	13	11h18	3	4h		
Réunion Animateurs Emergence Beauvaisis (août 2018)	1	2h						
Entretien Animateur Ligue de l'Enseignement (août 2018)			1	0h49				
Entretien Animateur SIME (août 2018)			1	0h35				
Entretien Animateur Maison d'Economie Solidaire (août 2018)			1	0h20				
Entretien Animateur Beauvais Services Plus (août 2018)			1	0h32				
Entretien Itinér'air (oct. 2018)			1	0h48				
Entretien Maison d'Economie Solidaire (nov. 2018)			1	0h40				
Entretien Synergies Activ (nov. 2018)			1	0h49				
Entretien Agglomération du Beauvaisis (nov. 2018)			1					
Entretien SIME (nov. 2018)			1	0h47				
Entretien Ligue de l'Enseignement (déc. 2018)			1	0h51				
Comité de pilotage (déc. 2018)	1	2h						
Entretien Emmaüs Oise (déc. 2018)			1	0h41				
Comité de pilotage (mai 2019)	1	2h						
Restitution du travail d'enquête (mai 2019)							1	0h30
Sous-total Emergence Beauvaisis	3	6h	11	6h52			1	0h30
TOTAL	8	17h	39	30h53	4	5h	3	5h30

Tableau 17. Part de la collecte des données concernant la boucle d'abduction au niveau d'analyse méso

Les données collectées ont été codées et analysées par l'utilisation de la 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, c'est-à-dire : la collecte et l'analyse des données comme des processus interdépendants ; les concepts sont les unités d'analyse de base ; les catégories sont développées et associées ;

l'échantillonnage dans la théorie ancrée 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 et Strauss, 1990).

3. Résultats : le processus de création des PTCE en région HDF

Sur la base de Corley et Gioia (2004), nous présentons une synthèse de la structure de données dans le tableau 18 ci-dessous reprenant les concepts, thèmes et dimensions permettant la mise en évidence du processus de création des MO MPP à partir des résultats des entretiens et observations. Une structure de données complète est présente en annexe. Cette structure de données est construite en quatre dimensions qui structurent la présentation des résultats : **le processus de création des MO MPP à travers le temps (3.1), la logique d'action pour intégrer la MO MPP, en mettant en évidence les différentes raisons des membres des organisations et leur évolution à travers le temps (3.2), l'évolution des frontières des MO MPP en cours de création, en montrant le rôle spécifique et les relations entre les organisations et vis-à-vis de la MO MPP à travers le temps (3.3), et l'organisation des pratiques de création des MO MPP liées aux pratiques de structuration, de gouvernance et de stratégie au niveau des MO MPP à travers le temps (3.4).** La première dimension met ainsi en évidence le schéma global du processus de création des MO MPP à travers le temps, incluant les trois dimensions suivantes comme trois processus particuliers au cœur de ce schéma global.

Concepts de 1er ordre	Thèmes de 2nd ordre	Dimensions
Rôle central des organisations pilotes	Impulsion individuelle de la MO MPP	Processus de création de la MO MPP à travers le temps
Capture des ressources et financement par les organisations pilotes		
Recherche d’organisation parties prenantes		
Présence d’un premier groupe et un groupe élargi	Groupes divisés dans l’activation de la MO MPP	
Premier groupe impliqué dans la gouvernance, deuxième groupe dans les groupes de travail		
Des fonctions de groupe différentes : gouvernance vs. Activités		
Intégration du deuxième groupe dans la gouvernance	Groupe collectif pour la création de la MO MPP	
Création effective de la MO MPP		
Volonté des organisations de transformer l’économie et le territoire	Innovation sociale pour le territoire pour découvrir	Logiques d’action des membres pour intégrer la MO MPP
Logique de réponse aux besoins sociaux		
Activités passant par l’innovation sociale		
Répartition en groupes de travail thématiques	Communauté de pratiques pour se connaître	
Interconnaissance entre les organisations		
Intégration pour avoir plus de poids		
Partage d’idées et d’activités		

Intérêt commun pour les activités	Communautés créatives pour co-crérer des activités	
Création de nouvelles activités		
Partenariat et relations commerciales		
Responsabilité engagée de l’organisation pilote	MO MPP comme une nouvelle activité pour l’organisation pilote	Evolution des frontières de la MO MPP en cours de création
Rôle central et pivot de l’organisation pilote		
Implication des organisations pilotes dans la recherche de ressources et la coordination des groupes de travail.		
Différents points de vue sur le nombre de membres		
Organisations similaires dans le premier groupe	MO MPP comme un groupe de membres similaires aux frontières floues	
Organisations de nature différente dans le groupe élargi		
Groupe élargi se considère comme non membre		
Intégration de tous et formalisation de l’intégration	MO MPP comme un groupe élargi de membres	
Sentiment d’être membre pour toutes les organisations		
Stratégie peu claire	Pratiques de lancement, seulement connu et investi par le pilote	Pratiques d’organisation pour la création de la MO MPP
Importance des opportunités		
Organisations membres sont partenaires de l’organisation pilote		
Intégration progressive des membres	Pratiques de formalisation de la MO MPP par les membres	
Intégration différenciée du premier et deuxième groupe		
Manque de transparence dans l’organisation de la MO MPP		
Formalisation claire de la MO MPP	Pratiques de structuration de la MO MPP elle-même	
Création d’une forme juridique		

Tableau 18. Synthèse de la structure de données du processus de création des MO MPP

3.1. Le PTCE à travers le temps

Tout d'abord nos résultats mettent en évidence la logique dynamique et processuelle de la création des PTCE. Cette première dimension concerne le processus de création de chaque PTCE étudié à travers le temps.

Concernant le Pôle Anima, il a été initié par les Ateliers de la Citoyenneté (ADLC), lorsque l'organisation a cherché un lieu dans le centre-ville pour installer ses propres activités. A cette recherche se sont joint d'autres organisations de l'ESS, qui avaient également besoin d'un lieu de travail. Cependant, l'organisation pilote a initié le Pôle Anima sans « *aucune vision* », basée principalement par des réunions et des échanges entre les organisations qui cherchaient un lieu de travail commun. Le Pôle Anima a été lancé parce que « *nous pensions que peut-être en formulant une demande collective et en demandant peut-être plus d'espace, nous serions orientés vers d'autres lieux* » (ADLC). Les organisations se sont engagées dans le Pôle Anima parce qu'elles « *voulaient déjà faire quelque chose d'amusant, imaginer l'avenir du lieu commun qui n'existait pas auparavant* » (Le Lieu Commun). Les ADLC ont négocié avec l'agglomération de Calais pour avoir ce lieu, avec l'accord formalisé entre les deux parties par une convention d'occupation. Cette relation favorable, « *plus facile pour la communauté* » (ADLC), a été une difficulté pour les autres organisations, qui ont exprimé leurs incertitudes : « *nous avons des difficultés avec l'agglomération et rien n'est fait* » (Le Lieu Commun, Made

in Calais). À l'époque, l'agglomération souhaitait créer une ferme urbaine dans la ville. Elle a donc traité avec le pilote du Pôle Anima autour de deux objectifs : « *un pôle ESS, une ferme urbaine dont le concept restait à définir, donc ici nous avons eu une première subvention du gouvernement local, avec un accord qui était clairement expliqué* » (ADLC). Afin de répondre à cette demande, les ADLC ont coordonné l'aménagement intérieur du lieu de travail partagé et les Animaliens ont coordonné la création de la ferme urbaine, dans le but de « *répondre au projet stratégique des Animaliens qu'est la médiation animale (...) et de répondre aux besoins sociaux non couverts sur le territoire* » (Les Animaliens). Par la suite, les organisations du Pôle Anima ont décidé de lancer officiellement le Pôle Anima, dans le but de « *participer à la revitalisation du centre-ville* » (ADLC). En effet, les organisations soulignent que le Pôle Anima « *s'est formé autour de nous* » (Les Animaliens, Le Lieu Commun). Cet objectif collectif entre organisations a été difficile à trouver : « *on se demandait, que faire des associations qui ne sont pas dans le même métier ? Ce n'était pas naturel* » (Le Lieu Commun). Le Pôle Anima est considéré comme un PTCE en devenir : « *nous aurons des réunions de PTCE, pour le moment nous avons mis en place un collège d'entreprises, mais au final nous attendons aussi que les autorités locales puissent venir* » (animateur du Pôle Anima). D'ici là, le Pôle Anima permet « *de bénéficier de l'accompagnement de l'animateur du Pôle Anima (...) c'est vraiment une chance pour tout le monde* » (Les Animaliens).

Concernant la Fabrique d'Entreprendre Solidaire, il a été lancé par le PETR Cœur des HDF et la Maison de l'Entreprise, l'Emploi et la Formation (MEEF) de Péronne, parce qu'elles ont obtenu un financement de l'Union Européenne dans le cadre du FEDER³⁹ afin de développer une sensibilisation à l'esprit d'entreprendre et la création d'organisations de l'ESS sur le territoire. La Fabrique pour Entreprendre Solidaire est basée sur ce partenariat du fait des compétences des organisations co-répondantes : « *j'avais une certaine expertise et connaissance du territoire et la collectivité territoriale car ils opèrent dans le domaine du développement territorial* » (MEEF de Péronne). La MEEF a commencé par faire des évaluations territoriales et des études sur l'entrepreneuriat et a également créé des supports de communication. Parallèlement, le PETR Cœur des HDF a commencé à accompagner les entrepreneurs et les organisations qui souhaitaient créer des activités sur le territoire. Par exemple, le lycée agricole de Péronne, Saint-Jean et la collectivité territoriale Est de la Somme expliquent que « *nous avons rencontré l'animateur du La Fabrique pour Entreprendre Solidaire* ». Plus spécifiquement, pour le groupe autour de l'alimentation, le lycée agricole de

³⁹ FEDER : Fonds Européen de Développement Régional.

Péronne, la chambre d'agriculture de la Somme et le PETR Cœur des HDF ont essayé de travailler ensemble sur différentes thématiques (offre locale de cuisines collectives, programme alimentaire territorial, guide des producteurs agricoles, événement de lancement du guide). Cependant, les organisations ont déclaré qu'elles sont « *en difficulté* », « *ne savent pas par où commencer pour lancer le projet* » (communauté de communes Est de la Somme). Elles ont réalisé le guide et l'événement de lancement. Elles ont également mis en place des rencontres entre les cuisiniers des cuisines collectives du territoire. Pour le groupe de travail concernant la mobilité, c'est l'association Saint-Jean qui en était animateur, en tant que porteur d'une nouvelle activité à créer. Les organisations pilotes ont assisté le groupe de travail de la même manière qu'ils ont soutenu des entrepreneurs individuels ou collectifs dans le cadre de leur mission d'entrepreneuriat social. L'association Saint-Jean a créé la nouvelle activité pour aider les citoyens qui ont des problèmes de mobilité sur le territoire. Simultanément, des comités de pilotage ont été créés par La Fabrique pour Entreprendre Solidaire, comme l'exige la convention financière avec l'Union Européenne. Au début, ces comités de pilotage étaient composés principalement de collectivités territoriales et d'institutions : Conseil Régional HDF, CRESS HDF, MEEF de Péronne, DIRECCTE HDF, PETR Cœur des HDF. A partir de 2019, certaines organisations présentes dans les groupes de travail ont été invitées aux comités de pilotage, comme le lycée agricole de Péronne ou l'association Saint-Jean. Ce changement a été apprécié par les organisations, qui se sont senties concernées par La Fabrique pour Entreprendre Solidaire. Cependant, certaines organisations ont estimé que ces comités de pilotage étaient trop politiques et trop éloignés (communauté de communes Est de la Somme). De plus, la MEEF a questionné les interactions lors de ces comités : « *c'est souvent la même chose, je trouve parfois qu'il n'y a pas assez d'échanges* » (MEEF de Péronne).

Concernant Aliss, son processus d'évolution au fil du temps se démarque, car une association loi 1901 collégiale a été créée en 2016. Son lancement a commencé en 2015 au sein d'un groupe de travail d'organisations de l'ESS lors des assises du développement économique organisée par le Grand Soissonnais. Plusieurs organisations de l'ESS, présentes dans ce groupe de travail, ont créé l'association Aliss. Cette création a été lancée en raison de « *l'effet d'opportunité de l'appel à projets national et régional, qui a été un élément majeur, c'est-à-dire que l'intensité a été augmentée, que la mise en œuvre a été volontairement accélérée* » (Grand Soissonnais). Aliss n'a pas été sélectionnée mais l'association a été créée. Ce qui est unique ici, c'est que les organisations ne sont pas membres de l'association, car les dirigeants de l'organisation sont des adhérents en leur nom propre. De ce fait, selon les organisations, certaines d'entre elles

partagent les ressources et compétences disponibles, tandis que d'autres sont présentes en tant que citoyens. Peu après la création de l'association Aliss, l'association a recruté un animateur (entrepreneur ESS, Réaliss Quartiers, Conseil Régional HDF, Le Pied @ l'Etrier, Les Ateliers de Taux). Ses fonctions sont les suivantes : accompagnement des nouveaux entrepreneurs, animation de groupes de travail, réunions avec les organisations locales pour les faire participer. Le Grand Soissonnais a accordé un financement pour permettre ce recrutement et développer Aliss. Réaliss Quartiers, Axo'méca et les Ateliers de Taux ont été impliquées dans Aliss grâce à l'aide apportée par l'animateur et au soutien de l'activité dans le cadre de son lancement. Pour ces activités, le conseil d'administration *« essaie de ne pas être trop présent, car nous avons développé les activités, donc le but est qu'une fois l'activité arrivée à maturité, elle ait son propre conseil »* (expert-comptable). Parallèlement, des réunions du conseil d'administration sont régulièrement organisées pour régir l'association Aliss et choisir les orientations et les objectifs de l'association. Les membres du conseil d'administration ne formalisent pas chaque réunion : *« pour les décisions de routine qui ne nécessitent pas l'approbation du conseil d'administration, nous opérons au niveau du bureau pour être plus rapides »* (expert-comptable). Une fois par an, des assemblées générales sont établies en présence de tous les adhérents et bénéficiaires de l'association. Cependant, les membres d'Aliss mettent en évidence l'absence de débats lors de ces réunions (entrepreneur).

Concernant Emergence Beauvaisis, il est né de l'initiative de la Maison d'Economie Solidaire, un PTCE œuvrant sur un territoire limitrophe. Cette organisation a, pour l'instant, la responsabilité juridique d'Emergence Beauvaisis. Le PTCE a d'abord impliqué quatre organisations de l'ESS qui se connaissaient, ayant déjà mené des activités communes (partenariats), *« nous nous sommes dit, comment continuer à garder le lien entre les partenaires (...), proposer une dynamique de développement sur un territoire en contribuant à la mise en place d'une coopération plus forte »* (Ligue de l'Enseignement de l'Oise). Pendant un an, ces quatre organisations ont réalisé un diagnostic du territoire pour présenter cinq thématiques, annoncées lors d'une conférence publique début 2018. C'est à cette occasion que les quatre organisations ont ouvert leur groupe aux collectivités territoriales dans le but d'obtenir des financements, puis elles se sont ouvertes aux institutions, autres organisations de l'ESS et entreprises du territoire (animateur de Emergence Beauvaisis). La coordination des groupes de travail a été répartie entre les animateurs des quatre organisations. Ces groupes sont composés d'institutions, d'organisations de l'ESS et d'entreprises pour mettre en avant les activités de promotion de *« l'économie de proximité »* (Maison d'Economie Solidaire). Ces groupes de

travail sont dirigés par des animateurs, employés des membres fondateurs d'Emergence Beauvaisis. Ils souhaitent créer et expérimenter de nouvelles activités en fonction de chaque thématique choisie. Des réunions régulières sont organisées pour permettre un échange d'idées entre les organisations présentes sur le territoire, intéressées par ces thématiques. De plus, pour aider à la création de nouvelles activités dans le cas de ces groupes de travail, la Maison d'Economie Solidaire a également accompagné certains entrepreneurs locaux pour créer des activités liées aux thématiques identifiées, comme avec l'accompagnement de Synergies Activ : « *pourquoi ne pas faire de ce garage sa place dans Emergence Beauvaisis ?* » (Synergies Activ). Cet entrepreneur a été impliqué dans le groupe de travail concernant la mobilité pour faciliter la création de nouvelles activités mais aussi l'implication des organisations dans cette activité concrète de création. Désormais, la coordination du groupe de travail mobilité est partagée entre la Maison d'Economie Solidaire et Synergies Activ. Ces groupes de travail ont permis de réaliser la création d'une activité (Synergies Activ) et une activité testée (coopérative jeunesse de services). Les autres groupes de travail continuent de partager des idées et discuter de la faisabilité de nouvelles activités à créer.

3.2 Logique d'action des membres

Ensuite, nos résultats mettent en évidence les logiques d'actions des membres et leur volonté de s'intégrer dans les différentes activités du PTCE. Nous présentons les logiques d'actions des membres vis-à-vis de chaque PTCE étudié.

Concernant le Pôle Anima, les organisations ont pensé que le fait d'avoir un lieu de travail faciliterait « *le lien avec les personnes en dehors de notre secteur professionnel* » (Le Lieu Commun, Les Animaliens, Made in Calais). Cependant, Made in Calais et le Lieu Commun ont admis qu'ils avaient trop peu de temps pour partager et développer des partenariats entre les membres. Les membres externes du lieu de travail partagé mettent en évidence que les réunions mensuelles du pôle ESS, animées par l'animateur, leur permettent de « *se faire connaître localement* » auprès des membres, de « *communiquer sur les points positifs et les nouvelles de chacun* » (Made in Calais), mais aussi auprès des collectivités territoriales (Centre européen de Séjour de Calais). En outre, les ADLC, en tant que pilote du Pôle Anima a demandé à chacune des associations présentes dans le pôle l'ESS de demander l'accréditation ESUS⁴⁰ afin de formaliser l'engagement de chacune d'entre elles dans le secteur ESS, dans le but d'uniformiser

⁴⁰ ESUS : Entreprise solidaire d'utilité sociale. L'agrément ESUS s'inscrit dans le cadre de la loi relative à l'Economie sociale et solidaire de 2014 ayant pour objectif de créer un écosystème favorable au développement des entreprises solidaires.

ce pôle. Le magasin partagé entre les ADLC et Made in Calais est dirigé et organisé par les ADLC depuis le lancement du Pôle Anima. Ce magasin permet aux artisans de vendre leurs créations artistiques. L'activité de market place est également dirigé par les ADLC, en partenariat avec un co-worker du Lieu Commun et la communauté d'agglomération. Pour les rencontres avec les entreprises du territoire, l'organisation pilote seulement est présente, sans associer les autres organisations, car « *il faut y aller petit à petit avec les entreprises conventionnelles* » (ADLC). Ainsi, l'organisation pilote est la seule à être en contact avec tous les membres du PTCE en cours de création, car elle est à la fois dans l'espace partagé, dans le pôle ESS et en contact régulier avec les collectivités territoriales, le réseau des entreprises locales et des commerçants locaux. Depuis 2019, la collectivité territoriale est présente aux réunions du pôle ESS dans le but de mieux connaître chaque organisation de l'ESS présente. En outre, les organisations ont continué à entretenir des relations commerciales entre elles, comme entre le Centre de Séjour de Calais et les ADLC, concernant les commandes de meubles construits par l'organisation pilote. De ce fait, malgré le fait que ces échanges soient nouveaux et permettent de participer à l'interconnaissance et de développer les organisations elles-mêmes, ces relations commerciales peuvent nuire à la logique de coopération entre les membres. L'organisation pilote, bien qu'animant des rencontres mensuelles pour le pôle ESS, semble aussi prendre les décisions importantes sans concertation avec le reste du pôle. Les autres acteurs ne voient pas d'un très bon œil cette position, et bien que le responsable des ADLC pense « *mettre toutes les organisations au même niveau* » (ADLC), certaines associations se sentent « *écartées* » (Le Lieu Commun). Des événements et des aides entre les membres sont également créés par plusieurs organisations du Pôle Anima. Ces événements permettent de se « *renforcer mutuellement* » (Centre européen de Séjour de Calais). De nouvelles activités ont été réalisées pour des activités spécifiques à l'une ou l'autre des organisations, sans complémentarité ni coopération entre elles, comme la création d'un deuxième magasin partagé, toujours dirigé par l'organisation pilote. Même si les organisations sont satisfaites des réunions et des activités créées et lancées grâce au Pôle Anima qui « *facilite, (...) les collaborations deviennent de plus en plus régulières* » (Made in Calais), elles soulignent également « *que nous n'avons pas nécessairement collaboré autant que nous aurions pu l'imaginer à un certain moment où nous pensions trouver des choses à faire ensemble, ce qui n'est pas nécessairement le cas* » (Le Lieu Commun).

En ce qui concerne l'intégration des différents membres de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire dans les groupes d'activités, ceux-ci ont été expliqués par les relations antérieures

avec d'autres services du PETR Cœur des HDF et par des réunions avec le l'organisation pilote pour observer certaines thématiques communes à développer ensemble (Saint-Jean, Lycée agricole, Conseil départemental, Communauté de Communes Est de la Somme). Ils ont également cherché à partager des idées et des activités car le partenariat se base sur le « *partage des mêmes valeurs* » (Lycée agricole de Péronne). Concernant les motivations des organisations à s'impliquer dans La Fabrique pour Entreprendre Solidaire, les membres de l'organisation apprécient La Fabrique pour Entreprendre Solidaire car ils peuvent « *partager, échanger, réfléchir ensemble* » (Lycée agricole de Péronne) et « *être aidés dans le développement de l'activité* » (Saint-Jean). Plusieurs besoins ont incité différentes organisations à faire partie de La Fabrique pour Entreprendre Solidaire, comme « *orienter notre travail dans l'animation et le développement du territoire* » (Lycée agricole de Péronne), développer les offres de travail dans un nouveau territoire local (Conseil Régional HDF), « *contribuer au développement territorial* » (MEEF de Péronne), « *la réalisation des projets accompagnés par La Fabrique pour Entreprendre Solidaire* » (Saint-Jean). Les observations et entretiens réalisés ont mis en évidence le fait que la Fabrique pour Entreprendre Solidaire a permis de renforcer les coopérations et l'interconnaissance entre plusieurs organisations de nature différentes sur le territoire. De plus, la Fabrique pour Entreprendre Solidaire permet la coopération entre les organisations de l'ESS et la collectivité territoriale dans un but commun : « *l'entrepreneuriat de territoire* », connu des organisations rencontrées. Cependant, le collectif est mis en péril par le fait que les nouvelles activités sont orientées vers des logiques individuelles et organisationnelles. En effet, les activités sont propres à l'une ou l'autre des organisations, sans complémentarité entre les organisations. Les organisations se disent également « *en difficulté* », « *ne savent pas par où commencer pour lancer le projet* » (Communautés de Communes Est de la Somme), et manque de temps pour créer et réaliser les activités.

Concernant les motivations pour créer Aliss, l'objectif de créer un PTCE était d'acquiescer « *la capacité d'avoir une structure qui pourrait nous permettre de faire émerger des activités liées aux besoins du territoire, exprimés par le territoire et avec des solutions sur le territoire, sous des formes hybrides, non guidées uniquement par l'ESS et la viabilité économique* » (Grand Soissonnais). Aliss permet une ingénierie territoriale, une conduite de création d'entreprises et d'emploi et une impulsion de coopération (Sous-Préfet). De plus, « *le PTCE avait du sens et pouvait permettre de fédérer les entrepreneurs du territoire avec les institutions* » (entrepreneur ESS). Le Grand Soissonnais, La Poste et le Sous-préfet se sont intéressés à Aliss en raison des thèmes abordés pour aider les personnes vulnérables, tels que la mobilité, la garde d'enfants,

etc. mais également via la possibilité de développer des activités et des solutions pour répondre à ces besoins. D'autres mettent en évidence le fait qu'ils partagent les « *mêmes valeurs* » (Le pied @ l'étrier). Pour les citoyens, Aliss est intéressant, et ils souhaitent s'impliquer afin de soutenir l'esprit d'entreprise, de rallier les entrepreneurs du territoire et de promouvoir les activités innovantes sur le territoire (entreprise de communication, expert-comptable). Ainsi, « *l'ADN d'Aliss est d'être un coach, un facilitateur de création d'activités* » (Blanchisserie Centrale). Pour plusieurs organisations parties prenantes, Aliss va dans la bonne direction pour créer une chaîne d'inclusion sociale (Sous-préfet), aider les nouveaux entrepreneurs et créer de nouvelles activités pour les questions sociales sur le territoire (Les Ateliers de Taux, Axo'Méca, Le pied @ l'étrier, expert-comptable). La transformation d'Aliss en SCIC est considérée comme « *un nouvel objectif pour accroître Aliss, le structurer en tant que coopérative et réfléchir aux besoins des entrepreneurs et des entreprises sur le territoire* » (Axo'Méca).

Concernant Emergence Beauvaisis, les organisations sont membres parce qu'elles souhaitent participer au développement territorial (Ligue de l'Enseignement de l'Oise, Maison d'Economie Solidaire, Synergies Activ, Itinér'air, Emmaüs Oise, Maison de Ther), développer des stratégies économiques (Ligue de l'Enseignement de l'Oise, SIME), étendre leur territoire d'action (Maison d'Economie Solidaire), s'impliquer dans le développement de l'ESS parce que « *nous sommes sûrs qu'il y a un avenir dans cette partie de l'économie* » (Agglomération du Beauvaisis), ou développer la coopération territoriale (Itinér'air, Beauvais Services Plus). Emergence Beauvaisis vise à être « *une sorte d'incubateur d'organisations* » avec l'avantage d'un effet de mise en réseau et de reconnaissance sur le territoire (Synergies Activ, Itinér'air). Emergence Beauvaisis permet également de développer un « *PTCE [qui] a été une piste très intéressante à la fois pour l'innovation sociale, l'innovation, la reconnaissance territoriale, les partenariats* » (SIME). De plus, il permet de « *continuer à garder le lien entre des partenaires qui sont de petits moteurs économiques à forte signification sociale et éducative* » (Ligue de l'Enseignement de l'Oise), « *partager des choses et une vision assez large du territoire* » (Synergies Activ), de créer « *un outil supplémentaire qui créerait de l'emploi, notamment des emplois non délocalisables et donc durables* » (Agglomération du Beauvaisis) et de développer la « *médiation territoriale* » (Maison de Ther, Itinér'air). Plusieurs organisations mettent en avant la plus-value de développer les coopérations sur le territoire pour rencontres des organisations qui ont des valeurs et idées différentes et complémentaires ou encore pour travailler différemment avec des institutions ou collectivités territoriales. De plus, le PTCE possédant une vision basée sur le développement commun du territoire par l'économie de

proximité est connu, validé et intégré par les organisations rencontrées. Les organisations mettent également en évidence les réalisations déjà en cours dans le cadre du développement des activités comme : le garage solidaire comme prémisses d'une plateforme mobilité ou encore les enquêtes, études de marché et rencontres dans le cadre des activités de l'insertion des jeunes ou de la conciergerie. Certaines organisations, malgré la volonté de créer des activités collectives au profit du territoire et des citoyens, les réalisent de façon organisationnelle, se centrant sur leurs propres intérêts. Certaines thématiques sont ainsi mises en péril par le fait que les nouvelles activités sont orientées vers des logiques individuelles et organisationnelles. En effet, les activités sont propres à l'une ou l'autre des organisations, sans complémentarité entre les organisations. De plus, les institutions rencontrées admettent « *ne pas être assez présent[es]* » car elles n'ont pas de temps à consacrer aux groupes de travail.

3.3 Evolution des frontières du PTCE

La troisième dimension identifiée à partir des résultats des entretiens et observations concerne les frontières du PTCE. En effet, nous mettons en évidence que le PTCE en cours de création est difficilement identifiable, notamment vis-à-vis de ses organisations parties prenantes, ses activités et son mode d'organisation. Nous présentons les éléments observés qui en rendent compte pour chaque PTCE étudié.

En ce qui concerne les frontières du Pôle Anima, elles sont largement informelles. Pour l'organisation pilote, la seule action pour développer le Pôle Anima consiste à : « *mettre de l'huile dans les rouages et il semble que ça marche* » (ADLC). De la même manière, le Pôle Anima n'a pas de stratégie, préférant créer le Pôle Anima avec « *des opportunités, chemin faisant* » (ADLC), en considérant que « *nous attendons simplement d'être au même endroit et ensuite nous verrons quel type de collaboration nous pouvons obtenir* » (Le Lieu Commun). Les organisations deviennent membres des activités du Pôle Anima et partagent entre elles « *naturellement* » (Centre Européen de Séjour de Calais), en allant aux réunions. En ce qui concerne le processus décisionnel, l'organisation pilote du Pôle Anima a pris des décisions importantes sans consulter le reste des organisations membres, car pour elle, on ne peut « *pas s'attendre à ce qu'elles soient partagées par tous immédiatement* » (ADLC). Pour les ADLC, cela était nécessaire parce que le dirigeant a « *plus de temps que les autres et plus de compétences* » pour négocier, obtenir des financements, etc. D'autres organisations (Le Lieu Commun, Made in Calais, Les Animaliens, Opale Vélos Services) ont accepté cet arrangement parce qu'elles ont moins de temps et moins de compétences que l'organisation pilote. La plupart des organisations membres ne se voient pas dans un PTCE : en effet, l'organisation pilote

considère toujours qu'il s'agit de « *mettre toutes les organisations au même niveau* » (ADLC) mais les organisations membres considèrent qu'« *elles ne sont pas vraiment des parties prenantes* » (Made in Calais). En outre, les organisations membres ne comprennent pas ce qu'est exactement un PTCE (Le Lieu Commun, Les Animaliens Centre Européen de Séjour de Calais, Opale vélo services). Il apparaît également un manque d'égalité entre les membres dans les présences aux rencontres et les prises de décisions. En effet, l'association ADLC est la seule en contact avec l'ensemble des membres du Pôle Anima car elle est à la fois au sein du lieu partagé, au sein du pôle ESS et en contact régulier avec les collectivités territoriales et le réseau d'entreprises Calaisiennes. La convention de mise à disposition du lieu est également établie entre les ADLC et la collectivité territoriale. Cette relation privilégiée, « *plus simple pour la collectivité* » (ADLC) est cependant ressenti comme une difficulté pour les autres associations, exprimant alors leurs incertitudes : « *nous avons des difficultés avec les locaux* » (Made in Calais). Pour les organisations parties prenantes du Pôle Anima, le collectif semble peu présent, du fait du manque d'appartenance et de dispositifs d'échanges collectifs entre les organisations et avec les partenaires extérieurs.

En ce qui concerne les frontières de La Fabrique pour Entreprendre Solidaire, seuls les organisations pilotes (MEEF de Péronne et PETR Cœur des HDF) savent ce qu'est un PTCE et veulent le développer. Elles expliquent ce manque de connaissance par le fait qu'« *il y a un groupe de travail qui est assez informel. En fait, aujourd'hui, il n'a pas été question de PTCE* » (animateurs de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire). Pour elles, « *la logique d'aller vers un PTCE est le véritable objectif de La Fabrique pour Entreprendre Solidaire* » (MEEF Péronne) et pour cela, il faut « *aller plus vite au niveau des partenariats* » (MEEF Péronne), mais aussi « *choisir une orientation, définir cette stratégie PTCE, définir une méthode qui va avec et ensuite établir un plan d'action* » (PETR Cœur des HDF) mais cela leur pose problème par manque de temps. En effet, la Fabrique pour Entreprendre Solidaire leur a permis, « *de passer de ces relations à une phase de coopération (...) pour développer l'émergence de plus d'activités* » (animateurs de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire). Les entreprises et certaines organisations de l'ESS ainsi que les collectivités territoriales ne sont pas sûres de l'avantage d'un PTCE : elles ne savent pas « *comment en faire partie* » (Conseil Départemental de la Somme), ne sont pas intéressées (Ressourcerie AIR), ou ne voient pas clairement la différence entre cette coopération et les autres réunions de collaboration dans la région (Lycée agricole de Péronne). Les organisations considèrent également que leur place au sein de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire n'est pas claire : « *Je suis une structure que nous*

accompagnons effectivement dans le cadre de La Fabrique pour Entreprendre Solidaire. Ensuite je pense que je suis aussi un partenaire » (Saint-Jean, Lycée agricole de Péronne). Ces difficultés à les considérer comme des membres à part entière de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire sont liées au fait que le PTCE est informel : *« il n'y a rien de délibéré »* (Conseil Départemental de la Somme, communauté de communes Est de la Somme). De plus, il apparaît un manque d'égalité entre les membres dans les présences aux rencontres et les prises de décision. En effet, la Fabrique pour Entreprendre Solidaire est basée sur de nombreuses collectivités territoriales et institutionnelles, comme c'est le cas du comité d'engagement du Conseil Régional HDF, CRESS HDF, DIRECCTE HDF, PETR Cœur des HDF et MEEF de Péronne. De plus, pour les organisations parties prenantes de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, le collectif semble peu présent, du fait du manque d'appartenance et de dispositifs d'échanges collectifs entre les organisations et avec les partenaires extérieurs.

Concernant Aliss, les groupes de travail thématiques se sont réunis pendant deux ans, avec l'intégration de plusieurs types d'organisations, y compris des institutions et des collectivités territoriales, autour de la réflexion sur les activités à créer, mais les entrepreneurs de ces activités n'ont pas été invités à ces discussions. Pour construire ces groupes de travail, Aliss *« cherche des partenaires, essentiellement les personnes qui savent, qui gravitent autour des groupes de travail donnés »* (Conseil Départemental de l'Aisne). Au cours de ces groupes de travail, dans un premier temps, animés par le Grand Soissonnais, les membres *« contribuent avec leurs connaissances »* (entrepreneur ESS, Conseil Départemental de l'Aisne). Ensuite, ces ateliers ont été animés par Aliss mais ils sont *« assez cloisonnés »* et il y a *« très peu d'entreprises au sens pur du terme, c'est beaucoup de structures publiques ou quasi-publiques »* (La Poste). Concernant la vision d'Aliss, certains membres ont estimé qu'il était nécessaire de remodeler la stratégie et l'organisation, en évoquant le besoin d'*« avoir un projet stratégique à long terme »* (entrepreneur ESS, La Poste, Blanchisserie Centrale, Sous-préfet, Réaliss quartiers) et de développer la durabilité économique d'Aliss (Blanchisserie Centrale, Entreprise de communication, Grand Soissonnais). Ils mettent en avant ces propositions d'actions car ils estiment qu'Aliss *« est assez cloisonné, chacun est lié à une compétence spécifique »* (La Poste). Concernant le rôle des organisations dans Aliss, elles pensent qu'elles sont membres d'Aliss. Cependant, toutes les organisations ne se considèrent pas comme un membre à part entière du PTCE. Cette remarque est soulignée par l'absence de liste des adhérents d'Aliss (Sous-préfet). Par exemple, l'employée du Conseil Départemental est présente dans le groupe de travail mobilité, apportant ses *« compétences dans ce groupe donc*

je ne vais pas dire que j'ai apporté beaucoup de choses mais nous avons travaillé ensemble » (Conseil Départemental de l'Aisne) mais elle n'est pas adhérente, car l'employée ne peut pas en assumer la responsabilité pour l'ensemble du Conseil Départemental. Certaines organisations sont également « *doublement adhérentes* » : par l'intermédiaire de l'organisation et personnellement (entrepreneur, expert-comptable). D'autres organisations partagent des compétences et des ressources, et sont également présentes dans de nombreux groupes de travail et assemblées générales. Ces organisations ne veulent pas être membres du conseil d'administration, car elles ne voient pas leur rôle (Les Ateliers de Taux). Les collectivités territoriales (Grand Soissonnais, Sous-préfet) ne sont pas adhérentes d'Aliss, dès l'origine car : « *il n'y avait pas besoin de prise de contrôle politique* » (Blanchisserie Centrale). Cependant, cette spécificité avec les collectivités territoriales semble être un problème, concernant l'incompréhension des élus envers Aliss et sa stratégie (entrepreneur ESS). Nous pouvons également pointer un manque d'investissement (en moyens, financiers, etc.) et d'implication des organisations et de leur équipe au sein des activités d'Aliss, ce qui produit des difficultés de mise en œuvre des réflexions, notamment pour les groupes de travail qui n'ont pas le temps et les moyens et restent ainsi à des états de réflexions pour les activités.

Concernant Emergence Beauvaisis, les quatre organisations pilotes sont appelées « *les membres fondateurs* », les autres organisations sont considérées comme « *le deuxième cercle où il y a un soutien politique ou technique fort* » (Agglomération du Beauvaisis). Concernant les frontières d'Emergence Beauvaisis, les membres identifient la Maison d'Economie Solidaire comme « *un chef de réseau et avec une organisation encore verticale d'Emergence Beauvaisis* » (Agglomération du Beauvaisis). Cette observation est confirmée par les animateurs d'Emergence Beauvaisis, qui évoquent « *un organe légèrement politique qui se situe entre les 4 membres fondateurs qui auront une vision un peu plus stratégique* » et « *ensuite il y a un organe technique où il y a une certaine marge de manœuvre* » regroupant les animateurs et enfin « *il y a des comités de pilotage, de suivi et de validation, généralement par secteur, plus un pilotage global* » (animateurs d'Emergence Beauvaisis). La fonction de coordination globale est assurée par la Maison d'Economie Solidaire (animateurs d'Emergence Beauvaisis). Pour aller plus loin dans les processus d'organisation d'Emergence Beauvaisis, les membres suggèrent « *d'avoir les moyens de pouvoir assumer une plus grande responsabilité de la place qu'ils occupent au sein d'Emergence Beauvaisis* » (Ligue de l'Enseignement de l'Oise) mais aussi « *de voir comment on peut obtenir des références* » sur les activités en plus de l'organisation pilote (Emmaüs Oise). Cependant, il serait nécessaire de créer des activités car

« même si nous essayons de mettre en place des interactions sur l'avenir, il est difficile de se projeter dans l'avenir » (Emmaüs Oise). En ce qui concerne le rôle des membres, toutes les organisations ont expliqué que leur rôle n'était pas précisément défini dans Emergence Beauvaisis, mais elles ont essayé d'assister aux réunions et de contribuer à la création du PTCE. Les organisations pilotes ont joué un rôle important dans la coordination des groupes thématiques, ainsi que dans les réunions pour discuter de la vision stratégique et de la création du PTCE. Les autres organisations pensent qu'elles ont « toute leur place dans Emergence Beauvaisis, dans ce PTCE » (Synergies Activ). Cependant, leur participation « n'est pas précise de toute façon » (Beauvais Services Plus). Cette participation est également rendue difficile par la nécessité de l'ajouter aux missions de leurs propres organisations (Maison de Ther). De plus, même si les institutions et les collectivités territoriales sont partenaires d'Emergence Beauvaisis et « essaient de fournir la (les) réponse(s) qui manque(nt) dès que cela relève de nos compétences » (Agglomération du Beauvaisis), elles ont admis « ne pas être suffisamment présents » (Agglomération du Beauvaisis) parce qu'elles n'avaient pas de temps à consacrer aux groupes de travail.

3.4 Les pratiques d'organisation du PTCE

Enfin, la quatrième dimension identifiée concerne les pratiques d'organisation menant à la création effective du PTCE. Nous présentons les différentes pratiques réalisées par les PTCE tout au long du processus de création.

Concernant l'organisation du Pôle Anima, les membres de l'organisation pensent qu'il n'est « pas nécessaire de formaliser maintenant » (Opale Vélo Services) mais ils précisent quelques idées sur les règles d'organisation du Pôle Anima : « il pourrait être intéressant d'avoir des sous-groupes de travail sur certains thèmes que nous aimerions approfondir, notamment » (Centre Européen de Séjour de Calais), « une gouvernance moins pyramidale ou plus horizontale » (Les Animaliens, Le Lieu Commun). Le manque d'investissement des autres membres du Pôle Anima est lié au fait qu'ils possèdent moins de ressources et moins d'expériences que l'organisation pilote pour créer la coopération. Dans le même temps, les membres du Pôle Anima ont remis en question cette position importante des ADLC : « c'est à la fois un point fort du Pôle Anima pour moi car on peut inventer notre avenir ensemble. Mais c'est aussi son point faible car chacune des structures est elle-même dans sa difficulté à se construire et à construire son identité » (Les Animaliens). De plus, certaines associations se sont senties « mises à l'écart » et à la « merci des ADLC » (Le Lieu Commun). Cependant, selon l'organisation pilote, qui expliquait son choix de garder une relation unique avec les

entreprises et les collectivités territoriales, « *le temps de la collectivité territoriale n'est pas celui d'une association, qui n'est pas celui d'une entreprise etc.* » (ADLC). Certaines organisations sont également sceptiques quant à la coopération économique (Les Animaliens), alors que d'autres organisations membres pensaient qu'elles coopèrent déjà, par exemple entre le Centre Européen de Séjour de Calais et les ADLC. L'organisation pilote a confirmé ce manque de compréhension des organisations membres, mais a ajouté que les organisations membres et les commerçants locaux « *ne se soucient pas de connaître un PTCE appelé Pôle Anima* », préférant être actifs et créant des initiatives. D'autres organisations pensent également qu'il vaut mieux « *coopérer sur quelque chose de plus grand ou un événement et se réunir vraiment pour faire quelque chose* » (Centre européen de Séjour de Calais) mais aussi communiquer davantage et participer au PTCE : « *ce n'est pas encore très concret pour nous le PTCE, aussi parce que nous ne participons pas à toutes les réunions qui construisent le PTCE, ni moi ni les autres* » (Le Lieu Commun, Centre Européen de Séjour de Calais). Concernant la stratégie identifiée pour le Pôle Anima, malgré la vision portant sur la logique de revalorisation des centres-villes et centres-bourgs sur le territoire de Calais Terres et Mers, celle-ci ne semble pas être mise en place et appropriée par l'ensemble des membres. En effet, lors des entretiens ou des observations avec les parties prenantes, nous avons pu observer qu'un certain nombre d'organisations parties prenantes ne se sentent pas spécialement concernées par la création du Pôle Anima et l'implication dans les activités du Pôle, les considérant en surplus de leurs activités quotidiennes. Seul l'organisation pilote a évoqué le travail en cours autour de la finalité du PTCE. Les avis et visions des parties prenantes du Pôle Anima apparaissent comme divergents. D'un côté, les parties prenantes bénéficiaires du lieu mutualisé, évoquent des problèmes de gestion du lieu, le sentiment d'un manque d'implication dans les décisions ainsi qu'une vision limitée du PTCE en cours de création. Ces parties prenantes évoquent également le fait d'être très prises par leur activité individuelle. De l'autre côté, l'organisation pilote du Pôle Anima a un avis plus favorable sur le PTCE en cours de création, considérant que le fait d'être le seul référent actuel auprès de la collectivité territoriale et du groupe d'entreprises est nécessaire pour créer une transition en douceur, facilitant les rencontres multi-parties prenantes et l'intégration par la suite dans un but commun.

Concernant l'organisation de La Fabrique pour Entreprendre Solidaire, elle dépend de la réalisation des activités : « *je pense que ce sont les actions qui vont faire en sorte que nous ne perdions pas cette dynamique et que tout va se construire en allant* » (animateurs de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire). Cependant, les organisations pilotes ont souhaité se focaliser sur

le développement de l'organisation de la coopération. Pour les membres des organisations, la Fabrique pour Entreprendre Solidaire est peu claire et « *embryonnaire* » (Ressourcerie AIR), d'où « *la nécessité de la formaliser à un moment donné, d'organiser les choses pour que nous puissions aller de l'avant et savoir où nous allons ensemble* » (Conseil Départemental de la Somme). Les organisations interrogées reconnaissent toutes la responsabilité du PETR Cœur des Hauts-de-France comme pilote de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire mais aussi responsable du risque pris pour développer ce PTCE. Les organisations sont reconnaissantes de l'implication et de l'investissement du PETR pour développer la Fabrique pour Entreprendre Solidaire. Concernant la stratégie identifiée pour la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, malgré la vision portant sur la logique de valorisation de l'emploi et l'entrepreneuriat, celle-ci ne semble pas être mise en place et appropriée par l'ensemble des membres. En effet, lors des entretiens ou des observations avec les parties prenantes, nous avons pu observer qu'un certain nombre d'organisations parties prenantes ne se sentent pas spécialement concernées par le développement de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire. Les organisations s'interrogent sur cette coopération pour laquelle elles ne savent « *comment en faire partie* » (Communauté de Communes Est de la Somme, Ressourcerie AIR). Les avis et visions des parties prenantes concernant la Fabrique pour Entreprendre Solidaire portent sur plusieurs améliorations, notamment : la difficulté de faire le lien avec les entreprises et les autres organisations dans une logique partenariale, définir une stratégie claire pour le PTCE afin de « *passer de la mise en relation à la coopération de façon autonome pour mettre en œuvre des projets* » (MEEF de Péronne), développer une vision plus large que l'accompagnement des organisations de l'ESS, la nécessité d'organiser et de structurer pour faciliter l'accompagnement des activités et les échanges entre les membres. Les organisations plus en périphérie du PTCE ont du mal, quant à elles, à comprendre les objectifs, la vision et la distinction de cette coopération avec les autres.

Concernant Aliss, les organisations remettent en question la stratégie de création du PTCE : « *c'est un groupe d'idées, je ne pense pas qu'il y ait de stratégie* ». (La Poste, Grand Soissonnais, entrepreneur ESS). Ils remettent également en question le « *fonctionnement interne* » (entrepreneur) d'Aliss pour permettre la structuration économique du PTCE : « *Si vous créez une SCIC, la collectivité territoriale n'est plus une structure qui verse de l'argent, c'est un actionnaire à part entière qui s'intègre dans un collectif économique* » (Blanchisserie Centrale, Grand Soissonnais). Les observations et entretiens réalisés ont mis en évidence la performance d'Aliss à œuvrer pour des réalisations concrètes. L'ensemble des parties prenantes interrogées connaît les activités créées grâce à Aliss (garage solidaire, régie de quartier, éco-

activités) et les considère comme de véritables réussites. De plus, les porteurs d'activités, les membres du conseil d'administration comme les partenaires extérieurs et les institutions reconnaissent la qualité du travail fourni par l'animateur d'Aliss. Son travail a un rôle prégnant dans la réalisation d'Aliss, par l'accompagnement des porteurs d'activités accompagnés ainsi que la mise en lien entre les organisations parties prenantes ou l'intégration de nouvelles parties prenantes au PTCE. L'une des particularités d'Aliss est également liée au fait que l'ensemble des organisations parties prenantes et des citoyens semble très impliqués dans les différents temps d'échanges (conseils d'administration, groupes de travail, assemblées générales), avec pour chacun d'eux la même motivation à réaliser le but commun : « *développer l'économie de proximité et l'emploi sur le territoire* ». Enfin, 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 territoriales autour de la réflexion sur des activités. Ces réflexions n'ont cependant pas permis de réaliser des activités collectives. Cependant, nous avons pu observer une désarticulation entre le conseil d'administration d'Aliss, les membres des groupes de travail et les porteurs d'activités. En effet, les membres de l'un des dispositifs ne sont pas automatiquement les membres de l'autre, ce qui peut produire des risques quant aux décisions prises et leur mise en œuvre. De plus, le choix et l'appropriation des thématiques, décisions et réalisations ne semblent pas collectivement concertées, notamment par le manque de dispositifs regroupant l'ensemble de ces parties prenantes. L'ensemble des parties prenantes rencontrées évoquent ainsi des dispositifs divers pour créer le collectif, parfois formel mais aussi informel. Le dispositif collectif d'ensemble est également un manque pour certaines parties prenantes, notamment dans le manque de vision sur l'opérationnel ou sur la stratégie. Concernant la stratégie identifiée pour le PTCE, malgré la vision portant sur la logique de développement de l'économie de proximité et de l'emploi sur le territoire du Grand Soissonnais, celle-ci ne semble pas être définie ni collectivement validée. En effet, nous avons pu observer un certain nombre de divergences entre les membres, concernant le choix d'une stratégie claire et définie ou d'une gestion plus quotidienne avec des ajustements en fonction d'opportunités. S'opposait également, au sein des membres préférant une stratégie claire et définie, des stratégies de coopérations entre membres axées sur le développement économique et des stratégies plus organisationnelles et individuelles axées sur l'insertion par l'activité économique. Les avis et visions des parties prenantes pour Aliss apparaissent scindés en deux parties. D'un côté, un certain nombre de membres, notamment les membres du conseil d'administration et les porteurs d'activités, sont satisfaits des réalisations vis-à-vis de l'accompagnement et de la réalisation d'activités centrées sur l'insertion par l'activité

économique. Ces membres souhaitent ainsi continuer sur leur lancée en continuant l'association et par une transformation en douceur du PTCE, permettant un financement plus pérenne d'Aliss via la SCIC. De l'autre côté, les membres plus informels du PTCE, notamment les collectivités territoriales et les membres des groupes de travail, craignent un essoufflement du PTCE par le manque de choix stratégiques clairs ainsi que le manque d'investissement des organisations membres et la prépondérance d'activités organisationnelles centrées sur l'insertion par l'activité économique. Ils souhaitent un changement plus franc avec un investissement important des organisations, dont les collectivités territoriales, via la SCIC.

Concernant Emergence Beauvaisis, plusieurs membres ont estimé qu'il serait nécessaire d'organiser Emergence Beauvaisis sous une forme juridique, en utilisant un modèle d'entreprise et une gouvernance (Ligue de l'Enseignement de l'Oise, SIME, Synergies Activ) en plus de la « *formalisation dans la méthode* » (Maison d'Economie Solidaire). En effet, les membres soulignent que « *Emergence Beauvaisis n'est que dans l'état virtuel des choses, on en discute, on a des réunions mais il n'y a encore rien de concret* » (Synergies Activ). En effet, les membres suggèrent que « *la prochaine étape, à mon avis, sera la structure juridique, la structure physique, et les ressources pour coordonner ces structures* » (Ligue de l'Enseignement de l'Oise, Maison d'Economie Solidaire, SIME, animateur d'Emergence Beauvaisis). Cependant, ils sont indécis quant à la forme spécifique : « *j'ai l'impression qu'elle prendra essentiellement la forme de différents projets (...) il y a une impulsion commune mais qui ne sera pas nécessairement coordonnée* » (Beauvais Services Plus). Ils soulignent également la nécessité que « *le PTCE soit riche, riche de gens avec des activités intéressantes pour le territoire* » (Synergies Activ) et de clarifier la gouvernance en justifiant « *ce n'est pas clair parce que c'est non structuré* » (animateur d'Emergence Beauvaisis). En ce qui concerne la stratégie du PTCE, la plupart des membres d'Emergence Beauvaisis ont souligné que cela n'était pas clair (Beauvais Services Plus) ni visible (Agglomération du Beauvaisis, Itinér'air). En effet, les membres signalent une stratégie basée sur les opportunités et la pratique : « *la stratégie qu'elle rencontre ou non les opportunités, c'est l'agilité après ou la créativité des patrons des chefs d'entreprise* » (Maison d'Economie Solidaire, animateur d'Emergence Beauvaisis, Maison de Ther). Pour développer et créer le PTCE, les organisations suggèrent de concentrer la stratégie sur deux choses : « *pour montrer rapidement des choses concrètes, (...) et deuxièmement, il y a une volonté dès maintenant d'élargir le cercle du PTCE, et pour que les gens se sentent impliqués et fassent partie du PTCE* » (Maison de Ther). Les organisations interrogées reconnaissent toutes la responsabilité de la Maison d'Economie Solidaire, comme

pilote d'Emergence Beauvaisis. Les organisations sont reconnaissantes de l'implication et de l'investissement pour le créer. Elles notent également le fait que, malgré l'impulsion d'une organisation, l'horizontalité et l'égalité entre les membres est toujours recherchée et mise en avant dans la gouvernance, le pilotage et la création des activités. Concernant la stratégie identifiée pour Emergence Beauvaisis, celle-ci semble encore incertaine et manque ainsi de visibilité et de légitimité. En effet, plusieurs organisations rencontrées évoquent le peu de légitimité d'Emergence Beauvaisis, notamment du fait du manque de réalisation des activités mais aussi d'un flou autour du modèle économique et des relations établies entre les collectivités territoriales et les autres organisations dans le cadre de l'investissement et du financement des activités. Les avis et visions des parties prenantes concernant Emergence Beauvaisis portent sur plusieurs améliorations, notamment : le besoin de structurer les relations entre les membres et la gouvernance du PTCE, notamment par la mise en place d'une structuration juridique et d'une cellule d'animation dédiée et la création d'une culture collective. Cependant, les organisations parties prenantes évoquent aussi la création du PTCE comme une phase nécessaire à son développement permettant l'effet catalyseur des échanges et réalisations pour ensuite passer à une étape de structuration et formalisation.

Ainsi, ce qui apparaît comme pertinent dans le cadre du processus de création des PTCE, concerne **la particularité de pratiques transitoires menant à la coopération multi-parties prenantes. En effet, le processus de création menant à un PTCE ne se crée pas de façon collective, même si la visée de la coopération multi-parties prenantes est présente.** La création des PTCE débute par la volonté individuelle d'une organisation du territoire souhaitant développer une telle coopération. Cette volonté est ensuite diffusée parmi les organisations du territoire qui s'intègrent en retour et deviennent partenaires. Nous observons également que la logique « multi-parties prenantes », bien que mise en avant dans la vision de la création d'un PTCE sur le territoire, n'est pas opérée dès le début de la création du PTCE, préférant créer des relations privilégiées et l'organisation du PTCE avec des membres similaires. Il est également à noter que les pratiques d'organisation développées dans le cadre du processus de la création des PTCE sont observées dès le début du processus mais tendent à se formaliser au fur et à mesure de l'intégration des membres.

4. Théorisation du processus de création des MO MPP

Nous revenons sur les dimensions mises en évidence au sein de la structure de données et les rapprochons des théories et concepts pertinents permettant de venir éclairer le processus de création des MO MPP identifié.

4.1 Processus de création de la MO MPP à travers le temps

La première dimension observée dans le processus de création des MO MPP est une dimension temporelle, qui englobe l'ensemble du processus de création des MO MPP à travers le temps. Ce processus de création montre que les MO MPP en cours de création ne sont ni des organisations multi-parties prenantes, ni des méta-organisations tout au long du processus de création. En effet, **nous pouvons souligner trois étapes du processus de création à travers le temps pour créer effectivement la MO MPP.**

La première étape apparaît par la volonté d'une organisation pilote de changer et de faciliter la coopération sur son territoire (Pôle Anima, Emergence Beauvaisis, La Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Aliss). Cette étape correspond à l'impulsion en raison de « *sa nouveauté, de son association à un nouvel ensemble de relations, de la stabilité et du caractère limité de ces relations, et de l'émergence de nouvelles lois ou de nouveaux principes applicables à cette entité* » (Hodgson, 2000, p. 66). Les organisations pilotes doivent donc développer des relations avec d'autres organisations au sujet de cette nouvelle MO MPP en cours de création, dans le but d'amener les organisations à l'intégrer. Dans cette première étape, l'impulsion est individuelle car l'organisation pilote doit convaincre d'autres organisations mais aussi acquérir des financements dans le but de faciliter le lancement et le processus de création (Emergence Beauvaisis, La Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Pôle Anima, Aliss).

La deuxième étape commence lorsque l'organisation pilote réussit à intégrer de nouvelles organisations dans la MO MPP en cours de création. Cependant, cette intégration est unique pour chaque membre. Tous les membres sont intégrés dans des groupes de travail et des dispositifs collectifs pour créer des activités sociales et économiques. De plus, seuls les membres similaires (ayant la même forme juridique que l'organisation pilote) accèdent aux processus décisionnels et aux dispositifs de stratégie et de gouvernance de la MO MPP en cours de création. Les organisations membres apparaissent alors comme un groupe divisé, entre les organisations impliquées dans l'organisation de la MO MPP (organisations similaires) et les organisations ne participant qu'à des groupes de travail (toutes les organisations, similaires et différentes par nature). Cette division n'empêche pas la mise en place d'activités sociales et économiques intégrant le cadre de l'innovation sociale, ces activités se développant par l'intermédiaire des groupes de travail (Emergence Beauvaisis, La Fabrique pour Entreprendre Solidaire) ou par l'intégration d'activités des organisations au cœur de la MO MPP (Aliss, Pôle Anima). A ce stade, l'organisation pilote continue également à jouer un rôle central dans le processus de création car elle conserve le financement, la prise de décisions, etc. Cette

deuxième étape d'activation par la réalisation d'activités sociales et économiques permet ainsi de mettre en lumière la MO MPP, d'attirer de nouvelles organisations et de renforcer l'implication des organisations déjà intégrées.

La troisième étape identifiée dans le processus de création des MO MPP est nécessaire pour dépasser le groupe divisé prégnant dans la deuxième étape. En effet, le fait que les membres de la MO MPP apparaissent dans deux groupes divisés entraînent des difficultés, notamment pour le groupe élargi, à comprendre clairement la stratégie, la gouvernance et les modes de prises de décision concernant la MO MPP en cours de création. Ces difficultés de compréhension entraînent alors la dés-implication des membres (Aliss, La Fabrique pour Entreprendre Solidaire) ou le questionnement de ceux-ci pour être intégrés dans les dispositifs et être parties prenantes à part entière de la MO MPP (Pôle Anima, Emergence Beauvaisis). **La création des MO MPP passe donc par l'organisation de dispositifs collectifs pour gouverner, élaborer la stratégie et prendre des décisions pour l'ensemble de la MO MPP.** Ces dispositifs permettent également de diffuser les principes d'organisation de la MO MPP et de partager les modes de décisions avec l'ensemble des membres

4.2 Logiques d'action des membres pour intégrer la MO MPP en cours de création

Nous constatons que **les logiques d'action dans la création de la MO MPP ont des implications pour les membres, qui souhaitent l'intégrer.** Nous observons que ces logiques évoluent au fil du temps, tout comme le processus global. **L'intérêt individuel d'une organisation est la première logique présente pour les organisations souhaitant devenir membres.** Cet intérêt se traduit par l'envie de développer l'innovation sociale et/ou territoriale dans le cadre de ses activités. Cet intérêt individuel se retrouve également au cœur de la MO MPP en cours de création, comme c'est le cas pour le Pôle Anima (Pôle ESS), pour Aliss et pour Emergence Beauvaisis (avec l'objectif de développement de l'économie locale, de proximité et territoriale). Cependant, l'intérêt individuel des organisations n'est pas considéré comme problématique. En effet, leur intérêt rejoint la volonté de la MO MPP de développer l'innovation sociale sur le territoire. Cette logique d'intérêt individuel amène alors les organisations à considérer les MO MPP comme un moyen de répondre aux besoins sociaux de territoire, et, par la même, de faciliter la création d'activités d'innovation sociale pour les membres. En effet, on observe, au sein des MO MPP en cours de création, un regroupement d'organisations mettant en place une gouvernance élargie basée sur une aspiration sociale collective, comme c'est le cas de l'approche institutionnaliste de l'innovation sociale

(Besançon, Chochoy et Guyon, 2013). La logique d'action basée sur l'innovation sociale permet ainsi aux organisations de découvrir ce qu'est la MO MPP et d'impulser ou de chercher à l'intégrer par la suite.

Une fois que les organisations ont découvert l'intérêt de créer une MO MPP, nous observons qu'elles cherchent à participer à la MO MPP en cours de création. **Les organisations s'impliquent dans la MO MPP avec l'objectif de participer aux échanges, la prise de décision et la mutualisation des activités entre les organisations du territoire qui sont de même nature.** Cette volonté de renforcer la nature similaire des organisations impliquées a été poussée à l'extrême au sein du Pôle Anima, avec l'obligation pour toutes les organisations d'obtenir le label ESUS. Cela fait écho aux communautés de pratique (Wenger, 2005), notamment à travers le principe de l'apprentissage croisé entre les organisations. Comme on peut le voir, cette logique d'action est présente dans une deuxième étape du processus de création de la MO MPP. Cette logique amène un objectif de partage d'idées, de ressources et de connaissances entre les membres, en particulier dans les groupes de travail et les dispositifs de gouvernance.

Dans la troisième étape de création, les membres cherchent à transformer la vision et les idées échangées dans les groupes de travail en de nouvelles activités sociales et économiques. Ces activités sont co-crées entre les membres (La Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Emergence Beauvaisis, Aliss et le Pôle Anima), dans le but de répondre aux besoins sociaux de territoire. Cette logique d'action est similaire à celle des communautés créatives où « *si l'objet de leurs interactions est la création, l'attracteur qui les réunit à la base est d'intérêt partagé et d'expertise partagée dans un domaine spécifique* » (Dubois, 2015, p. 35).

Ces observations nous amènent à **considérer cette évolution des logiques d'action des membres comme s'inscrivant dans un processus d'action collective au sein des MO MPP.** Cette partie du processus est alors considérée comme « *une construction sociale* » où l'action collective ne fonctionne que lorsque « *des acteurs relativement autonomes, avec leurs ressources et capacités particulières, ont créé, inventé, institué pour résoudre les problèmes posés par l'action collective et, en particulier, le plus fondamental d'entre eux, celui de leur coopération pour la réalisation d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes* » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 13). Crozier et Friedberg (1977) ajoutent que l'organisation est complémentaire de l'action car elle correspond au cadre dans lequel l'action est développée. On peut affirmer que **la création des MO MPP suit donc un processus similaire à l'action collective, où les organisations, animées par des logiques d'action individuelles et**

collectives, tentent de s'organiser de manière à créer une vision commune. David, Hatchuel et Laufer (2012, p. 31) ajoutent qu'il est important de concevoir l'action collective simultanément « *dans une logique d'échange individuel (contrats, rémunérations, etc.) et dans une logique sociale (intérêts et langage partagé, etc.)* ». Cette action collective, encourageant la transformation et la production des sociétés (David et al., 2013), est renforcée par la MO MPP, notamment du fait de l'implication d'organisations de nature différente dans la réponse aux besoins sociaux de territoire par des activités sociales et économiques co-crées. Ainsi, les logiques d'actions des membres pour créer et s'intégrer à la MO MPP permet à la fois de répondre aux intérêts individuels des organisations mais également à la finalité sociale du territoire par les activités de la MO MPP. Dans ce cadre, **la MO MPP en cours de création est un moyen d'action collective à visée sociale et solidaire.**

4.3 Evolution des frontières de la MO MPP en cours de création

Dans le processus de création de la MO MPP, **nous mettons en évidence les frontières floues de la MO MPP au cours du temps.** En effet, les organisations impliquées dans les activités ne sont pas forcément membres à part entière de la MO MPP. De plus, les activités comme les membres de la MO MPP ne sont pas stables dans l'ensemble du processus de création.

Dans un premier temps, nous avons constaté que **les organisations pilotes jouent un rôle prépondérant dans le processus de création de la MO MPP.** L'organisation pilote est celle qui détient le pouvoir, tant juridique, économique que relationnel, car elle possède la majorité des liens avec les autres organisations impliquées dans la MO MPP en cours de création. Les organisations impliquées sont des partenaires de cette nouvelle activité, avec un rôle secondaire dans le processus de création de la MO MPP et dans la réalisation des activités.

Dans un deuxième temps, **les MO MPP sont construites avec des organisations de nature similaire, ce qui leur permet de se développer plus rapidement et sur des bases solides avant de s'ouvrir à d'autres organisations,** y compris celles qui leur sont moins similaires. En effet, on constate que l'intégration des parties prenantes est largement dépendante de la nature de l'organisation pilote. L'intégration des organisations est plus rapide et plus importante (allant de relations régulières à l'intégration dans la gouvernance) si l'organisation pilote est de nature similaire. Nous observons que les parties prenantes n'ont pas toutes la même légitimité pour intégrer la MO MPP en cours de création. Toutes les MO MPP étudiées ont choisi de créer une gouvernance entre organisations similaires uniquement : les organisations de l'ESS (Pôle Anima et Emergence Beauvaisis), les entreprises (Aliss) ou les collectivités territoriales (La

Fabrique pour Entreprendre Solidaire). Les organisations qui décident de créer une MO MPP ont donc une forte influence sur les membres et leurs activités. Toutefois, les frontières sont également floues à ce stade, en raison du sentiment d'implication et de participation des membres de la MO MPP dans le processus de création. Certaines parties prenantes de nature différente ne se considèrent pas comme membres alors que les organisations pilotes les considèrent comme des membres à part entière de la MO MPP en cours de création.

Dans la troisième étape, **la formalisation progressive de l'adhésion et de la participation de toutes les organisations aux groupes de travail mais aussi à la gouvernance, permet de présenter la MO MPP comme un groupe élargi de membres.** À ce stade, toutes les organisations se considèrent comme des membres à part entière de la MO MPP, avec des responsabilités et une participation au processus de création de la MO MPP et dans la création de nouvelles activités en commun. L'égalité entre les membres est également facilitée par les pratiques d'organisation. Ces pratiques d'organisation portent sur des éléments de formalisation et de structuration de la MO MPP afin de rendre compte, présenter et communiquer à tous la réalité de la MO MPP, concernant les organisations parties prenantes et les activités réalisées.

4.4 Pratiques d'organisation pour la création de la MO MPP

Enfin, nous avons également mis en évidence des observations concernant les pratiques au sein du processus de création des MO MPP. **Ces pratiques d'organisation s'observent selon trois étapes, en fonction du niveau de création des MO MPP.**

Dans la première étape, **la MO MPP est basée sur des pratiques de lancement, entièrement réalisées par l'organisation pilote.** En effet, cette MO MPP en cours de création est considérée comme une nouvelle activité pour une organisation (Pôle Anima, Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Aliss). De ce fait, la stratégie de la MO MPP est basée sur des opportunités et des rencontres avec des organisations du territoire, mené par l'organisation pilote. Les organisations rencontrées s'impliquent dans une nouvelle activité en tant que participant ou observateur dans l'activité de l'organisation pilote.

Dans un deuxième temps, **la MO MPP est considérée comme un groupement informel de membres. Les pratiques d'organisation sont basées sur l'intégration des membres dans les différentes activités de la MO MPP,** mais sans formalisation de l'implication. Il apparaît donc que les groupes de membres sont divisés, en fonction de leur implication et de leur participation aux activités (Emergence Beauvaisis, Aliss, Fabrique pour Entreprendre Solidaire). En ce qui concerne la stratégie et les processus de gouvernance, nous soulignons le

manque de clarté des définitions au niveau des MO MPP. Ce manque de clarté de la stratégie et de la gouvernance est dû au fait que les organisations pilotes se laissent guider par les opportunités et les réunions. Le premier groupe, de membres similaires, pensent également qu'il vaut mieux, à ce moment-là de la création de la MO MPP, éviter une stratégie précise. Cependant, le niveau d'intégration des parties prenantes influence la logique multipartite de la méta-organisation, surtout lorsque les différentes parties prenantes ne sont pas présentes dans la gouvernance. Le risque est alors que ces organisations perdent tout intérêt et ne souhaitent plus intégrer la MO MPP. Berthinier-Poncet (2013) souligne l'importance de l'aspect politique dans la gouvernance des clusters. Il suggère trois leviers pour développer la gouvernance des clusters : les pratiques de persuasion (mobilisation des soutiens politiques), la mise en œuvre des règles constitutives (cadre de coopération) et les modalités de régulation et d'autorité (limitation du risque d'opportunisme). De ce fait, le manque de stratégie et de gouvernance claire pour la MO MPP entraîne un risque que la MO MPP ne voit pas le jour du fait du non- ou dés- engagement des organisations du premier et deuxième groupe.

Dans la troisième étape, **la MO MPP est considérée comme une MO MPP structurée**. En effet, les organisations sont clairement impliquées dans toutes les activités et processus de la MO MPP, de manière égale et démocratique. En outre, la gouvernance, la stratégie et les règles de la MO MPP sont formalisées et partagées entre tous les membres de l'organisation. Cette étape permet de créer efficacement une MO MPP, avec une forme juridique et des ressources spécifiques au niveau de la MO MPP.

5. Interventions auprès des PTCE à partir du processus de création des MO MPP

5.1 *Modèle processuel de la création des MO MPP*

L'étude des quatre MO MPP en cours de création nous permet d'apporter quelques contributions théoriques au domaine de la coopération multi-parties prenantes, et plus particulièrement aux MO MPP, concernant leurs processus de création. **Nous présentons un processus de création des MO MPP en trois étapes, selon trois dimensions majeures : les logiques d'action des membres, l'évolution des frontières des MO MPP et les pratiques d'organisation**. Ces trois dimensions majeures ont chacune trois étapes de développement, liées au processus de création, lui-même distinguant trois étapes. Nous suggérons un cadre à trois boucles pour décrire un processus interconnecté et influencé par les trois étapes du processus de création des MO MPP, en figure 38 ci-dessous.

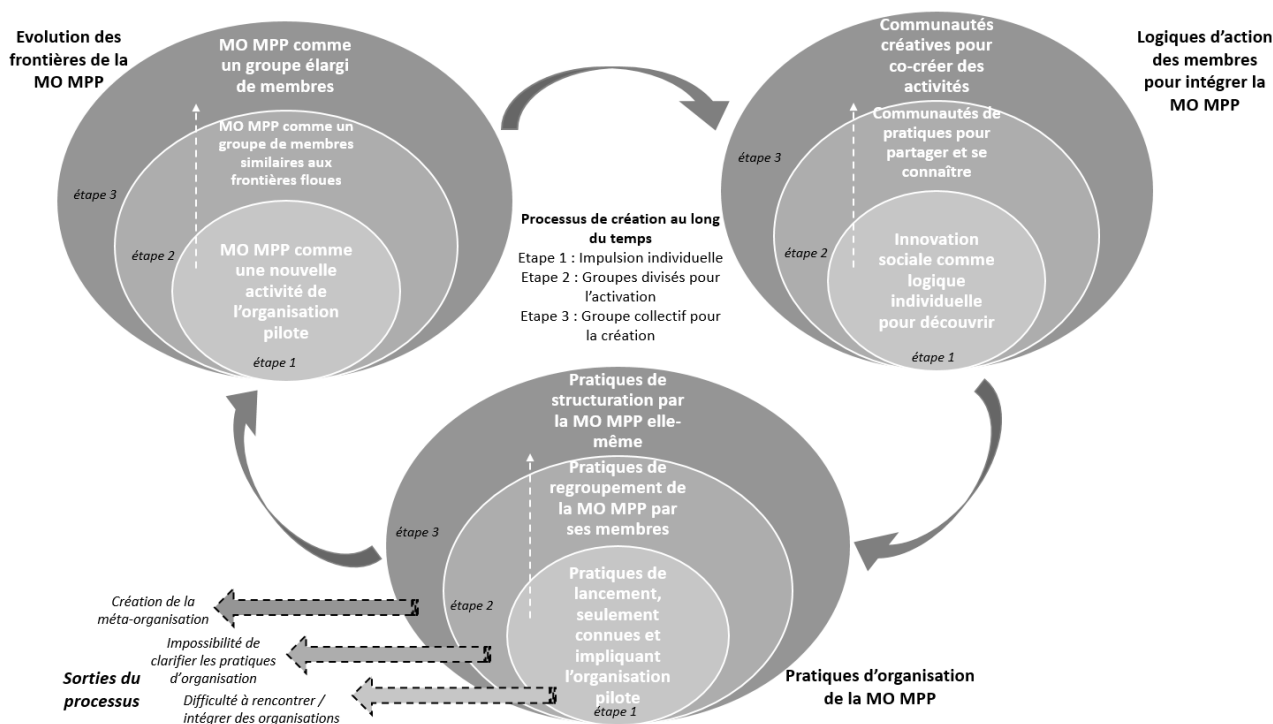


Figure 38. Le processus de création de la méta-organisation multi-parties prenantes

Dans la première étape - l'impulsion individuelle – l'organisation pilote joue le rôle central en raison de son implication et de sa propre logique d'action. Les pratiques de l'organisation pilote consistent en une ouverture pour permettre la connaissance de la MO MPP et l'intégration de membres. Par conséquent, le processus de création peut s'arrêter à ce stade si l'organisation pilote a des difficultés à faire adhérer les organisations du territoire en tant que membres.

Si l'organisation réussit à intégrer des membres, le processus de création passe à la deuxième étape - les groupes divisés - où l'intégration des membres n'est pas égale et dépend de la nature des organisations impliquées. Cette situation produit des groupes divisés dans le processus d'adhésion. Cependant, ce groupe divisé peut développer des activités et des réalisations dans des dispositifs collectifs, tels que des groupes de travail qui regroupent le premier groupe et le groupe élargi. À la fin de cette étape, les membres possèdent des liens et une implication différente dans les pratiques d'organisation de la MO MPP. Il est donc nécessaire de dépasser cette étape et de clarifier les processus d'organisation de la MO MPP pour permettre l'implication de toutes les natures d'organisation.

La troisième étape - le groupe collectif - se développe alors avec l'intégration de tous les membres dans les dispositifs de gouvernance et de stratégie de la MO MPP. Cette intégration favorise les activités collectives, partagées et créatives entre les membres. Les membres peuvent maintenant mettre en place des expériences de gouvernance, de stratégie

collective et de coopération. À la fin de cette étape, les MO MPP "en devenir" sont devenus des MO MPP effectives et structurées.

Pour préciser ce cadre, nous présentons l'ensemble des MO MPP en cours de création observées à partir de celui-ci. Premièrement, nous mettons en évidence que le Pôle Anima est au début de la deuxième étape du processus de création des MO MPP, avec la présence de frontières floues concernant la MO MPP, la présence d'une communauté de pratiques entre membres qui sont similaires dans leur nature. Par conséquent, des questions se posent quant à la présence d'un groupement informel entre les membres et à la nécessité de mieux formaliser les pratiques d'organisations de la MO MPP. Deuxièmement, La Fabrique pour Entreprendre Solidaire se trouve dans la deuxième étape du processus de création de la MO MPP en raison de la présence de pratiques de partage entre organisations et de groupes divisés dans la participation de la MO MPP, en particulier par le manque de compréhension de la stratégie de la MO MPP par certains d'entre eux. En outre, les membres remettent en question leur rôle et celui des autres organisations. Ils questionnent aussi la co-crédation de nouvelles activités et la formalisation de la MO MPP. Troisièmement, Aliss était au milieu de la troisième étape avant de sortir du processus de création du MO MPP. En effet, Aliss avait développé un groupe élargi de membres et certaines pratiques de structuration de la MO MPP. Cependant, les membres de l'organisation ne co-créaient pas d'activités et s'interrogeaient sur l'égalité et le partage des pratiques de structuration de la MO MPP. Ces constats, et le départ du principal financeur, ont entraîné l'échec du processus de création de la MO MPP, qui est revenu à l'étape 1. Quatrièmement, Emergence Beauvaisis est au début de la troisième étape du processus de création de la MO MPP en raison de la présence d'un groupe informel, de quelques nouvelles activités co-créées et de la volonté d'élargir le groupe de membres au sein des dispositifs collectifs de gouvernance.

Ce cadre souligne que **le processus de création des MO MPP est instable et nécessite un équilibre entre les rôles et l'implication des membres, leurs logiques d'action et leurs pratiques pour organiser la MO MPP en cours de création.** En effet, la création effective d'une MO MPP se traduit par des membres ayant une implication et des pouvoirs égaux, le choix de logiques d'action collective pour développer des activités et une organisation structurée basée sur une gouvernance démocratique et égale, une stratégie collective et une coopération entre les membres. On peut donc affirmer que les pratiques observées dans le processus de création d'un MO MPP influencent la réalisation de la vision commune mais aussi le caractère multipartite de la méta-organisation et l'implication de chaque membre.

Pour faire le lien avec la définition des PTCE mise en évidence dans le chapitre 4, cette étude plus approfondie permet de confirmer la spécificité de la finalité du PTCE concernant l'innovation sociale, celle-ci se présentant dès le début des PTCE. En effet, l'innovation sociale est identifiée comme une visée au sein du PTCE et permet l'implication des membres. Cette finalité du PTCE définit effectivement la nécessité de recourir à une forme de MO MPP pour répondre à ces besoins et d'y impliquer des parties prenantes multiples. Nous avons aussi identifié des pratiques d'organisations « classiques », c'est-à-dire étant similaires à tout autre organisation dans l'animation et la création d'activités à partir du PTCE. Cependant, nous observons que les activités ne nécessitent pas en priorité d'avoir une structure formalisée, cette dernière se créant chemin faisant.

Ainsi, nous suggérons que **le processus de création de la MO MPP est basé sur la coordination, la négociation et la réalisation des pratiques des membres**. La logique d'action, le rôle et l'implication des membres de l'organisation permettent de créer une MO MPP, avec la prédominance du rôle de l'organisation pilote dans la première étape de ce processus de création - celle de l'impulsion. La deuxième étape se concentre sur l'activation de la MO MPP, facilitée par un groupe informel impliqué dans le processus de création de la MO MPP et de ses activités. Ce groupe informel doit enfin se formaliser dans une MO MPP créée juridiquement par l'ensemble des membres qui en sont co-responsables et décisionnaires.

5.2 Interventions auprès des quatre PTCE accompagnés

La mise en évidence des résultats et du processus de création des PTCE a fait l'objet d'une synthèse et d'une présentation auprès des PTCE accompagnés. Ces synthèses et présentations avaient pour but de présenter les résultats et analyses des entretiens ainsi que de donner à voir le processus et la place du PTCE en cours de création dans ce processus.

Concernant le Pôle Anima, nous avons réalisé un atelier d'échanges en mai 2019. Cet atelier, dans lequel était présent l'ensemble des organisations du pôle ESS, a permis de mettre le doigt sur les avis divergents des organisations parties prenantes. Cet échange a permis à chacun de poser les questions concernant la définition, la pertinence, l'impulsion et la création d'un tel PTCE sur le territoire du Calaisis. Les organisations ont également fait part de leur souhait d'une meilleure égalité entre les membres ainsi qu'une meilleure implication dans les prises de décision et les choix de gouvernance et de stratégie du PTCE. L'organisation pilote a également remis, en fin de réunion, la candidature à l'appel à projets concernant la politique publique régional en faveur des PTCE (ACTE) ainsi que le rapport d'activités 2018 du Pôle Anima. De

ce fait, cette intervention a permis de poser les problématiques observées et de pouvoir dépasser les points de blocage identifiés dans les entretiens et observations. Nous avons également rappelé la définition et les conditions des PTCE (mises en évidence dans le chapitre 4), afin de le porter à connaissance à l'ensemble des membres.

Concernant la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, nous avons réalisé un atelier d'échanges en mai 2019 où étaient présents les animateurs du PTCE en cours de création. A partir des éléments présents, plusieurs points de synthèse et résultats ont été questionnés, notamment autour de la difficulté à réaliser des activités. Les animateurs sont revenus à plusieurs reprises sur la nécessité de réorganiser la finalité du PTCE, notamment en se recentrant sur la structuration de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, dans le but de faciliter la création du PTCE par la suite.

Concernant Aliss, nous n'avons pas pu réaliser l'atelier d'échanges à partir de la synthèse car nous avons appris par l'animateur, en avril 2019, que le PTCE se mettait « en sommeil » dû à des financements qu'ils n'auront pas pour les années à venir. Des difficultés liées à des jeux politiques ont amené les différentes organisations parties prenantes à faire le choix de se retirer, de craintes que ces jeux affectent également les financements de leur propre organisation. En effet, le Grand Soissonnais a cessé son financement, et les membres ont quitté l'association, car ils craignaient que l'agglomération ne mette également leur propre organisation en difficulté. Seuls trois membres sont restés pour poursuivre les liens avec les activités créées par Aliss. L'animateur a été licencié et l'association a été « mise en sommeil » (entrepreneur ESS) en attente des résultats des élections territoriales en mars 2020.

Concernant Emergence Beauvaisis, nous avons réalisé un atelier d'échanges en mai 2019. Cet atelier a été intégré à un comité de pilotage du PTCE en cours de création. L'atelier d'échanges organisé a permis de mettre le doigt sur les avis divergents des membres. Cet échange a également permis à chacun de poser les questions concernant la définition, la structuration et la création d'un PTCE sur le territoire du Beauvaisis. Les organisations membres ont également fait part de leur souhait d'une structuration propre au PTCE ainsi qu'une meilleure implication dans les prises de décision et les choix de gouvernance et de stratégie. Les animateurs d'Emergence Beauvaisis ont, dans ce sens, proposer une charte à signer pour les différents membres d'Emergence Beauvaisis afin de formaliser les implications des différentes organisations.

Concernant les récurrences entre les quatre PTCE, nous mettons en évidence qu'ils possèdent en commun :

- La difficulté d'intégration et d'implication concrète des membres de différente nature au sein des dispositifs de gouvernance et de stratégie du PTCE ;
- La place prépondérante des activités de l'insertion par l'activité économique dans le cadre de la création d'activités pour répondre aux besoins sociaux de territoire ;
- La place importante de l'organisation pilote dans la réalisation des activités ainsi que dans les relations avec les organisations ;
- La difficulté à construire une stratégie collective qui tienne également compte des besoins sociaux de territoire.

De ce fait, **les récurrences entre les PTCE portent sur les éléments de structuration et de formalisation d'une MO MPP en tant que telle mais également sur les activités réalisées dans le cadre des PTCE.** En effet, les PTCE en cours de création semblent s'appuyer principalement sur des activités entrepreneuriales et sociales mais éprouvent des difficultés à construire des réponses aux besoins sociaux de territoire alors même que ces solutions sont une volonté première des membres.

Concernant les différences des processus de création de MO MPP pour les PTCE, nous mettons en évidence :

- Pour le Pôle Anima, elles concernent le succès de la création d'une stratégie collective qui tienne également compte des besoins sociaux de territoire, la mise en place d'un PTCE à partir d'un lieu mutualisé et la difficulté à développer des relations de coopération et non de prestations entre les organisations parties prenantes ;
- Pour la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, elles portent sur : le pilotage du PTCE par une collective territoriale, la présence d'un axe d'accompagnement entrepreneuriale des organisations de l'ESS, et de la difficulté à passer du PTCE en cours de création à une activité effective ;
- Pour Aliss, elles portent sur : l'adhésion des membres en tant que citoyens avec un investissement fort de ceux-ci, la volonté de structuration du PTCE en SCIC à partir d'une association existante, la mise en évidence récurrente des besoins sociaux de territoire par les groupes de travail et l'accompagnement de nombreuses organisations de l'ESS extérieurs aux groupes de travail ce qui permet l'accroissement du nombre de membres au sein d'Aliss ;

- Pour Emergence Beauvaisis, elles concernent : le pilotage du PTCE en cours de création par un PTCE déjà créé, la mise en place d'activités collectives concrètes dans le cadre du PTCE et l'animation du collectif par plusieurs organisations dédiant une partie du temps de travail d'un de leurs salariés.

Ces différences permettent de **mettre en évidence la pluralité des formes et pratiques concrètes des processus de création de MO MPP**. Ces différences permettent également d'expliquer et d'appréhender des difficultés particulières de l'un des PTCE étudiés, du fait d'éléments particuliers. Par exemple, le fait que les membres d'Aliss soit des membres physiques et non des organisations expliquent la difficulté de poursuivre la création d'un PTCE dès lors que les financements extérieurs sont remis en question, car les membres physiques ne peuvent pas investir (ressources et moyens) autant que les organisations membres. Ainsi, nous pouvons mettre en évidence un certain nombre de problématiques récurrentes mais aussi différentes dans le cadre du processus de création des MO MPP.

5. 3 Limites et questionnements quant au processus de création des MO MPP

Pour aller plus loin, les PTCE impliqués dans la recherche-intervention ont également mis en évidence plusieurs pistes d'investigation pertinentes pour approfondir l'analyse. Nous avons écouté leurs conseils, questionnements et propositions avant de leur présenter des éléments qui pourraient être investigués dans la suite de notre travail de recherche-intervention. Nous avons proposé à chacun des cas encore en activité (Pôle Anima, La Fabrique pour Entreprendre Solidaire et Emergence Beauvaisis) de **poursuivre l'étude du processus de création des PTCE à un niveau plus micro, c'est-à-dire entre les organisations membres, afin de confirmer et de proposer des outils et actions permettant d'accompagner les pratiques des membres dans la création des PTCE**. Nous avons également proposé aux membres du conseil d'administration d'Aliss de **pouvoir étudier les raisons qui ont entraîné la mise en sommeil de l'association et du PTCE**. Ces raisons portent aussi sur les pratiques des organisations dans l'échec du processus de création du PTCE.

Stratégie individuelle vs. collective

Premièrement, les résultats nous montrent que le développement de la stratégie individuelle et collective de ces MO MPP semble très difficile à établir. En effet, les entretiens comme les observations ont montré que les stratégies sont peu identifiées par les organisations parties prenantes et les organisations ne semblent pas s'y impliquer. Un certain nombre d'organisations évoquent une stratégie centrée sur les échanges de pratiques et d'interconnaissance tandis que

d'autres évoquent la stratégie ou vision du PTCE lui-même, portant sur l'innovation sociale pour le territoire. De ce fait, il serait intéressant d'approfondir cette dimension de création et de mise en œuvre de la stratégie dans ses dimensions individuelle (l'organisation) et collective (la méta-organisation).

Gouvernance de la MO MPP

Deuxièmement, les résultats mettent en évidence des difficultés ainsi qu'une ambivalence dans la structuration et la gouvernance des MO MPP en cours de création. En effet, nous observons que les membres des PTCE sont dubitatifs et questionnants vis-à-vis de la création de dispositifs de gouvernance et de structuration juridique, évoquant à la fois sa nécessité et le risque de millefeuille et de rigidité de sa construction. De ce fait, il paraît intéressant d'approfondir et de continuer d'observer les éléments visant à structurer et organiser les modes de gouvernance et de prises de décisions opérés individuellement et collectivement dans le cadre des MO MPP.

Effets des organisations sur le processus de création des MO MPP

Troisièmement, nous avons mis en évidence un certain nombre de processus à l'œuvre dans le cadre de la création de la MO MPP, notamment : l'influence de l'organisation pilote, une gouvernance non-égalitaire et un aspect non-coopératif entre les parties prenantes. Ces éléments demandent à être précisés dans une investigation plus fine des différents processus mais également pour une évolution dans le temps de ces différents processus. Cette investigation portera davantage sur la place des différentes organisations parties prenantes et les effets et l'influence de leur place dans le processus de création de la MO MPP.

Conscience, appartenance et implication

Dernièrement, les entretiens et observations montrent une différence dans la prise de conscience, le sentiment d'appartenance et l'implication des parties prenantes dans le PTCE en cours de création. Nous observons des effets différenciés en termes d'accès aux ressources et d'investissements pour l'organisation membre ainsi que pour la MO MPP. De plus, il apparaît que les organisations pilotes présentent un nombre plus important de membres du PTCE que les membres eux-mêmes, s'observant plutôt comme partenaire de ces MO MPP en cours de création. De ce fait, ces phénomènes sont à observer et investiguer de plus près pour comprendre, expliquer et valider ces premières observations. De plus, il serait intéressant d'observer l'évolution de ce phénomène en fonction du processus de création de la MO MPP. Nous chercherons également à observer les incidences de ces visions des organisations membres sur le processus de création de la MO MPP.

Ainsi, **quatre grands questionnements apparaissent comme limites de l'investigation réalisée dans ce chapitre.** Ces questionnements proviennent des limites identifiées conjointement avec les PTCE étudiés suite aux synthèses et ateliers d'échanges réalisés. Nous observons que l'ensemble de ces questionnements nécessitent d'approcher plus finement la place des organisations dans les MO MPP en cours de création.

Conclusion et synthèse du Chapitre 5

Pour conclure le chapitre 5, nous pouvons mettre en évidence que **la boucle d'analyse méso de l'étude du processus de création des MO MPP a permis de mettre en évidence un processus de création des MO MPP en trois étapes globales – impulsion individuelle, groupes divisés, groupe collectif – imbriquant trois dimensions dans une boucle vertueuse jusqu'à la création d'une MO MPP.** Ce processus met particulièrement en évidence la place prépondérante des organisations pilotes dans l'étape d'impulsion des MO MPP et dans la suite du processus de création. Il permet également de **préciser qu'au sein de ce processus de création, trois dimensions varient au fil du temps : les frontières de la MO MPP, les logiques d'action des membres et les pratiques d'organisation des MO MPP.**

De ce fait, nous pouvons mettre en évidence que **le processus de création des MO MPP est, au départ, ni coopératif, ni multi-parties prenantes, ni formalisé, alors même que l'ambition affichée est bien celle de la création d'une MO MPP.** Ces éléments restent cependant nécessairement à construire durant le processus de création de la MO MPP, au risque que le processus ne se développe pas et entraîne l'abandon et l'échec de la création de la MO MPP.

Pour aller plus loin, nous observons également **des limites de ce processus nous amenant à observer à un niveau d'analyse micro : celui des organisations membres.** En effet, nous nous questionnons sur la place des organisations membres dans le processus de création des MO MPP et surtout leur influence sur les éléments de stratégie, gouvernance et appartenance collective au cœur de la MO MPP.

Chapitre 6. La boucle d'abduction au niveau d'analyse « micro » : les relations inter-organisationnelles du processus de création des MO MPP

Ce sixième chapitre a pour but de détailler la troisième boucle d'abduction de l'étude. Cette boucle est centrée sur le niveau d'analyse « micro » et met en évidence les relations inter-organisationnelles influençant le processus de création des MO MPP, par l'étude des PTCE en région HDF. Cette troisième étude est basée sur les questionnements des organisations : **Quels sont les processus inter-organisationnels au sein des MO MPP ? Quelle est leur influence sur la création des MO MPP ?** Ces questions proviennent des demandes exprimées des organisations, renforcées par la revue de littérature actuelle en sciences de gestion.

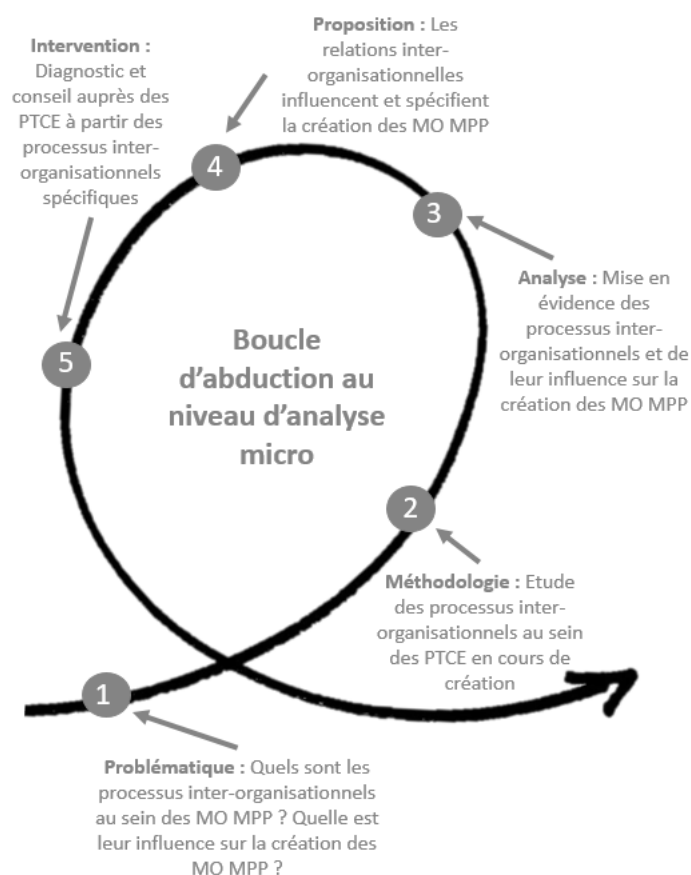


Figure 39. La boucle d'abduction au niveau d'analyse micro de l'étude des PTCE en région HDF

Cette boucle d'abduction, comme représentée en figure 39 ci-dessus, a été réalisée grâce à une **étude empirique centrée sur les processus inter-organisationnels à l'œuvre dans la création des PTCE en région HDF, concernant principalement quatre PTCE en cours de création, dans une démarche *ex ante***. Cette étude met en évidence, via l'analyse des résultats, que **les organisations participent à la création en fonction de trois dimensions principales** :

leur implication dans les activités de la MO MPP, leur implication dans le processus d'organisation de la MO MPP et leurs modalités de relations aux autres organisations et aux MO MPP. Une proposition théorique a également été identifiée, consistant à mettre en évidence le processus spécifique des modalités d'implication et de relations des organisations dans le processus de création des MO MPP. Nous avons ensuite réalisé des interventions pour présenter et discuter des analyses avec les organisations impliquées dans les PTCE. Ces interventions se sont basées sur les modèles identifiés afin de proposer des actions facilitant l'implication des organisations dans la création de la MO MPP. Nous avons ainsi donné à voir les pratiques favorisant les processus de stratégie collective, de gouvernance collective et d'adhésion des membres à la MO MPP. Ces interventions ont mis en évidence les limites du modèle identifié, du fait de la désarticulation avec les modèles créés par rapport à l'environnement (niveau d'analyse macro) et par rapport au processus de création de la MO MPP (niveau d'analyse méso). Ces limites nécessitent alors de réaliser une étude croisant l'ensemble des analyses établies à tous les niveaux d'analyse (présentée en chapitre 7).

Ainsi, le chapitre 6 est organisé comme suit : nous présentons les problématiques inter-organisationnelles identifiées à partir de la littérature. Ces problématiques viennent questionner la création des MO MPP (1.) puis nous présentons la méthodologie spécifique utilisée pour étudier la problématique des processus inter-organisationnels au cœur de la création des MO MPP par l'étude approfondie des relations inter-organisationnelles au sein des quatre PTCE (2.). Notre étude nous permet de mettre en évidence les résultats et l'analyse concernant les processus inter-organisationnels dans la création des MO MPP (3.) Le quatrième point présente la discussion et la proposition des processus inter-organisationnels concernant l'implication, les relations et le processus d'organisation au sein de la création des MO MPP (4.). Le dernier point du chapitre présente les interventions, les limites et la nécessité d'une investigation croisant les résultats et analyses construits à chaque niveau d'analyse afin d'identifier le processus systémique de la création de la MO MPP (5.).

1. Quelles processus inter-organisationnels dans le processus de création des MO MPP ?

Après avoir mis en évidence la définition des PTCE en tant que MO MPP (chapitre 4) ainsi que leur processus de création (chapitre 5), nous nous sommes rendus compte de la nécessité d'observer les processus inter-organisationnels au cœur de la création des PTCE. En effet, nous avons mis en évidence la place prépondérante des choix, des logiques d'actions et des

positionnements des organisations au sein du processus de création des MO MPP. De ce fait, il nous paraît important d'investiguer le rôle, les positions et les relations entre les organisations et avec la MO MPP dans le cadre de sa création, plus particulièrement concernant trois thématiques : l'appartenance au PTCE, les modalités de gouvernance et de stratégies collectives. Ces thématiques permettent d'observer les pratiques et relations concernant l'action collective, la prise de décision et l'appartenance des organisations avec les autres organisations et la MO MPP. Nous questionnons également comment ces pratiques et processus inter-organisationnels influencent le processus de création de la MO MPP.

Nous observons que les MO MPP en cours de création questionnent les relations inter-organisationnelles présentes au cœur du processus par l'influence qu'elles semblent procurer vis-à-vis de leur création. En effet, nous observons que les études portant sur les formes de coopérations multi-parties prenantes évoquent peu les processus relationnels à l'œuvre au sein de ces coopérations et comment l'organisation pilote, celle à l'initiative de la coopération, entourée des autres organisations arrive à mettre en place une coopération multi-parties prenantes, plus particulièrement une MO MPP. De plus, ces études en disent peu sur les effets des motivations des différentes organisations parties prenantes pouvant intégrer ces coopérations. Comme nous l'avons mis en évidence dans le chapitre 5, les motivations des organisations relèvent d'un choix stratégique dans le cadre de l'implication au sein de la MO MPP. 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, sociaux ou encore de ressources et compétences. Les échanges et interventions avec les organisations et les PTCE étudiés, plus particulièrement les quatre PTCE accompagnés (Pôle Anima, Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Aliss et Emergence Beauvaisis), ont mis en évidence la nécessité de questionner les positionnements, motivations et implications des organisations dans la création des PTCE afin d'étudier la volonté partagée de créer un PTCE et les freins et leviers de l'implication de ces organisations dans la création du PTCE. Nous avons alors validé avec les organisations et les PTCE, l'opportunité d'étudier particulièrement le sentiment d'appartenance et l'implication des différentes organisations parties prenantes dans la gouvernance, la stratégie et la structuration du PTCE en cours de création, notamment en étudiant les relations inter-organisationnelles en présence entre les organisations et avec le PTCE.

Ainsi, il paraît opportun d'étudier les processus inter-organisationnels en présence lors du processus de création des MO MPP. Cette étude permet d'investiguer plus précisément les

choix des organisations dans leur implication au niveau stratégique, politique et économique dans la création des MO MPP mais aussi entre elles. Afin de répondre à cette problématique, nous nous rapprochons de la littérature sur les thématiques des relations inter-organisationnelles, de la gouvernance multi-parties prenantes et de la stratégie collective dans et en dehors de la création des formes de coopérations afin de mettre en évidence l'intérêt d'étudier ces phénomènes au sein des MO MPP en cours de création.

1.1 Les relations inter-organisationnelles au sein des coopérations

Les relations inter-organisationnelles peuvent être définies comme les relations dynamiques se déroulant entre des organisations : les liens sont à faire, défaire et maintenir. 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. Concernant l'obtention de ressources, selon Aguilera et Lethiais (2011), la transmission de connaissances dans les relations inter-organisations « *constitue un cadre d'analyse spécifique* » par le questionnement de la localisation de l'organisation, le type de partenaire mais aussi la nature des connaissances échangées, qu'elles soient considérées comme codifiables (transmissibles par les technologies de l'information et la communication) ou comme tacites. Da Fonseca (2015, p. 111) rappelle également que même si « *la coopération permet d'acquérir des ressources et des compétences, comme tout mécanisme, elle présente un coût qui peut freiner l'évolution de la stratégie ou les comportements des entreprises* ». De ce fait, l'obtention des ressources est un résultat attendu des coopérations multi-parties prenantes. Les organisations parties prenantes d'une MO MPP pourraient de ce fait attendre des ressources complémentaires dans le cadre de l'implication en tant que membre d'une MO MPP.

Concernant l'enjeu politique, Crozier et Friedberg (1977, p. 55) définissent l'action collective et l'organisation comme des solutions au problème de la structuration du développement d'actions. Les relations inter-organisationnelles sont alors basées sur des relations de pouvoir, « *mécanisme fondamental de stabilisation du comportement humain, c'est le pouvoir qui est le fondement de l'ensemble de relations qu'il constitue* ». Selon Dionnet et Guérien-Schneifer (2014, p. 403), la coopération multi-parties prenantes s'opère « *entre des organisations autonomes qui sont impliquées, à divers degrés, dans la gestion d'une ressource ou d'un problème d'intérêt général qu'elles ne maîtrisent pas en totalité* ». Ainsi, « *le pouvoir et la légitimité à agir sont donc partagés entre plusieurs acteurs qui ne sont pas liés par un quelconque lien de subordination* ». Pour Baron (2003, cité dans Dionnet et Guérien-Schneifer 2014), la gouvernance renvoie à une coordination qui se joue à trois niveaux : des réseaux

interpersonnels auto-organisés (basés sur la confiance, la réciprocité), une coordination inter-organisation négociée (partenariats entre des organisations possédant une certaine autonomie) et une coordination inter-systémique (coordination des systèmes institutionnels développant valeurs et règles propres).

De plus, la mise en place d'une coopération multi-parties prenantes repose sur plusieurs principes influençant les interactions entre les organisations : la motivation individuelle et des avantages mutuels à collaborer, l'établissement d'une représentation partagée du système, la reconnaissance de la légitimité des différentes parties à traiter l'action (système institutionnel complexe, compétences et responsabilités partagées, principe de confiance), l'acceptation d'un degré d'incertitude (résultats de la démarche, connaissances apportées). Selon Reynaud (2004), la régulation conjointe permet le développement de l'action collective par la mise en place d'une communauté. Selon Bossard-Préchoux (2016, p. 158), une multitude de sources de régulation se rencontrent dans les pôles de compétitivité : « *chaque coalition est porteuse d'une régulation, et le pôle est un ensemble de coalitions. La structure de pilotage du pôle joue à ces différents niveaux un rôle essentiel pour permettre la vie en commun et rendre l'interaction plus riche* ». De ce fait, l'enjeu politique des coopérations a un rapport au pouvoir entre les organisations membres. En effet, ce pouvoir est amené à se transformer. De ce fait, nous observons que le but politique des coopérations multi-parties prenantes est contrôlé par un système de gouvernance collectif.

Selon Benali (2013), des paramètres internes (nature de la propriété, taille de l'entreprise, degré d'internationalisation et de diversification, capacité organisationnelle), des paramètres relationnels (confiance mutuelle, degré d'engagement dans la relation, engagements financiers mutuels, fréquence des contacts, connaissance passée du partenaire, taille du réseau) et des proximités (géographique, organisationnelle, institutionnelle, culturelle) peuvent faciliter le développement des relations inter-organisationnelles. L'aspect de proximité peut notamment faciliter la légitimation de la coopération. Selon Amissse et Muller (2011, p. 120), le développement de relations inter-organisationnelles passent par deux formes de proximité : la proximité géographique (distance séparant deux unités) et la proximité organisée (capacité d'une organisation à faire interagir ses membres). La proximité organisée possède deux logiques principales : la logique d'appartenance qui « *implique que l'appartenance à une organisation a pour conséquence de faciliter les interactions entre ses membres compte tenu des règles et des routines sur lesquelles ils fondent leurs comportements* » et la logique de similitude qui « *présuppose que les membres d'une entité économique partagent le même*

système de représentations et de connaissances, améliorant de ce fait leur capacité à interagir ». De ce fait, l'aspect d'appartenance et de similitudes sont des proximités importantes entre les organisations et vis-à-vis de la coopération multi-parties prenantes pour faciliter la légitimation des membres et de la coopération. Cette légitimation des membres se développe afin de faciliter l'implication des membres au sein des coopérations multi-parties prenantes afin qu'ils éprouvent un sentiment de proximité vis-à-vis des autres organisations parties prenantes.

Suchman (1995) précise quant à lui que la légitimation est composée de trois visions : pragmatique, cognitive et morale. Au sein de ces visions, il existe des types variés, qu'on peut catégoriser selon deux dimensions : *« la première reflète l'accent mis sur la légitimation, en séparant les dynamiques qui se concentrent sur les actions de l'organisation de celles qui se concentrent sur l'essence de l'organisation. (...) La deuxième dimension saisit la texture temporelle de la légitimation, en séparant les dynamiques qui fonctionnent sur une base épisodique ou transitoire de celles qui sont continues ou durables »* (Suchman, 1995, p. 583). Cette vision de la légitimation permet de renforcer les aspects cognitifs évoqués par Amisse et Muller (2011) tout en y associant également l'importance des pratiques, de la durée et des valeurs associées à ces coopérations multi-parties prenantes.

La légitimation passe également par la confiance entre les organisations et avec la coopération multi-parties prenantes. Selon Boughanbouz (2015), la confiance se base sur cinq éléments : la dépendance du trustor par rapport à une autre entité, la vulnérabilité du trustor suite à la dépendance, l'attente d'honnêteté ou de compétences du trustor par rapport au trustee, le risque comme moteur de la confiance et la disposition ou la volonté du trustor à commencer un échange sur la base de la confiance. De plus, plusieurs éléments sont à ajouter concernant la confiance relationnelle : elle est non-symétrique, non-distributive, non-associative, non-généralisable et non-transitive de façon intrinsèque. De ce fait, la confiance complète le processus de coopération multi-parties prenantes par le renforcement des relations entre les organisations membres.

Ainsi, les relations inter-organisationnelles sont conditionnées par un certain nombre de principes de gestion et de management, notamment autour des conditions et processus de développement et de maintien de ces relations entre organisations. Plus particulièrement, le partage des ressources, le pouvoir au sein de la coopération, la légitimation des organisations entre elles, la confiance et la proximité (basée sur des logiques d'appartenance et de similitude) sont des caractéristiques pouvant faciliter la création et le maintien de coopérations multi-parties prenantes.

1.2 La gouvernance multi-parties prenantes

Concernant les formes de gouvernance multi-parties prenantes, celles-ci sont peu étudiées dans la littérature en sciences de gestion. Pourtant, la gouvernance multi-parties prenantes est un sujet d'actualité, tant les formes d'organisations se complexifient et se développent dans un prisme multi-parties prenantes.

La gouvernance au cœur des finalités de l'organisation

La gouvernance apparaît en premier lieu comme un élément essentiel de l'organisation. Elle est de ce fait véritablement impactée des modifications concernant les finalités de l'organisation. En effet, comme l'évoquent Segrestin et Hatchuel (2011, p. 28), les modifications quant à la nature de l'entreprise « *comme projet de création collective* » amènent à considérer l'organisation comme un collectif intégrant les parties prenantes au cœur de son fonctionnement, et donc de son système de gouvernance. Levillain, Segrestin et Hatchuel (2014, p. 181) mettent en évidence la multiplication des organisations qui répondent à « *des objectifs allant au-delà de leurs intérêts privés* », relevant ainsi d'un « *engagement à créer des communs en partie non appropriables* ». Ces objectifs entraînent alors les organisations à repenser leurs finalités, cela venant impacter leur mode de gouvernance.

Ces éléments de transformation des organisations vers des logiques plus collectives et sociales se retrouvent également dans la gouvernance des organisations de l'ESS, étudiée par Bayle et Dupuis (2012). Ils mettent en évidence la difficulté de définir des propriétaires de ces organisations collectives. Defourny et Nyssens (2017) vont plus loin en indiquant que la particularité de la gouvernance des organisations de l'ESS provient de l'aspect démocratique (une personne égale une voix). Cette gouvernance inclut notamment une grande diversité de parties prenantes dans l'organisation. Cette propriété « *à parties prenantes multiples* » permet ainsi de « *concilier des intérêts partiellement hétérogènes et de construire l'intérêt collectif* » (Defourny et Nyssens, 2017, p. 337). Pourtant, cet aspect collectif tend également à complexifier la gouvernance. En effet, il est difficile de prendre en compte les intérêts multiples « *sans que les coûts de la décision collective ne deviennent trop lourds et n'entravent le bon fonctionnement de l'organisation* » (Defourny et Nyssens, 2017, p. 337). La spécificité de la gouvernance des organisations de l'ESS concerne donc à la fois la complexité et la multi-dimensionnalité, concernant la finalité sociale et les organisations y prenant part.

Ainsi, la gouvernance multi-parties prenantes apparaît comme un élément principal au cœur de la transformation des organisations dans une visée plus collective et plus sociale.

Cette visée entend ainsi répondre à la mise en place et au maintien des finalités nouvelles de l'organisation.

Définition de la gouvernance multi-parties prenantes

La gouvernance peut être définie comme « *un dispositif d'ensemble qui caractérise la répartition des pouvoirs, les processus de décision collective et le pilotage de l'organisation* » (Fen Chong, 2009, p. 18), notamment concernant les dimensions de performance, de formes d'action collective et de contrôle de l'action. Dans le cadre des réseaux et autres formes d'organisations multi-parties prenantes, Provan et Kenis (2007, p. 231) mettent en évidence que l'étude sur la gouvernance « *implique le recours à des institutions et à des structures d'autorité et de collaboration pour allouer les ressources et pour coordonner et contrôler l'action commune* ». Burlone et al. (2008), précisent également leur définition de la gouvernance, considérant que ce sont avant tout des pratiques de coordination entre les organisations. De ce fait, nous définissons la gouvernance multi-parties prenantes comme un dispositif de structuration et de coordination entre les organisations. Il concerne à la fois les objectifs et la visée, les prises de décision et le pouvoir ainsi que les aspects de pilotage et opérationnels de ces organisations. Ehlinger, Perret et Chabaud (2015) mettent en évidence trois modes de gouvernance selon la nature du pilotage et des mécanismes de gouvernance à l'œuvre :

- La gouvernance par la firme focale (régulation des transactions, asymétrie des pouvoirs et rôles, logique de centre stratégique élargie) ;
- La gouvernance associative (combinaison d'institutions, élaboration, adaptation et exécution des règles collectives)
- La gouvernance territoriale (confrontation et ajustement, intégration de la diversité des organisations). Cette gouvernance territoriale est conditionnée par le questionnement entre des éléments formels et informels liés à la gouvernance.

Plus particulièrement, la question de la formalisation de la gouvernance entraîne la mise en place d'une structuration où « *des entités juridiquement autonomes transfèrent leur pouvoir de décision, sur un sous-ensemble de leur domaine d'action, au profit d'une instance ad-hoc chargée d'organiser l'action commune et d'en contrôler les résultats* » (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2015, p. 381). De ce fait, la gouvernance multi-parties prenantes peut revêtir de nombreuses formes, plus ou moins centralisées autour d'une ou plusieurs organisations parties prenante et plus ou moins formalisées. Cette gouvernance est cependant primordiale dans la création et la structuration d'une coopération multi-parties prenantes par l'influence qu'elle apporte sur les activités et modes de relations inter-organisationnelles.

Michaux (2011) donne la définition d'une certaine forme de gouvernance multi-parties prenantes : la gouvernance locale territoriale. Cette forme de gouvernance « *met l'accent sur la gouvernance comme processus c'est-à-dire comme dynamique institutionnelle qui articule, de manière toujours spécifique, différentes logiques d'acteurs se confrontant ou coopérant sur un même territoire* » (Michaux, 2011, p. 40). La gouvernance locale territoriale est caractérisée par la mise en place d'un « *système de règles et de représentations communes générant des régularités productives localisées et donc l'émergence d'une structure de gouvernance locale* » (Michaux, 2011, p. 40). Selon Raulet-Croset et Amar (2013), la gouvernance est différente en fonction des territoires, notamment dans le cadre de services rendus par des entreprises et organisations de l'ESS. En effet, ces organisations sont amenées à « *jouer le rôle d'acteurs de territoire* », et donc à dépasser le cadre de leurs stricts intérêts économiques ou de l'utilité sociale telle qu'elles l'avaient définie au préalable » (Raulet-Croset et Amar, 2013, p. 177). Cette gouvernance locale territoriale implique plus particulièrement le territoire et les aspects locaux de la gouvernance multi-parties prenantes. Cependant, les éléments de structuration, formalisation et d'un système de règles restent les caractéristiques centrales de la gouvernance multi-parties prenantes.

Xhaufclair, Pichault et Maesschalck (2010, p. 306) réalisent quant à eux, un travail de caractérisation permettant de « *rendre compte de la diversité des pratiques de gouvernance émergeant au niveau inter-organisationnel* ». Ils mettent en évidence une grille de variables permettant de caractériser cette gouvernance : délibéré/émergeant, multilatéral/unilatéral, inclusif/exclusif, générique/spécifique, évolutif/statique, formalisé/informel, régulé/non régulé et consistant/inconsistant. Ces variables sont comprises dans deux processus différents et complémentaires : « *en premier lieu, les variables concernant le degré d'inclusivité, le caractère délibéré, le multilatéralisme, la genericité et l'évolutivité du compromis font écho à la question des acteurs en présence, de leurs identités, intérêts et rôles respectifs, ainsi que de leurs interactions (...). Les critères de formalisation, de régulation et de consistance font quant à eux référence aux mécanismes d'institutionnalisation du compromis* » (Xhaufclair, Pichault et Maesschalck, 2010, p. 312). Ils ajoutent également que la réussite de la gouvernance « *dépend de la mise en œuvre d'une fonction essentielle : la fonction de tiers* » et ses missions cognitives (sortir les organisations du cadre, dépasser les routines institutionnelles et les clivages identitaires) et pragmatiques (inscription des organisations dans une dynamique exploratoire permettant la construction itérative du cadre commun). Cette étude permet de mettre en évidence des caractéristiques spécifiques de la gouvernance multi-parties prenantes mais se

retrouvant dans des continuums entre des gouvernances très formalisées, très inclusives, et très génériques et des gouvernances non-formelles, non inclusives et plus spécifiques.

Ainsi, **la gouvernance multi-parties prenantes consiste à mettre en évidence les processus de prises de décision, de structuration, de formalisation et de coordination entre les organisations parties prenantes d'une coopération.** Plusieurs formes de gouvernance multi-parties prenantes ont été mises en évidence dans la littérature, ce qui nous permet de nous rendre compte de **la pluralité des modes de gouvernance possibles, prenant plus ou moins en considération les aspects de structuration, formalisation et d'organisation collective de la gouvernance.**

Etudes sur la gouvernance des coopérations multi-parties prenantes

Concernant les clusters et réseaux, Provan et Kenis (2007) mettent en évidence le peu d'études qui portent sur la question de la gouvernance à l'échelle des réseaux organisationnels et proposent alors d'observer la relation entre la configuration de la gouvernance de réseau et leurs effets. Ils précisent que *« le rôle de gestion est essentiel pour une gouvernance efficace du réseau, notamment en ce qui concerne la gestion des tensions inhérentes à chaque forme de gouvernance »* (Provan et Kenis, 2007, p. 233). Plus particulièrement, ils mettent en évidence que la réussite de l'adoption d'une gouvernance au sein d'un réseau est basée sur *« quatre contingences structurelles et relationnelles clés : la confiance, la taille (le nombre de participants), le consensus sur les objectifs et la nature de la tâche »* (Provan et Kenis, 2007, p. 237). Ces premiers éléments permettent de définir des conditions clés dans la réalisation d'une gouvernance multi-parties prenantes.

De plus, Berthinier-Poncet (2013, p. 120) évoque que la gouvernance dans les clusters possède *« un rôle déterminant dans la création et l'intégration de réseaux d'innovation »*. L'auteure évoque trois modalités principales de gouvernance dans les clusters : mode de coordination (système social informel, coordination des activités économiques par des mécanismes relationnels), mode de régulation (double proximité organisationnelle et institutionnelle des organisations, mécanismes de régulation et de contrôle, apprentissage interactif, confiance, langage commun, etc.) et dispositif de management des connaissances (environnement dynamique favorisant les interactions, apprentissage, création de nouvelles connaissances). De ce fait, la gouvernance multi-parties prenantes concerne des aspects formels et informels mais également des aspects politiques, stratégiques, gestionnaires et opérationnels de coordination entre les membres de la coopération multi-parties prenantes. Chabault (2010) ajoute quant à lui l'effet dynamique des systèmes de gouvernance au sein des réseaux. Les évolutions tendent à

questionner l'ordre établi et la distribution des pouvoirs entre les membres du réseau. La gouvernance multi-parties prenantes est donc un processus à observer et à voir évoluer afin d'en saisir les aspects de coordination et de formalisation présents dans la relation entre les organisations parties prenantes.

Concernant les écosystèmes d'affaires, Blondel et Gratacap (2016, p. 17) affirment que la gouvernance « *nécessite la présence d'une firme leader (keystone) qui coordonne les différents acteurs de l'écosystème d'affaires* ». Pour Parize-Suffrin (2012, p. 85) également, la gouvernance est associée à une forme d'entreprise pivot « *qui définit, réalise et régule le système* » au sein des écosystèmes d'affaires. De ce fait, la logique de coopération par l'écosystème semble mettre en avant un système de gouvernance centralisé au sein d'une organisation, formalisé avec des règles de dépendance à l'organisation pivot.

Concernant les pôles de compétitivité, selon Boquet, Mendez, Mothe et Bardet (2009, p. 243), la gouvernance est de deux types : formelle et informelle. Cette gouvernance passe prioritairement par l'implication des institutions et la mise en place de règles collectives de coordination. Cependant, ils précisent l'intérêt « *d'aller au-delà de la structure formelle et de comprendre les mécanismes informels à l'œuvre car la régulation peut se faire par des liens informels* ». Pour Bocquet, Brion et Mothe (2013), cette gouvernance permet de fournir les ressources essentielles aux activités par la mise en réseau des organisations. Fen Chong (2009, p. 17) propose quant à lui de rapprocher la gouvernance des pôles de compétitivité des théories de la *corporate governance*. Il met en exergue la position intermédiaire du pôle entraînant un système et des mécanismes de gouvernance « *dans une double logique d'action* ». Cette double logique tient au fait que le pôle travaille à la fois pour ses membres mais aussi dans une relation d'échanges avec les partenaires extérieures (Fen Chong, 2009). L'étude de la gouvernance des pôles de compétitivité permet de mettre en évidence la logique à la fois formelle et informelle de la gouvernance multi-parties prenantes mais également sa double mission : centrée vers les organisations membres et vers l'extérieur.

Concernant les méta-organisations porteuses d'innovation, Gimet et Grenier (2018, p. 24) évoquent l'importance de « *formes de gouvernance ouverte et de leadership à la fois vertical et horizontal* ». Cette étude permet de mettre en évidence que les méta-organisations possèdent également des logiques de gouvernance verticale, en plus de logiques horizontales et ouvertes entre les organisations parties prenantes.

Ainsi, la gouvernance apparaît comme un aspect central de la création et de la gestion des coopérations multi-parties prenantes. Cependant, les auteurs s'intéressent particulièrement aux

rôles et fonctions d'une telle gouvernance, une fois celle-ci établie. Nous observons également que les études portent sur des formes de coopération et de réseaux n'amenant pas spécifiquement une structuration commune juridique, comme c'est le cas pour les MO MPP. Cette observation est renforcée par l'absence d'études concernant la gouvernance verticale auprès des autres formes de coopérations étudiées. **Nous centrons donc notre étude plutôt sur le processus de mise en place d'une gouvernance au sein d'un PTCE en cours de création, dans une logique *ex ante*. Le PTCE étant approché comme une MO MPP, notre observation permettra de mettre en évidence les pratiques, les activités et les processus mis en place pour créer une gouvernance multi-parties prenantes dans le cadre d'une MO MPP.** Cette étude nous permettra également d'observer les différentes étapes, structurations, rôles et fonctions d'une gouvernance au sein d'une MO MPP en train de se faire. Nous appuierons notre recherche sur **plusieurs éléments qui paraissent centraux, notamment : la formalisation de la gouvernance, le mode de gouvernance (firme focale, associative ou territoriale) et la logique d'action de la gouvernance (envers les organisations parties prenantes, la MO MPP elle-même ou l'extérieur).**

1.3 La stratégie collective

Selon Aggeri (2011, p. 89), l'action stratégique correspond à « *une activité de conception d'expériences collectives où les potentiels et les propositions de valeur (valuation) ainsi que le sens collectif se reconstruisent dans l'action* ». Concernant les organisations de l'ESS, Bayle et Dupuis (2012, p. 67) évoquent la spécificité de leur stratégie, consistant à « *mettre ses idéaux à l'épreuve de l'action et réciproquement* ». De ce fait, la stratégie est avant tout définie comme une activité de conception des activités afin de créer et partager la valeur. La stratégie nécessite une analyse des ressources, des valeurs et finalités internes mais également des positions et stratégies des partenaires extérieurs à l'organisation ou à la coopération multi-parties prenantes.

Astley et Fombrun (1983) définissent deux niveaux de planification stratégique : la stratégie commerciale (compétition sur un produit ou marché dans un secteur) et la stratégie d'entreprise (partenariats et intégration dans les commerces des autres organisations). D'après ce deuxième niveau, les auteurs mettent en évidence l'intérêt de rapprocher la stratégie de l'environnement afin d'observer les positionnements stratégiques des organisations dans l'environnement pour s'y adapter. Les stratégies collectives, conceptualisées par Astley et Fombrun (1983), mettent en évidence les stratégies dédiées aux coopérations multi-parties prenantes. Les auteurs mettent en évidence quatre formes de stratégies collectives idéal-typiques, à partir de deux dimensions : « *la nature de l'interdépendance entre les membres du collectif. L'interdépendance prend soit*

une forme commensalistique, soit une forme symbiotique. Deuxièmement, les unités peuvent être liées de façon commensalistique soit directement (par une collaboration directe comme dans le cas du comportement des troupeaux), soit indirectement (par la concurrence si les unités sont indirectement dépendantes en raison de leur dépendance à l'égard d'un approvisionnement alimentaire commun). De même, les unités peuvent être liées de manière symbiotique soit directement (symbiose par paire), soit indirectement (par des chaînes de valeur longues) » (Astley et Fombrun, 1983, p. 580). Les quatre formes idéal-typiques sont présentées ci-dessous :

- Agglomérée (interdépendance commensalistique, association indirecte) : correspond à des organisations de même espèce mettant en cohérence leurs actions respectives, sans créer d'association directe et ayant pour but de partager des informations ;
- Confédérée (interdépendance commensalistique, association directe) : correspond à la formation d'une association directe entre des organisations de même espèce, pour concerter leurs actions sur les activités communes et ayant pour but de partager des ressources individuelles ;
- Conjuguée (interdépendance symbiotique, association directe) : correspond à des organisations de différentes espèces qui interagissent directement et se rassemblent du fait de leurs complémentarités pour performer individuellement et partager le travail ;
- Organique (interdépendance symbiotique, association indirecte) : correspond à des organisations de différentes espèces qui interagissent directement mais restent indépendantes par ailleurs, ayant pour but de partager de l'influence.

Cette grille d'analyse permet de donner à voir une théorie spécifique aux stratégies collectives, c'est-à-dire celles qui viennent associer des stratégies d'organisations et se situent ainsi à un niveau inter-organisationnel.

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, telles que les modalités organisationnelles, de gouvernance, de structuration et de coordination des stratégies collectives, mais aussi la durée et la nature des activités à la base de ces stratégies, ainsi que « *les degrés de concurrence et de coopération nécessaires pour la réussite d'une stratégie collective* ». Des études plus spécifiques (Le Roy, 2003 ; Yami, 2003) sur les stratégies collectives permettent de mettre en évidence des conditions propres à la mise en place de stratégies collectives, en intégrant la place prépondérante du secteur / de l'industrie ainsi que des organisations membres dans les choix de décision. Nous observons également que la

stratégie collective nécessite formalisation et structuration, procurée notamment par une gouvernance multi-parties prenantes à l'échelle de la coopération multi-parties prenantes. Gueguen, Pellegrin-Boucher et Torres (2004, p. 6) vont plus loin et suggèrent que la théorie de la stratégie collective est insuffisante car « *la dimension de la formalisation n'est pas suffisamment intégrée* ». Ils proposent d'affiner la typologie en identifiant trois axes : la forme d'interdépendance, le type d'association et la formalisation de la relation (Gueguen, Pellegrin-Boucher et Torres, 2004). Ils présentent un schéma en trois dimensions pour présenter cette typologie (en figure 40 ci-dessous). Cette représentation met ainsi en évidence le lien entre stratégie collective et gouvernance multi-parties prenantes dans le cadre des coopérations d'organisations.

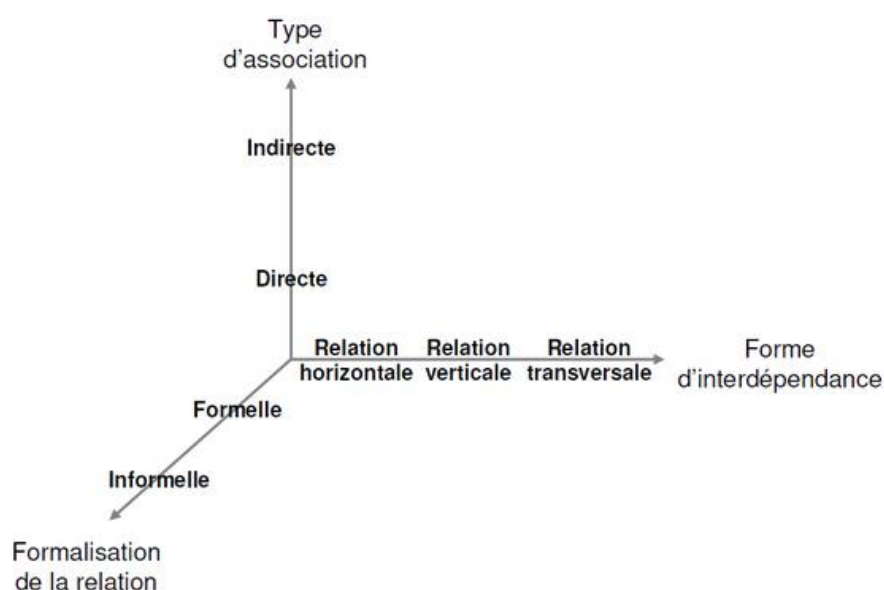


Figure 40. La typologie des stratégies collectives selon Gueguen, Pellegrin-Boucher et Torres (2004, p. 8)

Selon Parize-Suffrin (2012, p. 79), les stratégies de coopération sont des stratégies relationnelles, qui « *favorisent les processus d'apprentissage croisé où les connaissances individuelles de départ sont figées et permettent de construire des savoirs nouveaux, des connaissances expansives (Le Masson et al., 2006) dans l'objectif d'une action collective* ». L'auteure ajoute également que les stratégies relationnelles peuvent se développer par la réunion des organisations mais aussi l'outillage du processus. Gulati, Nohria et Zaheer (2000, p. 212) suggèrent quant à eux qu'il y a « *beaucoup plus à apprendre en adoptant une telle perspective relationnelle dans la recherche stratégique* ». De ce fait, l'aspect relationnel de la stratégie collective est primordial, notamment par l'investissement et l'implication des organisations membres au cœur des coopérations multi-parties prenantes.

Da Fonseca (2015, p. 105) met également en évidence un certain nombre d'éléments favorisant une stratégie de coopération, notamment : « *la confiance, l'encastrement territorial du*

dirigeant ainsi que le rôle de l'acteur ». A l'inverse, plusieurs freins sont relevés comme bloquant le processus de stratégie de coopération telles que « *des divergences au niveau des objectifs, de même que des divergences culturelles, (...) une attitude opportuniste de l'un des partenaires* » (Da Fonseca, 2015, p. 114). Smith et al. (2018) observent les pratiques et activités concernant la mise en place de l'*open strategy*, ou stratégie ouverte. Ils mettent en évidence quatre tensions associées à la manière de réaliser la stratégie ouverte, réparties en deux dimensions : les activités (dépendant de leur réalisation au niveau de l'organisation ou du réseau) et les caractéristiques de la stratégie ouverte (dépendant d'une tension entre inclusion et exclusion ou entre transparence et opacité). De ce fait, les organisations parties prenantes vont plus ou moins ouvrir et rendre lisible la stratégie à des organisations externes. Ces auteurs renforcent de ce fait l'importance de l'implication des organisations membres dans les stratégies de coopération multi-parties prenantes à créer.

Ainsi, **la stratégie collective est un processus particulier qui engage les différentes organisations des coopérations multi-parties prenantes et a pour but de mettre en place des relations entre les organisations pour développer, mutualiser ou encore innover**. La stratégie collective, associée à une gouvernance multi-parties prenantes, correspond à des pratiques et activités structurantes des coopérations multi-parties prenantes. Cependant, ces stratégies sont peu étudiées dans une logique méta-organisationnelle ni d'un point de vue de leur création au sein des MO MPP. De ce fait, l'étude de la création et de la mise en œuvre de la stratégie apparaît comme opportun à observer, car révélateur de la volonté des organisations à développer des coopérations, comme dans le cadre de la création de MO MPP.

La problématisation permet donc de **mettre en évidence que l'observation du processus de création d'une MO MPP peut se faire autour de trois phénomènes sous-jacents existants entre les organisations parties prenantes : les relations inter-organisationnelles, la gouvernance multi-parties prenantes et la stratégie collective**.

2. Etude des processus inter-organisationnels au sein des PTCE

La méthodologie de la boucle d'abduction au niveau d'analyse micro a pour but de répondre aux questions et limites identifiées par les PTCE impliqués dans la recherche-intervention. Ces questions ont été renforcées après une étude de littérature sur ces thématiques. Les questions à investiguer sont : **Quels sont les processus inter-organisationnels au sein des MO MPP ? Quelle est leur influence sur la création des MO MPP ?**

Ces questions concernent ainsi un niveau d'analyse plus micro, celui des organisations membres et celles gravitant autour des PTCE, dans leur relation et leur influence autour de processus de création de la MO MPP. Plus particulièrement, **l'étude porte sur les relations inter-organisationnelles concernant l'action collective, la prise de décision et l'appartenance des organisations vis-à-vis de la MO MPP en cours de création.**

Ce deuxième point permet de préciser la méthodologie spécifique de la recherche-intervention utilisée dans le cadre de la boucle d'abduction au niveau d'analyse micro. Ce point débute par la présentation actualisée des PTCE étudiés notamment concernant leur avancée dans le processus de création (2.1). Puis nous présentons l'actualisation du cadre de la recherche-intervention basée sur les relations inter-organisationnelles au sein du processus de création des PTCE (2.2). Enfin, nous précisons les modalités de collecte, utilisation et analyse des données pour répondre aux sous-problématiques identifiées (2.3).

2.1 Présentation actualisée des PTCE étudiés

Comme nous le précisons dès le chapitre 3 portant sur la recherche-intervention, notre cadre d'investigation auprès des PTCE en cours de création à évoluer au fur et à mesure que nous nous sommes plongée dans la mise en œuvre de la recherche-intervention. Ce cadre a également été amené à s'adapter en fonction des actualités des PTCE étudiés.

Actualités du Pôle Anima

L'année 2019 a permis de voir naître les activités économiques et sociales principales du pôle Anima, à savoir :

- La ferme urbaine, gérée par Les Animaliens, jouxtant le lieu partagé, qui a été inaugurée en avril 2019. Elle est ouverte à tous la semaine et le weekend, des animations par les Animaliens sont régulièrement proposées ;
- Une seconde boutique « Le comptoir de l'îlot » à côté de la ferme urbaine, gérée par les Ateliers de la Citoyenneté (ADLC) avec des produits divers dont des créations des artisans de Made in Calais sur le thème de la ferme ;
- L'activité d'une *Marketplace* pour les commerçants du centre-ville avec des prestations de livraisons à vélo. Cette activité est portée par ADLC en lien avec la Société Publique Locale Calais Cœur de Vie. Le site internet prototype de la *Marketplace* a été réalisé par un des co-workers du Lieu Commun et les livraisons à vélos sont effectués par les salariés en insertion des ADLC ;

- La mise en place de « Cafés de l'ESS », événements portés par l'association Galilée à partir de thématiques choisies collectivement par les membres du pôle ESS et ouverts à toutes les organisations ESS du territoire ;

Cependant, l'animateur, salarié des ADLC, qui était dédié à l'animation du Pôle Anima a quitté l'organisation en avril 2019. N'ayant pas été remplacé, le Pôle Anima a été peu animé pendant quelques mois, malgré la volonté du dirigeant des ADLC de faire perdurer la création du PTCE. L'intervention réalisée en mai 2019 a permis de redonner l'énergie à l'ensemble des organisations parties prenantes de se questionner sur le PTCE en cours de création. De plus, le cercle a été élargi dès mai 2019 par l'intégration de l'association Galilée, déjà présente sur le lieu partagé depuis septembre 2018, qui effectue des permanences régulières d'accompagnement aux organisations de l'ESS du territoire. L'animateur de l'association Galilée a été intégré et a rapidement pris les fonctions d'animation du Pôle Anima, notamment par le pilotage des réunions des « Animés », la réalisation des cafés de l'ESS et la mise en place à l'été 2019 d'un atelier portant sur la gouvernance et la formalisation du pôle ESS, faisant suite à l'intervention réalisée. Nous avons actualisé la chronologie des événements du PTCE en cours de création. Nous la représentons en figure 41 ci-dessous. Nous avons également mis en évidence la structuration du Pôle Anima et les relations entre les membres en 2020. Nous la représentons en figure 42 ci-dessous. La présentation et l'évolution des organisations parties prenantes et de leur implication en 2019-2020 est détaillée en annexe.

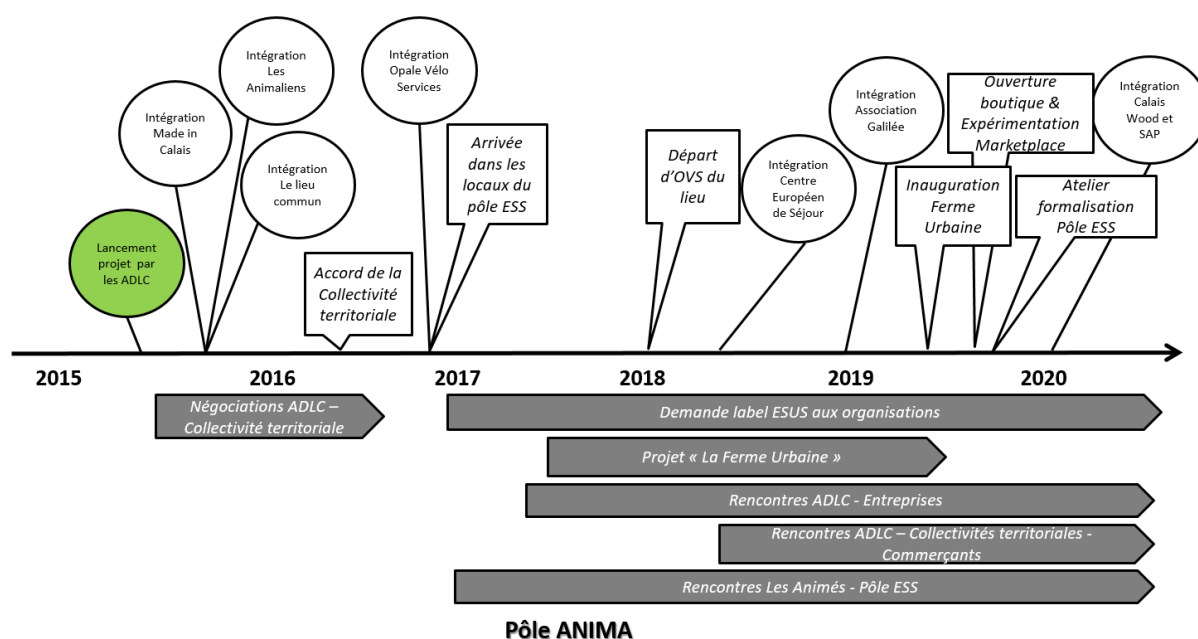


Figure 41. Chronologie du processus de création du Pôle Anima (2015-2020)

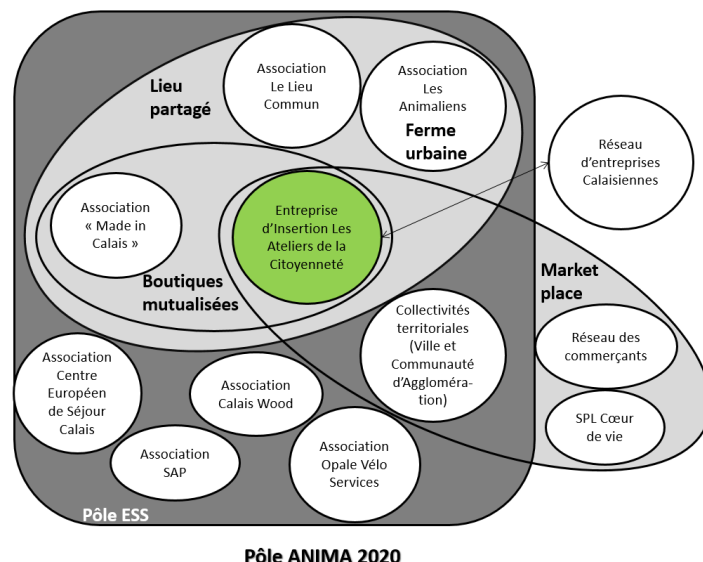


Figure 42. Schéma de représentation des relations entre les membres du Pôle Anima (en 2020).

Actualités de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire

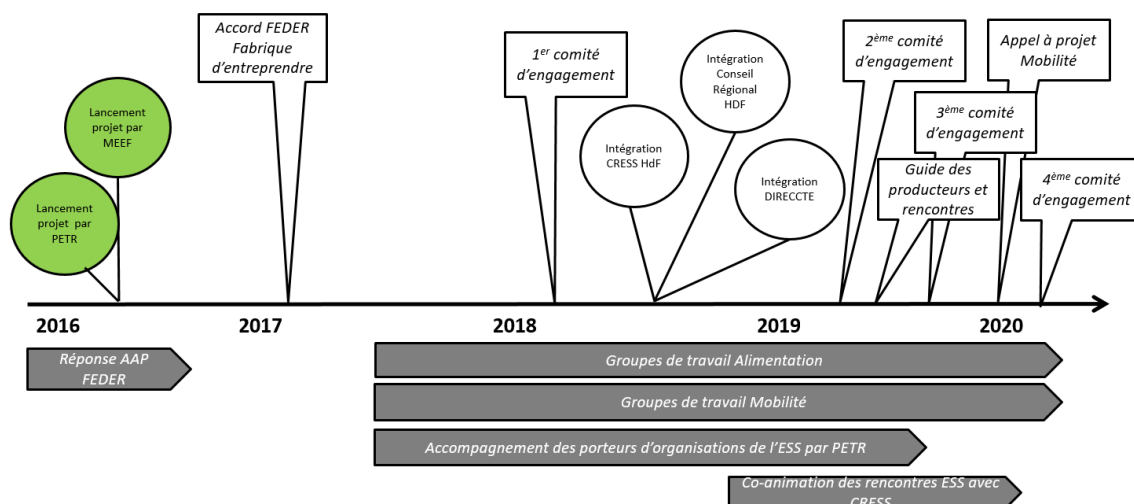
L'année 2019 a été la concrétisation mais également la fin de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire. En effet, les organisations ont réalisé de nombreuses activités économiques et sociales telles que :

- Le guide des producteurs agricoles et sa distribution durant la journée Portes Ouvertes du Lycée agricole de Péronne, coproduit par le PETR Cœur des HDF, la MEEF de Péronne, la Chambre d'Agriculture et le Lycée agricole ;
- L'accompagnement de nombreux porteurs d'organisations de l'ESS, dans des thématiques variées (médiation animale, handicap, couture, mobilité, loisirs et tourisme, etc.) accompagnés par le PETR Cœur des HDF ;
- La réalisation de l'activité concernant la mobilité, portée par l'association Saint-Jean ;
- La sensibilisation à l'ESS dans les territoires par la réalisation d'un « ESS Tour », co-organisé par le PETR Cœur des HDF et la MEEF de Péronne.

Cependant, l'année 2019 a également été l'année de l'arrêt du financement de l'appel à projets FEDER qui finançait le PTCE en cours de création. De ce fait, les deux organisations pilotes du PTCE ont cherché à mettre en place une évaluation concernant les réalisations et les activités du PTCE sur les trois années écoulées afin de faire un rapport d'activités auprès de leur financeur. De plus, les organisations pilotes ont souhaité ne pas poursuivre la réalisation du PTCE en tant que tel, par « *manque de résultats concrets* » (PETR Cœur des HDF) vis-à-vis du temps alloué sur la création de la coopération multi-parties prenantes. Pour autant, plusieurs groupes de travail et ateliers thématiques ont vu le jour en 2019 afin de réaliser des activités en

coopération sur le territoire avec des organisations diverses (entreprises, organisations de l'ESS, collectivités territoriales et citoyens).

Nous avons actualisé la chronologie des événements du PTCE en cours de création. Nous la représentons en figure 43 ci-dessous. Nous avons également mis en évidence la structuration de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire et les relations entre les membres en 2020. Nous la représentons en figure 44 ci-dessous. La présentation et l'évolution des organisations parties prenantes et de leur implication en 2019-2020 est détaillée en annexe.



La Fabrique pour Entreprendre Solidaire

Figure 43. Chronologie du processus de création de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire (2016-2020)

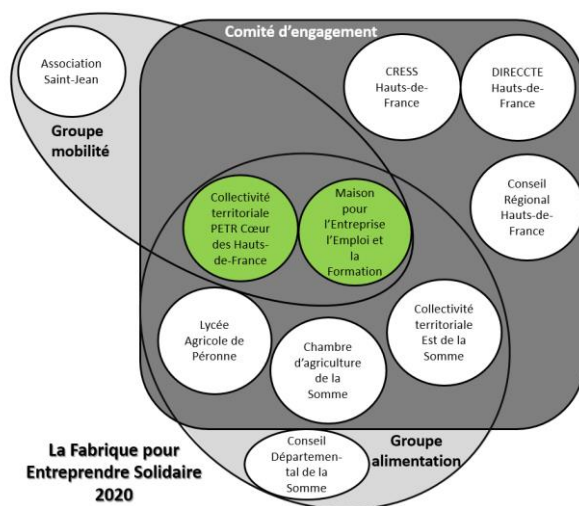


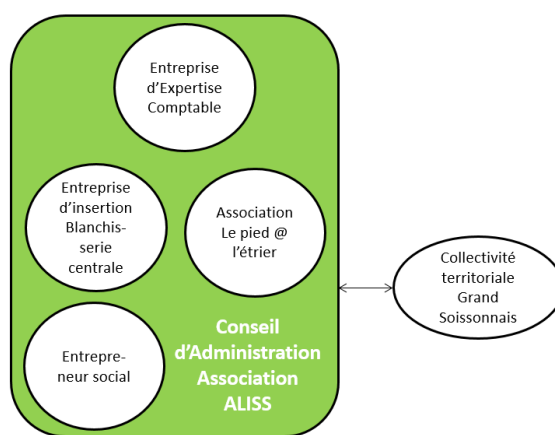
Figure 44. Schéma de représentation des relations entre les membres de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire (en 2020)

Actualités d'Aliss

Comme nous l'évoquions en fin de chapitre 5, l'actualité d'Aliss a été bousculé dès le début de l'année 2019 par une perte de financement de l'association gérant le PTCE. En effet, la collectivité territoriale (la communauté d'agglomération du Grand Soissonnais) a refusé le

financement d'une année supplémentaire de l'association, celle-ci se retrouvant très vite en défaut de trésorerie pour financer les salaires. A ce moment précis, en avril 2019, la décision du conseil d'administration de l'association Aliss a été claire : licencier les salariés, rembourser les dettes, arrêter toutes les activités en cours, réélire un bureau de l'association resserré et mettre en sommeil l'association Aliss, dans l'attente des élections municipales de 2020 et renouer des relations avec les élus post-2020. L'année 2019 a donc été consacrée à la clôture des activités d'Aliss et au licenciement des ressources humaines. La présidence a également changé, c'est le président fondateur qui a repris sa fonction bénévole et qui a noué les liens avec la communauté d'agglomération du Grand Soissonnais afin d'apaiser les tensions. Nous avons été en contact avec l'animateur (salarié) puis avec le président afin de faire perdurer notre travail de recherche malgré les événements ayant impacté le PTCE.

Nous n'avons pas actualisé la chronologie des événements du PTCE en cours de création car les éléments n'ont pas changé entre 2019 et 2020. Nous avons cependant mis en évidence la structuration d'Aliss et les relations entre les membres en 2020. Nous la représentons en figure 45 ci-dessous. La présentation et l'évolution des organisations parties prenantes et de leur implication en 2019-2020 est détaillée en annexe.



Aliss 2020

Figure 45. Schéma de représentation des relations entre les membres d'Aliss (en 2020)

Actualités d'Emergence Beauvaisis

L'année 2019 a permis à Emergence Beauvaisis de mettre en œuvre ses premières réalisations communes, notamment :

- L'ouverture du Garage Solidaire en juillet 2019, porté par l'association Synergies Activ' et accueilli dans des locaux inoccupés de l'AFPA à Beauvais. L'association continue en parallèle de coordonner, en lien avec la Maison d'Economie Solidaire, le groupe de travail concernant la mobilité au sein d'Emergence Beauvaisis ;

- La première activité de la Coopérative Jeunesse de Services, portée par la Ligue de l'Enseignement en partenariat avec la coopérative d'activités et d'emplois Grands Ensemble et de nombreux partenaires locaux, à l'été 2019 ;
- La réalisation d'une université éphémère, co-portée avec l'Institut Godin, dans le cadre du programme Cit'in à l'automne 2019 ayant pour objectif d'échanger sur les liens entre coopérations territoriales et transition écologique et solidaire.

De plus, Emergence Beauvaisis a continué d'élargir le cercle des organisations parties prenantes durant l'année 2019, par l'intégration de nombreuses organisations au sein des groupes de travail concernant la mobilité, les circuits courts alimentaires, l'insertion des jeunes ou encore l'économie circulaire et la gestion des déchets. Un nouveau groupe de travail s'est également construit à partir de l'opportunité de partager un lieu commun sur l'ancien site de l'AFPA à Beauvais. Ce groupe de travail, porté par la Maison d'Economie Solidaire avec le soutien de l'AFPA, a permis de réaliser un avant-projet du lieu tel qu'il pourrait être et de rencontrer les institutions référentes quant à la reprise d'un tel site par le PTCE. Les organisations pilotes d'Emergence Beauvaisis ont également attiré notre attention sur la fin des dispositifs financiers de subvention à partir de 2020 pour Emergence Beauvaisis. Les organisations se questionnent sur le modèle économique et le besoin financier du PTCE en cours de création.

Nous avons actualisé la chronologie des événements du PTCE en cours de création. Nous la représentons en figure 46 ci-dessous. Nous avons également mis en évidence la structuration d'Emergence Beauvaisis et les relations entre les membres en 2020. Nous la représentons en figure 47 ci-dessous. La présentation et l'évolution des organisations parties prenantes et de leur implication en 2019-2020 est détaillée en annexe.

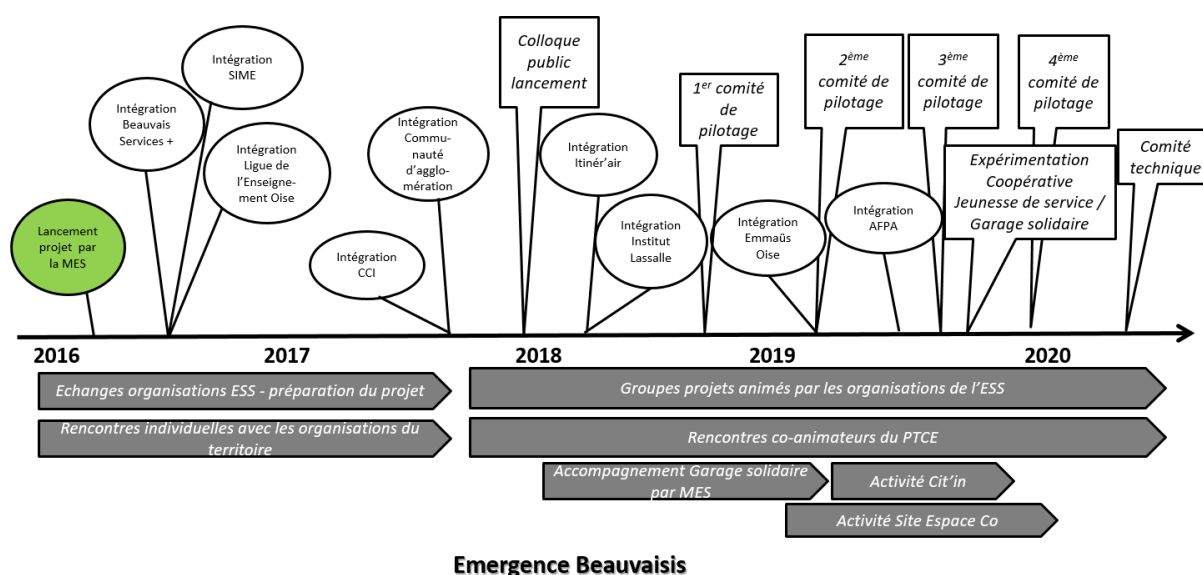


Figure 46. Chronologie du processus de création d'Emergence Beauvaisis (2016-2020)

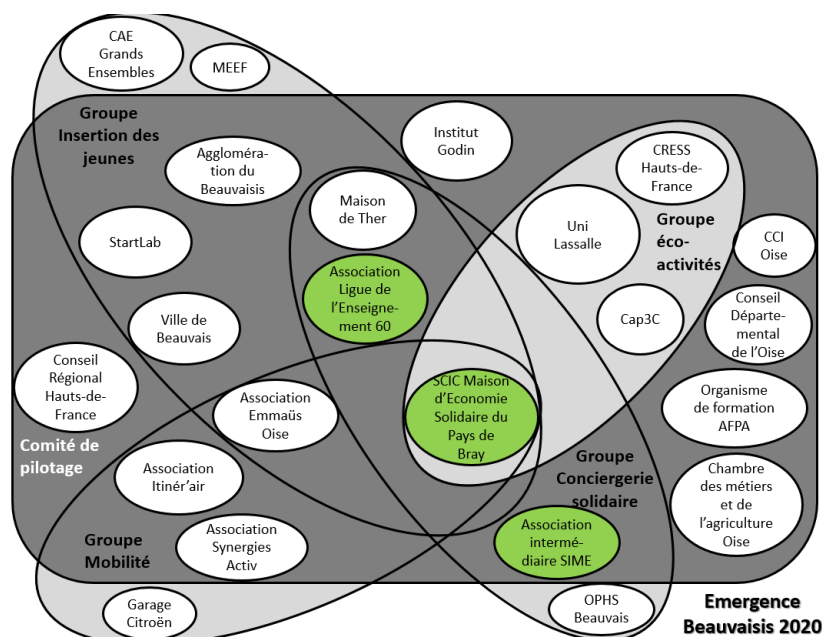


Figure 47. Schéma de représentation des relations entre les membres d'Emergence Beauvaisis (en 2018, 2019 et 2020)

2.2 Actualisation de la recherche-intervention pour les organisations parties prenantes des PTCE en cours de création

En fonction des PTCE, nous avons mis en avant l'observation et l'accompagnement sur des buts différents, liés à l'état d'avancement de la création du PTCE.

PTCE en cours de création	Buts d'observation et d'accompagnement
Pôle ANIMA	- L'observation du processus de stratégie collective et les effets entre la stratégie du PTCE et la stratégie des membres ; - La conscience des organisations à appartenir à un PTCE en cours de création et les relations des membres entre eux dans le cadre du lieu, du PTCE et vis-à-vis de l'extérieur ; - Le processus de gouvernance collective du PTCE entre les organisations membres.
Fabrique pour Entreprendre Solidaire	- Le retour d'expériences des organisations membres du PTCE en cours de création et leur avis ; - Les modalités de stratégie collective, d'appartenance et de gouvernance collective des organisations envers le PTCE ; - Les indicateurs et conditions d'évaluation des réalisations du PTCE en cours de création.
Aliss	- Le retour d'expériences des organisations membres du PTCE et les raisons du départ ; - Les modalités de stratégie collective, d'appartenance et de gouvernance collective sur les choix de dés-implication des organisations envers le PTCE ; - Les intérêts et conditions des organisations pour redévelopper un PTCE sur le territoire.
Emergence Beauvaisis	- L'observation du processus de stratégie collective et les effets entre la stratégie du PTCE et la stratégie des membres ; - La conscience des organisations à appartenir à un PTCE en cours de création et les relations des membres entre eux dans le cadre du lieu, du PTCE et vis-à-vis de l'extérieur ; - Le processus de gouvernance collective et de modèle économique du PTCE entre les organisations membres ; - Les effets d'apprentissage et de diffusion par le PTCE Maison d'Economie Solidaire vers Emergence Beauvaisis.

Tableau 19. Buts d'observation et d'accompagnement négociés avec chaque PTCE investigué pour la période 2019-2020

Le travail d'investigation s'est poursuivi en 2019-2020 par l'étude de plusieurs thématiques : le processus de stratégie collective entre les membres, le sentiment d'appartenance des membres et le processus de gouvernance collective du PTCE. Des questions plus particulières se sont également posées en fonction des actualités des PTCE et de leurs besoins. Ces buts ont été partagés suite aux interventions réalisées et aux limites identifiées. Les PTCE ont validé les buts à investiguer, répertoriés dans le tableau 19 ci-dessus.

Mise en œuvre de la recherche-intervention

Comme pour l'étude de la boucle d'abduction au niveau d'analyse méso, nous avons mis en place, pour chaque but d'observation et d'accompagnement, des méthodologies spécifiques détaillées dans le tableau 20 ci-dessous.

Buts d'observation et d'accompagnement	Méthodes
<i>L'observation du processus de stratégie collective et les effets entre la stratégie du PTCE et la stratégie des membres.</i>	– Observations lors des réunions concernant les choix stratégiques du PTCE, – Entretiens avec chaque organisation partie prenante concernant les éléments de stratégie individuelles et pour le PTCE, – Analyse documentaire des éléments concernant la stratégie du PTCE et des organisations parties prenantes.
<i>La conscience des membres et organisations à appartenir à un PTCE et les relations des membres entre eux dans le cadre du PTCE et en dehors.</i>	– Entretiens avec chaque organisation partie prenante, concernant les relations entre les membres, au sein du PTCE et en dehors, – Analyse documentaire des éléments concernant les relations des membres dans et en dehors du PTCE.
<i>Le processus de gouvernance du PTCE entre les membres.</i>	– Entretiens avec chaque organisation partie prenantes concernant des dispositifs d'échanges et de coopérations au sein du PTCE, – Observations lors des réunions entre les parties prenantes du PTCE autour des échanges pour la création, – Analyse documentaire des éléments concernant les échanges entre les organisations parties prenantes du PTCE.
<i>Les effets d'apprentissage et de diffusion par le PTCE Maison d'Economie Solidaire vers Emergence Beauvaisis.</i>	– Entretiens avec les membres parties prenantes autour de la plus-value de la présence d'un PTCE avancé, – Observations lors des réunions entre les organisations parties prenantes concernant les dispositifs d'échanges pour la création du PTCE, – Analyse documentaire et comparaisons des éléments concernant les rencontres inter-PTCE.
<i>Le retour d'expériences des organisations membres du PTCE et les raisons du départ.</i>	– Entretiens avec les anciens et les organisations actuellement parties prenantes concernant leur retour d'expériences global sur le PTCE. – Analyse documentaire des éléments concernant les échanges entre les organisations parties prenantes du PTCE au sujet de l'arrêt du PTCE.
<i>Les intérêts et conditions des organisations pour redévelopper un PTCE sur le territoire.</i>	– Entretiens avec les anciens et les organisations actuellement parties prenantes concernant leur intérêts et conditions à réintégrer une coopération de type PTCE. – Analyse documentaire des éléments concernant les échanges entre les parties prenantes du PTCE au sujet d'un redéveloppement de PTCE.
<i>Les indicateurs et conditions d'évaluation des réalisations du PTCE en cours de création.</i>	– Entretiens avec les organisations parties prenantes concernant les indicateurs et les conditions d'évaluations du PTCE. – Analyse documentaire des éléments concernant les échanges entre les organisations parties prenantes du PTCE au sujet de l'évaluation du PTCE.

Tableau 20. Méthodes utilisées en fonction des thématiques investiguées

Cette phase d'étude s'est déroulée durant l'année 2019-2020. Elle avait pour but de mettre en évidence de nouveaux processus à l'œuvre concernant l'implication des organisations dans les processus de création du PTCE. De plus, dans la suite des intentions identifiées au chapitre 5, nous avons fait évoluer notre recherche-intervention par une communication régulière avec les organisations pilotes du PTCE. Nous avons suivi et adapté notre présence auprès des PTCE par :

- La participation aux temps forts de création des PTCE afin d'observer les positions, postures et prises de décisions des organisations parties prenantes ;
- La réalisation d'une deuxième étude à partir d'entretiens auprès des organisations parties prenantes pour connaître leur vision de la création du PTCE, leur sentiment d'appartenance, de leur implication et de leur vision de la stratégie et la gouvernance du PTCE ;
- Des rencontres régulières avec les animateurs des PTCE en cours de création afin de faire le point sur les actualités, les observations et les entretiens réalisés ;
- Des interventions et feedbacks auprès des PTCE pour présenter les résultats, les analyses et proposer des éléments permettant de guider le processus de création du PTCE.

Ainsi, le cadre d'étude des PTCE s'est adapté en fonction des besoins et des actualités des PTCE en cours de création, notamment concernant les thématiques d'observation et d'accompagnement. Les deux cas d'arrêt de création du PTCE nous permettent également d'avoir une posture critique quant aux limites de l'implication des organisations dans le processus de création des PTCE. Cependant, dans un souci de maintenir notre position épistémologique et méthodologique et avec l'accord et l'intérêt de ces deux PTCE, nous avons continué de mettre en place une collecte de données ainsi que des interventions et échanges avec les organisations membres du PTCE. L'objectif était alors de comprendre et d'accompagner les organisations dans le renouveau (ou non) du PTCE.

2.3 Modalités de collecte et analyse des données

La collecte des données réalisée concerne principalement **les données permettant d'appréhender le rôle, la place et la vision des organisations membres du PTCE entre elles, vis-à-vis du PTCE et à l'extérieur du PTCE**. De ce fait, nous nous sommes rendue compte que le matériau déjà collecté, principalement dans le cadre de l'étude de la boucle d'abduction au niveau d'analyse méso (chapitre 5), possédait déjà des données pertinentes quant à ces éléments étudiés au niveau d'analyse micro dans la création du PTCE. Cependant,

des éléments plus spécifiques concernant le sentiment d'appartenance, la stratégie collective, la gouvernance multi-parties prenantes et leurs influences sur la création du PTCE manquaient dans le cadre de cette étude au niveau d'analyse micro. Nous avons alors fait le choix d'analyser des données de deux types :

- **Le matériau déjà collecté en 2018-2019**, dans les précédents entretiens et observations concernant spécifiquement la position des organisations vis-à-vis du PTCE, et
- **La collecte d'un nouveau matériau en 2019-2020**, par des entretiens et observations concernant les problématiques spécifiques identifiées dans le cadre de cette boucle d'abduction au niveau d'analyse micro.

Utilisation du matériau déjà collecté

Après lecture approfondie du matériau déjà collecté en 2018-2019 concernant les quatre PTCE étudiés, nous nous sommes rendue compte qu'il y avait de nombreuses données intéressantes vis-à-vis du niveau d'analyse micro (celui des organisations) par les relations entre elles et vis-à-vis des PTCE en cours de création. Nous réalisons de ce fait une analyse supplémentaire avec une finalité différente car la question posée ici s'additionne à la question traitée au chapitre 5 (Chabaud et Germain, 2006). Pour rappel, la collecte des données, débutée en janvier 2018 comprenait : de nombreuses sources primaires (observations, participations à des échanges collectifs et entretiens), et de nombreuses données secondaires (comptes-rendus de réunions, rapports d'activités, documents de présentation et de communication). Le détail pour chaque cas de PTCE est présenté dans le tableau 21 ci-dessous.

PTCE en cours de création	Observations participantes		Entretiens semi-directifs		Entretiens informels		Interventions	
	Nombre	Durée	Nombre	Durée	Nombre	Durée	Nombre	Durée
Pôle Anima	1	2h	7	6h13	1	1h	1	3h
Fabrique pour Entreprendre Solidaire	2	5h	8	6h30			1	2h
Aliss	2	4h30	13	11h18	3	4h		
Emergence Beauvaisis	3	6h	11	6h52			1	0h30
TOTAL	8	17h	39	30h53	4	5h	3	5h30

Tableau 21. Synthèse de la collecte des données concernant la boucle d'abduction au niveau d'analyse méso – de février 2018 à juin 2019

Au sein de ces données, nous avons analysé plus particulièrement les éléments concernant les thématiques suivantes évoquées dans les entretiens et observations : les éléments stratégiques de l'organisation, l'intégration et la place de l'organisation dans le PTCE en cours de création, les relations avec les autres organisations dans et en dehors du PTCE, sa participation dans les différentes réunions du PTCE, sa vision du PTCE en termes de gouvernance, de stratégie et de gestion ainsi que les effets du PTCE sur l'organisation. Ces données déjà collectées sont aussi importantes que la nouvelle collecte de données car elles permettent **d'obtenir une historicité**

et de pouvoir observer des changements de positions des organisations à un an d'intervalle, que ce soit pour leur organisation ou vis-à-vis du PTCE en cours de création.

Nouvelle collecte de données

Cependant, la collecte des données en 2018-2019 ne suffisait pas à obtenir l'ensemble des informations permettant de répondre aux problématiques identifiées. De ce fait, nous avons entrepris une **nouvelle collecte des données entre octobre 2019 et juin 2020, par le biais d'observations participantes, d'entretiens semi-directifs, d'entretiens informels et d'interventions auprès des quatre PTCE en cours de création.** L'ensemble de la collecte des données est détaillé dans le tableau 22 ci-dessous.

Afin de répondre aux questions concernant les organisations et leurs actions pour la création (ou non) du PTCE, nous avons tout d'abord réalisé un entretien avec chacune des parties prenantes disponibles des quatre PTCE. Certaines organisations ont de ce fait été de nouveau interrogées, nous avons marqué un « (2) » pour ces entretiens. Nous avons également rencontré de nouvelles organisations du fait de l'intégration de nouvelles organisations en tant que parties prenantes du PTCE (selon l'organisation pilote). Les entretiens réalisés portaient sur : la présentation de l'interlocuteur et de son organisation (dans le cadre d'une première rencontre) ou l'évolution de son poste et de l'organisation (dans le cadre d'une deuxième rencontre), les relations de l'organisation avec les autres organisations (dans le cadre d'une première rencontre) ou son évolution (dans le cadre d'une deuxième rencontre), l'évolution du PTCE en cours de création (intégration et place des organisations, réalisations, évolutions en terme d'organisation collective, avis et rôle), l'appartenance et les relations entre les membres (l'évolution des liens entre les organisations et le sentiment d'appartenance), le processus de stratégie collective (stratégie de l'organisation, stratégie du PTCE, conditions de mise en accord entre les deux), le processus de création par la gouvernance (avis concernant la gouvernance et la structuration juridique, ainsi que le modèle économique, rôle potentiel dans la gestion du PTCE), les effets du PTCE (sur l'organisation, les autres organisations, sur le territoire, modalités d'évaluation).

Ensuite, nous avons observé des réunions internes (comités de pilotage, conseils d'administration) et des réunions externes (échanges autour de la construction de la politique publique en faveur des PTCE, échanges inter-PTCE, échanges scientifiques). L'observation des réunions portait 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 un feedback des participants.

Dispositif (date)	Observations participantes		Entretiens semi-directifs		Entretiens informels		Interventions	
	Nombre	Durée	Nombre	Durée	Nombre	Durée	Nombre	Durée
Entretien Primeur Manier (nov. 2019)			1	0h42				
Entretien Cafétoria (nov. 2019)			1	0h43				
Entretien SPL Calais Cœur de Vie (nov. 2019)			1	0h47				
(2) Entretien Ateliers de la Citoyenneté (nov. 2019)			1	1h16				
(2) Entretien Les Animaliens (nov. 2019)			1	0h30				
(2) Entretien Centre Européen de Séjour (déc. 2019)			1	0h47				
Entretien Animateur Marketplace ADLC (déc. 2019)			1	0h36				
(2) Entretien Le Lieu Commun (déc. 2019)			1	1h10				
(2) Entretien Opale Vélo Services (déc. 2019)			1	0h43				
Entretien Galilée (janv. 2020)			1	0h50				
Echange restitution ADLC (fév. 2020)							1	1h
Sous-total Pôle Anima			10	8h04			1	1h
Entretien coordinatrice Fabrique pour Entreprendre Solidaire (oct. 2019)					1	1h		
(2) Entretien PETR Cœur des HDF (nov. 2019)			1	0h52				
(2) Entretien MEEF Péronne (nov. 2019)			1	0h47				
(2) Entretien Lycée agricole de Péronne (nov. 2019)			1	1h05				
(2) Entretien Communauté de Communes Est de la Somme (nov. 2019)			1	0h40				
(2) Entretien Conseil Départemental Somme (nov. 2019)			1	0h42				
(2) Entretien Association Saint-Jean (déc. 2019)			1	0h48				
Entretien Association AMAO (déc. 2018)			1	0h21				
Echange restitution PETR Cœur des HDF (fév. 2020)					1	1h		
Comité de pilotage (fév. 2020)							1	2h
Sous-total Fabrique pour Entreprendre Solidaire			7	5h15	2	2h	1	2h
(2) Entretien Réaliss Quartiers (nov. 2019)			1	0h20				
(2) Entretien entrepreneur ESS (nov. 2019)			1	0h35				
(2) Entretien Grand Soissonnais (nov. 2019)			1	0h42				
Echange restitution étude du chapitre 5 (nov. 2019)							1	2h
(2) Entretien les Ateliers de Taux (nov. 2019)			1	0h54				
(2) Entretien Axo'méca (sept. 2018)			1					
Sous-total Aliss			5	2h13			1	2h
(2) Entretien Animateur MES Emergence Beauvaisis (nov. 2019)			1	0h45				
(2) Entretien Maison d'Economie Solidaire (déc. 2019)			1	1h24				
Entretien Passage Pro (déc. 2019)			1	0h45				
Entretien Cap3C (déc. 2019)			1	1h07				
Entretien Foyer de Jeunes Travailleurs Louise Michel (déc. 2019)			1	0h37				
Entretien Préfecture de l'Oise (déc. 2019)			1	0h55				
(2) Entretien SIME (déc. 2019)			1	1h05				
Entretien OPHS (déc. 2019)			1	0h40				
(2) Entretien Maison de Ther (déc. 2019)			1	0h59				
Entretien Conseil Départemental de l'Oise (déc. 2019)			1	1h15				
Entretien Bureau Information Jeunesse Beauvais (déc. 2019)			1	0h30				
Entretien AFPA (déc. 2019)			1	0h35				
Entretien Service Développement Durable Beauvaisis Agglomération (déc. 2019)			1	0h49				
(2) Entretien Synergies Activ (déc. 2019)			1	0h43				
(2) Entretien Service Développement Economique Beauvaisis Agglomération (déc. 2019)			1	0h44				
Entretien Service Transition Ecologique Beauvaisis Agglomération (déc. 2019)			1	0h28				
(2) Entretien Uni Lassalle (janv. 2020)			1	0h41				
(2) Entretien Ligue de l'Enseignement (janv. 2020)			1	1h03				
Entretien CCI Oise (fév. 2020)			1	0h27				
Echange animateur Emergence Beauvaisis (fév. 2020)					1	1h		
Comité technique Emergence Beauvaisis (juin 2020)	1	2h					1	1h
Sous-total Emergence Beauvaisis	1	2h	19	15h32	1	1h	1	1h
TOTAL	1	2h	41	31h04	3	3h	4	6h

Tableau 22. Part de la collecte des données concernant la boucle d'abduction au niveau d'analyse micro – d'octobre 2018 à juin 2020

Codage et analyse des données

Les données collectées ont été codées et analysées par l'utilisation de la 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.

3. Résultats : l'implication des organisations parties prenantes dans le processus de création des PTCE

Pour répondre à la question de recherche portant sur les processus d'implication des organisations parties prenantes dans la création des MO MPP, nous avons réalisé une analyse inter-cas en regroupant les éléments observés et découverts auprès des quatre PTCE étudiés. Nous présentons ces résultats, en soulignant **les différentes façons dont les organisations parties prenantes s'impliquent dans la création de ces MO MPP, notamment à partir des relations inter-organisationnelles basées sur l'appartenance, la stratégie collective et la gouvernance des MO MPP**. Sur la base de Corley et Gioia (2004), nous présentons une synthèse de la structure de données dans le tableau 23 ci-dessous reprenant les concepts, thèmes et dimensions permettant la mise en évidence du processus d'implication des organisations parties prenantes dans la création des MO MPP. Ces éléments proviennent de l'analyse transversale des résultats obtenus à partir des investigations réalisées dans le cadre des boucles d'abduction aux niveaux d'analyse méso et micro sur la thématique de l'implication des organisations dans le processus de création de la MO MPP. Une structure de données détaillée est présente en annexe.

Cette structure de données fait apparaître trois dimensions à partir de 10 thèmes de second ordre : l'implication des organisations dans les activités de la MO MPP, mettant en évidence les modalités multiples d'implication des organisations, les limites de leur implication ainsi que la plus-value perçue par les organisations de cette implication (3.1) ; l'implication des organisations dans le processus d'organisation de la MO MPP, qui concerne la structuration, la stratégie, la gouvernance et le modèle économique de la MO MPP (3.2) et les modalités de relations des organisations dans et en dehors de la MO MPP, comprenant le sentiment d'appartenance, les modalités de relations entre la MO MPP et l'organisation, et les modalités de relations entre les organisations parties prenantes (3.3).

Concepts de 1 ^{er} ordre	Thèmes de 2 nd ordre	Dimensions
Apports multiples des organisations parties prenantes	Modalités d'implication diverses des organisations parties prenantes	Implication des organisations dans les activités de la MO MPP
Partage d'expertise des organisations parties prenantes		
Apports financiers des organisations parties prenantes		
Apports de temps des organisations parties prenantes		
Apports matériels des organisations parties prenantes		
Entraides et solidarité des organisations parties prenantes		
Manque de temps des organisations parties prenantes	Limites et dés-implication des organisations parties prenantes	
Jeux politiques autour et au sein de la MO MPP		
Manque de cohérence et de priorisation des thématiques		
Manque de financement des organisations parties prenantes et de la MO MPP		
Essoufflement par manque de diversité de nature d'organisations		
Découverte de l'ESS	Plus-value de l'implication des organisations dans les activité	
Réponse aux besoins sociaux de territoire		
Créer son activité		
Se faire connaître		
Co-responsable d'une nouvelle activité		
Risque d'alourdissement si mise en place d'une structuration juridique	Implication dans le processus de structuration	
Formalisation facilite l'implication		
Structuration par un système souple porté par une organisation partie prenante		
Structure dédiée pour gérer les ressources		
Communication facilite la structuration		
La structuration permet de pérenniser la MO MPP		
Thématique comme stratégie	Implication dans le processus de stratégie	
La création de la MO MPP comme stratégie		
Difficulté à clarifier les objectifs		
Mise en accord de la stratégie		
Stratégie protéiforme		
Stratégie comme agglomérat d'idées		
Niveaux d'implication différents dans la gouvernance	Implication dans le processus de gouvernance	
Manque de transparence de la gouvernance		
Gouvernance par l'action		
Gouvernance non visible		
Besoin de co-construire les modalité de prise de décisions		
Financement de et par l'organisation pilote	Implication dans le modèle économique de la MO MPP	
Financement public		
Modèle économique hybride		
Problématiques de financement de la cellule d'animation		
Organisations comme bénéficiaires	Sentiment d'appartenance à la MO MPP	
Organisations comme extérieures		
Organisations comme partenaires		
Organisations comme parties prenantes à part entière		
Relations à partir d'activités	Modalités de relations MO MPP - organisations parties prenantes	
Formalisation clarifie les relations		
Double légitimité MO MPP – organisations parties prenantes		
MO MPP facilite coopération entre organisations	Modalités de relations inter-organisations	
Co-production au sein de la MO MPP		
Organisations impliquées dans de multiples coopérations		

Tableau 23. Synthèse de la structure de données du processus d'implication des organisations parties prenantes dans la création des MO MPP

3.1 Implication des organisations dans les activités du PTCE

Les organisations parties prenantes du Pôle Anima possèdent des niveaux et des modalités d'implication variées. Concernant les modalités d'implication, les organisations intégrées au pôle ESS partagent de nombreuses expériences et s'entraident notamment par le biais des cafés de l'ESS, animés par Galilée, ouverts à tous et ayant pour but de « *traiter d'un sujet en étant très concrets* » (présentation des cafés de l'ESS). Ensuite, les organisations partagent leurs expériences sur des thématiques variées et ont à cœur de proposer et partager avec les autres organisations du pôle ESS (Le Lieu Commun, Centre Européen de Séjour, Galilée). Enfin, les organisations partagent des valeurs concernant des thématiques sociales et le fait qu'ils « *travaillent de la même façon* » (Centre Européen de Séjour). Cependant, les organisations mettent en évidence des limites quant à leur implication. Ces limites concernent notamment la grande diversité de thématiques et de missions parmi les associations présentes : « *même des fois on a du mal à collaborer parce que ce n'est pas forcément naturel, on n'est pas sur les mêmes thématiques en fait* » (Le Lieu Commun). Un manque de confiance apparaît également quant à des missions partagées qui ont eu du mal à se réaliser par manque d'implication et de disponibilité des autres membres : « *je l'ai vécu comme un truc où je me suis dit je ne peux pas compter sur eux* » (Cafétoria). Cette limite de disponibilité, combinée à un manque de financement dédié au sein des organisations pour créer le Pôle Anima, renforce le manque d'implication de celles-ci : « *s'il y avait un financement pour travailler sur les coopérations, je travaillerais sur les coopérations* » (Les Animaliens, Opale Vélo Services, Primeur Magnier). Ces limites ont amené les organisations à déplacer les réunions des Animés sur la pause déjeuner, une fois par mois, « *mais même comme ça tout le monde ne peut pas être là* » (Galilée).

Les organisations s'impliquent par différentes modalités au sein de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire. Premièrement, les organisations pilotes sont présentes dans l'ensemble des activités de la Fabrique : accompagnement des porteurs, identification des besoins, groupes de travail, comité de pilotage, communication (MEEF de Péronne, PETR Cœur des HDF). Deuxièmement, les organisations mettent à disposition leur expertise (Saint-Jean, Conseil Départemental de la Somme) et leurs conseils et compétences notamment par des « *mutualisations de compétences* » (MEEF de Péronne) et de ressources humaines pour animer et œuvrer aux réalisations de la Fabrique pour Entreprendre (PETR Cœur des HDF, Communauté de Communes Est de la Somme, Lycée agricole). Troisièmement, les organisations partagent également des valeurs « *en terme de lien social, en terme de solidarités* »

dans le milieu rural » (Lycée agricole). Cependant, plusieurs limites apparaissent quant à l'implication des organisations dans la Fabrique pour Entreprendre Solidaire. Certaines organisations, comme la Chambre d'Agriculture, n'ont souhaité s'engager si et seulement si elles avaient des opportunités financières (via des prestations de services). Une seconde limite concerne le temps : *« c'est le temps qui fait qu'on n'avance pas assez vite sur les projets »* (Communauté de communes Est de la Somme). Une troisième limite concerne la question du portage politique de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire au sein de chaque organisation : *« ce qui nous manque peut-être (...), c'est l'appui politique »* (Communauté de communes Est de la Somme, Comité de pilotage Fabrique mars 2019, Saint-Jean). Cette difficulté de portage politique est d'autant plus difficile avec la période actuelle : les élections municipales et de communautés de communes ont lieu en mars 2020 (Communautés de Communes Est de la Somme).

Les organisations parties prenantes d'Aliss jusque début 2019, ont radicalement changé leur modalités d'implication. En effet, les organisations s'impliquaient principalement en partageant des idées au sein des groupes de travail (chargée de mission Conseil départemental de l'Aisne, La Poste, expert-comptable), de ressources matérielles telles que les locaux (Grand Soissonnais), des vélos (La Poste), des financements (subvention et adhésions) et des valeurs de coopération, d'action sociale pour le territoire (Charte Aliss, La Poste). Cependant, les organisations évoquaient déjà des limites dans l'implication vis-à-vis d'Aliss : le manque d'entreprises et de citoyens dans les groupes de travail (La Poste, entrepreneur ESS, Grand Soissonnais), l'essoufflement dans la mobilisation des personnes sur la phase de développement (expert-comptable), le manque de ressources dédiées d'un *« organe d'animation pour alimenter les coopérations »* (Animateur Aliss), des difficultés dans la coopération des organisations via la mutualisation et le partage d'informations (expert-comptable), un manque de soutien financier d'Aliss par l'agglomération Grand Soissonnais en 2019 lié à *« des histoires politiques »* (Ateliers de Taux, entrepreneur ESS, Axo'méca) et la confusion entre l'accompagnement et le portage d'activités directement par Aliss (Réaliss Quartiers). A ces limites s'ajoutent également les limites des organisations parties prenantes elles-mêmes telles que le manque de disponibilités, les besoins financiers des organisations (Axo'méca, Ateliers de Taux) ou encore la crainte de créer des conflits concernant les choix de structuration d'Aliss (Grand Soissonnais). De plus, les activités d'Aliss et celles des organisations se sont entrecroisées à plusieurs reprises : d'un côté, Aliss portait les activités pour faciliter la création des structures d'insertion par de l'ingénierie de territoire (Sous-Préfet de l'Aisne, expert-

comptable, Réaliss Quartiers, Axo'méca), de l'autre, les organisations parties prenantes se trouvaient dans une confusion quant à la spécificité de l'activité d'Aliss par rapport à la leur. Par exemple la collectivité territoriale se doit de « *réfléchir à comment on va intervenir demain par rapport à eux* » (Grand Soissonnais). Ces éléments ont contribué à la mise en sommeil de l'association, qui s'est manifestée par l'arrêt des groupes de travail, le non-renouvellement des adhésions des organisations parties prenantes ainsi que le départ de certains membres du conseil d'administration. Les organisations n'ont pas souhaité continuer ou s'impliquer davantage dans la reprise d'Aliss à la fois par « *crainte que ça retombe sur nos propres business et financements liés à l'agglomération* » (entrepreneur ESS) mais aussi par la perte d'activité de leur propre organisation entraînant la liquidation de l'activité (Axo'méca, Ateliers de Taux). De ce fait, aujourd'hui seul un bureau restreint (composé de l'expert-comptable, la présidente du Pied @ l'Etrier et l'entrepreneur ESS) existe, d'un point de vue purement administratif. Des rencontres informelles se déroulent également entre l'entrepreneur ESS (devenu président d'Aliss) et le Grand Soissonnais pour envisager la reprise d'Aliss après les élections municipales. Dans ce cadre, l'entrepreneur ESS évoque la possibilité de faire contribuer la collectivité territoriale dans une « *logique de facilitateur pour mettre à disposition des moyens pour accompagner l'ingénierie de montage des projets* » (entrepreneur ESS).

Les modalités d'implication des organisations parties prenantes d'Emergence Beauvaisis sont diverses. Certaines organisations sont présentes dans l'ensemble des dispositifs d'échanges (Conseil Départemental de l'Oise, la Maison d'Economie Solidaire, OPHS, La Ligue de l'Enseignement de l'Oise et SIME). Ces organisations mettent à disposition des ressources, passent du temps dans les différents dispositifs, donnent des ressources matérielles et/ou financières. Plus particulièrement, certaines organisations partagent des informations et leur expertise (Agglomération du Beauvaisis, Bureau Information Jeunesse). D'autres partagent des moyens financiers (Agglomération du Beauvaisis, Conseil Départemental de l'Oise Conseil Régional HDF). Certains partagent également des moyens humains par la mise à disposition de personnel (Maison d'Economie Solidaire, SIME, Ligue de l'Enseignement de l'Oise, Agglomération du Beauvaisis) mais aussi pour prendre le temps et participer aux groupes de travail (Foyer de Jeunes Travailleurs, Conseil Départemental de l'Oise). Des ressources matérielles sont mises à disposition notamment des locaux pour les permanences, les activités et les réunions (Agglomération du Beauvaisis, SIME, Maison de Ther). Enfin, les organisations s'accordent également par le partage d'une « *approche par rapport au public, un respect, des valeurs qui étaient communes à ces structures* » (Foyer de Jeunes Travailleurs).

Cependant, les organisations interrogées mettent également en avant des limites quant à leur implication au sein d'Emergence Beauvaisis : le manque de diversité des organisations parties prenantes (SIME, Conseil Départemental de l'Oise), le « *volet financier* » (CCI Oise, Itinér'air), la difficulté du passage à l'action en commun (Passage Pro, CCI Oise, Cap3C, Préfecture de l'Oise), qui entraînent un risque d'essoufflement comme l'évoque la Ligue de l'Enseignement de l'Oise, le manque de temps à investir pour participer aux groupes de travail et comités de pilotage (Cap3C, Beauvais Services Plus), l'enjeu du soutien politique dans l'implication des organisations (Conseil Départemental de l'Oise). La présence de la Maison d'Economie Solidaire et de leur PTCE sur le territoire permet également des effets importants sur la création d'Emergence Beauvaisis. Elle est « *porteur, pivot juridique des conventions et des choses comme ça. Ce n'est pas anodin parce que ça donne aussi un crédit* » (Maison d'Economie Solidaire). Les organisations parties prenantes évoquent la logique d'accompagnement, le partage du savoir-faire et de l'expérience (SIME) ainsi que la démocratisation et l'expérimentation pratique de notions telles que l'économie de proximité comme des facteurs facilitant le développement du PTCE (Agglomération du Beauvaisis).

3.2 Implication des organisations dans le processus d'organisation du PTCE

Concernant le processus de stratégie collective du Pôle Anima, nous avons tout d'abord des éléments qui précisent comment les organisations parties prenantes voient et évoquent la stratégie actuelle. L'ambition affichée du Pôle Anima est « *de redynamiser les centres-villes par le biais d'une stratégie globale* » (Bilans Pôle Anima 2017 et 2018). Cet objectif a été renforcé dans le cadre des réunions des Animés où il a été décidé que « *le pôle ESS peut participer à la redynamisation du centre-ville* », notamment grâce aux activités des associations parties prenantes du pôle et de la ferme urbaine (comptes-rendus réunion Les Animés de mars 2018). Cependant, les organisations mettent en évidence que, malgré l'ambition posée, la stratégie du Pôle Anima se fait chemin faisant : « *je pense qu'il faut laisser faire en fait* » (ADLC, Centre Européen de Séjour). Opale Vélo Services précise qu'il serait intéressant d'aller plus loin dans la réalisation de la stratégie : « *Il n'y a pas vraiment de personne qui prend le truc à cœur le pôle Anima de dire il faut vraiment que ça avance, ça vivote, ça fait ça petite vie toute seule* ». Concernant les intérêts stratégiques des organisations parties prenantes, elles évoquent principalement le souhait de renforcer leur propre stratégie organisationnelle (Les Animaliens, SPL Cœur de Vie, ADLC). Par exemple, Les Animaliens évoquent : « *déjà la ferme urbaine va répondre au projet stratégique de l'association qui est la médiation animale et l'éducation canine, ça c'est le premier point* ». Les organisations posent cependant des

limites dans leur volonté de s'impliquer dans le Pôle Anima. Les Animaliens et le Lieu Commun évoquent le fait que la coopération dans le cadre du Pôle Anima est intéressante si celle-ci s'inscrit en lien avec les activités de leur propre organisation ainsi qu'avec les besoins du territoire. Par exemple, Les Animaliens questionnent la boutique mise en place proche de la ferme qui ne reflète pas suffisamment la vision de la ferme urbaine autour du lieu (mais plutôt la consommation de produits d'origine animale). Concernant la stratégie à développer pour le Pôle Anima, les organisations mettent en évidence le besoin d'ouvrir le Pôle ESS à d'autres types d'organisations pour permettre la mise en place d'un véritable PTCE « *qui n'est pas encore formalisé* » (ADLC, Galilée). Cette ouverture permettrait également « *de créer des projets en commun* » avec l'ensemble des organisations intégrées (Galilée) par le biais de nouveaux groupes de travail mais aussi d'apporter « *du travail à chacun, (...), de mutualiser les connaissances* » (ADLC). La perspective de créer le PTCE basée plutôt sur les coopérations économiques est cependant questionnée par les organisations parties prenantes du Pôle ESS. Alors que Made in Calais s'y retrouverait plus « *dès l'instant que l'on parle de développement économique et de créer des ponts entre acteurs de la vie locale au sens large ça me parle effectivement beaucoup plus* », Les Animaliens restent dubitatifs en précisant à la fois l'intérêt pour diffuser la compréhension des finalités de l'ESS mais également le risque d'intégrer une logique trop économique au sein du PTCE.

Concernant le processus de structuration et de gouvernance du Pôle Anima, d'abord, les organisations parties prenantes évoquent la nécessité de structurer pour « *arrêter d'être dans le flou* », notamment par la communication entre les membres (animateur Pôle Anima). Les organisations mettent en évidence l'intérêt de communiquer entre les membres et vers l'extérieur par des outils de communication pour expliquer ce qu'est le Pôle Anima (Le Lieu Commun, Cafétoria, Opale Vélo Services, Centre Européen de Séjour). Les ADLC évoquent même l'intérêt de créer « *une bannière Anima* » pour présenter les activités créées par le Pôle Anima. De plus, les organisations évoquent la présence des ADLC comme pilote actuel du Pôle Anima tout en précisant l'intérêt de le structurer « *en réseau* » (Les Animaliens) ou grâce au pilotage par le Pôle ESS (ADLC), notamment par la mise en place de règles (Opale Vélo Services). Ce travail de structuration a commencé : « *on est en train de se structurer un peu plus clairement* » (Centre Européen de Séjour, Galilée). Les organisations mettent également en évidence l'aspect non-nécessaire de la structuration juridique : « *il faut laisser faire le temps, la structure Anima elle va se faire toute seule* » (ADLC, Galilée, Les Animaliens). Ensuite, concernant la gouvernance collective, les entretiens et observations mettent en évidence que les

organisations se questionnent et ont formalisé les modalités de prises de décision (Galilée, comptes-rendus réunion les Animés juillet 2019). Les organisations ont également posé des « *règles de fonctionnement des réunions des animés* » concernant la régularité, la présence, l'objectif et les thématiques traitées (comptes-rendus réunion les Animés juin 2019). Cependant, plusieurs organisations restent sceptiques quant à une gouvernance collective du fait de la prépondérance des choix pris par les ADLC et les Animaliens, notamment dans la relation privilégiée avec la collectivité territoriale (Le Lieu Commun, ADLC, Galilée). Enfin, le modèle économique du Pôle Anima est aujourd'hui complètement lié aux financements par les collectivités territoriales via des subventions, directement versés auprès des ADLC dans la création du PTCE.

La stratégie actuelle de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire est assez confuse pour les organisations parties prenantes. Elles évoquent l'objectif concernant le développement d'une cohésion territoriale et la création de collectifs sur des thématiques comportant des objectifs similaires de territoire et des problématiques communes (MEEF de Péronne). La stratégie se fait par « *tâtonnements* » (MEEF de Péronne) et est « *plus claire quand on la vit* » (Lycée agricole). Cependant, la plupart des organisations parties prenantes estiment ne pas passer assez de temps à la réflexion stratégique concernant la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, ce qui entraîne cette confusion ainsi qu'une difficulté de lisibilité de la stratégie et des actions (MEEF de Péronne, PETR Cœur des HDF). Pour la Communauté de Communes Est de la Somme, par exemple, les missions de la Fabrique pour Entreprendre sont liées aux missions des organisations partenaires sur l'alimentation, à savoir le PETR Cœur des HDF et la MEEF. Concernant les volontés stratégiques des organisations parties prenantes, celles-ci évoquent l'intérêt de participer à cette coopération dans le cadre de la création de nouveaux emplois sur le territoire à partir de thématiques différentes comme l'ESS, le Plan Climat Alimentation Energie Territoire (PCAET) ou la mobilité (MEEF de Péronne, Communautés de Communes Est de la Somme, Saint-Jean, Lycée agricole, Conseil Départemental de la Somme). Le PETR Cœur des HDF, bien que pilote de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, a remis en question la stratégie même de créer un PTCE car « *il n'y a pas de résultats concrets* » notamment concernant la création d'emplois. Concernant la stratégie à développer pour la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, les organisations parties prenantes évoquent l'intérêt de travailler sur l'identification des besoins sociaux de territoire en mode « *projet collectif* » sur des thématiques (PETR Cœur des HDF). Elles identifient également l'intérêt de la création de coopérations économiques et des activités en commun entre les organisations, ainsi qu'un lieu commun pour

accueillir les porteurs d'organisations de l'ESS. De plus, les organisations mettent en évidence la nécessité de communiquer de façon plus importante sur la Fabrique pour Entreprendre Solidaire afin de permettre l'implication des élus du territoire (Saint-Jean) et permettre la mise en place de politiques publiques en faveur des thématiques identifiées. Concernant la structuration de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, les organisations parties prenantes évoquent la nécessité de structurer afin qu'elle soit identifiée en tant que telle. Cette structuration passe notamment par le besoin d'associer les parties prenantes et porteurs d'organisations de l'ESS dans des dispositifs d'échanges intermédiaires permettant le travail en commun et les réseaux de connaissance (Conseil départemental de la Somme), par la formalisation via des conventions de partenariat (Lycée agricole) pour valider l'engagement des organisations politiques et permettre l'implication des salariés. Cette structuration permettra ainsi de faciliter l'engagement des élus et organisations politiques (Communauté de Communes Est de la Somme, Saint-Jean) et de développer la communication et l'action de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire avec des missions dédiées (MEEF de Péronne). Certaines des organisations parties prenantes évoquent également la présence de jeux politiques dans la création de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, cette présence mettant en difficulté la gestion du PTCE ainsi que la clarté de la stratégie identifiée. Cependant, les organisations parties prenantes mettent en avant le besoin de ne pas trop structurer la Fabrique pour Entreprendre Solidaire au niveau des activités car « *les choses se font facilement à ce niveau-là* » (Saint-Jean, Lycée agricole, PETR Cœur des HDF). De plus, le fait de conserver la gestion de la Fabrique au PETR Cœur des HDF permettrait de conserver « *cette volonté politique de départ* » (Lycée agricole). Pour le PETR, malgré le questionnement sur la réalisation d'un PTCE, l'organisation va continuer la Fabrique pour Entreprendre Solidaire : « *on va redéposer un appel à projet FEDER et il n'y aura pas de changement de gouvernance* » (PETR Cœur des HDF). Concernant la gouvernance de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, celle-ci passe quasi-exclusivement par les comités de pilotages où sont intégrées certaines des organisations parties prenantes, sur invitation des organisations pilotes : Saint-Jean, Lycée agricole, Amao. Ces comités de pilotage ont été répartis inégalement durant la Fabrique, avec des comités de pilotage de moins en moins fréquents malgré un dernier comité bilan où beaucoup d'organisations étaient présentes. D'autres organisations n'ont pas connaissance de ces dispositifs de gouvernance (Conseil départemental de la Somme, Communauté de Communes Est de la Somme). Les organisations évoquent toutes le manque de transparence vis-à-vis de la gouvernance : « *d'ailleurs je n'ai pas de point de vue précis sur vraiment la façon dont ça fonctionne très concrètement* » (Lycée agricole, Communauté de communes Est de la Somme,

Amao). Les organisations mettent également en évidence l'aspect trop informel de la gouvernance, entraînant un manque de priorisation par un dispositif hiérarchique (Communauté de communes Est de la Somme, Conseil départemental de la Somme). Concernant l'implication des organisations dans les dispositifs de gouvernance, les organisations parties prenantes précisent la volonté de ne pas trop s'impliquer, par manque de temps, de compétences et de légitimité (Lycée agricole, Communauté de communes Est de la Somme). Pourtant, le PETR Cœur des HDF souhaite être simplement dans une « *vocation à impulser mais on n'a pas vocation à pérenniser* ». Concernant le financement de la Fabrique pour Entreprendre, le PTCE est financé par un appel à projets de 3 ans (jusque fin 2019) via le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) co-obtenu par la MEEF de Péronne et le PETR Cœur des HDF. Le PETR, chef de file de la réponse à l'appel à projets, a redéposé une demande pour faire perdurer le financement sur 3 ans.

Concernant la stratégie d'Aliss, celle-ci portait principalement sur la coopération territoriale comme moyen de développer des activités répondant à des besoins sociaux et se référant à l'innovation sociale. Plus particulièrement, Aliss avait identifié des thématiques de travail pour réaliser des activités (éco-activités, mobilité, services à la personne). De plus, la stratégie portait sur la création d'une structuration juridique permettant l'intégration au capital de personnes morales par le biais d'une SCIC. Cependant, cette stratégie est entrée en conflit avec les stratégies et les modes de fonctionnement des organisations parties prenantes (Grand Soissonnais, entrepreneur ESS, Axo'méca). Lors de l'échange de synthèse concernant Aliss en novembre 2019, l'entrepreneur ESS évoquait, dans le cas où Aliss serait remise en activité, « *qu'il faut aussi prévoir des temps de réalignement collectif* » (entrepreneur ESS). Pour lui, c'est ce dont à manquer Aliss : « *pendant 3 ans, le cap était sûrement le même mais à un moment donné (...) n'a pas sans doute réaligner suffisamment le fait que c'était bien ces routes-là qu'on prenait* » (entrepreneur ESS). De plus, il imagine un système souple et simple où « *chacun joue sa partition* » (entrepreneur ESS). Aliss s'est structuré rapidement grâce aux activités réalisées (entrepreneur ESS) et à l'opportunité de répondre à l'appel à projets, ce qui a amené les organisations à créer une association dédiée. Cependant, cette structuration a entraîné une tension avec la collectivité territoriale (Grand Soissonnais). De plus, les organisations ont mis en évidence le manque de communication d'Aliss pour intégrer diverses organisations (Ateliers de Taux). La structuration en association a été mise à mal par la collectivité territoriale qui a refusé de financer l'association en 2019. Or, les charges étaient trop importantes, de ce fait lors du conseil d'administration de mars 2019, il a été décidé « *la mise en sommeil d'ALISS jusqu'à*

la fin de la période électorale » et la mise en place d'un bureau restreint composé de l'entrepreneur ESS en tant que président (suite à la démission du président précédent), le même trésorier et la même secrétaire (échange informel entrepreneur ESS). Le Grand Soissonnais imagine plutôt, dans le cadre de la reprise d'Aliss, *« une logique d'internalisation des ressources pour laisser véritablement le volet entre guillemets « animation » des partenaires par l'association »*. Cette internalisation au cœur de la collectivité territoriale éviterait des jeux politiques et des tensions entre les deux mais nécessite de penser à la gouvernance. Concernant la gouvernance collective d'Aliss, celle-ci s'est plutôt construite chemin faisant : *« on co-construit jusqu'au moment où on se dit bah on fait quelque chose ou on ne fait rien et puis après ça part quelque part »* (entrepreneur ESS). Cette construction en suivant ainsi que le souhait de ne pas intégrer d'élus de l'agglomération a entraîné un manque de communication et de légitimité de l'action d'Aliss sur le territoire, créant des suspicions concernant les motivations d'Aliss (Grand Soissonnais). De plus, les organisations mettent en avant le manque de transparence de la gouvernance et des prises de décisions (Les Ateliers de Taux, entrepreneur ESS). Les organisations ont également été déçues du feedback reçu par les élus (entrepreneur ESS), ce qui a entraîné l'arrêt de l'association et de l'investissement des organisations. Cet arrêt a été vécu comme brutal par les organisations gravitant autour (Les Ateliers de Taux). Concernant le modèle économique d'Aliss, celui-ci était essentiellement basé sur *« des subventions qu'elle obtient en bonne partie de la ville et de l'agglomération »* qui avaient de fortes attentes sur les créations d'emplois sur le territoire (entrepreneur ESS). Les organisations avaient déjà mis en évidence les limites du fonctionnement par subventions avec le modèle associatif, bien que celui-ci soit le plus pertinent au démarrage (expert-comptable). Or, dès janvier 2019, le refus de la collectivité territoriale de financer Aliss pour l'année a entraîné un manque de trésorerie et un découvert du compte bancaire (comptes-rendus conseil d'administration Aliss janvier 2019). Cependant l'association, grâce à une subvention de l'agglomération rajoutée en 2019, a pu *« mettre on va dire en sommeil l'activité sans la liquider »* (entrepreneur ESS). Pour la reprise d'Aliss, l'entrepreneur ESS met en évidence une pratique différente concernant le modèle économique à mettre en place : *« pour moi le meilleur moyen de fonctionner ce serait de réunir autour de la table ce que veulent les co-financeurs »* (entrepreneur ESS).

La grande majorité des organisations parties prenantes ont connaissance de la stratégie d'Emergence Beauvaisis de *« contribuer à développer une économie de proximité sur le Beauvaisis »* (Maison d'Economie Solidaire) par le biais d'axes de travail prioritaires

thématiques. Cette stratégie est opérationnalisée par la mise en coopération des organisations diverses sur le territoire et la création de nouvelles activités pour répondre à des besoins sociaux. Les organisations insistent d'ailleurs sur l'intérêt de passer par l'action pour faire la stratégie (CCI Oise, Ligue de l'Enseignement de l'Oise, Maison d'Economie Solidaire, OPHS). Cependant, les organisations identifient un certain nombre d'objectifs qui subsistent quant à la stratégie d'Emergence Beauvaisis, notamment : le recensement des besoins de territoire et leur adéquation avec le besoin des organisations (réactualisation des thématiques) (Ligue de l'Enseignement de l'Oise, Cap3C, Maison de Ther), le lien avec le développement durable (dans la suite du travail lors de l'université éphémère en lien avec Cit'in), le développement d'une stratégie et d'une volonté collective (au-delà des individus) « *centré sur l'économie sociale et solidaire* », les coopérations avec les organisations du territoire (Agglomération du Beauvaisis, Maison d'Economie Solidaire, Foyer de Jeunes Travailleurs), et la fixation d'objectifs prioritaires et d'un mode de fonctionnement car « *ça s'essouffle* » (Passage Pro). Concernant le lien entre la stratégie collective et les stratégies individuelles, la plupart des organisations parties prenantes évoquent l'adéquation partielle entre leur stratégie individuelle (de développement territorial, recherche et développement, transition écologique et solidaire) et la stratégie collective identifiée à l'échelle d'Emergence Beauvaisis. Les organisations précisent que pour la stratégie « *il faut adapter le discours en fonction des partenaires* » (Conseil Départemental de l'Oise). Cependant, elles évoquent la nécessité de faire évoluer la stratégie collective d'Emergence Beauvaisis (Préfecture de l'Oise, Bureau Information Jeunesse, Agglomération du Beauvaisis, CCI Oise, Passage Pro, Service Transition Ecologique de l'Agglomération, Uni Lassalle, SIME). Dans ce cadre, les organisations parties prenantes mettent en évidence leur apports potentiels : implication dans les groupes de travail, mise à disposition de locaux, ressources d'étude et de diagnostic. Concernant le pilotage et la gouvernance du PTCE, les organisations parties prenantes évoquent le manque de transparence dans le pilotage stratégique ainsi que le manque de représentativité d'Emergence Beauvaisis. Cette faible transparence correspond à une gouvernance peu formalisée et peu partagée (Synergies Activ, Passage Pro), avec un cercle d'organisations pilotes très homogène ainsi que des comités de pilotage avec peu de place aux discussions, échanges et pédagogies vis-à-vis des organisations possédant peu de connaissances dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (Uni Lassalle, CCI Oise). Les organisations parties prenantes évoquent alors le besoin de développer un dispositif collectif de gouvernance facilitant la recherche et l'innovation pour Emergence Beauvaisis, le renforcement des règles d'échanges et de prises de décision et la création d'un dispositif intermédiaire entre les réunions des animateurs et les comités de

pilotage permettant de partager les orientations et de dépasser les cultures professionnelles. La mise en place d'un « *comité de coordination* » ou d'un « *comité technique* » entre les co-responsables des organisations les plus parties prenantes est également évoqué pour formaliser l'engagement et la prise de décisions collectives (Ligue de l'Enseignement de l'Oise, SIME). Concernant la formalisation, les organisations parties prenantes évoquent l'intérêt de formaliser les engagements des organisations par une charte ou un moyen permettant la visibilité et lisibilité d'Emergence Beauvaisis et de ses membres (comité de pilotage Emergence Beauvaisis décembre 2019) (Maison de Ther). Cette formalisation ne doit cependant pas engager de façon importante les organisations parties prenantes car la souplesse actuelle des instances favorise l'implication des membres. Cette formalisation correspond plutôt à un besoin de communication et de vulgarisation des intérêts, ambitions et activités d'Emergence Beauvaisis à destination des organisations du territoire (Conseil départemental de l'Oise, Uni Lassalle, Synergies Activ, service Transition Ecologique Agglomération du Beauvaisis, Foyer de Jeunes Travailleurs). Concernant la structuration (notamment juridique) d'Emergence Beauvaisis, l'ensemble des organisations parties prenantes évoquent l'importance de structurer dès lors qu'une activité importante ou un site en commun rendra nécessaire la structuration « *pour gérer un espace physique* » (animateur Emergence Beauvaisis, Maison d'Economie Solidaire). La structuration se fera « *au fur et à mesure dès qu'il y aura des projets plus impactant* » (OPHS). En effet, la plupart des organisations évoque le risque d'un fonctionnement lourd avec une structuration juridique, préférant la forme réseau (Maison de Ther, Conseil Départemental de l'Oise, Agglomération du Beauvaisis). Elles mettent également en avant l'importance de construire avant tout un réseau d'organisations, « *un pool d'acteurs* » (Conseil Départemental de l'Oise). Cependant, quelques organisations insistent sur l'importance qu'une structure soit dédiée pour communiquer et rendre lisible la finalité du PTCE aux yeux des entreprises et du territoire (Passage Pro, CCI Oise). Certaines organisations évoquent également la possibilité de créer une structure souple « *s'appuyant sur une structure existante* » (Conseil Départemental de l'Oise, OPHS). Concernant le modèle économique, les organisations parties prenantes d'Emergence Beauvaisis insistent surtout sur la mutualisation, le partage de ressources et le temps salarié pour développer dans un premier temps les groupes de travail thématiques. Le modèle économique pourrait par la suite se développer via des mutualisations (OPHS), des cotisations, des achats de prestations de service en terme d'innovation et développement ou encore une fondation territoriale (Maison de Ther) pour financer notamment des salariés dédiés dans une optique de professionnalisation du PTCE. Certaines organisations évoquent cependant leur volonté que cela « *reste dans du non-lucratif* » (Préfet de l'Oise).

3.3 Modalités de relations des organisations parties prenantes

Concernant le sentiment d'appartenance, les organisations évoquent des positions particulières vis-à-vis du Pôle Anima. Les organisations intégrées dans le Pôle ESS se voient comme de véritables parties prenantes du pôle ESS comme du Pôle Anima (Le Lieu Commun, Made in Calais, Opale Vélo Services, Centre Européen de Séjour, Galilée et les ADLC) malgré la difficulté « *de se dégager du temps pour voir tout le monde pour se dire qu'est-ce qu'on fait vraiment ensemble* » (Opale Vélo Services). Les Animaliens se voient plus spécifiquement comme une organisation qui anime la ferme urbaine, sans pour autant être partie prenante du Pôle Anima. Les organisations intégrées à l'activité de la Marketplace se voient plutôt comme un « *partenaire sur une branche très précise* » (SPL Cœur de Vie) ou comme « *un bénéficiaire* » (Cafétoria, Primeur Magnier). Ce sentiment d'appartenance se renforce par les coopérations croissantes se développant entre les membres du Pôle Anima. Le lieu partagé entre les membres permet d'entrevoir des premiers échanges et des premières coopérations selon Made in Calais et Galilée. Le Lieu Commun évoque quant à lui la prestation réalisée par un des co-workers concernant la première version du site internet de la Marketplace ainsi que des coopérations avec les artisans de Made in Calais. La perspective d'un évènement commun avec l'idée de se mettre « *tous ensemble pour faire quelque chose* » (Centre Européen de Séjour) apparaît également comme un point central pour tester « *le travail ensemble* » (Opale Vélo Services). Certaines conventions de partenariat passées entre les membres permettent également de mettre en évidence l'appartenance des organisations au Pôle Anima : Galilée a « *établi un partenariat avec les ADLC pour être présents physiquement sur le lieu et du coup développer de l'accompagnement ESS ici* » (Galilée), la collectivité territoriale a fait signer une convention aux ADLC pour « *mener à bien la création du Pôle ESS et de la ferme urbaine* » comprenant des subventions de 2015 à 2018 (ADLC). Pour autant, les organisations considèrent que plus que des conventions, l'intérêt est d'abord de « *créer du lien peut-être avec les acteurs existants ça serait déjà une première étape* » (Le Lieu Commun). Des activités, portées par les organisations membres, ont également renforcé leur adhésion au Pôle Anima : les ADLC avec le pilotage du lieu partagé, la SPL Cœur de Vie qui a accepté que les ADLC, au nom du Pôle Anima portent l'activité de la Marketplace, l'activité de conciergerie des ADLC avec les commerçants du centre-ville et la SPL Cœur de Vie. Ces activités sont de ce fait portées temporairement ou pérennément par les organisations membres au nom du Pôle Anima. Or, ce portage entraîne une confusion pour les organisations extérieures, ne sachant pas toujours que les activités se déroulent dans le Pôle Anima, en plus du lien direct avec l'organisation pilote.

Les activités créées et pilotées par les organisations dans le cadre du Pôle Anima ont produit des effets multiples. Certaines organisations ont pu ainsi bénéficier, dans le cadre de la Marketplace, d'un accompagnement en relance d'activité (Cafétoria), d'un outil pour faciliter leur activité de vente (Primeur Magnier, Cafétoria) ou même un partenaire pour prendre le risque de réaliser l'activité d'une Marketplace (SPL Cœur de Vie). Le Pôle Anima a également permis à des organisations de trouver des opportunités de création d'activités, comme c'est le cas pour Opale Vélo Services, pour Les Animaliens concernant la gestion de la ferme urbaine, pour les ADLC ou encore pour Made in Calais. De plus, le Pôle Anima permet de sensibiliser à l'ESS (Made in Calais) et de « *construire ensemble un réseau d'associations autour de l'ESS pour avoir plus de poids, plus de crédibilité, plus de perspectives de développement* » (comptes-rendus réunion les Animés septembre 2019), grâce à la marque Anima qui est « *plus symbolique* » (ADLC). Le Pôle Anima permet également de renforcer ou de créer des coopérations entre les organisations sans que celles-ci soient directement associées au Pôle (SPL Cœur de Vie, Opale Vélo Services). De ce fait, le Pôle Anima et les activités font également naître des relations de coopération et de prestations croisées entre les organisations membres. Cependant, il est important de noter que le Pôle Anima est l'un des réseaux de coopération des organisations parmi d'autres. En effet, Le Lieu Commun précise par exemple qu'ils seront participants de la Maison du Numérique (espace de co-working et d'accompagnement au numérique, pilotée par la collectivité territoriale).

Pour les organisations pilotes de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, leur appartenance au PTCE en cours de création est assez dilettante, du fait du manque de politiques claires sur le soutien de leur organisation dans la création d'un PTCE (MEEF de Péronne, PETR Cœur des HDF). Concernant les organisations parties prenantes, bien que toutes ne considèrent pas vraiment faire partie de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, chacune d'entre elles évoque un sentiment particulier vis-à-vis de leur appartenance à la Fabrique pour Entreprendre Solidaire. Certaines des organisations considèrent avoir un rôle de facilitateur et de déclinaison du PTCE par l'apport de ressources humaines et de compétences (Saint-Jean, Conseil Départemental de la Somme, Lycée Agricole), ils sont ainsi partenaires de la Fabrique. D'autres considèrent plutôt la Fabrique pour Entreprendre Solidaire comme un soutien à la mise en place de partenariats d'activités sur le territoire (Amao, Communauté de Communes Est de la Somme), ils sont plutôt bénéficiaires. Le sentiment d'appartenance à la coopération se renforce au fur et à mesure du travail réalisé en commun par les organisations, sans pour autant identifier l'intégration dans la Fabrique pour Entreprendre Solidaire (Communauté de Communes Est de

la Somme, Saint-Jean). Le Lycée agricole met en évidence l'aspect « *réseau qui s'est tissé grâce au PETR* » via la Fabrique pour Entreprendre Solidaire. Le Conseil départemental de la Somme présente quant à lui le travail de conseil concernant la création potentiel d'un programme alimentaire territorial au niveau du PETR. Pour autant, les organisations sont satisfaites de leur lien avec la Fabrique pour Entreprendre Solidaire car il permet de renforcer leur légitimité sur le territoire (Lycée agricole, Amao, Saint-Jean).

Les organisations parties prenantes mettent en évidence la création et le renforcement de liens entre organisations par leur présence dans le PTCE car cela permet de « *créer du lien avec les partenaires sur le territoire* » (Amao), mais aussi par le travail en commun sur des activités thématiques (Lycée agricole de Péronne, Communautés de Communes Est de la Somme) et les différentes réunions territoriales animées et co-animées par le PTCE (MEEF de Péronne). Ce renforcement est facilité par la création et la structuration de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, de la confiance, de la connaissance et des réseaux entre les organisations parties prenantes. Ces différents temps d'échange permettent ainsi de générer des partenariats et des coopérations pour faire « *bouger les choses* » (Saint-Jean, Conseil Départemental de la Somme, Lycée agricole, Amao). De plus, l'ensemble des organisations parties prenantes mettent en avant le gain d'ancrage territorial, de connaissance du territoire et de légitimité sur le territoire (Amao). Les organisations parties prenantes évoquent également des effets de diffusion de certaines activités sur d'autres thématiques du territoire (PETR Cœur des HDF). Cependant, les organisations précisent que la coopération de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire n'est pas le seul ni l'unique moyen de coopération. Elles mettent également en place des coopérations, alliances et réseaux avec d'autres organisations sur des thématiques similaires et différentes de celles traitées par la Fabrique (MEEF de Péronne, Communauté de communes Est de la Somme, Ressourcerie AIR).

Concernant le sentiment d'appartenance des membres à Aliss, les organisations adhérentes se sentaient parties prenantes de l'association notamment par leur adhésion formelle mais également par leur participation aux groupes de travail. Les organisations pilotes d'activités se sentaient elles plutôt dans une posture bénéficiaire du PTCE tandis que la collectivité territoriale était observatrice (Grand Soissonnais). L'adhésion des membres était cependant liée à une implication personnelle et non morale des organisations (La Poste, expert-comptable). Les groupes de travail, comme le reste d'Aliss, « *tout s'est arrêté du jour au lendemain* » (Ateliers de Taux) ce qui a entraîné une perte de motivation et d'implication des membres dans le PTCE. Ce sentiment d'appartenance, déjà confus pour les organisations, a été renforcé par la légitimité

croisée entre le PTCE Aliss et les organisations parties prenantes. D'un côté, les organisations participantes « *qui ont une légitimité et qui ont une visibilité auprès des politiques* » (Ateliers de Taux), les organisations participent donc à la légitimité du PTCE. De l'autre côté, c'est Aliss qui possède un objet légitime pour les organisations parties prenantes qui vont s'impliquer (Animateur Aliss). Or, les erreurs d'Aliss dans la gestion des activités et du financement ont entraîné une perte de légitimité d'Aliss : « *au lieu de voir les points négatifs d'une fragilité du modèle économique, on a vu les points négatifs d'une déviance potentielle du montage, de l'organisation, du rôle d'Aliss* » (Grand Soissonnais). Cette perte de légitimité a été renforcée par la mise en place d'une justification importante d'Aliss envers la collectivité territoriale, qui n'a pas pris en compte ces éléments. Malgré la mise en sommeil de l'association, Aliss a permis de rencontrer des personnes et des associations afin de faire du réseau (expert-comptable, entrepreneur ESS, La Poste), de découvrir les finalités de l'ESS (animateur Aliss, expert-comptable) et d'avoir une expérience de coopération sur le territoire (Ateliers de Taux, Grand Soissonnais). De plus, Aliss a permis des collaborations et coopérations entre organisations du territoire, sans être intégrées au PTCE (Conseil Départemental de l'Aisne, Axo'méca, Réaliss Quartiers, Ateliers de Taux). Cependant, il est important de noter que plusieurs organisations sont déçues de l'arrêt de l'association et ne souhaitent pas redonner du temps pour le PTCE à l'avenir (Axo'méca) ou même pour une démarche similaire telle que celle portée par la collectivité territoriale (Ateliers de Taux).

Le sentiment d'appartenance des organisations parties prenantes à Emergence Beauvaisis est plutôt divisé. En effet, les organisations pilotes se considèrent comme partie prenante à part entière, à l'initiative du PTCE, mettant ainsi à disposition de nombreuses ressources et du temps pour porter les groupes de travail thématiques. La Maison d'Economie Solidaire se considère comme « *tiers de confiance et tiers opérationnel* ». Cependant, elles insistent également sur leur place « *parmi d'autres* » dans cette coopération partagée (Maison d'Economie Solidaire, SIME, Ligue de l'Enseignement de l'Oise). Pour les organisations qui ne portent pas d'activités ou d'axes thématiques, une partie d'entre elles considèrent participer à Emergence Beauvaisis. En effet, elles sont présentes lors de quelques réunions des groupes de travail et/ou des comités de pilotages. Ces organisations parties prenantes ne savent pas toujours comment s'impliquer davantage dans le PTCE, par manque de temps mais également par manque de compréhension (Uni Lassalle) ou encore par manque de liens avec leurs propres activités (CCI Oise, Conseil Départemental de l'Oise). Elles sont intéressées et soutiennent Emergence Beauvaisis et souhaiteraient voir de nouvelles réalisations et nouvelles thématiques de travail pour

« *s'impliquer davantage* » (Foyer de Jeunes Travailleurs, AFPA, Uni Lassalle). Pour les autres organisations, plusieurs considèrent ne pas faire partie d'Emergence Beauvaisis mais avoir été sollicitées pour aider au développement et/ou financement d'une activité réalisée dans le cadre d'Emergence Beauvaisis. Ces organisations se retrouvent plutôt en position d'observateur du PTCE (Préfecture de l'Oise, Bureau Information Jeunesse, CCI Oise) et se disent intéressées pour découvrir Emergence Beauvaisis et ses activités pour le développement territorial. Ce sentiment d'appartenance à Emergence Beauvaisis est également questionné en tant que tel : « *je ne sais pas si la notion d'intégrer le PTCE aujourd'hui ça encore beaucoup de sens* » (Animateur Emergence Beauvaisis, Agglomération du Beauvaisis). Pour autant, des formalisations ont eu lieu pour renforcer l'appartenance, notamment avec la communauté d'agglomération (Animateur Emergence Beauvaisis). De plus, le sentiment d'appartenance s'est construit au fur et à mesure des actions comme la gestion d'un lieu commun (AFPA), l'accompagnement d'activités (Synergies Activ), l'appui à « *l'ingénierie de projet* » (Conseil Départemental de l'Oise), l'inscription d'Emergence Beauvaisis « *dans une fiche action du plan climat* » (service transition écologique de l'agglomération du Beauvaisis). Cependant, des questions restent encore en suspens concernant la place de certaines organisations dans Emergence Beauvaisis (CCI Oise, Maison de Ther, SIME). Ce sentiment d'appartenance est associé à la question de la légitimité d'Emergence Beauvaisis pour les organisations parties prenantes. En effet, les organisations bénéficient de la légitimité et de la « *visibilité* » et de l'aspect « *carte de visite* » d'Emergence Beauvaisis sur le territoire et auprès des institutions (AFPA, SIME, Synergies Activ, Ligue de l'Enseignement de l'Oise). Cette légitimité va jusqu'à faciliter les relations avec les acteurs extérieurs (Service transition écologique de l'Agglomération du Beauvaisis). Pour de nombreuses organisations parties prenantes, Emergence Beauvaisis facilite la découverte des finalités de l'ESS (Uni Lassalle, Agglomération du Beauvaisis), la connaissance et le renforcement des liens (AFPA, Conseil Départemental de l'Oise, Itinér'air) et les possibilités de partenariat entre les organisations (Passage Pro, Cap3C, Beauvais Services Plus, Maison d'Economie Solidaire, SIME). De plus, certaines organisations évoquent les effets des échanges sur la réflexion de leur propre organisation et activités (Synergies Activ, Itinér'air, Agglomération du Beauvaisis), notamment sur l'aspect sociétal, territorial et durable des activités à créer, valoriser, faciliter. Par exemple, SIME évoque l'intérêt de développer son activité et de « *penser à d'autres activités qui pourraient être faites* ». Emergence Beauvaisis permet de « *partager les choses et une vision assez large sur le territoire* » (OPHS) ou encore d'aller chercher les ressources par l'élargissement du territoire (Maison d'Economie Solidaire). Le renforcement des liens entre

les organisations passe également par des actions coréalisées ou des conventions de partenariat (OPHS, Foyer de Jeunes Travailleurs). Cependant, il est important de préciser qu'Emergence Beauvaisis est considéré comme une forme de coopération parmi d'autres sur le territoire. En effet, les organisations évoquent des relations dans le cadre de contrats concernant la transition écologique portés par l'agglomération du Beauvaisis (Uni Lassalle), d'une mise en réseau dans les quartiers via la politique de la ville (Préfecture de l'Oise), de la Maison de Ther en tant que pôle multi-services (Maison de Ther, Passage Pro, SIME) et de relations partenariales avec de nombreuses organisations partenaires (Passage Pro, Synergies Activ, OPHS).

4. Théorisation des processus inter-organisationnels pour la création d'une MO MPP

Le quatrième point du chapitre 6 a pour objectif de préciser les analyses afin de faire une proposition concernant les processus inter-organisationnels au cœur du processus de création de la MO MPP. Comme mis en évidence au sein de la structure de données, l'influence des organisations dans la création de la MO MPP comporte trois dimensions : l'implication dans les activités (4.1), l'implication dans l'organisation (4.2) et les modalités de relations inter-organisationnelles (4.3).

4.1 Implication des organisations dans les activités de la MO MPP

L'implication des organisations dans les activités de la MO MPP est une première dimension importante à observer et analyser dans le cadre de la création d'une MO MPP. En effet, l'ensemble des PTCE étudiés met en évidence des modalités d'implications avant tout opérationnelles et immédiates permettant l'implication dans la coopération afin de créer, par la suite, la MO MPP. **De la même façon, ce sont ces activités opérationnelles qui facilitent ou freinent les organisations dans leur implication vis-à-vis de la MO MPP : la plus-value de l'implication facilite tandis que les limites freinent l'implication des organisations.**

Nous pouvons de ce fait mettre en évidence des modalités d'implication multiples et s'intensifiant pour les organisations parties prenantes de la MO MPP. Ces modalités d'implications sont principalement opérationnelles : partage d'expertises, participation financière, partage de temps et de personnel, partage de moyens matériels, partage d'expériences et de valeurs. En effet, les organisations décident de partager ces ressources dès lors que la thématique ou l'activité leur paraît concrète et opérationnelle.

Les organisations participent dans un premier temps en « *donnant du temps* », par la participation à des réunions et des échanges pour créer ou développer une nouvelle activité.

Leur participation permet de donner des conseils, des expertises et de leur expérience pour faciliter la création de cette activité (groupes de travail au sein de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Aliss et Emergence Beauvaisis, activités au sein du Pôle Anima). L'avantage de ce « *don de temps* » est qu'il nécessite peu d'engagement et d'investissement de la part des organisations. Par la suite, les organisations peuvent s'impliquer de façon plus importante pour des besoins liés à une activité : participation financière des collectivités territoriales, partage de ressources matérielles et humaines via des mises à disposition principalement (réalisation de l'activité pour le Pôle Anima, la Fabrique pour Entreprendre Solidaire et Emergence Beauvaisis). Au sein d'Aliss, les organisations se sont impliquées de façon inégale dans la réalisation concrète de l'activité, cette fonction étant dédiée à l'association Aliss directement et au financement par la collectivité territoriale. Si les activités fonctionnent et donnent des résultats les organisations vont ensuite s'impliquer de façon « systémique » par l'apport de multiples compétences et ressources, comme c'est le cas pour Saint-Jean et le Lycée agricole au sein de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, ou encore les ADLC pour le Pôle Anima ou SIME et la Ligue de l'Enseignement au sein d'Emergence Beauvaisis. A l'inverse, certaines organisations ne trouvent pas d'activités leur permettant de s'investir et se dés-impliquent.

Les limites et modes de dés-implication des organisations sont également multiples et proviennent principalement d'une incapacité, d'une absence de volonté d'implication concrète ou d'effets externes entraînant la dés-implication dans les activités opérationnelles de la MO MPP. L'incapacité des organisations provient principalement : du manque de temps, d'opportunités et de moyens dédiés pour la MO MPP, du manque de financement pour obtenir du temps dédié. L'absence de volonté d'implication est plutôt due à : une absence de positionnement politique de l'organisation envers la MO MPP, ou des thématiques identifiées trop éloignées de l'activité originelle de l'organisation. Les éléments externes qui viennent perturber et limiter l'implication sont : des jeux politiques au niveau des collectivités territoriales vis-à-vis de la MO MPP, des thématiques trop nombreuses et une vision floue des activités développées dans le cadre de la MO MPP ainsi qu'un manque de diversité des organisations parties prenantes au sein de la MO MPP.

Nous pouvons donc observer que les organisations peuvent se dés-impliquer à différents moments dans le processus de création de la MO MPP. Certaines organisations, principalement les organisations ayant peu de ressources humaines disponibles ou qui sont trop éloignées des thématiques traitées ne vont pas donner de temps et être peu présentes dans les dispositifs d'échanges (Les Animaliens, Opale Vélo Services et les commerçants pour le Pôle Anima,

Amao, la Ressourcerie AIR pour la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Axo'méca, Réaliss Quartiers pour Aliss, Uni Lassalle, Cap3C pour Emergence Beauvaisis). Certaines organisations vont se dés-impliquer au moment où l'implication doit s'intensifier par la mise à disposition de ressources et où lorsque l'implication politique est requise (SPL Cœur de Vie, Le Lieu Commun pour le Pôle Anima, Communauté de Communes Est de la Somme, PETR Cœur des HDF pour la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, l'ensemble des organisations pour Aliss, CCI Oise, Passage Pro et les institutions publiques pour Emergence Beauvaisis). Enfin, le troisième mode de dés-implication des organisations est lié à des éléments externes entraînant un essoufflement de l'implication des organisations par une incompréhension de la vision de la MO MPP (Les Animaliens pour le Pôle Anima, Lycée agricole pour la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Uni Lassalle pour Emergence Beauvaisis) ou par des jeux politiques venant interférer dans la réalisation de la MO MPP et de ses activités (Saint-Jean pour la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, l'ensemble des organisations pour Aliss, AFPA pour Emergence Beauvaisis). A l'inverse, dès lors que les organisations trouvent une ou plusieurs plus-value(s) à leur participation au sein de la MO MPP, elles vont rester et chercher à s'impliquer davantage dans la création des activités et de la MO MPP elle-même.

Nous mettons de ce fait en évidence **des plus-values multiples à la création de la MO MPP mais toujours dans un intérêt pour l'organisation membre elle-même**. Les aspects de découverte et de renforcement des liens avec les organisations, comme dans le cadre de la découverte de la finalité sociale, la création d'un réseau de territoire et la démarche de partenariat et d'innovation sociale sur le territoire entraînent les organisations à s'impliquer davantage dans les différents temps d'échanges liés à la création d'activités mais aussi à la création de la MO MPP en tant que telle, demandant à sa formalisation notamment (ADLC pour le Pôle Anima, Lycée agricole et MEEF de Péronne pour la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, les organisations présentes dans le conseil d'administration pour Aliss, les membres du comité de pilotage pour la Maison d'Economie Solidaire). Les aspects plutôt liés à la création d'activités pour les organisations entraînent plutôt un investissement des organisations dans la recherche de nouvelles activités à créer et la poursuite des coopérations opérationnelles au sein de la MO MPP (Les Animaliens et Made in Calais pour le Pôle Anima, Saint-Jean et AMO pour la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Les Ateliers de Taux, Axo'méca et Réaliss Quartiers pour Aliss, SIME pour Emergence Beauvaisis).

Ainsi, **le processus d'implication des organisations dans les activités de la MO MPP est un prépondérant à la création de la MO MPP en tant que telle. Cette implication est**

dépendante des positionnements internes des organisations mais aussi d'éléments externes favorisant ou non l'implication des organisations dans les activités collectives.

4.2 Implication des organisations dans le processus d'organisation de la MO MPP

L'implication des organisations au sein des activités opérationnelles ne suffit pas à la création de la MO MPP. Les éléments d'organisation de la MO MPP doivent se créer et se formaliser (au moins en partie) pour permettre la création de la MO MPP. Là encore, ce sont les organisations parties prenantes qui s'impliquent dans le processus d'organisation pour permettre la création de la MO MPP. **Quatre processus particuliers coexistent au sein de l'organisation de la MO MPP : la structuration, la stratégie, la gouvernance et le modèle économique.**

Concernant le processus de structuration de la MO MPP, les organisations s'impliquent et le questionnent. En effet, les organisations pilotes s'impliquent individuellement et portent la structuration de la MO MPP dans un premier temps (ADLC pour le Pôle Anima, PETR Cœur des HDF pour la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, la Maison d'Economie Solidaire pour Emergence Beauvaisis). Cette structuration se complète ensuite par une communication à l'interne et à l'externe afin de préciser les objectifs et la vision. Pour ce faire, les organisations mettent en place des outils de communication et de graphisme permettant de présenter la MO MPP alors qu'elle n'existe pas juridiquement (Pôle Anima, Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Emergence Beauvaisis). En complément, les organisations formalisent leur engagement au sein de la MO MPP par des éléments formels tels que des chartes, des adhésions ou encore des conventions de partenariat avec l'organisation pilote afin de pouvoir créer un engagement et une communication sur les membres de la MO MPP (Pôle Anima, Aliss, Emergence Beauvaisis).

La création d'une MO MPP avec une structuration juridique dédiée est évoquée par les organisations qu'à la condition d'une nécessité pour pérenniser les activités de la MO MPP, les organisations préférant ne pas structurer la MO MPP (Pôle Anima, Fabrique pour Entreprendre Solidaire) ou la faire porter par une organisation existante afin de ne pas alourdir les dispositifs (Aliss, Emergence Beauvaisis). Quand elle est imaginée, cette structure juridique est envisagée dans une logique de cogestion entre les organisations parties prenantes pour des ressources à mutualiser et à partager (Aliss, Emergence Beauvaisis pour le lieu). De ce fait, la structuration de la MO MPP passe plus particulièrement par des aspects de communication et de

formalisation des engagements des membres envers la MO MPP et de la MO MPP envers l'extérieur (finalité, objectifs, activités).

Concernant le processus de stratégie de la MO MPP, celui-ci est peu formalisé. En effet, les organisations identifient la stratégie de la MO MPP par deux éléments : les thématiques traitées suite au diagnostic de territoire réalisé (Pôle Anima, Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Aliss et Emergence Beauvaisis) et la réalisation de la coopération territoriale multi-parties prenantes comme une stratégie en tant que telle. Cependant, les organisations mettent en évidence un certain nombre de difficultés liées à la stratégie de la MO MPP : le cloisonnement des thématiques traitées dans différents groupes de travail ainsi que le manque de redéfinition de ces thématiques (Aliss, Emergence Beauvaisis) et le manque de stratégie entraînant une difficulté à clarifier les objectifs pour la MO MPP (Pôle Anima, Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Emergence Beauvaisis).

La stratégie de la MO MPP semble donc se créer par l'action, en fonction des idées et des opportunités des organisations et du territoire. Cette stratégie, guidée par l'action, ressemble au concept de pratique stratégique (Jarzabkowski, 2004 ; Rouleau, Allard-Poesi et Warnier, 2007) qui établit la stratégie à partir des actions des personnes. Conceptualisé par Whittington (1996), le courant *strategy-as-practice*, aussi appelé pratique stratégique peut se distinguer des autres approches de la stratégie (la planification, les règles et les processus) par la prise en compte de « *comment les managers et stratèges font la stratégies* » (Whittington, 1996, p. 732). Jarzabkowski, Balogun et Seidl (2007, p. 10) observent la pratique stratégique comme se trouvant à « *l'intersection entre la praxis, les practices et les praticiens* », proposant ainsi de prendre en considération l'ensemble des éléments dans la recherche en stratégie. La stratégie n'est plus seulement l'affaire de positionnements calculés et prémédités mais plutôt des positionnements de tous les professionnels s'adaptant, en situation, aux opportunités advenant.

Plus particulièrement, selon Serval et Carmouze (2018), « *le territoire permet alors de relier la praxis, les pratiques et les praticiens en devenant le réceptacle des conséquences de l'action stratégique* » dans le cadre du faire stratégique. Ce point de vue permet de conforter nos résultats et analyses concernant la place de la MO MPP en cours de création sur le territoire comme le lieu de croisement des intérêts et des opportunités individuelles se transformant en valeur et coopération dans l'action. Suddaby, Seidl et Lê (2013, p. 338) évoquent quant à eux, l'intérêt de rapprocher la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la pratique stratégique notamment pour « *considérer les organisations et les institutions non pas comme des structures objectives formelles durables détachées des acteurs qui les ont créées, mais plutôt comme des*

résultats contingents d'interactions continues et d'interprétations intersubjectives des individus et des groupes sociaux par lesquels elles sont constituées ». De ce fait, la pratique stratégique peut être mobilisée à un niveau organisationnel et inter-organisationnel dans des logiques de création, du fait des ajustements constants réalisés.

Dans cette logique du faire stratégique, nous mettons en évidence que la stratégie au niveau de la MO MPP est à la fois empreinte de pratique mais également d'adaptation permettant la création d'une pratique stratégique collective. En effet, les organisations mettent en évidence l'intérêt de construire collectivement la stratégie de la MO MPP en fonction des intérêts des organisations parties prenantes tout en s'adaptant à elle dans une logique protéiforme et basée sur la pratique. Nous renforçons ainsi les éléments portés sur les stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983 ; Gueguen, Pellegrin-Boucher et Torres, 2004) en précisant que le processus de création de la stratégie collective joue à la fois de la nature d'interdépendance, d'association et de la formalisation par les effets de mouvements provoqués par la pratique stratégique durant ce processus de création.

Concernant le processus de gouvernance de la MO MPP, nous pouvons mettre en évidence l'aspect à la fois pratique et collectif de la gouvernance mise en place par les organisations. L'aspect pratique de la gouvernance se retrouve dans les éléments mis en évidence concernant : le manque de gouvernance et le manque de transparence identifiés et amenant les organisations à questionner et formaliser la gouvernance (Pôle Anima, Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Emergence Beauvaisis) ainsi que la négociation des prises de décision collectives par des échanges entre les organisations membres (Pôle Anima, Aliss, Emergence Beauvaisis).

L'aspect collectif est mis en évidence par la mise en place de la gouvernance par plusieurs étapes et plusieurs cercles d'implication des différents membres et des niveaux d'implication variés en fonction des organisations pilotes, des organisations du premier groupe et celles du groupe élargi. La gouvernance de la MO MPP est mise en place et questionnée par l'ensemble des organisations parties prenantes et se construit par les échanges et par l'action. Cette gouvernance met en évidence l'intérêt d'espaces de discussion élargis réunissant l'ensemble des organisations dans le but de discuter de « *la réalité des besoins et les manières d'y répondre* » (Beaucourt et al., 2014, p. 77). Au sein de ces dispositifs de gouvernance, les organisations développent un agir stratégique et politique, prenant en compte à la fois les logiques, croyance, convictions des organisations et les habitudes, zones d'ombre, frontières et limites de l'action collective (Beaucourt et Roux, 2015). Ces éléments viennent apporter au courant de la gouvernance multi-parties prenantes par la présence d'aspects négociés, mouvants

et peu formalisés de la forme de gouvernance multi-parties prenantes mise en place durant la création de la MO MPP. De ce fait, la gouvernance multi-parties prenantes peut passer d'une forme de gouvernance à l'autre en fonction des pratiques des organisations parties prenantes (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2015). Cependant, cette fluctuation nécessite une prise en compte égalitaire du pouvoir de chaque organisation membre par l'organisation pivot.

Concernant le modèle économique de la MO MPP, celui-ci apparaît comme un objectif pour l'ensemble des MO MPP en cours de création car il permet l'implication des organisations membres et est nécessaire lors de la création d'une structure juridique dédiée, comme le montre Aliss. Cependant au départ, le financement de la MO MPP provient principalement des collectivités territoriales afin de financer l'organisation pilote qui investit également en cofinçant la mise à disposition de ressources humaines dédiées (Pôle Anima, Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Aliss, Emergence Beauvaisis). Le financement de la collectivité territoriale est également utilisé pour financer les activités créées par la MO MPP portées par les organisations du premier groupe. Dans un premier temps, le modèle économique correspond de ce fait plutôt à un réseau générateur de valeur au sens de Lecocq et Yami (2004). Ils mettent en évidence que la configuration de valeur d'une organisation « *correspond à la superposition des configurations de valeur de toutes ses activités. La configuration de valeur comprend les fournisseurs et les clients, mais aussi les complémentaires, les substituts, les parasites et les facilitateurs* » (Lecocq et Yami, 2004, p. 59). De ce fait, dans un premier temps de la création de la MO MPP, l'ensemble des organisations membres ou non influent sur la configuration de valeur possible et négociée pour créer le PTCE.

La création d'un modèle économique au niveau de la MO MPP est un objectif dès lors que la MO MPP commence à se structurer et perd en financement par les collectivités territoriales. En effet, les financements par des subventions ont des durées de vie limitées (1 à 3 ans) et entraînent de ce fait des problématiques de financement pour les ressources de la MO MPP afin de continuer d'assurer l'animation des organisations parties prenantes et la création d'activités pour la MO MPP (Pôle Anima, Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Aliss, Emergence Beauvaisis). Le modèle économique de la MO MPP apparaît de ce fait comme un objectif pour pérenniser le financement et l'indépendance de la MO MPP dans ses activités et son organisation. Cependant, il apparaît également être un objectif pour les organisations parties prenantes afin de permettre la création d'activités et leur implication dans la MO MPP. Ces éléments d'un modèle économique collectif à partir de l'implication des membres ressemblent au mouvement de la co-crédation de valeur, qui se définit comme une activité où le fournisseur et

le client sont tous deux impliqués dans le processus de création de valeur (Corsaro, 2019). La co-crédation de valeur est complexe tant dans son processus que dans sa gestion, par les conditions du contexte, les organisations hétérogènes impliquées et « *la difficulté à garantir le comportement d'un plus grand nombre de parties vers des objectifs complexes, des ressources hétérogènes combinées, un pouvoir distribué et une dynamique de réseau holistique* » (Corsaro, 2019, p. 1). Corsaro (2019) met cependant en évidence quatre processus de valeur interconnectés dans le cas de la gestion de la co-crédation de valeur : la communication, l'appropriation, la mesure et la représentation de la valeur. Ces éléments permettent de **prendre en considération la nécessaire communication et négociation par rapport au modèle économique de la MO MPP afin de faciliter l'investissement de toutes les organisations.**

Ainsi, nous pouvons mettre en évidence que **le processus d'organisation de la MO MPP se base principalement sur l'action au cœur de la MO MPP et l'implication des organisations parties prenantes dans cette action.** En effet, l'organisation de la MO MPP n'apparaît pas comme une fin en soi mais plutôt comme un moyen de pérenniser et de gérer collectivement des activités et des ressources partagées. De plus, **la création de l'organisation de la MO MPP se construit chemin faisant, par la pratique et le dialogue entre les organisations parties prenantes qui questionnent et demandent des clarifications et des positionnements stratégiques, politiques et économiques pour chaque membre et au niveau de la MO MPP.**

4.3 Modalités de relations des organisations aux autres

Le processus d'implication des organisations parties prenantes dans le cadre de la création de la MO MPP nécessite de faire un détour par les modalités de relations des organisations aux autres afin d'analyser la relation que les organisations ont par rapport, avec et sans les MO MPP en cours de création. Cela permet de mettre en évidence les relations qui sous-tendent l'implication (ou non) des organisations au sein de la MO MPP.

D'abord, il est important de prendre en considération le sentiment d'appartenance des organisations parties prenantes auprès de la MO MPP. Ce sentiment diffère en fonction des organisations et de leur mode de relation premier à la MO MPP. Nous pouvons ainsi distinguer :

- **Les organisations « bénéficiaires »**, qui sont en posture d'attente vis-à-vis des organisations et de la MO MPP de conseils et d'accompagnement pour la création de leur activité (Les Animaliens, la Cafétoria et le Primeur Magnier pour le Pôle Anima, Amao et la Communauté de Communes Est de la Somme pour la Fabrique pour

Entreprendre Solidaire, Les Ateliers de Taux, Réaliss Quartiers et Axo'méca pour Aliss, Synergies Activ et SIME pour Emergence Beauvaisis) ;

- **Les organisations « extérieures »**, qui ne participent pas aux réunions et groupes de travail mais sont régulièrement sollicitées et invitées pour donner leur avis et leur expertise sur des aspects précis des activités de la MO MPP (le Conseil départemental de la Somme pour la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, la Sous-préfecture de l'Aisne pour Aliss, la préfecture de l'Oise et le Bureau Information Jeunesse pour Emergence Beauvaisis) ;
- **Les organisations « partenaires »**, qui participent à la MO MPP par l'apport de financement et de ressources matérielles sans pour autant être dans la coréalisation d'actions avec les organisations de la MO MPP. Les partenaires sont également des « donneurs d'ordre » auprès de la MO MPP et de ses organisations (SPL Cœur de Vie pour le Pôle Anima, Lycée Agricole et Saint-Jean pour la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, le Grand Soissonnais pour Aliss, le Conseil Départemental de l'Oise et l'agglomération du Beauvaisis pour Emergence Beauvaisis) ;
- **Les organisation « parties prenantes »**, sont les organisations pilotes et les organisations du premier cercle. Les parties prenantes se sentent complètement investies dans la MO MPP et s'impliquent à la fois dans les activités et la gouvernance globale en tant que participant, animateur et apporteur de ressources multiples.

Ces différents sentiments d'appartenance permettent de clarifier les positions des organisations parties prenantes vis-à-vis de la MO MPP ainsi que leurs modalités d'implication. En effet, les organisations parties prenantes seront impliquées plus intensément dans les activités mais aussi dans l'organisation de la MO MPP tandis que les organisations bénéficiaires et partenaires seront plutôt centrées sur les activités de la MO MPP. Ces éléments viennent conforter et préciser les travaux identifiés sur la proximité (Amissé et Muller, 2011 ; Benali, 2013) identifiant les éléments d'appartenance et de similarité comme premiers dans l'intégration d'organisations parties prenantes dans ses relations inter-organisationnelles. De plus, nous identifions l'importance des axes stratégiques et des finalités ainsi que de la nature et du niveau de mobilisation proposé par la MO MPP.

Ensuite, il est important de préciser les différentes modalités de relations entre les organisations parties prenantes et la MO MPP. **Nos analyses mettent en évidence que les relations entre les organisations parties prenantes et la MO MPP sont de trois ordres : les activités, la formalisation et la légitimité. Pour ces trois éléments, nous avons affaire à un double effet**

de relation entre la MO MPP et les organisations. En effet, les relations entre la MO MPP et les organisations se basent principalement sur des activités qui sont portées d'un côté par la MO MPP pour faciliter la création et l'accès aux ressources pour l'activité (la Marketplace et le lieu partagé pour le Pôle Anima, le guide des producteurs pour la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Axo'méca, Réaliss Quartiers et Cyclovis pour Aliss, Synergies Activ et le lieu partagé pour Emergence Beauvaisis). Ce portage est temporaire et est ensuite transféré aux organisations responsables de l'activité. De l'autre, les organisations prennent la responsabilité des activités, qui sont par ailleurs l'un des éléments communiqués au nom de la MO MPP. Cette responsabilité permet une facilité d'action et une structuration juridique pour le portage de l'activité (les boutiques mutualisées et la ferme urbaine au sein du Pôle Anima, l'activité mobilité au sein de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, la Coopérative Jeunesse de Services et la conciergerie au sein d'Emergence Beauvaisis).

Ce double mécanisme est également présent dans le cadre de la formalisation entre la MO MPP et les organisations. D'un côté, les organisations formalisent avec la MO MPP par des conventions de partenariat, une charte ou même une adhésion afin de connaître les organisations parties prenantes et partenaires de la MO MPP (convention de partenariat pour le Pôle Anima, la Fabrique pour Entreprendre Solidaire et Emergence Beauvaisis ; charte pour Aliss et Emergence Beauvaisis ; adhésion à l'association pour Aliss). De l'autre, la MO MPP formalise des relations pour le compte du collectif d'organisations avec les organisations extérieures permettant ainsi de formaliser les engagements et des ressources (prestation Marketplace pour le Pôle Anima, subventions pour Aliss, convention de partenariat PCAET pour Emergence Beauvaisis).

Les relations entre la MO MPP et les organisations concernent également la mise en place d'une double légitimité. En effet, d'un côté, les organisations prennent la responsabilité de porter des visions et objectifs de la MO MPP auprès d'organisations extérieures (le lieu partagé pour le Pôle Anima, le lieu partagé pour Emergence Beauvaisis) et de l'autre la MO MPP donne une légitimité aux organisations car elles leur procurent un ancrage territorial et une ambition de partenariat de territoire pour les organisations parties prenantes. Cette proposition vient alors ajouter au courant de la légitimité identifiée au sein de la revue de littérature (Boughanbouz, 2015 ; Suchman, 1995).

Enfin, nous analysons les modalités de relations entre les organisations dans et en dehors de la MO MPP. Ce qui apparaît permet de **mettre en évidence à la fois l'effet de la MO MPP en cours de création dans les relations inter-organisationnelles tout en venant contrebalancer**

les effets par la non-exclusivité de la MO MPP comme mode de coopération pour les organisations parties prenantes. En effet, nous identifions que la création de la MO MPP permet de renforcer les collaborations entre les organisations parties prenantes du territoire par la réalisation en commun d'activités dans le cadre de la MO MPP (événement commun et boutiques mutualisées pour le Pôle Anima, guide des producteurs pour la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Coopérative jeunesse de services et événements en communs pour Emergence Beauvaisis). Nous observons également que la MO MPP permet de créer des collaborations entre les organisations sur le territoire sans pour autant s'intégrer dans l'une des activités à part entière de la MO MPP. Ces collaborations sont sous forme de prestations croisées, de partage d'informations, de ressources ou même de partenariats plus pérennes. Ces collaborations sont facilitées par les rencontres régulières entre les organisations parties prenantes mais également par le travail d'interface des animateurs des MO MPP pour mettre en lien les organisations qui répondent à des besoins mutuels (invitations à participer à des événements autres pour la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, mises en relations pour des partenariats pour Aliss, partages de ressources et d'activités pour Emergence Beauvaisis).

De plus, **les organisations parties prenantes mettent en évidence que la MO MPP n'est pas et n'a pas vocation par la suite à devenir leur seul point de relations aux autres organisations sur le territoire.** En effet, les organisations créent des activités en partenariat, en réseaux ou dans le cadre d'alliances avec d'autres organisations ou d'autres collectifs du territoire. La MO MPP apparaît donc comme l'un des phénomènes d'action collective sur le territoire parmi d'autres.

Ainsi, cette dernière dimension apparaît comme l'un des sous-bassement de l'implication des organisations parties prenantes dans la création des MO MPP. En effet, **les éléments d'appartenance, de relations avec la MO MPP et de relations avec les autres organisations du territoire viennent expliquer et définir le mode d'implication des organisations dans les activités et dans l'organisation de la MO MPP par la suite.**

5. Modèle et interventions concernant l'implication des organisations dans la création de la MO MPP

Le cinquième point du chapitre 6 met en évidence le modèle processuel identifié à partir de la structure de données, les interventions réalisées auprès des MO MPP étudiées ainsi que les limites identifiées par les échanges avec les MO MPP entraînant une étude permettant le croisement des niveaux d'analyse (chapitre 7).

5.1 Modèle processuel d'implication des organisations dans la création de la MO MPP

A partir des dimensions construites de la structure de données et de la proposition théorique des processus d'implication des organisations membres dans la création de la MO MPP, nous pouvons mettre en évidence un modèle mettant en dynamique les différents thèmes et dimensions, comme le montre la figure 48 ci-dessous.

Ce modèle permet de mettre en évidence que l'implication des organisations parties prenantes dans la création de la MO MPP provient principalement des modalités de relations de l'organisation aux autres, alimentant l'implication dans les activités et dans l'organisation de la MO MPP en cours de création. En retour, l'implication des organisations au départ dans les activités de la MO MPP puis dans l'organisation de celle-ci, transforme les modalités de relations de l'organisation parties prenantes aux autres organisations et coopérations, et permet de comparer la plus-value et l'intérêt de l'organisation à être et rester en relation avec la MO MPP. Ce modèle permet également de mettre en évidence que la création de la MO MPP dans sa forme « organisée » provient principalement d'un questionnement à partir de l'implication des organisations dans les activités, qui demandent une meilleure transparence et une meilleure cogestion des activités co-crées.

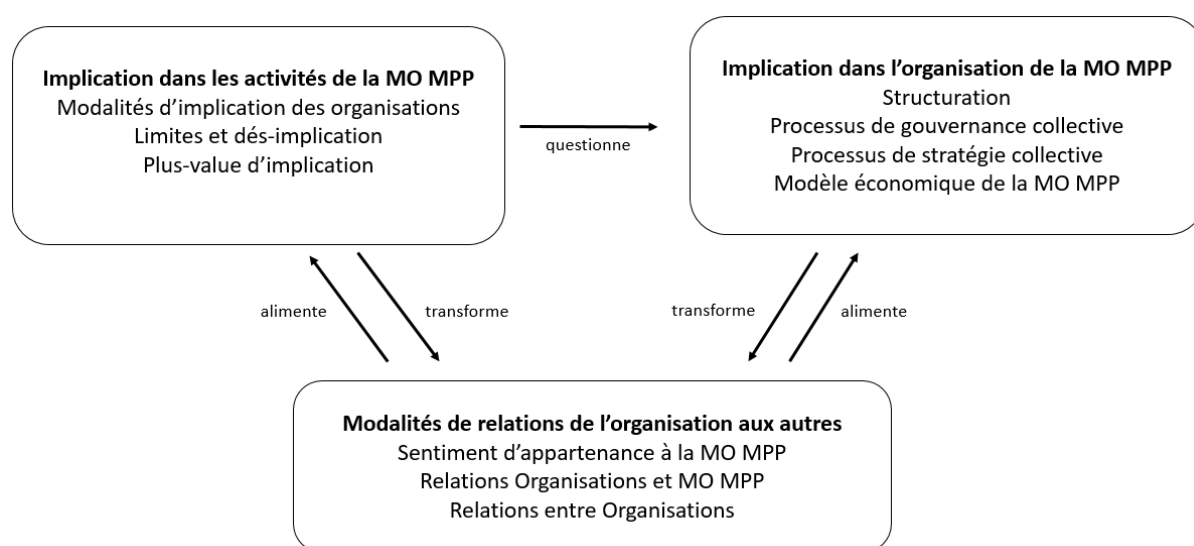


Figure 48. Modèle processuel d'implication des organisations parties prenantes dans la création d'une MO MPP

Il convient de préciser où se situe chaque MO MPP étudiée par rapport au modèle présenté. Concernant le Pôle Anima, il apparaît que les organisations du pôle ESS se sentent appartenir, s'impliquent dans les activités et questionnent les aspects d'organisation du pôle ESS. Cependant, les organisations bénéficiaires et partenaires des autres activités ne se sentent pas

appartenir et s'impliquent de ce fait au minimum dans les activités du Pôle Anima, ne questionnant donc pas le besoin de s'impliquer dans l'organisation du Pôle Anima.

Concernant la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, peu d'organisations se sentent appartenir à la Fabrique, préférant se considérer comme partenaires des organisations pilotes. De ce fait, les organisations s'impliquent dans les activités mais ne s'impliquent pas ou peu dans l'organisation de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire. Pour autant, les organisations cherchent et questionnent la structuration des coopérations qui sont en train de s'établir entre les organisations, réalisant de ce fait des conventions, buts communs, etc. De plus, les organisations alimentent l'organisation de la MO MPP par leur demande de clarification et de communication sur ce qu'est la Fabrique pour Entreprendre Solidaire.

Concernant Aliss, le manque d'appartenance des organisations vis-à-vis de la MO MPP associé à une implication assez faible des organisations dans les activités de la MO MPP, ont entraîné des difficultés à conserver et transformer l'organisation de la MO MPP. En effet, les demandes de clarification, communication et transparence des organisations envers la MO MPP ont entraîné une dés-implication des organisations plutôt qu'un renforcement de l'implication dans les activités et l'organisation. Ces éléments s'expliquent par la création trop rapide de l'organisation de la MO MPP sans avoir alimenté les modalités de relations et l'implication des organisations dans les activités de la MO MPP.

Concernant Emergence Beauvaisis, les modalités de relations des organisations envers les autres sont en train de se créer et alimentent à la fois l'implication des organisations dans les activités de la MO MPP mais également les questionnements et demandes concernant leur implication dans l'organisation de la MO MPP. Ces éléments permettent de structurer chemin faisant l'organisation de la MO MPP à partir de l'implication des organisations déjà présentes dans les activités de la MO MPP.

Concernant les éléments présents au sein de l'ensemble des cas, nous pouvons mettre en évidence des similarités concernant l'implication des organisations parties prenantes dans la création de la MO MPP :

- Les organisations pilotes occupent des places prépondérantes dans le processus d'organisation de la MO MPP par l'implication, la prise de responsabilité et l'impulsion à créer des activités pour le compte de la MO MPP. Plus les organisations ont des activités proches des thématiques traitées dans la MO MPP, plus elles s'impliquent dans les activités opérationnelles et l'organisation de la MO MPP en cours de création ;

- Les difficultés d’implication des organisations dans les activités et l’organisation de la MO MPP proviennent principalement du manque de ressources humaines, matérielles et financières permettant d’investir du temps à la création de la MO MPP. Pour les institutions, la difficulté d’implication réside dans le positionnement politique vis-à-vis d’une organisation dans laquelle investir ;
- Les entreprises et les citoyens sont peu impliqués dans les MO MPP en cours de création, les membres étant préférentiellement des organisations de l’ESS, des institutions et des collectivités territoriales ;
- L’organisation de la MO MPP (stratégie, gouvernance, structuration et modèle économique) est principalement basée et influencée par les activités réalisées dans le cadre de la MO MPP à condition que ces activités nécessitent une gestion collective négociée ;
- Le sentiment d’appartenance des organisations à la MO MPP est fluctuant et dépend du mode de relation premier mis en place. Les organisations qui se sont fait accompagner se sentent bénéficiaires et ne prennent pas de place dans l’organisation et le pilotage de la MO MPP, de même que les organisations concertées pour des besoins financiers ou d’informations sous forme de conseils. Les organisations sollicitées pour leur activité et leurs idées ont plus facilement le sentiment de faire partie de la MO MPP ;
- Les relations des organisations à la MO MPP sont similaires aux relations avec les autres organisations et les autres réseaux, dans un rapport profitable à tous avec la volonté de coopérer pour des activités et des accompagnements concrets.

Cependant, nous mettons également en évidence des particularités entre les cas de MO MPP étudiés. Concernant le Pôle Anima, la particularité d’activités expérimentées et pilotées individuellement par les organisations (bien qu’en lien avec d’autres organisations) entraîne une difficulté pour les organisations d’avoir la vision d’ensemble du Pôle Anima en tant que MO MPP. Concernant la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, la particularité d’un pilotage de la MO MPP par les institutions et collectivités territoriales entraîne des difficultés de positionnement politique et stratégique pour la MO MPP et amène les organisations à ne pas « organiser » la MO MPP, préférant des phénomènes souples de groupes d’animation thématiques. Concernant Aliss, la particularité d’une structuration trop rapide sans prendre en compte les objectifs stratégiques et politiques des organisations parties prenantes a entraîné la rupture brutale de l’activité et un manque de soutien de la part des organisations d’un point de vue politique et opérationnel. Concernant Emergence Beauvaisis, la particularité du travail sur

de multiples thématiques et auprès d'un réseau très important d'organisations impliquées dans l'ensemble des dispositifs d'échanges entraîne un essoufflement et une lenteur dans la réalisation et la compréhension des activités et de la vision d'Emergence Beauvaisis.

Ainsi, nous pouvons mettre en évidence **l'équilibre « précaire » nécessaire à la création d'une MO MPP. En effet, les organisations parties prenantes doivent se ressembler et s'impliquer mais également être suffisamment diversifiées pour respecter la vision de la MO MPP. De plus, les organisations doivent s'impliquer à la fois dans les activités et dans l'organisation pour mener à bien la création de la MO MPP sans pour autant pré-structurer ou alourdir les processus afin de faciliter la création des activités.** Le processus de création de la MO MPP entraîne la particularité d'une nécessaire appartenance des organisations tout en évitant l'aspect fusionnel ou exclusif de la MO MPP.

5.2 Interventions concernant la facilitation des processus d'implication des organisations au sein de la MO MPP en cours de création

Afin de compléter notre recherche-intervention, nous avons mis en place des outils d'interventions permettant d'échanger sur les résultats et les analyses avec les cas étudiés. L'objectif était de discuter de certains points du modèle afin de faciliter l'implication des organisations au sein de la MO MPP en cours de création.

Nous avons réalisé une synthèse des éléments reprenant les résultats de cette boucle d'abduction au niveau d'analyse micro, les éléments d'analyse à partir de la structure de données permettant d'expliquer le processus d'implication en cours des différentes organisations ainsi que la proposition de réaliser un atelier collectif d'échanges concernant les modalités d'implication des organisations dans les activités et dans l'organisation de la MO MPP en cours de création pour chaque PTCE étudié (Pôle Anima, Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Aliss et Emergence Beauvaisis).

Concernant le Pôle Anima, cet atelier aura lieu en 2021, du fait de la période sanitaire compliquée ayant retardée sa mise en place. L'atelier comportera cinq temps de présentation et d'échanges : introduction de l'atelier en rappelant le contexte et les objectifs actuels du Pôle Anima dans la création d'une coopération multi-parties prenantes de type PTCE ; présentation des éléments d'évolution du Pôle Anima sur l'année 2019-2020 ainsi que la synthèse des éléments collectés sur les différentes thématiques ; atelier de travail concernant la stratégie collective du Pôle Anima (rappel de la stratégie et des thématiques actuelles du Pôle Anima, questionnements quant aux activités et objectifs des organisations, positionnement des

organisations dans les activités à créer pour s'impliquer dans le Pôle Anima) ; atelier de travail concernant la gouvernance du Pôle Anima (rappel des modalités de gouvernance et prises de décision actuelles du Pôle Anima, questionnements quant aux possibilités d'implication et d'opérationnalisation de la gouvernance, positionnement des organisations dans l'organisation du Pôle Anima) ; questions et conclusions de l'atelier.

Concernant la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, notre synthèse comprenait également les éléments d'indicateurs d'évaluations proposés. Cette synthèse a été présentée succinctement dans le cadre du bilan de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire réalisé en mars 2020. Les organisations ont évoqué l'intérêt de continuer les actions concrètes dans le cadre de la coopération territoriale, sans apporter de regard particulier quant à l'organisation de la MO MPP en tant que telle, préférant pour l'instant des modalités souples d'action.

Concernant Aliss, notre synthèse avait pour but de proposer des pistes d'action pour permettre aux différentes organisations sur le territoire de s'impliquer dans le renouveau du PTCE. Les membres d'Aliss ont apprécié cette synthèse pour comprendre la situation actuelle et faciliter la reprise de l'activité d'Aliss en 2021.

Concernant Emergence Beauvaisis, cet atelier aura lieu en 2021, du fait de la période sanitaire compliquée ayant retardée la mise en place de l'atelier. L'atelier comportera cinq temps de présentation et d'échanges : introduction de l'atelier en rappelant le contexte et les objectifs actuels d'Emergence Beauvaisis dans le développement d'un but de coopération territoriale de type PTCE ; présentation des éléments d'évolution d'Emergence Beauvaisis sur l'année 2019-2020 ainsi que la synthèse des éléments collectés sur les différentes thématiques ; atelier de travail concernant la stratégie collective d'Emergence Beauvaisis (rappel de la stratégie et des thématiques actuelles d'Emergence Beauvaisis, questionnements quant aux activités et objectifs des organisations, positionnement des organisations dans les activités à créer pour s'impliquer dans Emergence Beauvaisis) ; atelier de travail concernant la gouvernance d'Emergence Beauvaisis (rappel des modalités de gouvernance et prises de décision actuelles d'Emergence Beauvaisis, questionnements quant aux possibilités d'implication et d'opérationnalisation de la gouvernance, positionnement des organisations dans l'organisation d'Emergence Beauvaisis) ; questions et conclusions de l'atelier. Nous avons également réalisé une présentation succincte des éléments de résultats et de la proposition d'atelier lors du comité technique de juin 2020. Les organisations présentes ont validé la réalisation de cet atelier pour permettre l'implication des organisations dans l'organisation de la MO MPP.

Les interventions se sont également déroulées par des échanges informels avec les animateurs et les organisations pilotes des PTCE afin de valider les résultats et analyses produites et de partager les éléments de proposition du modèle. Ainsi, les interventions ont permis d'identifier la cohérence des résultats avec la réalité des PTCE.

5.3 Limites de l'étude des boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse

Les échanges avec les PTCE en cours de création ont mis en évidence un certain nombre de limites quant à l'étude séquencée des trois boucles d'abduction se déroulant chacune à un niveau d'analyse différent (macro, méso et micro).

En effet, bien qu'intéressés pour participer aux ateliers dans le cadre de la boucle d'abduction au niveau d'analyse micro, **les organisations parties prenantes des PTCE ont mis en évidence la question de l'articulation de l'ensemble des analyses produites, notamment pour regarder de plus près les effets et les résultats de la création du PTCE sur la réponse aux besoins sociaux de territoire.** Il nous paraît pertinent, afin d'observer ces résultats, de croiser les différents modèles d'analyse mis en évidence dans chacune des boucles d'abduction (chapitres 4, 5 et 6). En effet, il apparaît que la question des effets du PTCE s'observe sur l'ensemble de ces niveaux d'analyse : au niveau macro concernant les institutions et l'environnement, au niveau méso concernant le PTCE et au niveau micro concernant les organisations parties prenantes du PTCE.

Ces éléments sont également à observer dans une logique de co-évolution entre, à la fois les organisations parties prenantes et la MO MPP, la MO MPP et l'environnement ainsi que les organisations parties prenantes et l'environnement. Le chapitre 7 reviendra sur ces éléments permettant de croiser les niveaux d'analyse étudiés de façon désynchronisée dans le cadre des chapitres précédents. Cette analyse concernera les effets de la création des MO MPP sur la réponse aux besoins sociaux de territoire.

Conclusion et synthèse du Chapitre 6

Pour conclure le chapitre 6, nous pouvons mettre en évidence que la boucle d'abduction au niveau d'analyse micro de l'étude du processus de création des MO MPP a permis de **confirmer l'influence des organisations parties prenantes dans le processus de création de la MO MPP.** L'influence des organisations parties prenantes passe par un processus d'implication au sein de la MO MPP basé sur **trois dimensions complémentaires : les modalités de relations des organisations aux autres organisations, aux réseaux et à la MO MPP venant alimenter l'implication des organisations dans les activités de la MO MPP et questionnant**

l'implication des organisations dans l'organisation de la MO MPP amenant à la structuration et à la création de la MO MPP.

De plus, cette étude permet de **mettre en évidence que la MO MPP en tant que forme d'organisation à part entière se construit « *chemin faisant* », par la pratique.** Ce processus de création se déroule par la nécessité révélée par les organisations parties prenantes impliquées dans des activités de coopération ainsi que le questionnement dans les modalités de relation des organisations vis-à-vis des autres organisations et des autres coopérations multi-parties prenantes.

Conclusion et synthèse de la Partie II

La Partie II de la thèse permet de présenter l'étude réalisée de trois boucles d'abduction désynchronisées concernant trois niveaux d'analyse :

- Le chapitre 4 reprend l'étude du niveau d'analyse macro qui correspond aux éléments liés à l'environnement de la création des MO MPP et permet de mettre en évidence le questionnement et la définition concernant **le PTCE en tant que MO MPP à visée sociale et solidaire, dans un environnement favorable en cours d'institutionnalisation** ;
- Le chapitre 5 reprend l'étude du niveau d'analyse méso en identifiant le processus de création des MO MPP à partir d'un **modèle en trois étapes comportant trois dimensions : les logiques d'actions des membres, l'évolution des frontières de la MO MPP et les pratiques d'organisation de celle-ci**. Ce chapitre met en avant l'importance des pratiques des organisations dans la création de la MO MPP ;
- Le chapitre 6 reprend l'étude du niveau d'analyse micro en identifiant plus spécifiquement les modalités de relations et d'implication des organisations parties prenantes dans la création de la MO MPP à partir de **trois dimensions : les modalités de relation des organisations aux autres, l'implication dans les activités de la MO MPP et l'implication dans l'organisation de la MO MPP**. Ce chapitre met en évidence **l'aspect pratique et chemin faisant de la création de la MO MPP** à partir de la nécessité identifiée par les organisations parties prenantes dans l'action.

Cependant, la partie II met en exergue la désynchronisation des niveaux d'analyse étudiés par les boucles d'abduction réalisant et créant ainsi une limite quant à l'étude plus globale de la création des MO MPP à visée sociale et solidaire sur le territoire. De ce fait, il paraît primordial de rédiger, dans une troisième partie de cette thèse, des éléments permettant de préciser l'articulation des modèles de chaque niveau d'analyse et d'identifier les contributions et les limites globales concernant l'étude effectuée.

Partie III. Articulation des analyses présentées et contributions générales de la thèse

Après avoir présenté notre positionnement épistémologique et méthodologique - basé sur une vision des sciences de gestion comme science de l'action collective - par l'étude de boucles d'abduction et d'une recherche intervention (Partie I) puis avoir présenté notre étude concernant le processus de création des MO MPP au sein d'un environnement favorable par trois boucles d'abduction à des niveaux d'analyse différents (Partie II), il convient maintenant **d'articuler les modèles produits à chaque niveau d'analyse, afin de mettre en évidence un modèle général de la création des MO MPP dans un environnement favorable, ainsi que les contributions et limites générales de notre thèse.** Dans le chapitre 7, nous présentons les limites des boucles d'abduction réalisées de façon désynchronisée, notamment sur la question de la création des MO MPP comme réponse aux besoins sociaux de territoire. Nous proposons de réaliser une **étude permettant une articulation des différents niveaux d'analyse par le cadre conceptuel de la co-évolution, adapté à notre objet de recherche.** Nous présentons la réponse à la problématique à partir de l'articulation des résultats et des modèles spécifiques construits à chaque niveau d'analyse, pour mettre en évidence les effets de co-évolution au sein et entre les niveaux d'analyse de la création des MO MPP ainsi que leurs effets sur la réponse aux besoins sociaux de territoire. Après avoir mis en évidence un modèle général de la thèse, nous discutons les analyses et présentons les interventions réalisées concernant la vision globale du processus de création des MO MPP sur le territoire des HDF.

Dans le chapitre 8, nous présentons **les contributions et les limites de notre étude concernant le processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire.** Pour ce faire, nous présentons une discussion théorique, des contributions managériales et les limites et propositions de recherche pour trois courants en sciences de gestion, chacun mobilisé dans l'étude réalisée : la recherche concernant la création des MO MPP, la visée sociale et solidaire comme finalité des organisations et le processus de co-évolution au cœur des méta-organisations. Dans le chapitre 9, nous présentons **les contributions et les limites des pratiques et des manières de faire utilisées dans le cadre de notre étude.** Nous mettons en évidence une discussion, des contributions théoriques et pratiques et les limites et propositions de recherche concernant trois méthodes appliquées tout au long de notre thèse : la réalisation d'un plan de la thèse « *chemin faisant* » liée à sa réalisation, l'utilisation de la recherche-intervention et l'utilisation de boucles d'abduction liées à des niveaux d'analyse différents.

Chapitre 7. Articulation des différents niveaux d'analyse du processus de création des MO MPP à partir de la co-évolution⁴¹

Le chapitre 7 de la thèse s'est construit à partir des limites identifiées par les organisations comme par les chercheurs concernant les boucles d'abduction réalisées pour répondre à la question de recherche de la thèse : **comment se créent les MO MPP ?**

En effet, le législateur, par l'article 9 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, a mis en évidence sa volonté de promouvoir la création des pôles territoriaux de coopération économie (PTCE). Par cette inscription législative, accompagnée d'une politique financière facilitante (appels à projets nationaux et régionaux) et par la libre disposition d'utiliser la terminologie PTCE pour les organisations s'engageant dans de telles créations, les institutions ont cherché à faciliter leur déploiement. Les PTCE ont pour objectif de développer des coopérations territoriales entre organisations de nature différente dans le but de répondre aux besoins sociaux de territoire.

Comme nous l'avons mis en évidence au chapitre 4, le PTCE en tant que forme organisationnelle empirique se rapproche du concept théorique de MO MPP (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008 ; Berkowitz et Dumez, 2015b). Ces MO MPP présentent un haut-niveau de coopération, allant jusqu'à la création d'une organisation commune entre des membres qui diffèrent par leur nature d'organisation (organisations de l'ESS, entreprises, collectivités territoriales, institutions, citoyens). Par l'observation des processus de création des MO MPP, nous cherchons à mettre en évidence les effets de leur création sur l'accélération des réponses aux besoins sociaux dans les territoires concernés.

Les modèles et propositions d'action réalisés pour chaque boucle d'abduction à un niveau d'analyse différent ont permis de mettre en avant la place de l'environnement et la définition des MO MPP (chapitre 4), leur processus de création (chapitre 5) et l'implication des organisations parties prenantes dans ce processus (chapitre 6). Or, ces éléments apparaissent comme découpés et décontextualisés les uns par rapport aux autres du fait d'une étude désynchronisée des différents niveaux d'analyse. Il apparaît de ce fait délicat de faire une simple succession ou addition des différents modèles pour expliquer le processus de création des MO MPP et l'influence des différentes institutions et organisations agissant à chaque niveau d'analyse étudié. De la même façon ces éléments ne permettent pas de répondre à la finalité

⁴¹ Les résultats du chapitre ont en partie fait l'objet d'une communication réalisée à l'AIMS en 2020 (Saniossian, 2020).

concernant la réponse aux besoins sociaux de territoire et à son influence sur le processus de création de la MO MPP.

De ce fait, nous mettons en évidence dans ce chapitre les limites de la réalisation des boucles d'abduction avec des niveaux d'analyse différents de façon désynchronisée et les besoins d'une articulation d'un point de vue théorique et pratique (1.). Ensuite nous présentons le cadre conceptuel de la co-évolution (Child, Rodrigues et Tse, 2012 ; Jones, 2001 ; Lewin et Volberda, 1999) comme un cadre pertinent et adaptable pour étudier l'influence croisée des organisations, des méta-organisations et de l'environnement (2.). Le troisième point permet de mettre en évidence la méthode utilisée pour donner à voir les effets de co-évolution présentés au cœur du processus de création de la MO MPP (3.). Le quatrième point présente l'influence croisée des organisations, des méta-organisations et de l'environnement dans le processus de création de la MO MPP et concernant la réponse aux besoins sociaux de territoire (4.). Enfin, nous précisons que cette étude croisant des niveaux d'analyse différents contribue à révéler que les processus de co-évolution multiples influent sur la prise de conscience, la diffusion et le développement de réponses aux besoins sociaux de territoire tout en facilitant la création de la MO MPP par le développement progressif de similarités entre les organisations parties prenantes et par la mise en place d'un environnement facilitant (5.).

1. Limites des boucles d'abduction réalisées concernant la réponse à la problématique générale de la thèse

Dans ce premier point nous mettons en évidence **les limites de la réalisation de boucles d'abduction pour chaque niveau d'analyse, principalement pour construire un apport croisant les différents niveaux d'analyse permettant concernant l'influence du processus de création des MO MPP et la réponse aux besoins sociaux de territoire**. Après avoir présenté la nécessité d'articuler les modèles de chaque niveau d'analyse (présentés dans les chapitres 4 à 6), nous mettons en évidence l'intérêt d'une étude croisant les différents niveaux d'analyse.

1.1 Nécessité d'articuler les niveaux d'analyse afin d'identifier le processus général de création des MO MPP

Comme précisé dès le chapitre 2, nos premières observations nous ont permis de définir l'intérêt d'étudier l'ensemble du contexte régional se déployant en Hauts-de-France. En effet, de nombreux dispositifs institutionnels et inter-PTCE se développent pour faciliter la création des PTCE, tandis que les PTCE eux-mêmes cherchent à se créer partout sur le territoire, pilotés par

des organisations diverses. De ce fait, la thèse a pour ambition de croiser plusieurs niveaux d'analyse : l'environnement (niveau d'analyse macro), les PTCE en tant que MO MPP (niveau d'analyse méso), et les organisations parties prenantes de ces PTCE (niveau d'analyse micro). Le croisement des niveaux d'analyse dans le cadre de l'étude permet alors de dresser « *un portrait plus riche et plus profond de la vie des organisations* » (Lecocq, 2002, p. 19). Cependant, le choix a été fait, en cohérence avec les organisations et institutions rencontrées, de réaliser une recherche-intervention comprenant une étude pour chaque niveau d'analyse afin d'éviter « *la réification des niveaux d'analyse* » (Lecocq, 2012, p. 9). Cette étude par niveau d'analyse permettait ainsi de répondre de façon fine et contextualisée aux demandes de chaque organisation évoluant à un niveau différent : la mise en place d'un contexte facilitant la création des MO MPP (macro), le processus de création de la MO MPP (méso) et l'implication des organisations dans ce processus (micro).

De ce fait, il apparaît primordial de « *considérer que la relation entre niveaux d'analyse est une articulation et non une hiérarchisation* » (Lecocq, 2012, p. 10). Les études réalisées nécessitent alors un complément d'investigation afin d'articuler les niveaux d'analyse. Cette articulation permet de mettre en évidence « *les relations entre niveaux* » par l'étude des « *interactions entre des acteurs et des structures ou les relations entre des comportements individuels et des actions ou des performances collectives* » (Lecocq, 2012, p. 5) afin de saisir les influences potentielles entre chaque niveau d'analyse.

Nous avons déjà mis en évidence des éléments d'interaction entre niveaux d'analyse dans le cadre des boucles d'abduction réalisées. Au sein de la boucle d'abduction au niveau d'analyse macro (chapitre 4), nous identifions que l'environnement met en place des actions de recherche et développement, d'accompagnement et de structuration de moyens et de ressources pour faciliter la création des MO MPP. Cette identification met également en évidence la place importante des organisations et des MO MPP dans l'influence, la mise en place et la participation vis-à-vis de ces ressources et dispositifs variés. De plus, nous identifions l'influence de l'environnement au sein du processus de création des MO MPP, notamment par la vision de la finalité de la MO MPP, portée sur les besoins sociaux de territoire.

Au sein de la boucle d'abduction au niveau d'analyse méso (chapitre 5), nous identifions la place prépondérante des organisations, notamment des organisations pilotes dans l'impulsion, l'animation et la structuration de la MO MPP en cours de création. De plus, nous montrons que les organisations parties prenantes influencent la MO MPP en cours de création par leurs intérêts et leurs besoins d'intégrer cette MO MPP.

Au sein de la boucle d'abduction au niveau d'analyse micro (chapitre 6), nous identifions plus particulièrement les relations des organisations entre elles au cœur du processus de création des MO MPP. Nous montrons plus particulièrement l'influence de l'implication des organisations parties prenantes dans les activités de la MO MPP. Ces activités conditionnent en retour l'implication des organisations dans cette création. Nous mettons également en évidence les effets d'influence de la MO MPP sur les activités et la légitimité des organisations à répondre à des besoins sociaux de territoire.

Ces premiers éléments nous confortent ainsi dans **l'intérêt d'observer les éléments pouvant exister entre les niveaux d'analyse durant le processus de création des MO MPP en région Hauts-de-France. Plus particulièrement, il semble se dessiner des effets d'influence entre les organisations, la MO MPP et l'environnement.** Ces éléments sont également en lien avec les interrogations des organisations rencontrées. En effet, les organisations se questionnent régulièrement sur les effets de la mise en place d'un environnement dédié, de l'implication des organisations ou encore de la MO MPP pour faciliter la création de ces MO MPP à visée sociale et solidaire.

1.2 Nécessité d'articuler les niveaux d'analyse afin d'identifier l'influence de la MO MPP sur la réponse aux besoins sociaux de territoire

Les observations nous ont également amené à nous questionner sur la finalité de la création de ces MO MPP à visée sociale et solidaire, pour répondre aux attentes institutionnelles (lois, dispositifs, etc.) afin de répondre aux besoins sociaux de territoire. En effet, les organisations rencontrées nous ont fait part de l'intérêt de la création de ces MO MPP dans l'objectif de répondre à ces besoins.

La fonction de coopération multi-parties prenantes pour répondre aux besoins sociaux est un élément présent dans la littérature. Grenier et Guitton-Philippe (2010) identifient que la coopération, notamment lorsqu'elle est à un niveau territorial et s'accompagne d'organisations et d'outils, peut permettre de développer des modes de gouvernance des politiques sanitaires et sociales de façon collective au niveau institutionnel. De plus, les organisations, par le mouvement législatif mais aussi sociétal, sont sollicitées pour développer des coopérations afin de répondre à des besoins sociaux et de développement durable par la mise en place d'une gestion des coûts et de processus d'innovations (Asselineau et Cromarias, 2010a ; Besançon et al., 2017 ; Defourny et Nyssens, 2017 ; Gardin et Jany-Catrice, 2016 ; Hardy, 2010). Cependant, la gestion de ces coopérations, leurs modalités d'action et leurs effets concrets sur

la réponse aux besoins sociaux restent peu étudiés dans les études en sciences de gestion. Chabaud et Maurand-Valet (2016, p. 13) identifient notamment l'intérêt d'étudier « *les degrés d'implication divers des acteurs* » dans le cadre des réponses aux besoins sociaux de territoire.

Les coopérations sont également mises en avant pour faciliter l'innovation sociale par la création de relations entre les organisations, en lien avec l'environnement (Blondel et Gratacap, 2016 ; Boughanbouz, 2015). En effet, l'innovation sociale semble facilitée par la coopération multi-parties prenantes pour créer des activités nouvelles grâce au croisement des compétences et ressources diverses des organisations parties prenantes.

La question territoriale semble être présente au cœur des coopérations permettant la réponse aux besoins sociaux (Asselineau et Cromarias, 2010b ; Batazzi et Laudati, 2016). Le territoire influe notamment sur les organisations et leurs activités (Asselineau et Cromarias, 2010a ; Porter, 2000 ; Zardet et Noguera, 2013) et semble être perçu comme une ressource et un antécédent éclairant le diagnostic des besoins sociaux et comme un espace où s'actionnent les réponses aux besoins sociaux identifiés. La coopération des organisations en présence sur un territoire facilite également le développement local (Allix-Desfautaux et Renaud, 2010) par l'ancrage et la proximité géographique entre les organisations. Ces éléments permettent de spécifier des activités pertinentes pour le territoire (Pierre et Bioteau, 2017). Le territoire est ainsi vu comme un « *levier de gestion* » de l'engagement dans l'action (Raulet-Croset, 2008).

Les études par niveaux d'analyse nous ont déjà permis de mettre en évidence certains éléments concernant l'influence des MO MPP sur les réponses aux besoins sociaux de territoire :

- La finalité spécifique des PTCE à créer des réponses aux besoins sociaux sur un territoire d'implantation spécifique par la structuration de moyens et de ressources fournies par les collectivités territoriales auprès des PTCE en cours de création dans les territoires administrés (boucle d'abduction au niveau d'analyse macro – chapitre 4) ;
- L'intérêt individuel des organisations à découvrir et intégrer la MO MPP à partir d'une volonté de développer l'innovation sociale sur le territoire (boucle d'abduction au niveau d'analyse méso – chapitre 5) ;
- Les modalités d'implication des organisations par le partage de ressources et de compétences pour favoriser l'action et la réalisation d'activités au niveau de la MO MPP (boucle d'abduction au niveau d'analyse micro – chapitre 6).

Cependant, les éléments observés rendent plutôt compte **d'un intérêt et d'une finalité portés par les organisations vis-à-vis de la réponse aux besoins sociaux de territoire**. De ce fait, il

paraît pertinent d'observer plus particulièrement l'influence de la réalisation de ces coopérations multi-parties prenantes et de leurs activités dans l'interaction entre chaque niveau d'analyse concernant la finalité de réponse aux besoins sociaux de territoire.

1.3 L'intérêt de l'étude de l'influence des MO MPP sur la réponse aux besoins sociaux de territoire

Avant d'observer plus spécifiquement les influences entre chaque niveau d'analyse concernant la réponse aux besoins sociaux de territoire, il nous paraît important de préciser plusieurs constats de l'influence des MO MPP sur les besoins sociaux de territoire.

Premièrement, nous pouvons **mettre en évidence l'intérêt d'étudier les influences entre la méta-organisation, l'environnement et les organisations** car plusieurs auteurs présentent les activités principales de gestion, de développement et de régulation de l'environnement effectuées par les MO MPP (Ahrne et Brunsson, 2005 ; Berkowitz, 2016 ; Berkowitz et Bor, 2018 ; Brankovic, 2018 ; Gimet et Grenier, 2018 ; Leys et Joffre, 2014 ; Valente et Oliver, 2018). En effet, les méta-organisations possèdent des influences d'organisation et de l'environnement par le changement institutionnel et la facilitation de l'innovation entre les membres pour répondre à des problèmes complexes. Ces MO MPP sont également en retour affectées par les modifications de l'environnement et des organisations membres. Cependant, exceptée l'étude de Cropper et Bor (2018) qui met en évidence l'évolution de la méta-organisation en fonction de l'évolution de l'environnement ainsi que l'évolution des membres, la littérature concernant la co-évolution est peu mise en lien avec le courant théorique des méta-organisations.

Deuxièmement, **plusieurs auteurs présentent la place des méta-organisations dans la réponse aux besoins sociaux de territoire** et aux besoins de développement durable (Berkowitz, 2016, 2018 ; Berkowitz et Dumez, 2016 ; Carmagnac et Carbone, 2019 ; Cropper et Bor, 2018). Ils observent également que les méta-organisations permettant cette réponse sont régulièrement multi-parties prenantes et influent ainsi sur les organisations et l'environnement. Or, les études portent principalement sur des méta-organisations déjà créées et organisées.

Troisièmement, la littérature concernant les besoins sociaux et le territoire **met en évidence la nécessité de coopérer entre les organisations pour faciliter le déploiement de l'innovation afin de créer des réponses aux besoins sociaux de territoire**. Ces études insistent notamment sur l'importance de dispositifs d'échanges entre les organisations pour partager les constats, les analyses et les réponses possibles facilitant l'innovation sociale. Or, peu d'études observent les

processus de création de ces coopérations multi-parties prenantes pour questionner les éléments partagés, les changements produits et les réponses réalisées vis-à-vis des besoins sociaux de territoire entre les organisations parties prenantes, la MO MPP et l'environnement.

Ainsi, **il paraît pertinent d'étudier la MO MPP dans son processus de création, afin d'identifier l'influence entre les organisations parties prenantes, la MO MPP et l'environnement, ici entendu au sens des régulations externes aux organisations. Cette étude permettrait d'approfondir les éléments observés concernant le partage des besoins sociaux de territoire entre ces différentes organisations** et apporter des éléments pour répondre aux limites identifiées.

2. La co-évolution comme cadre d'articulation des résultats à différents niveaux d'analyse

Ce deuxième point permet de préciser le cadre d'analyse étudié pour répondre à la nécessaire articulation des niveaux d'analyse. Cette articulation a pour but de rendre compte des influences existant entre les niveaux d'analyse sur la création des MO MPP et la réponse aux besoins sociaux de territoire.

2.1 Définition de la co-évolution et intérêt de son utilisation

L'étude croisant les niveaux d'analyse afin d'observer le processus général concernant la création de la MO MPP et son influence sur la réponse aux besoins sociaux de territoire peut être observée par le cadre d'analyse de la co-évolution. La co-évolution est définie par le fait que *« les organisations et leurs parties n'évoluent pas seulement. Elles évoluent les unes avec les autres et avec un environnement organisationnel en évolution »* (Lewin et Volberda, 1999, p. 527). De ce fait, la co-évolution a pour but d'étudier les influences entre les organisations de chaque niveau d'analyse – l'organisation, le secteur et l'environnement – afin d'identifier la réussite et la performance d'une organisation ou d'une forme organisationnelle au sein d'un contexte sectoriel et environnemental particulier. La co-évolution, ou plutôt ses effets, passent par des processus de variation, de sélection et de rétention (Lewin et Volberda, 1999) des organisations sur le long terme. Cette logique intègre une vision contingente de la gestion et de l'évolution des organisations. L'approche de la co-évolution considère cependant que *« les organisations influencent systématiquement leurs environnements »* (Lewin et Volberda, 1999, p. 527), ce qui nécessite d'étudier à la fois les organisations et leur environnement pour découvrir les influences croisées existantes concernant la création, le développement et la réussite des organisations.

Selon Lewin, Long et Carroll (1999), l'étude de la co-évolution doit porter sur les adaptations organisationnelles en fonction : du changement sur une longue période, du contexte dans son environnement, des causalités multidirectionnelles, des effets mutuels, simultanés, décalés et imbriqués, des changements intervenus dans les systèmes institutionnels, des macro-variables économiques, sociales et politiques et de la dépendance vis-à-vis du parcours. Rodrigues et Child (2003) ajoutent l'importance d'étudier la dimension politique de la co-évolution, afin d'expliquer la transformation ou la création de nouvelles formes organisationnelles. L'étude par le cadre de la co-évolution vient ainsi croiser de multiples facteurs venant influencer l'organisation sur une longue période.

Concernant la représentation graphique, plusieurs auteurs (Carney et Gedajlovic, 2002 ; Rodrigues et Child, 2003 ; Suhomlinova, 2006) ont adapté le schéma de Lewin, Long et Carroll (1999) représentant un modèle interconnecté allant de la microévolution à la macroévolution entre : l'organisation, le secteur, les éléments de l'environnement institutionnel (national) et les éléments de l'environnement extra-institutionnel. Les auteurs précisent également le processus d'évolution de l'organisation par la mise en évidence d'éléments complémentaires à investiguer : la performance, les objectifs et la forme de l'organisation (Rodrigues et Child, 2003) ; l'importance du pouvoir afin d'influencer (Child, Rodrigues et Tse, 2012) ou encore les ajustements réciproques entre les organisations identifiables et les nouvelles formes (Carney et Gedajlovic, 2002). Le cadre de la co-évolution est donc un cadre utilisé à partir de l'organisation, permettant d'observer les effets d'influence et d'évolution entre les organisations et l'environnement, sous un angle contingent afin de comprendre les éléments amenant à la performance de l'organisation.

Plusieurs auteurs ont cependant mis en évidence des éléments venant affiner le cadre d'analyse initial. Carney et Gedajlovic (2002) observent que le cycle de co-évolution est lent entre les entreprises et l'environnement. Breslin (2011) ajoute trois tensions clés au sein des processus de co-évolution : tension temporelle, tension entre les niveaux et tensions au niveau territorial. Il met également en évidence deux approches distinctes de la co-évolution : l'approche par entité (changement au fil temps par des forces de sélection externes) et l'approche basée sur la pratique (modifications continues par des actions) (Breslin, 2016). Ter Wal et Boschma (2011) intègrent les cycles de vie de l'industrie comme des phases dans le cadre de la co-évolution. Koza et Lewin (1998) mettent en évidence l'intérêt de cette théorie dans le cadre de l'alliance stratégique pour montrer la co-évolution avec la stratégie de l'entreprise, l'environnement et le management de l'alliance. Ces éléments viennent compenser l'aspect

purement contingent de la co-évolution et permettent de mettre en évidence l'aspect interactif de la co-évolution entre l'organisation, les réseaux et alliances et l'environnement, entraînant des évolutions dans la pratique à court terme et dans l'entité à long terme. La co-évolution est pensée comme un va et vient permettant la mise en place de conditions vis-à-vis de la l'organisation mais aussi du secteur ou des réseaux et de l'environnement afin de permettre la performance de l'ensemble du contexte.

Suivant cette logique plutôt interactive et multi-organisationnelle de la co-évolution, nous nous référons à l'article de Dijksterhuis, Bosch et Volberda (1999, p. 570), mettant en évidence l'aspect co-évolutif existant dans la création de nouvelles formes d'organisation « *qui reflète la nature multi-niveaux et multidirectionnelle du développement conjoint des environnements commerciaux et des nouvelles formes d'organisation* ». De ce fait, les « *processus co-évolutifs entre une entreprise et son environnement (macro co-évolution) et au sein d'une entreprise (micro co-évolution) sont inextricablement liés entre eux* » (Dijksterhuis, Bosch et Volberda, 1999, p. 578). **Cette approche de la co-évolution permet de replacer son cadre comme un système d'observation des effets multiples d'influence existant pour créer des formes organisationnelles mais également créer de nouvelles pratiques dans le secteur et/ ou dans l'environnement par des effets d'influences croisées.**

Ainsi, dans le cadre de l'étude croisant les niveaux d'analyse vis-à-vis du processus de création des MO MPP, il nous paraît pertinent de **nous référer au cadre de la co-évolution tout en l'adaptant, afin de mettre en évidence les effets d'influence de la co-évolution sur les pratiques et les entités à chacun des niveaux (les organisations, la MO MPP et l'environnement) mais également de pouvoir observer la réponse effective réalisée concernant les besoins sociaux de territoire au sein du processus de création de la MO MPP.**

2.2 Adaptation du cadre de co-évolution pour les MO MPP

La particularité de notre étude réside dans le fait que nous n'observons pas la création d'une nouvelle organisation et son influence sur les niveaux sectoriel et environnemental mais la création d'une nouvelle méta-organisation, se situant à un « niveau sectoriel » et ses influences sur les organisations d'un côté et l'environnement de l'autre.

Plus particulièrement, afin d’observer les effets de co-évolution de la création de la MO MPP sur la réponse aux besoins sociaux de territoire, nous proposons d’étudier les données collectées à partir de trois cadres d’observation :

- **Le premier cadre concerne la co-évolution.** Nous chercherons ainsi à observer les différents éléments évoqués au sein de chaque niveau d’analyse et leurs effets d’influence sur les autres niveaux identifiés. Nous avons adapté le cadre de la co-évolution afin que celui-ci se rapproche du phénomène observé. De ce fait, le niveau organisationnel correspond au niveau d’analyse micro et permet d’observer les organisations parties prenantes des MO MPP en cours de création. Le niveau du secteur correspond au niveau des méta-organisations, plus particulièrement des MO MPP comme regroupement d’organisations pour une finalité commune, celle de répondre aux besoins sociaux de territoire. Ce niveau a été étudié au sein du niveau d’analyse méso. L’environnement concerne lui le niveau d’analyse macro de nos boucles abductives et correspond à l’étude du cadre d’accompagnement, de recherche et de structuration de moyens au sein de l’échelon régional et national vis-à-vis des MO MPP en cours de création. Ce cadre nous permet donc d’observer les éléments déjà présentés pour chaque niveau d’analyse, pour mettre en évidence des effets de co-évolution concernant la réponse aux besoins sociaux de territoire comme présenté en figure 49 ci-dessous ;

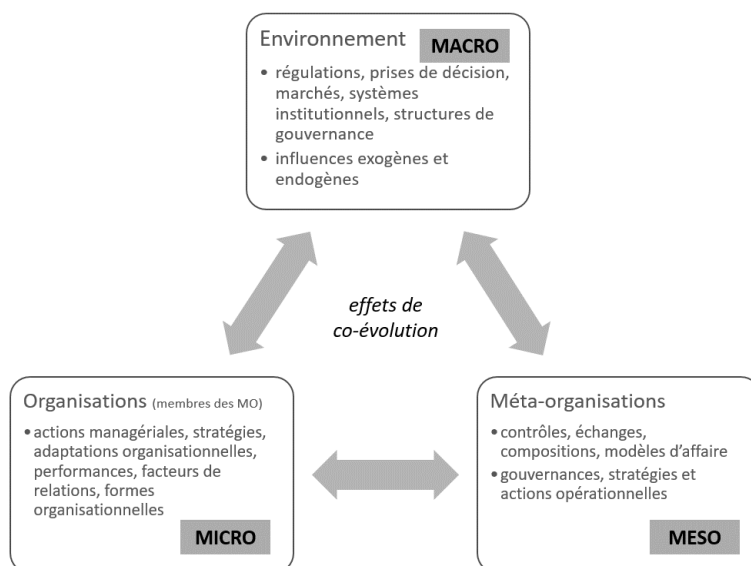


Figure 49. Présentation du cadre théorique adapté pour l’étude de la co-évolution au sein des MO MPP

- **Le second cadre concerne le processus de création des MO MPP.** Nous considérons alors que la MO MPP se trouve en processus de création avant que celle-ci possède les caractéristiques suivantes : structuration juridique, mode d’adhésion des membres, organisation hiérarchique et règles et normes. Nous nous basons sur le processus de

création mis en évidence au chapitre 5 pour observer les éléments de co-évolution facilitant ou non le processus de création de la MO MPP ;

- **Le troisième cadre concerne les besoins sociaux de territoire.** Les besoins sociaux concernent les besoins de la planète et des populations et servent la durabilité et la sécurité des populations, des terres et des ressources naturelles dans un territoire précis, délimité par les organisations membres. Notre cadre concerne également les moyens pour parvenir à répondre à ces besoins sociaux de territoire, notamment grâce à l'innovation sociale. De ce fait, nous observerons en particulier les réponses qui évitent de nuire ou qui favorisent une approche collective et territorialisée, c'est-à-dire spatialement et partenarialement définie.

Ainsi, notre cadre d'analyse permet **d'observer plus particulièrement les effets de co-évolution entre les organisations présentes aux niveaux d'analyse déjà étudiés : les organisations parties prenantes de la MO MPP, la MO MPP et son environnement.**

3. Méthodologie pour l'étude articulant les résultats à différents niveaux d'analyse

Afin d'étudier les effets de co-évolution entre les niveaux d'analyse de notre étude, il convient de considérer l'environnement régional concernant la création des PTCE comme un cas territorial : la région Hauts-de-France dans son rapport à la création des PTCE. Cette étude de cas, au sens de Yin (2009), est encadrée comme présenté dans la figure 50 ci-dessous. Elle met en évidence l'articulation et l'interconnaissance des organisations et institutions présentes aux niveaux d'analyse micro, méso et macro. Le cas territorial intègre de ce fait des organisations encadrées dans plusieurs niveaux d'analyse :

- au niveau de l'environnement (niveau d'analyse macro) des dispositifs collectifs régionaux, des organisations au niveau régional et des sous-territoires : le collectif TIGA⁴²(regroupant des PTCE et des institutions telles que les collectivités territoriales et les réseaux d'accompagnement pour répondre à un appel à projet commun), le Collectif French Impact (regroupant des PTCE et des institutions pour répondre à un appel à projet commun), le collectif inter-PTCE (regroupant les réseaux d'accompagnement, centres de recherche et PTCE), le collectif inter-réseaux d'accompagnement (regroupant les réseaux d'accompagnement et les centres de recherche), les collectivités territoriales (Conseil Régional des Hauts-de-France,

⁴² Territoires Innovants de Grande Ambition

Conseil Départemental de l'Oise), les centres de recherche (Institut Godin) et les réseaux d'accompagnement (la CRESS⁴³ Hauts-de-France et l'APES⁴⁴). Ces collectifs et institutions agissent au niveau régional et accompagnent ou intègrent les PTCE en cours de création et les organisations parties prenantes (aux niveaux d'analyse méso et micro) ;

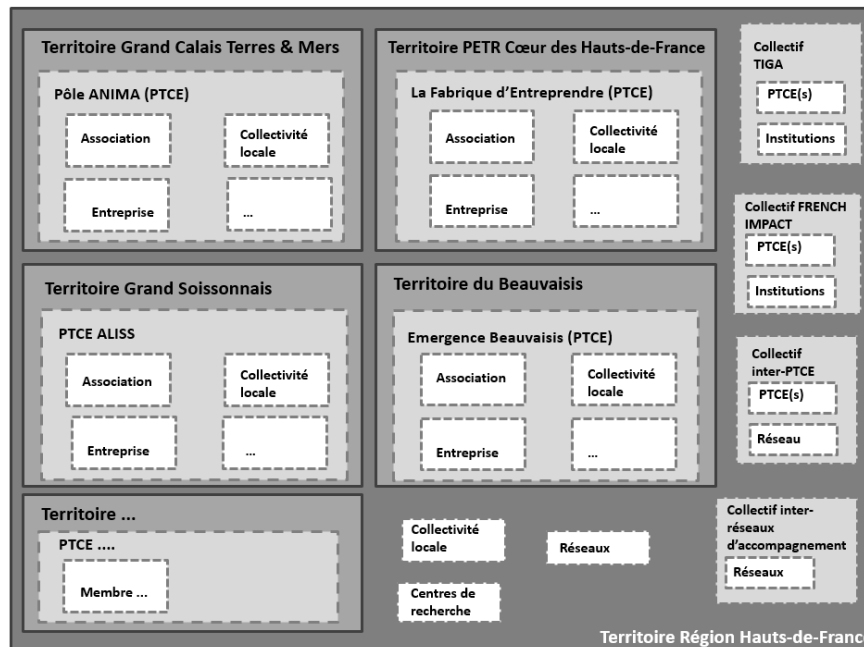


Figure 50. Présentation schématique du cas encadré, inspiré de Yin (2009)

- Au niveau méso, les PTCE : 12 PTCE créés ou en cours de création se trouvant chacun dans un territoire délimité, dont les 4 PTCE spécifiquement étudiés dans le cadre de l'étude au niveaux méso et micro. Ces PTCE sont intégrés dans un sous-territoire ainsi que dans le territoire régional, notamment dans les différents dispositifs collectifs cités plus-haut mais sont aussi composés à partir des organisations parties prenantes ;
- Au niveau micro, les organisations intégrant chaque PTCE : les organisations de l'ESS, les collectivités territoriales (villes et agglomération) et les entreprises qui deviennent membres des PTCE de leur territoire. Ces organisations sont surtout connectées au niveau méso par leur implication dans le PTCE, mais également au niveau macro par leur présence dans les dispositifs d'accompagnement et de financement de la création du PTCE.

⁴³ Chambre consulaire Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire en Hauts-de-France

⁴⁴ Association pour une Economie Solidaire, agissant sur la région Hauts-de-France

Utilisation de la collecte des données de chacun des niveaux d'analyse

Afin de réaliser l'étude concernant la co-évolution des niveaux d'analyse au sein de la création des MO MPP, nous utilisons la collecte des données réalisée pour chaque niveau d'analyse entre 2017 et 2020. Pour rappel, la collecte des données est basée sur de nombreux entretiens, des observations participantes et interventions à chacun des niveaux d'analyse, synthétisés dans le tableau 24 ci-dessous.

Niveaux d'analyse de la collecte de données	Observations participantes		Entretiens semi-directifs		Entretiens informels		Interventions	
	Nombre	Durée	Nombre	Durée	Nombre	Durée	Nombre	Durée
Données de l'environnement	43	202h	4	4h	40	81h	16	25h
Données des PTCE	8	17h	39	30h53	4	5h	3	5h30
Données des membres	1	2h	41	31h04	3	3h	4	6h
TOTAL	52	221h	84	65h57	47	89h	23	36h30

Tableau 24. Synthèse de la collecte des données regroupant l'ensemble des niveaux d'analyse – 2017-2020

Au niveau d'analyse macro, c'est-à-dire concernant l'étude de l'environnement des PTCE en région HDF, nous avons principalement observé et participé à des réunions et des entretiens informels de travail portant sur l'écriture des politiques publiques, la réponse à des appels à projets institutionnels ou encore des dispositifs d'échanges interinstitutionnels. Nous avons réalisé quelques entretiens avec des institutions telles que les collectivités territoriales au niveau local et régional. Nous avons également réalisé des entretiens avec chaque animateur de PTCE présent sur le territoire (soit 12 PTCE en cours de création ou déjà créés). Nous avons observé quelques réunions (comités de pilotage, conseils d'administration) de ces PTCE. Nous avons également observé le positionnement de ces différents PTCE dans les dispositifs institutionnels (par exemple les réunions inter-animateurs PTCE). L'objectif de l'investigation à ce niveau d'analyse était double : comprendre l'environnement qui gravitait autour du déploiement des PTCE, définir les PTCE et observer des éléments permettant la création du PTCE, son implication dans les réseaux et le développement de réponses aux besoins sociaux de territoire.

Au niveau d'analyse méso, c'est-à-dire concernant l'étude des PTCE, nous nous sommes centrée sur quatre PTCE en cours de création : le Pôle Anima, la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Aliss et Emergence Beauvaisis. Au sein de ces quatre PTCE nous avons réalisé un entretien avec chacune des parties prenantes disponibles. Les entretiens avaient pour objectif d'étudier la création du PTCE en train de se faire et l'influence de cette création sur la réponse aux besoins sociaux de territoire. Nous avons également assisté à des réunions, des comités de pilotage et des événements dans une logique d'observation participante afin d'observer le processus de création du PTCE et les éléments permettant de répondre aux besoins sociaux de

territoire. Nous avons eu accès à plusieurs données secondaires : comptes-rendus des réunions, rapports d'activités et documents de présentation du PTCE.

Au niveau d'analyse micro, c'est-à-dire concernant l'implication des organisations au sein de la création du PTCE, nous avons réalisé des entretiens avec les organisations parties prenantes afin d'observer la place de l'organisation dans le PTCE, les relations entre les organisations, et l'influence de cette création sur l'organisation et le développement de réponses aux besoins sociaux de territoire. Nous avons également réalisé des observations participantes dans les réunions, comités de pilotage et événements afin d'observer plus particulièrement le positionnement et l'implication des organisations dans la création du PTCE et la réponse aux besoins sociaux de territoire. Cette analyse s'est complétée par l'accès à plusieurs données secondaires : comptes-rendus des réunions, rapports d'activités et documents de présentation du PTCE et de certaines organisations parties prenantes.

Ainsi, nous avons, par la collecte des données réalisées pour chaque boucle d'abduction, des éléments nous permettant de reproduire une analyse à l'aune du cadre de la co-évolution concernant le processus de création de la MO MPP et de la réponse aux besoins sociaux de territoire.

Utilisation de la théorisation ancrée pour analyser les données

Les données utilisées ont été 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 théorisation ancrée identifiés par Corbin et Strauss (1990). Plus particulièrement, 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* » (Corbin et Strauss, 1990, p.13). Nous avons analysé les éléments recueillis par du codage descriptif puis du codage « in vivo » (Miles, Huberman et Saldaña, 2014) afin de mettre en évidence les différents dispositifs et leurs fonctions pour chaque niveau d'analyse et entre ces niveaux d'analyse. Cette analyse a pour objectif de mieux comprendre les effets de co-évolution entre les organisations présentes à chaque niveau d'analyse.

4. Résultats concernant les effets de co-évolution au cœur du contexte régional de création des PTCE

Cette troisième partie met en évidence les effets de co-évolution entre les organisations parties prenantes, les PTCE et l'environnement durant le processus de création des PTCE. Ces effets mettent en évidence **des influences croisées permettant la réponse aux besoins sociaux de territoire et la création du PTCE**. Nous présentons une synthèse de la structure de données en tableau 25 ci-dessous, inspiré par Corley et Gioia (2004) pour révéler les résultats pertinents et produire une analyse inductive concernant les effets de co-évolution au cœur du processus de création des PTCE.

Concepts de 1 ^{er} ordre	Thèmes de 2 nd ordre	Dimensions
Multiplication dispositifs d'échanges	Institutionnalisation de l'environnement	Effets de co-évolution au sein de chaque niveau d'analyse
Multiplication des politiques de financement		
Multiplication des dispositifs collectifs		
Rencontres régulières entre MO MPP	Isomorphisme entre les MO MPP	
Visites croisées « apprenantes » entre les MO MPP		
Pratiques similaires de création de la MO MPP		
Engagement des organisations de l'ESS	Acculturation entre les organisations	
Institutions intéressées et sceptiques		
Entreprises s'associant dans une visée sociale		
Influence des organisations par les activités et ressources	Influence entre les organisations et la MO MPP	Effets de co-évolution entre les niveaux d'analyse
MO MPP influencée par les besoins des organisations		
MO MPP influence par règles et valeurs		
Environnement préexistant influence la MO MPP	Influence entre l'environnement et la MO MPP	
Apport de ressources par l'environnement		
MO MPP comme interlocuteur privilégié de l'environnement		
Contexte social influence les activités des organisations	Influence entre l'environnement et les organisations	
Organisations remontent les besoins sociaux de territoire		
MO MPP comme moyen d'innovation sociale	Influence sur la réponse aux besoins sociaux de territoire	
Partage des activités sociales entre MO MPP		
Co-construction des constats par rapport aux besoins sociaux	Influence sur la création de la MO MPP	
Organisations se ressemblent de plus en plus pour créer MO MPP		
Environnement facilite la création de la MO MPP par les ressources, la légitimité et l'accompagnement		
MO MPP comme dispositif avec visée sociale et solidaire		

Tableau 25. Synthèse de la structure de données des résultats concernant les effets de co-évolution dans la création des MO MPP à visée sociale et solidaire

La structure de données permet de mettre en évidence en premier lieu des **influences de co-évolution mises en évidence à travers : des effets de co-évolution au sein de chaque niveau d'analyse (dimension 1) et des effets de co-évolution entre les niveaux d'analyse (dimension 2)**. Ces effets de co-évolution **produisent des influences sur les pratiques (dimension 3) : à la fois par l'influence sur la réponse aux besoins sociaux de territoire et**

par l'influence sur la création de la MO MPP elle-même. Nous présentons une structure de données détaillée en annexe.

4.1 Les effets de co-évolution au sein de chaque niveau d'analyse

L'analyse des résultats par la structure de données met dans un premier temps en évidence des effets de co-évolution au sein de chaque niveau d'analyse étudié : entre les institutions et collectivités territoriales composant l'environnement, entre les PTCE et entre les organisations membres.

Institutionnalisation de l'environnement

Tout d'abord, nous pouvons mettre en évidence le nombre important de dispositifs collectifs identifiés qui développent des dispositifs d'échange et de facilitation pour les PTCE au sein de la région HDF, créés et animés par des institutions ou réseaux d'accompagnement. La plupart des collectifs constitués ont pour but de : « *faciliter le développement des PTCE en région* » (collectif TIGA) ou encore de « *créer un écosystème favorable au développement des PTCE* » (collectif French Impact). Ces collectifs (regroupant collectivités territoriales, réseaux d'accompagnement et institutions) se sont créés durant de courtes périodes (moins d'un an) avec pour objectif de répondre aux besoins des PTCE en termes de financement, d'accompagnement ou encore de ressources. Les réunions portaient principalement sur les besoins ressentis par les PTCE, les possibilités de financement et d'accompagnement par les réseaux d'accompagnement et institutions ou encore le recensement des institutions et des PTCE prêts à s'engager dans ces collectifs. Ces collectifs ont ainsi permis aux différents réseaux d'accompagnement et institutions, de comprendre les besoins et les finalités des PTCE en cours de création et de mettre en place des dispositifs facilitant leur création et, par-là, la création d'activités répondant aux besoins sociaux de territoire.

Ensuite, les institutions (départements, agglomérations, région) ont porté des dispositifs de financement « *permettant le financement de la fonction d'animation* » (Conseil Régional des HDF) ou les activités créées par le PTCE (agglomération du Beauvaisis, Grand Calais Terres et Mers). Ces institutions participaient également dans les collectifs afin de : « *connaître les PTCE ainsi que les pratiques positives des PTCE et leur utilité* » (Département de l'Oise). Les réseaux d'accompagnement questionnaient « *les possibilités de financer l'accompagnement des PTCE* » (CRESS HDF). Cependant, le financement est pensé par les différentes institutions comme des aides complémentaires les unes aux autres, avec des

conditions de co-financement (Conseil Départemental de l'Oise, Conseil Départemental de la Somme, Conseil Régional HDF).

Enfin, le collectif inter-réseaux d'accompagnement avait pour but de permettre le partage d'informations entre les réseaux d'accompagnement des PTCE. L'objectif de ce collectif était de « *partager les constats sur les PTCE du territoire* » (collectif inter-réseaux PTCE) et de coordonner les divers accompagnements pour aider aux mieux les PTCE dans le besoin. Ces logiques d'entraide entre réseaux d'accompagnement, institutions publiques et centres de recherche s'est renforcé par la recherche et développement demandée par les collectivités territoriales afin de faciliter la compréhension et l'accompagnement à la création des PTCE.

Ainsi, **les différents échanges, coordinations et partages d'expériences entre les différents environnements amènent et renforcent le processus d'institutionnalisation** (Thornton et Ocasio, 1999 ; Tolbert et Zucker, 1983) de la politique de création des PTCE. Ce processus se traduit notamment par la mise en place de politiques publiques à différents échelons régionaux mais également des dispositifs institutionnalisés de rencontres, d'échanges et de travail dans l'accompagnement des PTCE, facilités par la mise en place de programmes de recherche et développement co-construits.

Isomorphisme entre les PTCE

Les PTCE en cours de création (9 parmi les 12 identifiés) mettent régulièrement en place des visites auprès d'un autre PTCE, souvent plus avancé, pour observer son organisation et les différents processus mis en place mais aussi pour « *prendre des informations concernant les activités développées par le PTCE* » (Emergence Beauvaisis), car tous développent des activités autour de l'alimentation, la mobilité ou encore l'économie circulaire et les services à la personne. De plus, des dispositifs d'échanges dédiés aux PTCE ont été construits comme les rencontres inter-animateurs PTCE. Les PTCE participants apprécient ces dispositifs car ils permettent « *de partager les bonnes pratiques* » (Aliss) et de « *pouvoir discuter des actions à mettre en place pour construire le PTCE* » (Emergence Sud Oise).

Ainsi, au niveau des PTCE, nous observons **des effets de co-évolution révélateurs d'un isomorphisme normatif** (DiMaggio et Powell, 1983) en cours de mise en place. En effet, les PTCE tendent à se ressembler dans les activités et les pratiques par le partage des constats, de thématiques d'activités et de formes d'organisation du PTCE. Ces échanges permettent également le déploiement et la diffusion des activités sociales et économiques de réponse aux besoins sociaux de territoire.

Acculturation entre les organisations parties prenantes du PTCE

Concernant les organisations membres des PTCE, ce sont surtout les organisations de l'ESS qui ont le souhait de développer « *des coopérations de territoire pour répondre aux enjeux sociaux* » (organisations de l'ESS membres d'Emergence Beauvaisis). Les collectivités territoriales et institutions sont intéressées par ces PTCE mais ont « *peu de connaissance sur l'innovation sociale et les PTCE* » (collectivité territoriale de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire). En effet, leur cœur d'activité concerne principalement le développement économique (collectivités territoriales d'Aliss). Ces collectivités territoriales s'inquiètent particulièrement de « *la pérennité et l'autonomie financière des PTCE* » (collectivité territoriale d'Emergence Beauvaisis) ainsi que de la « *création d'emplois sur le territoire* » (collectivité territoriale de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire) et se sentent plutôt comme des partenaires du PTCE en cours de création.

Concernant les entreprises, les dirigeants évoquent l'intérêt de faire partie de ces PTCE pour permettre « *le développement de la responsabilité sociale et l'ancrage territorial* » (entreprises Emergence Beauvaisis). Ils mettent cependant en avant la difficulté « *de s'insérer concrètement dans ce PTCE* » (entreprises Pôle Anima), préférant régulièrement être partenaires privilégiés des activités et/ou facilitateurs en amenant « *des ressources et du conseil* » (entreprises Aliss). Cependant, malgré les interrogations premières des différentes organisations, les échanges réguliers lors de rendez-vous individuels ou de réunions collectives (comités de pilotage et groupes de travail thématiques) facilitent les discussions entre organisations et amènent les uns et les autres à parler d'une même voix concernant la vision politique et stratégique du PTCE.

Les organisations dévoilent alors « *un but commun pour le PTCE* » (Pôle Anima) et trouvent des dispositifs pour développer des activités qui répondent aux besoins sociaux de territoire. En effet, les entreprises sont influencées par la compréhension des besoins sociaux de territoire et s'impliquent dans les activités à visée sociale et solidaire du PTCE. Les organisations de l'ESS sont influencées par le processus de création de valeur économique et de pérennité financière et prennent en considération les éléments permettant l'autofinancement des activités en cours de création dans le cadre du PTCE. Les collectivités territoriales sont influencées par la compréhension des problèmes sociaux et les pratiques de création des activités par le principe de la coopération et du « *mode projet* ». Elles multiplient les dispositifs collectifs et partenariaux sur le territoire pour développer des activités sur d'autres thématiques (Grand Soissonnais, PETR Cœur des HDF, Grand Calais Terres et Mers).

Ainsi, **des effets de co-évolution sont observés entre les organisations membres des PTCE, par les différents dispositifs d'échange, de discussion et de co-crédation d'activités. Ces effets permettent un processus d'acculturation** (Sam et Berry, 2010) entre les membres du PTCE vis-à-vis principalement des aspects d'innovation sociale et de réponse aux besoins sociaux de territoire, portées par les organisations de l'ESS et partagées aux autres natures d'organisations. Les organisations membres étant diverses par nature et par activités, nous observons alors que le processus d'acculturation est également présent dans le transfert de préoccupations d'entreprises ou de collectivités territoriales vers les autres types d'organisations.

Les effets de co-évolution au sein de chaque niveau d'analyse renforcent ainsi la compréhension des PTCE et de leur utilité concernant la réponse aux besoins sociaux de territoire. Ce renforcement passe par la multiplication de pratiques similaires entre les organisations présentes au même niveau d'analyse.

4.2 Les effets de co-évolution entre les niveaux d'analyse

Notre analyse permet également de mettre en évidence **des effets de co-évolution entre les différents niveaux d'analyse dans le but de faciliter la création du PTCE et la réponse aux besoins sociaux de territoire.** Ces effets se déroulent : entre les organisations et le PTCE, entre le PTCE et l'environnement ainsi qu'entre les organisations et l'environnement.

Effets de co-évolution entre les organisations et le PTCE

Des effets de co-évolution sont observés entre les organisations membres et le PTCE. Les membres des organisations influencent le processus de création en ce qui concerne l'élaboration de stratégies, les formes de gouvernance et les choix des thématiques à partir des besoins sociaux identifiés car le PTCE « *est construit à partir des membres* » (Emergence Beauvaisis). Ces éléments ont été évoqués en chapitre 5 et renforcés en chapitre 6 en montrant que c'est l'implication des organisations parties prenantes dans les activités et dans l'organisation du PTCE qui lui permet d'être créé. Les organisations apportent des constats concernant les besoins sociaux de territoire mais également leurs propres intérêts et stratégies ainsi que leurs ressources et compétences pour co-crédier des activités pour le PTCE et, si nécessaire, formaliser le PTCE par des dispositifs de gouvernance collective entre les organisations parties prenantes.

En retour, les PTCE se posent des questions concernant la façon de s'organiser pour permettre « *l'engagement des organisations dans les activités du PTCE* » (Emergence Noyonnais) et pour faire en sorte que les organisations membres respectent les valeurs et règles définies pour

répondre aux besoins sociaux, notamment « *par la signature d'une charte* » (Emergence Beauvaisis). En effet, les PTCE ont à cœur, dès leur impulsion, de mettre en place des pratiques et actions permettant d'impliquer, d'engager puis de formaliser les organisations à devenir des parties prenantes. Cet engagement entraîne de ce fait une responsabilité et une « *casquette supplémentaire* » portée par les organisations pilotes d'un point de vue financier, en ressources et en légitimité. Le PTCE influence également les membres sur « *le développement des activités nouvelles et des pratiques de coopération* » (Fabrique pour Entreprendre Solidaire), pour répondre aux besoins sociaux de territoire collectivement définis. En effet, les conditions du PTCE dans le cadre de sa création entraînent les organisations à créer de nouvelles activités pour répondre à l'objectif du PTCE, par le biais de la coopération et du partenariat avec les autres organisations.

Ainsi, nous pouvons mettre en évidence **que la co-évolution entre les organisations et le PTCE va dans les deux sens : d'un côté, les organisations participent à la création du PTCE, de l'autre le PTCE oblige les organisations à participer et à créer des actions permettant de répondre aux besoins sociaux de territoire collectivement définis.**

Effets de co-évolution entre l'environnement et le PTCE

Des effets de co-évolution sont observés entre le PTCE et l'environnement en ce qui concerne les principes de coopération, les expériences et le processus d'institutionnalisation des besoins sociaux de territoire. En effet, l'environnement, par le biais de « *l'histoire du territoire* » (Aliss, Emergence Cœur de l'Oise) vient influencer le PTCE en cours de création du fait d'une méfiance plus ou moins importante des collectivités territoriales et institutions vis-à-vis de coopérations multi-parties prenantes déjà existantes ou ayant existé sur le territoire.

De plus, l'environnement influe sur l'apport de ressources permettant la création du PTCE. Par exemple, quatre PTCE de l'Oise sont financés par le Conseil Départemental de l'Oise pour « *développer des PTCE partout sur le département* » (Conseil Départemental de l'Oise). De plus le collectif inter-animateurs de PTCE, animé par la CRESS HDF, s'est constitué « *à la suite de l'observation qu'un grand nombre de PTCE sur le territoire se posaient des questions similaires concernant les moyens de créer un PTCE* » (CRESS HDF). De ce fait, les PTCE sont également en relation avec les institutions ainsi que les réseaux d'accompagnement pour bénéficier des ressources et savoir-faire afin de faciliter leur création.

La présence de PTCE permet également une transmission simplifiée auprès de l'environnement des constats concernant les besoins sociaux de territoire par la « *présence d'une voix unique et*

collective pour la diffusion des besoins sociaux de territoire » (Aliss). En effet, le PTCE permet d'avoir un seul interlocuteur vis-à-vis de l'environnement et facilite de ce fait l'accès aux ressources et le partage d'informations concernant les besoins prioritaires sociaux de territoire.

Ainsi, nous pouvons mettre en évidence **des effets de co-évolution simultanés entre l'environnement et les PTCE**. Ces effets produisent d'un côté, de l'environnement vers le PTCE, **une facilitation quant à la création du PTCE par l'apport de ressources et de compétences dédiées au PTCE**. De l'autre côté, du PTCE vers l'environnement, les effets de co-évolution mettent en évidence **une simplification des échanges et une remontée simplifiée des constats et des besoins sociaux de territoire** par un seul interlocuteur.

Effets de co-évolution entre l'environnement et les organisations

Des effets de co-évolution sont observés entre les organisations membres et l'environnement. Ces effets concernent les pratiques des organisations permettant la remontée des besoins sociaux de territoire auprès des institutions. En effet, la participation des organisations au sein du PTCE permet aux institutions de rencontrer des organisations d'habitude « *inaccessibles* » (agglomération du Beauvaisis) et de prendre connaissance de besoins sociaux non-identifiés. Par exemple, les échanges entre les organisations de l'ESS, les entreprises et les collectivités territoriales facilitent la « *compréhension du territoire et de ses besoins sociaux* » (Conseil Départemental de l'Oise).

De plus, les effets de co-évolution entre l'environnement et les organisations permettent en retour de faciliter le « *financement des activités sociales* » et de rendre compte de leur utilité (Fabrique pour Entreprendre Solidaire) pour les organisations membres, auprès de l'environnement. Par exemple, le développement d'une thématique sur la mobilité avec la présence d'organisations de l'ESS œuvrant sur cette thématique permet de donner à voir des réalisations concrètes et de faciliter son financement par les collectivités territoriales.

Ainsi, **les effets de co-évolution entre l'environnement et les organisations parties prenantes sont multiples : les organisations apportent à l'environnement la connaissance des besoins sociaux de territoire, et l'environnement offre aux organisations un contexte particulier et facilitant pour réaliser des activités répondant à ces besoins**.

Les effets de co-évolution entre les organisations des différents niveaux d'analyse permettent de mettre en évidence que **les relations facilitent à la fois la création du PTCE par l'apport de ressources et de compétences dédiées mais également la prise en considération et le partage de ressources et de compétences concernant les besoins sociaux de territoire**.

4.3 Influences des effets de co-évolution

En dernier lieu, l'analyse par le prisme de la co-évolution permet de mettre en évidence que **les effets de co-évolution au sein et entre les organisations présentes à chaque niveau d'analyse, mentionnés ci-dessus, influencent à la fois la réponse aux besoins sociaux de territoire et le processus de création du PTCE.**

Influence sur la réponse aux besoins sociaux de territoire

L'analyse permet d'observer l'influence des effets de co-évolution sur les besoins sociaux de territoire. En effet, l'étude permet de mettre en évidence l'intérêt d'un dispositif inter-organisationnel tel que le PTCE pour faciliter la diffusion des besoins sociaux de territoire mais aussi leur réponse par des activités financées, pérennes et performantes. Les effets de co-évolution agissent en effet sur l'attention croisée d'organisations et institutions concernant les besoins d'un territoire, avec la capacité de partager les constats, apporter les ressources et questionner leur efficacité.

De plus, les échanges inter-PTCE permettent le partage d'activités innovantes pour répondre aux besoins sociaux similaires entre les territoires. Ce sont ces échanges à partir des constats de territoire et les réponses possibles aux besoins sociaux identifiés qui permettent ainsi la co-construction des activités et du PTCE lui-même, par l'apport de ressources multiples, provenant des organisations et de l'environnement.

Ainsi, la création du PTCE ne permet pas seulement de porter une responsabilité ou une vision concernant la réponse aux besoins sociaux de territoire par les organisations. Ce processus **facilite également la co-crédation de ces réponses par l'apport de ressources et compétences variées de la part des organisations comme de l'environnement.** De la même façon, **le PTCE permet de construire et questionner les objectifs à prioriser quant aux besoins sociaux de territoire identifiés,** grâce à des échanges réguliers concernant les constats de territoire provenant des différentes organisations parties prenantes du PTCE.

Influence sur la création du PTCE

Les effets de co-évolution affectent également la création des PTCE. Les effets de co-évolution entre les organisations au sein de chaque niveau d'analyse facilitent le partage d'éléments favorisant la création des PTCE en partageant des visions. Ceci est possible par l'acculturation entre les membres pour un but commun ainsi que par l'apport de ressources croisées pour s'assurer de la pérennité du PTCE. Cette acculturation concernant les besoins sociaux de territoire permet aux organisations de se rapprocher et ainsi de « *partager une vision commune*

de territoire » (Maison d'Economie Solidaire). De la même façon les relations entre les PTCE permettent de partager les questionnements et les solutions pour créer le PTCE en tant que tel, tandis que les échanges entre les institutions permettent de proposer les dispositifs d'accompagnement et de financement plus efficaces pour créer le PTCE.

De plus, l'environnement facilite la création des MO MPP par l'apport de ressources mais également la diffusion de ce modèle organisationnel pour répondre aux besoins sociaux de territoire. La création du PTCE est intéressante pour faciliter les échanges et la structuration d'un dispositif particulier sur un territoire. En effet, le PTCE devient le lieu légitime, pour les organisations comme pour les institutions, de dialogue sur les besoins sociaux de territoire et leur réponse par des activités économiques et sociales.

Ainsi, nous observons et renforçons l'analyse effectuée considérant que le PTCE se crée à partir des organisations parties prenantes. Nous pouvons même ajouter que **la création du PTCE est facilitée par l'ensemble du contexte régional : l'environnement, les autres PTCE et les organisations parties prenantes.**

Les influences des effets de co-évolution identifiés permettent ainsi à la fois de répondre aux besoins sociaux de territoire par la coréalisation d'activités financées et de faciliter et légitimer la création du PTCE à visée sociale et solidaire au sein du territoire.

5. Modèles et interventions facilitant la création des MO MPP à visée sociale et solidaire

Le dernier point du chapitre 7 permet de mettre évidence les modèles et interventions réalisées concernant le processus général de création des MO MPP à visée sociale et solidaire. Nous présentons le modèle particulier des effets de co-évolution durant la création des MO MPP (4.1) avant de proposer un modèle général regroupant l'ensemble des analyses de chaque niveau d'analyse, articulées grâce à la mise en évidence des effets de co-évolution (4.2). Nous présentons enfin les interventions réalisées concernant les éléments du modèle processuel général de la création des MO MPP à visée sociale et solidaire.

5.1 Modèle des effets de co-évolution durant la création des MO MPP

Nous pouvons présenter, en figure 51 ci-dessous, **le modèle des effets de co-évolution durant la création d'une MO MPP ainsi que ses effets sur la réponse aux besoins sociaux de territoire.**

Ce modèle met en évidence des effets de co-évolution au sein d'un même niveau d'analyse. En effet, nous observons que l'environnement (niveau d'analyse macro) se scinde entre le niveau régional, le niveau local et les différentes institutions et réseaux régionaux. Les différents échanges, coordinations et partages d'expériences entre les différents environnements amènent et renforcent le processus d'institutionnalisation vis-à-vis de la création des MO MPP. Ce processus se traduit notamment par la mise en place de politiques publiques à différents échelons régionaux mais également de dispositifs institutionnalisés de rencontres, d'échanges et de travail dans l'accompagnement des MO MPP. Ces éléments entraînent une vision normée et contrainte par rapport aux conditions de l'appel à projet qui finance principalement les PTCE et encouragent la diffusion de l'innovation sociale.

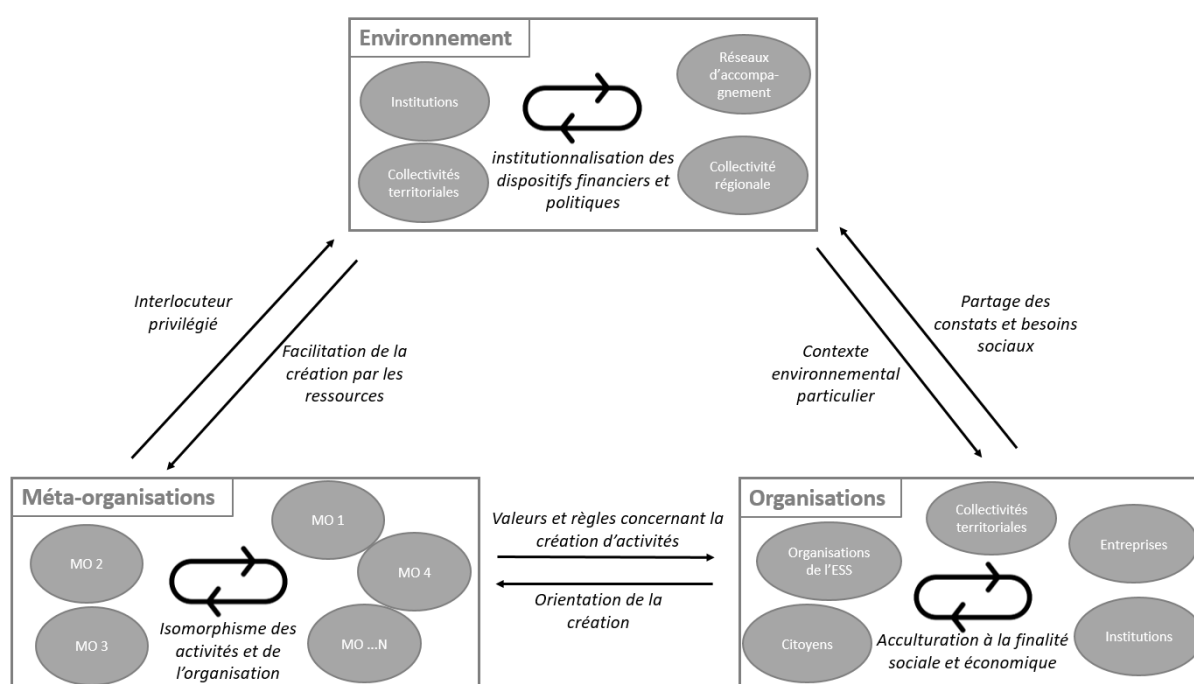


Figure 51. Triptyque des effets de co-évolution des MO MPP concernant leur création et leur réponse aux besoins sociaux de territoire

Au niveau des MO MPP (niveau d'analyse méso), nous observons des effets de co-évolution entre elles. Ces effets sont surtout ceux liés à l'isomorphisme par le partage des constats, des activités et des formes d'organisations. Ces échanges permettent ainsi le déploiement et la diffusion des activités sociales et économiques permettant de répondre aux besoins sociaux de territoire.

Des effets de co-évolution sont également observés entre les organisations parties prenantes des MO MPP. Le processus de création de la MO MPP, par les différents dispositifs d'échange, permet de créer des influences entre entreprises, organisations de l'ESS, institutions, collectivités territoriales et citoyens. Nous observons que les entreprises sont influencées par la

compréhension des besoins sociaux, des pratiques et des activités sociales et solidaires. Les organisations de l'ESS et les citoyens sont influencés par le processus d'élaboration de stratégies et les pratiques de création de valeur économique. Les collectivités territoriales sont influencées par l'élaboration de stratégies, la compréhension des besoins sociaux et les pratiques de création d'activités via une logique entrepreneuriale.

L'analyse permet aussi d'observer l'influence des effets de co-évolution sur les réponses aux besoins sociaux de territoire et la création des MO MPP. Concernant la réponse aux besoins sociaux de territoire, l'étude permet de mettre en évidence l'intérêt d'un dispositif inter-organisationnel pour faciliter la diffusion de ces besoins mais aussi leur réponse. Les effets de co-évolution agissent en effet sur l'attention croisée d'organisations et institutions sur les besoins d'un territoire, avec la capacité de partager les constats, apporter les ressources et questionner leur efficacité. Les effets de co-évolution affectent également la création des MO MPP par l'acculturation entre les membres pour un but commun ainsi que l'apport de ressources croisées pour s'assurer de la pérennité de la coopération.

Ainsi, **ce modèle permet d'affirmer la présence d'organisations multiples à chacun des niveaux d'analyse (macro, méso et micro) étudiés. Cette multiplicité entraîne des effets de co-évolution à chaque niveau d'analyse, renforçant ainsi les effets de co-évolution entre les niveaux d'analyse.** Ce modèle met en avant la prépondérance des effets de co-évolution dans le but de répondre aux besoins sociaux de territoire par la diffusion des connaissances, des savoir-faire, des pratiques mais aussi des ressources et moyens pour développer un contexte régional favorisant la création des MO MPP à visée sociale et solidaire.

5.2 Modèle général de la création des MO MPP à visée sociale et solidaire

A partir du modèle des effets de co-évolution mis en évidence, nous proposons **un modèle général du processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire. Ce modèle a pour but de présenter, à partir du processus de création de la MO MPP mis en évidence au chapitre 5, à la fois : les influences croisées de l'environnement, des autres MO MPP et des organisations dans le processus de création de la MO MPP et les effets de création de la MO MPP à visée sociale et solidaire par la réponse aux besoins sociaux de territoire.**

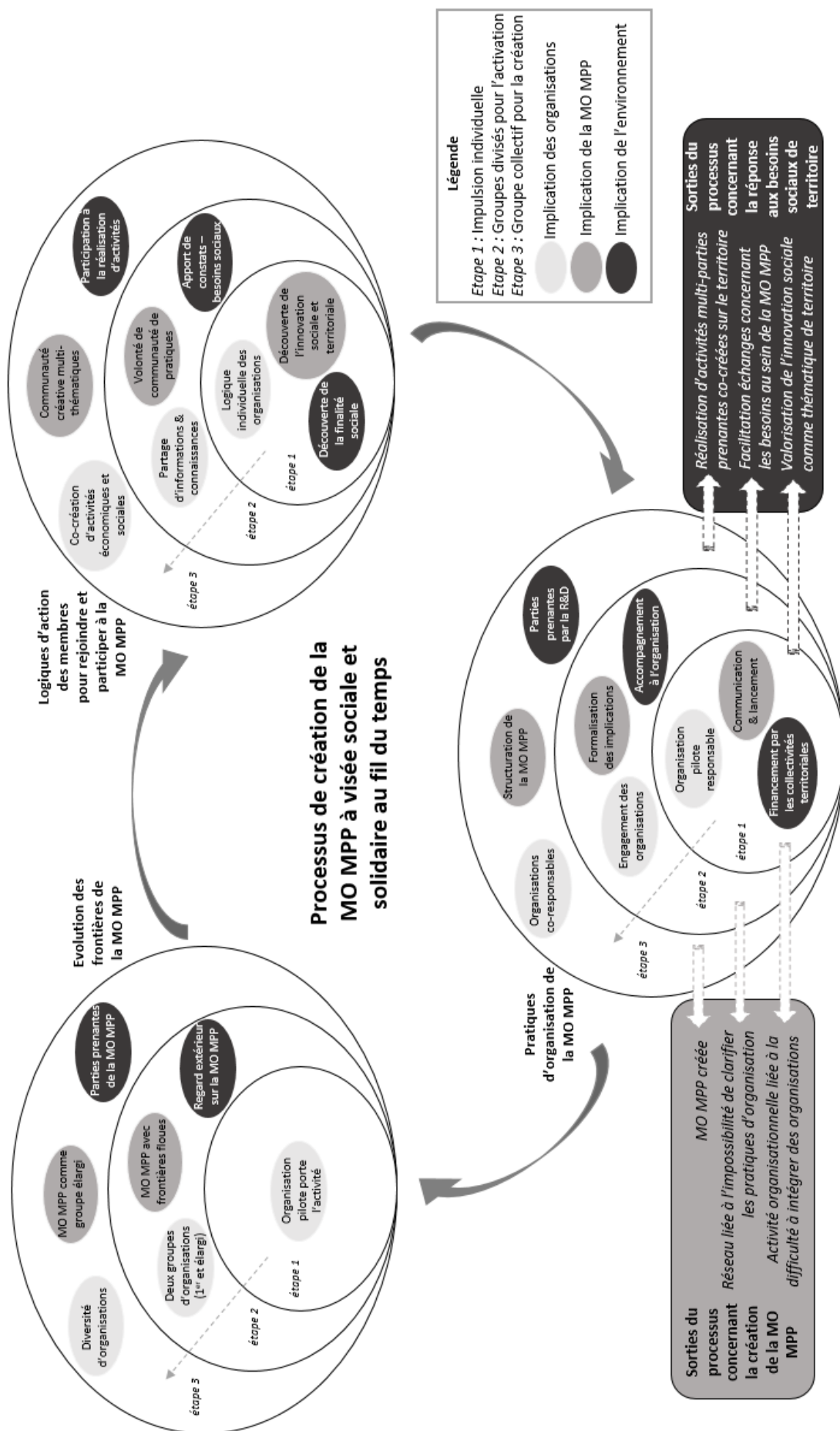


Figure 52. Modèle général du processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire

L'articulation du modèle est mise en évidence à partir des liens présents au sein et entre chaque niveau d'analyse. Il est présenté en figure 52 ci-dessous. Ce schéma permet de préciser la place des organisations, de la MO MPP et de l'environnement à chaque étape du modèle à partir de trois processus imbriqués identifiés pour la création de la MO MPP : l'évolution des frontières de la MO MPP, la logique d'action des membres pour rejoindre et participer à la MO MPP et les pratiques d'organisation de la MO MPP.

La MO MPP se crée après avoir réalisé trois étapes distinctes dans lesquelles les différentes organisations s'impliquent : l'impulsion individuelle, des groupes divisés pour l'activation et un groupe collectif pour la création.

A la fin de chaque étape, le processus de création peut s'arrêter. Il entraîne alors une sortie concernant le processus de création de la MO MPP (restant à l'état d'activité organisationnelle, de réseau ou ayant effectivement créée la MO MPP) et une sortie concernant la réalisation d'activités économiques et sociales (restant à l'état de la valorisation d'une thématique, la facilitation des échanges ou la réalisation effective d'activités multi-parties prenantes co-crées).

5.3 Intervention auprès des institutions pour favoriser la création des MO MPP en région HDF

Cette étude des effets de co-évolution articulant les différents niveaux d'analyse déjà étudiés dans chacune des boucles d'abduction a permis de réaliser et de proposer des interventions complémentaires auprès des institutions et collectivités territoriales et nationales. Ces interventions mettent en évidence les conditions et processus d'un contexte favorable au déploiement des coopérations territoriales multi-parties prenantes à visée sociale et solidaire que sont les PTCE. En effet, le modèle présentant les effets de co-évolution durant la création des MO MPP à visée sociale et solidaire permet de mettre en évidence les conditions et questionnements à mettre en place pour faciliter leur création.

Des échanges informels de présentation de l'outil ainsi que la rédaction d'une note de synthèse de l'intérêt du modèle créé ont permis de diffuser auprès des organisations intéressées les conditions et potentiels de déploiement d'un contexte co-évolutif systémique permettant la création des MO MPP dans le but de faciliter la réponse aux besoins sociaux de territoire. L'intervention a mis en évidence que le modèle présenté permet de valoriser, analyser et faciliter le développement d'un contexte propice à la création des coopérations territoriales telles que les MO MPP. Il permet également de mettre en évidence les effets de diffusion et de

développement de pratiques, politiques et activités favorisant la réponse aux besoins sociaux de territoire.

Ainsi, nous pouvons affirmer que **les attendus législatifs concernant la création des PTCE sont maintenus dès l'impulsion des MO MPP. Ces contributions amènent à questionner de façon plus précise les effets de co-évolution au sein et entre les organisations membres, les MO MPP et les institutions.** De plus, il pourrait être intéressant d'observer le processus de création des MO MPP sur une durée plus longue pour montrer les effets de co-évolution sur les processus de gestion et de performance de ces formes d'organisations. Enfin, l'étude gagnerait davantage à observer et analyser les solutions visant à répondre aux besoins sociaux de territoire, afin de mettre en évidence les coopérations entre organisations dans un but non ou peu lucratif.

Conclusion et synthèse du Chapitre 7

Pour conclure le chapitre 7, nous pouvons mettre en évidence **l'intérêt de l'adaptation du cadre de la co-évolution afin d'expliquer la création d'une nouvelle forme inter-organisationnelle qu'est la MO MPP à partir d'effets de co-évolution au sein et entre chaque niveau d'analyse : entre les organisations, la MO MPP et l'environnement.**

Par cette étude nous mettons également en évidence l'influence des effets de co-évolution identifiés à la fois sur le processus de création de la MO MPP et sur la réalisation de réponses aux besoins sociaux de territoire.

Enfin, l'utilisation du cadre de co-évolution permet d'articuler les résultats et modèles obtenus au sein des boucles d'abduction réalisées de façon désynchronisée et de présenter un modèle général du processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire. **Ce modèle général met en évidence trois étapes distinctes de la création de la MO MPP, intégrées dans trois dimensions où les organisations, la MO MPP et l'environnement s'impliquent de façon différente.** A chaque étape, la MO MPP en cours de création peut arrêter son processus du fait de difficultés liées à un manque d'implication et/ou de création d'une organisation dédiée entraînant, de ce fait, des effets sur la forme organisationnelle créée et sur l'activité produite à visée sociale et solidaire pour le territoire.

Chapitre 8. Contributions générales concernant le processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire

Le présent chapitre a pour objectif de présenter les contributions générales de la thèse, les limites et les propositions de recherche concernant la problématique générale, à savoir : **comment se créent les MO MPP ?**

Après avoir mis en évidence l'ensemble des résultats, analyses et interventions réalisées concernant cette problématique de recherche en lien avec les demandes des organisations et les phénomènes observés, nous présentons, ci-après **notre discussion, nos contributions, nos limites et nos propositions de recherche concernant les théories et courants utilisés afin d'étudier et de discuter du phénomène régional des PTCE en cours de création.**

Nos contributions se révèlent pertinentes concernant trois courants identifiables en sciences de gestion : le courant des méta-organisations et plus particulièrement des MO MPP (1.), le courant des organisations à visée sociale et solidaire et des activités associées comme champ d'application particulier (2.) et le courant de la co-évolution (3.).

1. Apports et limites concernant les MO MPP

Concernant les méta-organisations et plus particulièrement les MO MPP, nous pouvons mettre en évidence des apports à partir de la discussion du courant théorique (1.1) mais également des contributions managériales concernant le processus de création des MO MPP (1.2). Nous présentons enfin les limites et propositions de recherche pour approfondir les connaissances et processus concernant les MO MPP (1.3).

1.1 Discussion à partir du courant des méta-organisations

Le courant des méta-organisations est un courant assez récent (articles et livres séminaux par Ahrne et Brunsson (2005, 2008) mais prolifique (de nombreuses communications, articles, livres, thèses et numéros spéciaux dédiés à ce courant) depuis une dizaine d'années. Ce courant est très ancré empiriquement par l'observation de phénomènes variés se rapportant à la création, la gestion, l'organisation et les missions d'une méta-organisation : regroupement d'universités, fédérations de sport, structuration de chaîne de valeurs, regroupement d'hôpitaux, organisations publiques, tiers-lieux, plateformes de financements, coopératives, etc. Les auteurs ont également mis en évidence par ces études empiriques de nombreux types de méta-organisations : la méta-organisation de la société civile (Laurent et al., 2019), la méta-organisation territorialisée (Gadille, Tremblay et Vion, 2013), la méta-organisation innovante

(Gimet et Grenier, 2018) ou encore la méta-organisation corporative et la méta-organisation multi-parties prenantes (Berkowitz et Dumez, 2015b). De ce fait, il est important de se situer au sein de ce courant théorique et de discuter les analyses produites à partir des données qui mettent en questionnement et/ou précisent connaissances et processus déjà mis en évidence par les chercheurs.

Premièrement, **nos résultats permettent de discuter le processus de création des méta-organisations** mis en évidence par Valente et Oliver (2018). Par l'étude *ex-ante* des méta-organisations en cours de création, nous mettons en évidence l'action des organisations dans la création de la méta-organisation et la place de l'environnement dans le processus de création. De ce fait, nous confirmons le processus mis en évidence par Valente et Oliver (2018) concernant les conditions pour former une méta-organisation : l'encastrement expérientiel, la présence d'un système complexe et la réceptivité liée à la coordination de l'innovation sont effectivement des éléments facilitant la création des méta-organisations. Nous ajoutons à ces conditions le fait que l'environnement est un facteur à part entière de la création de la méta-organisation par les actions et dispositifs mis en place pour faciliter le financement, l'accompagnement et la partage d'expérience par les collectivités territoriales, les réseaux d'accompagnement et les méta-organisations elles-mêmes.

De plus, **nous observons un processus de formation de la méta-organisation différent, basé principalement sur la coopération opérationnelle et le partage d'activités entraînant par la suite la structuration de la méta-organisation par la co-crédation des rôles, normes et chartes, facilitant l'engagement des organisations parties prenantes.** Cet engagement permet, par la suite de développer les processus de gouvernance, stratégie et modèle économique allant jusqu'à la création d'une structure juridique. En effet, la méta-organisation est véritablement pensée comme un moyen d'amplifier l'action déjà réalisée entre les membres. Les résultats de la formation de la méta-organisation sont effectivement des effets de changement sur le territoire par le remplissage de vides institutionnels et de marchés (Valente et Oliver, 2018) mais nous pouvons également ajouter que la formation de la méta-organisation induit des reconfigurations par rapport aux activités, notamment par la coréalisation d'activités entre les organisations parties prenantes pour le compte de la méta-organisation.

Deuxièmement, **nos résultats permettent de mettre en évidence une nouvelle forme de méta-organisations, la méta-organisation multi-parties prenantes (MO MPP) comme une forme régulière de méta-organisations** contrairement à l'aspect de transition de la MO MPP développée par Berkowitz et Dumez (2015). La forme MO MPP est une forme spécifique de

méta-organisation non seulement par le fait d'avoir des membres de nature différente mais aussi par la finalité qu'elle poursuit, les missions qu'elle réalise et la spécificité des processus de création. Nous mettons en évidence, dans la suite de Berkowitz, Crowder et Brooks (2020) que la MO MPP possède des actions spécifiques concernant la responsabilité sociale des activités coréalisées par les organisations membres et par des activités réalisées par la MO MPP elle-même en partenariat avec ses organisations membres. Cette responsabilité liée aux actions de la MO MPP sont également encadrées territorialement, par la présence d'organisations œuvrant sur le territoire qui développent des actions pour le territoire à partir des constats établis concernant les besoins sociaux. Cependant, nous apportons aux articles récents sur les MO MPP l'analyse du processus particulier de création de la MO MPP. Ce processus prend en compte l'aspect multi-parties prenantes des organisations à intégrer. Il met de ce fait en évidence que la création de la MO MPP passe par plusieurs étapes afin de permettre l'intégration de plusieurs parties prenantes :

- Dans un premier temps, la volonté réside dans une seule organisation, l'organisation pilote ;
- Dans un second temps, l'organisation pilote intègre principalement des organisations similaires (nature d'organisation, type d'activités) dans l'ensemble du processus de création de la MO MPP, ce qui constitue le premier groupe et les organisations différentes (dans la nature et le type d'activités) sont moins intégrées (présence seulement dans les activités co-crées) et constituent le groupe élargi ;
- Dans un troisième temps, la MO MPP se crée par l'intégration de l'ensemble des membres (de toute nature et toute activité) dans l'ensemble des activités mais aussi dans le processus de création et de structuration de la MO MPP.

Troisièmement, **notre étude permet de présenter une mission nouvelle, peu évoqué par les études précédentes concernant l'activité d'une méta-organisation ou d'une MO MPP.** En effet, les auteurs insistent sur les fonctions de plaidoyer, de lobbying et de structuration du dialogue entre les organisations parties prenantes et vis-à-vis de l'environnement. Or, notre étude montre également que **la MO MPP à visée sociale et solidaire qui se crée, possède également des actions et réalisations concrètes.** En effet, nous observons que la MO MPP prend la responsabilité à la fois de la légitimité et des fonctions de plaidoyer ou de structuration de la réponse aux besoins sociaux de territoire mais également la responsabilité de certaines activités, de façon temporaire ou pérenne. Ces activités sont rattachées à la MO MPP afin de partager la responsabilité de l'activité et de la détacher des activités des organisations afin

d'obtenir des ressources dédiées au niveau de la MO MPP. Ces activités sont sociales et économiques et similaires à des activités organisationnelles mais également des activités mutualisées entre les organisations parties prenantes (cellule de R&D, ingénierie, lieu de travail partagé).

Quatrièmement, nous observons dans le cadre de notre étude que, contrairement à Berkowitz et Souchaud (2019) qui proposent une approche hybride de la gouvernance, basée sur une régulation multi-agente douce pour les MO MPP, nous mettons en évidence que **la création de la MO MPP renvoie à des processus de structuration chemin-faisant et influencés par la perspective pratique**. En effet, nous observons que les aspects de gouvernance, de stratégie, de modèle d'affaires et, *in fine* de structuration de la MO MPP se mettent en place au fur et à mesure que les actions et pratiques des organisations parties prenantes le nécessite. L'ensemble de ces aspects sont ainsi construits dans une logique collective, permettant l'articulation, la participation et la coopération de l'ensemble des organisations parties prenantes au cœur du fonctionnement de la MO MPP. Lorsque la MO MPP n'est pas formalisée, car les activités ne nécessitent pas de structuration à part entière, les organisations s'appuient sur la communication comme constitutive de l'organisation (Vásquez et al., 2018) afin de présenter les activités, le processus et la coopération à un niveau méta-organisationnel. De ce fait, plus que le principe de « *nom de famille* » (Ahrne et Brunsson, 2008) ajouté à la présentation des organisations parties prenantes de la MO MPP, nous observons un travail de communication visuelle et graphique comprenant des schémas, plans, textes, en ligne (réseaux sociaux, sites internet) et en papier (plaquettes de communication, flyers, carte de visite) permettant à toutes les organisations parties prenantes de communiquer activement pour le compte de la MO MPP.

1.2 Contributions managériales concernant le processus de création et la finalité des MO MPP

L'étude du processus de création des MO MPP permet de mettre en évidence un certain nombre de contributions managériales possibles de ces formes méta-organisationnelles pour le déploiement d'un secteur, d'une filière ou d'un champ transversal. Les contributions managériales concernant le processus de création de la MO MPP sont au nombre de quatre :

- **L'impulsion d'une MO MPP provient de la volonté d'une organisation pilote qui prend la responsabilité et la légitimité de lancer l'activité de création d'une MO MPP avec l'intérêt immédiat de réunir autour d'elles de nombreuses organisations.** Cependant, il est préférable que l'organisation qui lance la MO MPP ait un intérêt pour la création tout en acceptant que l'objet de la MO MPP ne soit pas

l'activité principale en cours ou à venir de l'organisation pilote, au risque de rester dans une logique organisationnelle ou de se retrouver dans un réseau avec une place pivot ;

— **L'environnement est prépondérant dans le processus de création de la MO MPP.**

Il est à la fois facilitant par l'obtention de financements et de ressources par les collectivités territoriales et les réseaux d'accompagnement mais peut également se retrouver limitant du fait d'une historicité et d'une méfiance des coopérations par les collectivités territoriales, les citoyens et organisations. L'environnement permet également de bénéficier d'un accompagnement, bien qu'à double-tranchant car il est facilitant pour comprendre, investiguer, structurer la MO MPP en cours de création mais il peut également créer des dysfonctionnements du fait de l'isomorphisme qu'il génère entre les MO MPP ;

— **Le processus de création de la MO MPP passe avant tout par la création d'activités et d'évènements coréalisés par les organisations parties prenantes.** Ces activités permettent d'intégrer les différentes organisations dans une activité concrète avant de les intégrer au cœur du processus de création de la MO MPP elle-même ;

— **La création de la MO MPP n'est pas une fin ou un but en soi mais plutôt un moyen de structurer et cogérer les activités coréalisées et/ou mutualisées entre les organisations parties prenantes** qui partagent alors la gestion et la gouvernance de ces activités tout en dégageant la responsabilité à une organisation dédiée dans laquelle elles sont engagées.

Ces contributions ont pour objectif de préciser les éléments saillants qui ressortent des interventions, modèles et propositions déjà présentées aux différentes MO MPP en cours de création. Ces contributions permettent de soutenir la réalisation de MO MPP tournées vers l'action et la co-crédation d'activités pour des coopération multi-parties prenantes ou dans le cadre de la cogestion d'activités.

1.3 Limites et propositions de recherche concernant les MO MPP

Cependant, nous pouvons mettre en évidence un certain nombre de limites concernant l'étude réalisée et son apport au courant des méta-organisations et des MO MPP :

— **Notre étude s'est portée sur une seule forme empirique spécifique de MO MPP : le PTCE**, qui possède l'ensemble des qualités de la MO MPP mais qui se trouve dans un champ d'application spécifique, créant des activités à visée sociale et solidaire. Il serait intéressant de pouvoir observer d'autres MO MPP avec des finalités variées afin d'observer l'influence de la finalité sur la création de la MO MPP ;

- **Le cas territorial étudié pour présenter la création des MO MPP s’est déroulé dans un environnement « favorable »** où les institutions, les collectivités territoriales et les réseaux d’accompagnement cherchaient à faciliter la création des MO MPP par la mise en place de dispositifs d’accompagnement et de financement. Il pourrait être intéressant d’observer la création des MO MPP dans un contexte institutionnel moins favorable afin de voir si l’intérêt, le processus et la création de MO MPP se déroule de la même façon entre les organisations parties prenantes ;
- **Les cas étudiés n’ont pas effectivement encore créé une MO MPP malgré leur ambition et le processus en cours.** Cependant, ces MO MPP sont accompagnées de MO MPP déjà créées sur le territoire pour les aider à mettre en place les processus adéquats. Les MO MPP déjà créés facilitent la comparaison et permettent de confirmer ou d’infirmier le processus de création en cours d’une MO MPP.

Pour aller plus loin, plusieurs propositions de recherche pourraient permettre d’approfondir les analyses et modèles mis en évidence dans la thèse. D’abord, **il serait intéressant de pouvoir mettre en évidence et comparer les processus de création de MO MPP avec des variables différentes** : des MO MPP plus ou moins portées par la législation, une étude nationale permettant d’observer des environnements plus ou moins favorables ou encore des MO MPP en cours de création dans d’autres pays. En effet, la MO MPP étudiée dans le cadre de la thèse fait référence à une législation nationale spécifique dédiée à sa création, de ce fait, il serait intéressant d’observer les tentatives (ou non) de création et de législation concernant les MO MPP à l’international.

Ensuite, **la question du business model de la MO MPP est une question laissée en suspens dans le cadre de notre thèse, faute de pouvoir observer le processus se dérouler.** Cependant, les organisations parties prenantes demandent régulièrement de pouvoir mettre à l’épreuve un business model à l’échelle de la méta-organisation. De ce fait, nous nous appuyons sur l’article de Demil, Lecocq et Warnier (2018) afin de proposer une voie de recherche consistant à observer la question du business model à l’échelle de la méta-organisation, par les liens inter-organisationnels existants ou se créant. La question du business model à l’échelle de la MO MPP pose néanmoins la question d’une forme de concurrence potentielle avec les organisations parties prenantes, du fait de la création d’activités à la fois par les organisations et la MO MPP. Enfin, suivant les travaux de Ahrne et Brunsson (2005) et Berkowitz et Bor (2018), il nous semble également intéressant **d’approfondir la particularité d’une forme juridique souple de la MO MPP, possédant par exemple une hiérarchie incomplète.** En effet, la question de

la structure juridique, qui se veut à la fois souple et engageante, est régulièrement une source de questionnement pour les organisations et la MO MPP en cours de création qui cherchent une structure juridique à mettre en place.

2. Apports et limites concernant le champ d'application des organisations à visée sociale et solidaire en sciences de gestion

Concernant la finalité sociale et solidaire, nous mettons en évidence des apports à partir de la discussion du courant théorique de l'innovation sociale et le champ d'étude des organisations à visée sociale et solidaire (2.1) mais également des contributions managériales concernant la mise en place d'une MO MPP pour favoriser la création d'activités à visée sociale et solidaire (2.2). Nous présentons enfin les limites et propositions de recherche pour approfondir les connaissances et processus concernant la finalité sociale et solidaire des organisations au sein des sciences de gestion (2.3).

2.1 Discussion concernant le champ d'application des organisations à visée sociale et solidaire en sciences de gestion

Notre étude a permis de prendre un prisme gestionnaire pour observer les organisations à visée sociale et solidaire, traditionnellement ancrée dans l'économie sociale et solidaire et l'approche de l'innovation sociale qui y est mise en place. En effet, nous nous sommes rendue compte que les organisations et coopérations à visée sociale et solidaire étaient surtout investiguées par des économistes hétérodoxes (Bourbousson et Richez-Battesti, 2017 ; Defourny et Nyssens, 2017 ; Fraisse, 2017 ; Gardin et Jany-Catrice, 2016 ; Lacroix et Slitine, 2016). Les formes d'organisations à visée sociale et solidaire sont diverses : les associations, les fondations, les mutuelles, les entreprises à lucrativité limitée et les entreprises à mission (Segrestin, 2018, 2019). Pourtant, la visée sociale prioritaire et l'ancrage local, démocratique et institutionnel de ces organisations en font un champ à part entière. Dans ce sens, **il nous semblerait intéressant de pouvoir théoriser ce champ d'application particulier des organisations à visée sociale et solidaire en sciences de gestion, afin de mettre en évidence les particularités et les similarités avec d'autres champs d'application.** Nous pouvons déjà mettre en évidence que ce champ est assez proche tout en s'en distinguant :

- du champ de la RSE (Scherer et Palazzo, 2007 ; Voegtlin et Scherer, 2017) et des entreprises hybrides (Battilana, 2018) par la finalité commune de réponse aux besoins sociaux et de développement durable poursuivie mais, dans le cadre des organisations à

visée sociale et solidaire cette finalité est première, permanente et prépondérante dans les activités créées et mises en place ;

- du champ des ONG (Kong, 2008) par l’aspect non-lucratif d’une partie des organisations à visée sociale et solidaire. Cependant, ces organisations répondent à des besoins sociaux de territoire par la mise en place d’actions et de réalisations concrètes et pérennes pour répondre à des besoins ancrés sur les territoires, là où les ONG ont des buts mondialisés.

La mise en place d’un champ d’application dédié à l’étude des organisations à visée sociale et solidaire permettrait d’apporter des contributions gestionnaires aux organisations présentes, notamment : l’articulation entre la gouvernance, la stratégie et l’opérationnalisation au sein des organisations ; les finalités d’organisation et d’opérationnalisation des activités, ressources et compétences des organisations de l’ESS en lien avec les autres types d’organisation, ou encore la prise en compte du modèle d’affaires spécifique entre lucrativité limitée et ressources pérennes (Ranjatoelina, 2017) des organisations. L’approche gestionnaire des organisations à visée sociale et solidaire permettrait ainsi de faciliter le dialogue entre les entreprises, les collectivités territoriales (sous le prisme du new public management) et les organisations de l’ESS autour des questionnements gestionnaires. Ces questionnements permettent également de replacer la question de l’organisation interne et externe des organisations à visée sociale et solidaire (stratégie, gouvernance, opérationnalisation, gestion, partenariats, etc.).

De plus, **notre étude met en évidence une approche de l’innovation sociale mise en place par les organisations à visée sociale et solidaire comme moyen de répondre aux besoins sociaux de territoire**. En effet, nous observons que l’innovation sociale permet de prendre en compte les besoins sociaux mais également de répondre aux finalités des activités et des missions propres à ces organisations : aides sociales, solidaires et environnementales notamment. De ce fait, l’innovation sociale au cœur des organisations à visée sociale et solidaire fait plutôt référence à une vision de l’innovation pour répondre à des besoins sociaux, laissant de côté la vision de l’innovation pour les salariés des organisations, telle que l’innovation managériale ou auprès des ressources humaines (Aggeri, 2011). L’innovation sociale apparaît alors comme un moyen d’action de ces organisations pour faciliter la réalisation et la créativité des services et produits proposés.

Cette logique d’innovation sociale permet aussi d’intégrer une approche pluri-organisationnelle et plurisectorielle. En effet, comme évoqué par Besançon, Chochoy et Guyon (2013) et

Defourny et Nyssens (2017), les organisations à visée sociale et solidaire mettent préférentiellement en place une approche socio-territoriale de l'innovation sociale, intégrant des parties prenantes pour répondre aux besoins sociaux de territoire. L'étude des MO MPP à visée sociale et solidaire a confirmé cette utilisation de l'innovation sociale comme moyen de mobiliser les parties prenantes pour répondre aux besoins sociaux de territoire mis en évidence, via une perspective pragmatique. Cette logique pragmatique mise avant tout sur la coopération dans et par l'action en commun, laissant de côté les discours politiques et de gouvernance pour se centrer sur les actions coréalisées par des organisations de nature différente.

Notre étude met également en avant **l'intérêt de l'utilisation de l'innovation sociale comme levier permettant d'éviter les logiques de confusion entre les formes organisationnelles, notamment autour de la finalité des organisations**, du tournant sociétal et de l'hybridation des formes organisationnelles (Battilana, 2018 ; De Vaujany, Chanlat et Hussenot, 2016 ; Levillain, Segrestin et Hatchuel, 2014). En effet, la mise en place de partenariats et coopérations multi-parties prenantes permet aux organisations à visée sociale et solidaire de conserver leur expertise, leur champ d'action spécifique et leurs compétences tout en facilitant l'acculturation (Sam et Berry, 2010) et l'appropriation par les autres formes organisationnelles, qui conservent elles aussi leur expertises et champs de compétences. Ces coopérations permettent ainsi de conserver les compétences au cœur des organisations dédiées tout en les partageant dans des activités coréalisées.

2.2 Contributions managériales concernant le champ d'application des organisations à visée sociale et solidaire

Notre analyse permet de mettre en évidence des contributions managériales concernant le champ d'application des organisations à visée sociale et solidaire, et plus particulièrement dans le cadre de la mise en place d'innovation sociale par la coopération multi-parties prenantes.

Premièrement, nous mettons en évidence que **les organisations à visée sociale et solidaire sont un champ d'application nécessairement imbriqué à la frontière de plusieurs champs d'application des sciences de gestion** : les entreprises, les entreprises non-lucratives, le management public et l'entrepreneuriat social. De ce fait, les organisations à visée sociale et solidaire en tant que champ d'application entraînent des questionnements multiples pour les organisations : la finalité (politique), la démocratie au sein de la gouvernance, la stratégie à la fois économique et sociale, le management de salariés, bénévoles et bénéficiaires, les activités économiques et sociales et la pérennité financière. La prise en compte des organisations à visée

sociale et solidaire comme un champ d'application spécifique amène de ce fait à mettre en évidence le positionnement de ces organisations quant aux questions de : gouvernance, stratégie, structure et modèle d'affaires à la fois au niveau organisationnel et au niveau méta-organisationnel du fait de l'imbrication des organisations de l'ESS avec les autres types d'organisations (entreprises, collectivités territoriales, réseaux d'accompagnement, MO MPP, etc.), notamment dans le cadre de coopérations multi-parties prenantes à visée sociale et solidaire.

Deuxièmement, **nous contribuons aux éléments facilitant la coopération multi-parties prenantes au cœur des organisations à visée sociale et solidaire.** Notre analyse met en évidence que l'innovation sociale est un outil pertinent pour développer une coopération multi-parties prenantes dans ce champ. En effet, nous observons que la thématique de l'innovation sociale par la réalisation d'activités répondant aux besoins sociaux de territoire permet d'intégrer, d'abord par l'action puis dans les dispositifs de gouvernance, les organisations de nature différente. L'innovation sociale est une thématique comportant de nombreux objectifs pour différentes natures d'organisations et sa réalisation ne peut se faire sans la mise en place de partenariats et coopérations avec d'autres types d'organisations. Cependant, pour permettre l'intégration d'organisations nombreuses et diversifiées à partir de l'approche de l'innovation sociale, il apparaît comme primordial de réaliser un diagnostic de territoire permettant d'interroger la diversité des organisations et citoyens du territoire afin de mettre en évidence les constats concernant les besoins sociaux de territoire. Par la suite, nous observons la nécessité à la fois de tenir compte des constats pour présenter et communiquer vis-à-vis des organisations diverses mais également de réactualiser régulièrement ces constats afin de rester en lien avec les besoins sociaux de territoire.

2.3 Limites et propositions de recherche concernant le champ d'application des organisations à visée sociale et solidaire

Nous observons plusieurs limites concernant notre étude sur le champ d'application des organisations à visée sociale et solidaire en sciences de gestion. En effet, notre étude porte sur une forme spécifique d'organisation : les PTCE, en tant que MO MPP dans ce champ. De ce fait, **nous observons le champ par un prisme particulier rattaché aux besoins sociaux de territoire, avec des organisations intéressées et motrices de l'inscription de cette visée dans des logiques de coopérations multi-parties prenantes.** La multiplication de ces phénomènes sur le territoire régional et national montre cependant que cette logique multi-parties prenantes

basée sur l'innovation sociale et la visée sociale et solidaire semble être une tendance de fond du champ d'application de ces organisations.

Une deuxième limite peut être évoquée concernant notre étude et **correspond à la vision du champ d'application des organisations à visée sociale et solidaire comme un champ uniquement inter-organisationnel**. De ce fait, nous mettons en évidence les besoins des organisations à créer des coopérations au niveau opérationnel, stratégique et politique. Cependant, de nombreuses organisations restent et conservent des logiques organisationnelles. Il est donc important de nuancer nos analyses et préconisations concernant les objectifs de prise en compte du collectif au sein de la gouvernance, de la stratégie ou encore du modèle d'affaires dans les organisations à visée sociale et solidaire.

La discussion et les limites mises en évidence concernant le champ des organisations à visée sociale et solidaire et la thématique de l'innovation sociale nous amènent à mettre en évidence plusieurs propositions de recherche pour la suite, notamment :

- **L'observation plus approfondie de la place, du rôle et de l'intérêt des organisations à visée sociale et solidaire dans les coopérations multi-parties prenantes et les effets des coopérations pour le bénéfice (ou non) de ces organisations.** En effet, il paraît intéressant de regarder de plus près les effets d'opportunités mais également de concurrence entre les coopérations multi-parties prenantes et les organisations de ce champ impliquées au cœur des coopérations multi-parties prenantes ;
- **L'influence de l'environnement et des entreprises comme parties prenantes afin de permettre la survie et/ou le développement des organisations à visée sociale et solidaire** concernant la pérennité, le développement territorial, la légitimité institutionnelle ou encore l'impact des activités pour les organisations. Il serait intéressant de comprendre les mécanismes, processus et modes d'interactions divers entre les organisations à visée sociale et solidaire avec l'ensemble des parties prenantes dans et en dehors du champ d'application pour observer plus précisément les intérêts, opportunités et limites des coopérations pour ces organisations ;
- **L'influence de l'utilisation de l'innovation sociale comme moyen permettant d'accéder à des ressources et des financements pour les organisations à visée sociale et solidaire.** En effet, nous observons un phénomène grandissant, porté par ces organisations, consistant à proposer des activités visant l'innovation sociale et la coopération multi-parties prenantes afin d'accéder à des ressources financières, humaines, matérielles et des compétences permettant la survie et/ou la mise en valeur

de ce type d'organisation auprès des institutions et collectivités territoriales. Ce phénomène questionne de ce fait la réelle mise en application de ces activités d'innovation sociale et de coopérations par les organisations financées ;

- **La prise en compte de l'observation de nombreuses formes de coopérations multi-parties prenantes émergeant sous l'impulsion des organisations à visée sociale et solidaire mais également des collectivités territoriales et de l'Etat pour développer ce champ d'application dans et pour les territoires.** De multiples appels à projets, et appels à manifestation d'intérêt se développent concernant les tiers-lieux, les living labs, les plateformes de territoire, les projets de territoire ou encore les fabriques numériques et les fabriques de territoire. Ces propositions ont toutes pour vocation de développer l'innovation sociale par les coopérations multi-parties prenantes mais dans des formes parfois plus souples que la création d'une MO MPP. De ce fait, il serait intéressant d'étudier ces formes de coopérations afin de comparer le processus de création dans les aspects d'intégration, d'engagement des membres et de structuration commune tout en observant les effets et la performance économique et sociétale de ces nouvelles formes de coopérations dans le champ des organisations à visée sociale et solidaire.

Ainsi, **considérant les organisations à visée sociale et solidaire comme un champ d'application particulier des sciences de gestion, nous proposons d'approfondir les connaissances, processus et conditions spécifiques de la gestion au cœur de ces organisations**, vis-à-vis notamment de la thématique de l'innovation sociale et de celle de la coopération multi-parties prenantes.

3. Apports et limites concernant la co-évolution comme cadre d'analyse des coopérations multi-parties prenantes

Concernant le courant de la co-évolution, nous pouvons mettre en évidence des apports à partir de la discussion du courant théorique de la co-évolution comme cadre d'analyse articulant différents niveaux d'analyse (3.1) et des contributions managériales concernant l'intérêt de l'étude articulant différents niveaux d'analyse dans l'étude des MO MPP (3.2). Nous présentons enfin les limites et propositions de recherche pour approfondir les connaissances et processus concernant l'étude de la co-évolution au sein des coopérations multi-parties prenantes (3.3).

3.1 Discussion concernant l'utilisation de la co-évolution

Notre étude a mis en évidence des éléments permettant de discuter le courant de la co-évolution et son utilisation pour étudier les organisations dans une logique d'articulation de différents

niveaux d'analyse. D'abord, nous suivons les conclusions de Dijksterhuis, Bosch et Volberda (1999) en mettant en évidence **la possibilité d'utiliser le cadre de la co-évolution pour analyser la création de nouvelles formes organisationnelles**. En effet, contrairement aux études plus récentes concernant la co-évolution mettant en évidence une approche contingente de la co-évolution d'organisations déjà créées afin d'observer leur performance sur le long terme (Rodrigues et Child, 2003 ; Suhomlinova, 2006 ; Volberda et Lewin, 2003), nous suggérons que la co-évolution peut également être utile dans l'observation à court ou moyen terme dans le cadre de la création de nouvelles formes organisationnelles. De ce fait, le cadre de la co-évolution permet de voir les influences croisées à de multiples niveaux d'analyse dans la facilitation et l'acceptation (ou non) de la forme organisationnelle en cours de création. La thèse apporte donc un exemple d'utilisation du cadre de la co-évolution pour observer le processus de création d'une nouvelle forme organisationnelle et les effets d'influences croisées sur les autres niveaux d'analyse.

Ensuite, nous mettons en évidence que **le cadre de la co-évolution peut permettre l'étude de nouvelles formes créées au niveau de l'industrie, du secteur ou encore des relations inter-organisationnelles, c'est-à-dire au niveau d'analyse méso**. Cette observation est appuyée par les études précédentes d'auteurs concernant la co-évolution de réseaux, de partenariats publics privés et de méta-organisations (Amati et al., 2019 ; Cropper et Bor, 2018 ; Koza et Lewin, 1998 ; Leroux et Berro, 2010). Notre thèse permet de confirmer cette possibilité par l'utilisation de la co-évolution à partir de la structuration d'une MO MPP (au niveau d'analyse méso). Cependant, suivant Lecocq (2002, 2012), nous mettons en évidence la nécessité de créer les différents niveaux d'analyse et de les adapter au phénomène observé afin de préciser, dans le cadre de la co-évolution, les éléments observés à chacun des niveaux d'analyse. En effet, dans notre cas, nous situons la MO MPP au niveau d'analyse méso, ce qui nous permet d'observer l'influence par et sur les organisations au niveau d'analyse micro et l'influence par et sur l'environnement au niveau d'analyse macro. De ce fait, nous suggérons que le cadre initial construit par Lewin et Volberda (1999) peut être amené à évoluer en fonction de la vision du chercheur vis-à-vis de l'articulation des niveaux d'analyse étudiés ainsi que du champ d'application étudié.

Enfin, nous suggérons que **les effets de co-évolution sont de deux ordres : il existe des effets au sein des niveaux d'analyse et des effets entre les niveaux d'analyse**. En effet, aux effets entre les niveaux d'analyse déjà mis en évidence par les auteurs, nous observons également dans le cadre de notre étude, des effets au sein des niveaux d'analyse, c'est-à-dire entre les

organisations, entre les méta-organisations et entre les organisations composant l'environnement. De ce fait, nous proposons aux utilisateurs du courant de la co-évolution comme cadre d'analyse de porter attention à la fois aux résultats concernant les effets de co-évolution verticaux (entre les niveaux d'analyse) ainsi que les effets de co-évolution horizontaux (entre les organisations d'un même niveau d'analyse) permettant d'expliquer la création, la performance ou les limites d'une forme organisationnelle, inter-organisationnelle ou institutionnelle.

3.2 Contributions managériales concernant le cadre d'analyse de la co-évolution

Le courant de la co-évolution pour étudier la création des MO MPP à visée sociale et solidaire permet de mettre en évidence plusieurs contributions managériales complémentaires liées à la vision systémique et croisant les différents niveaux d'analyse des processus. Les contributions managériales comportent trois modalités d'actions à prendre en compte dans le cadre de la création de MO MPP dans le secteur de l'innovation :

- **L'observation et la prise en compte des logiques à la fois verticales (entre les niveaux d'analyse) et horizontales (au sein des niveaux d'analyse) des effets de co-évolution** en tant que facilitant ou limitant la création d'une nouvelle forme méta-organisationnelle. En effet, il est intéressant de prendre en compte et de s'appuyer sur les dispositifs et organisations à la fois institutionnel, méta-organisationnel et organisationnel pour faciliter la création d'une MO MPP sur un territoire donné ;
- **La co-évolution entre les niveaux d'analyse est facilitée par la création de la MO MPP**, qui réunit l'ensemble du système (institutions, réseaux, organisations) en tant que membres. De ce fait, il est intéressant de faire émerger et créer une MO MPP pour influencer les institutions et les organisations au sein d'un secteur particulier ;
- **La co-évolution au sein et entre les niveaux d'analyse facilite quant à elle en retour la compréhension, l'engagement et la réalisation d'activités** entraînant la transformation sociétale par le mouvement de l'ensemble des niveaux d'analyse. De ce fait, la MO MPP à visée sociale et solidaire et de l'innovation sociale paraît être une solution adéquate pour faciliter le changement social et sociétal à de multiples niveaux d'analyse.

Les contributions managériales permettent ainsi de mettre en évidence que **la création d'une MO MPP à visée sociale et solidaire est influencée et influence en retour à la fois les organisations parties prenantes mais aussi les autres MO MPP et l'environnement.**

3.3 Limites et propositions de recherche concernant le cadre d'analyse de la co-évolution

Notre étude possède cependant plusieurs limites qui peuvent être identifiées. En effet, bien que nous ayons réalisé une étude de cas multiple concernant le processus de création de la MO MPP à visée sociale et solidaire, **l'étude d'articulation de différents niveaux d'analyse se situe au sein d'un cas unique, celui du contexte régional de création des MO MPP**. De ce fait, nos analyses concernant les effets au sein et entre les niveaux d'analyse gagneraient à être observées dans d'autres contextes afin de confirmer les contributions mises en évidence.

De plus, la particularité de notre étude se situant dans le champ des organisations à visée sociale et solidaire entraîne un **effet d'imbrication important des MO MPP qui se créent avec l'environnement**. En effet, ce champ d'application est un champ fortement institutionnalisé par la présence de lois régissant les organisations mais également des échanges réguliers avec les institutions et collectivités territoriales dans le cadre de délégations de services publics concernant la réponse aux besoins sociaux de territoire. De ce fait, le cadre de co-évolution permet de mettre en évidence de nombreux résultats et effets de co-évolution entre les organisations, la MO MPP et l'environnement et de façon assez rapide notamment du fait des liens préexistants entre l'ensemble des organisations présentes à chaque niveau d'analyse.

Nous suggérons plusieurs axes de recherche à investiguer afin de pousser plus loin les apports déjà identifiés du courant de la co-évolution. La première proposition de recherche consiste à **développer plusieurs cadres de co-évolution adaptés aux formes organisationnelles, au niveau d'analyse choisi et au champ d'application** afin de préciser la possibilité d'adapter le cadre de la co-évolution tout en conservant un certain nombre de postulats et d'hypothèses. Nous identifions que les thématiques prépondérantes du courant de la co-évolution ne concernent pas les niveaux d'analyse en eux-mêmes mais plutôt la mise en évidence d'effets de co-évolution entre plusieurs niveaux d'analyse choisis et construits et au sein de chaque niveau d'analyse, sur un temps plus ou moins long.

La seconde proposition de recherche concerne **la multiplication de l'étude de formes inter-organisationnelles et de coopération** afin de mettre en évidence la possibilité d'utiliser le cadre de co-évolution également aux niveaux d'analyse du secteur, de l'industrie mais également de l'environnement.

La troisième proposition consiste à **multiplier l'utilisation de la co-évolution sur des temps plus courts dans une logique d'observation des formes organisationnelles qui se créent**

pour mettre en évidence les facilités et les tensions au sein et entre les organisations présentes aux différents niveaux d'analyse. Cela permettrait de diversifier l'utilisation du cadre de la co-évolution passant d'une logique purement contingente de la survie des organisations dans l'environnement à une logique plus stratégique et active de la part des organisations.

Conclusion et synthèse du Chapitre 8

Pour conclure, il apparaît que notre thèse répond à la problématique du processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire, et par là, discute avec trois courants de la littérature en sciences de gestion. Notre étude met en évidence et renouvelle une partie des courants étudiés. En effet, vis-à-vis du courant des méta-organisations, **notre étude propose un processus de création des MO MPP via une étude ex-ante d'une nouvelle forme de méta-organisation**. Cette étude permet de mettre en avant la perspective pratique et collective de la création de la MO MPP dans le cadre des éléments de structuration : gouvernance, stratégie et modèle d'affaires. Notre étude pointe **également l'intérêt de prendre en considération les organisations à visée sociale et solidaire comme un champ d'application particulier des sciences de gestion** et de proposer des effets d'opportunités et d'intérêt d'étudier l'innovation sociale et la coopération au cœur de ce champ d'application. Vis-à-vis du courant de la co-évolution, nous mettons en évidence **la possibilité d'utiliser ce cadre d'analyse pour observer des effets au sein et entre les niveaux d'analyse** dès le processus de création des formes organisationnelles mais également méta-organisationnelles.

Plusieurs limites apparaissent toutefois et permettent de proposer des axes d'approfondissement de la recherche sur ces questions. En effet, nous mettons en évidence **l'intérêt de renouveler des études concernant des MO MPP dans d'autres secteurs, ainsi que d'autres formes de coopérations dans le champ d'application des organisations à visée sociale et solidaire et d'y observer la variation des effets de co-évolution** dans le cadre de coopérations plus ou moins institutionnalisées et formalisées.

Chapitre 9. Contributions générales concernant les pratiques de recherche en sciences de gestion utilisées

Après avoir mis en évidence, dans le chapitre précédent, les contributions générales vis-à-vis de la problématique générale de la thèse, il nous semble important de revenir également sur la pratique de la recherche expérimentée dans le cadre de cette thèse. En effet, **notre thèse a permis d'expérimenter une pratique de recherche spécifique au cœur des sciences de gestion : les boucles d'abduction croisant différents niveaux d'analyse grâce au prisme de la recherche-intervention**. Cette proposition épistémologique et méthodologique nous conduit à proposer un plan de thèse singulier dont l'objectif est de suivre les boucles d'abduction et de mettre en évidence le processus de recherche « *en train de se faire* ».

Ce chapitre 9 revient sur les éléments épistémologiques, méthodologiques et pratiques de notre recherche, afin de proposer un retour réflexif sur ces éléments et de mettre en évidence des contributions théoriques et pratiques. Il a pour but de mettre en évidence les intérêts, les apports et les limites des pratiques de recherche mobilisées. Nous débutons ce chapitre par un retour réflexif sur notre plan de thèse (1.) avant de présenter les apports et limites de la recherche-intervention réalisée (2.) ainsi que ceux de la recherche via des boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse (3.).

1. Apports et limites du plan de thèse abductif

Le premier point du chapitre présente notre retour réflexif et pratique centré sur notre plan de thèse. Nous mettons en évidence les spécificités de ce dernier par rapport à la littérature gestionnaire sur le sujet (1.1), puis nous présentons les contributions théoriques et pratiques pour utiliser un plan de thèse abductif (1.2). Enfin, nous exposons les limites et pistes de recherche possibles quant à l'originalité des plans de thèse en sciences de gestion (1.3).

1.1 Discussion concernant les plans de thèse en sciences de gestion

Le plan de thèse du manuscrit avait pour objectif de suivre la recherche « *en train de se faire* ». En effet, il rend compte de pratiques s'inscrivant dans l'épistémologie de l'action collective à partir d'un mode d'inférence basé sur des boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse, avec une méthodologie de recherche-intervention. Nous avons de ce fait construit un plan de thèse qui présente les éléments théoriques, méthodologiques, de résultats, d'analyses et d'interventions suivant chaque boucle d'abduction à partir d'un phénomène observé, en lien avec les organisations parties prenantes du design de recherche. Les limites évoquées au sein

de la première boucle d'abduction lors des interventions et les questionnements des organisations nous ont amenée à réaliser trois boucles d'abduction à trois niveaux d'analyse différents. Ainsi, **notre plan de thèse tente de présenter le processus de recherche tel qu'il s'est fait, en exposant ces trois boucles d'abduction les unes à la suite des autres.** En cela, il contribue à la transparence de la pratique de la recherche, mettant en évidence les rebonds, les virages, les approfondissements, les questionnements et les limites des éléments théoriques, méthodologiques et analytiques de notre travail.

Le plan proposé permet également de présenter, grâce à la révélation de l'ensemble de notre processus de recherche, la démarche compréhensive mobilisée dans la thèse en visant « *à analyser l'action des acteurs en situation* » (Dumez, 2016, p. 39). En effet, nous mettons en évidence la prépondérance laissée à l'action des organisations et à leurs questionnements tout en discutant avec eux des éléments pertinents à investiguer et mis en lien avec la littérature en sciences de gestion. De ce fait, les problématiques investiguées et les études réalisées ont été négociées avec les organisations parties prenantes dans le but d'apporter la compréhension des phénomènes dans lesquels ils agissent. Cependant, notre proposition concernant la place de la revue de littérature dans un travail de thèse se veut différente. En effet, le plan basé sur les boucles d'abduction entraîne une approche différente de la revue de littérature proposée par Dumez (2016). Cette dernière se centre essentiellement sur une thématique générale autour d'un phénomène observé, et sur l'étude approfondie de courants épistémologiques et méthodologiques afin d'appréhender le phénomène en question. Nous avons fait le choix de donner à voir des revues de littérature à plusieurs endroits du manuscrit : d'abord, au début de la boucle d'abduction pour étayer le phénomène observé empiriquement d'un point de vue théorique, puis, lors de la phase d'analyse et de proposition d'un modèle, nous permettant ainsi de mettre en évidence nos contributions théoriques.

Le plan que nous avons proposé se base sur un modèle de plan abductif (Avenier et Gavard-Perret, 2012) qui présente les éléments comme suit : l'objet de la recherche, le paradigme épistémologique, la méthode de recherche, la collecte de données, la conception d'une grille d'analyse et la conception de propositions conceptuelles et opératoires. **Il permet ainsi de rompre avec le design classique de la démarche de recherche** mis en évidence par Thiétart (2014) : question empirique, littérature, problématique, design de recherche, recueil des données, analyses des données, résultats ; basé sur une épistémologie hypothético-déductive selon la logique IMRAD (Introduction, Méthodologie, Résultats, Analyse, Discussion), présente régulièrement dans les thèses et dans les articles. Or, se centrer sur un plan classique

entraîne un plaquage après coup de la démarche abductive engagée du fait du processus identifié. En effet, les boucles d'abduction utilisées amènent à construire un canevas de recherche spécifique reprenant un design que nous pouvons qualifier d'abductif : questionnement épistémologique et méthodologique, présentation du phénomène observé et problématisation, recueil et analyse des données, proposition théorique en lien avec la revue de littérature mobilisée, propositions opératoires et limites des propositions pour expliquer le phénomène étudié, reprise d'une nouvelle boucle d'abduction.

Notre plan de thèse permet ainsi d'affirmer, dans le sillage d'Avenier et Gavard-Perret (2012, p. 33), **la pertinence de construire un canevas spécifique permettant d'explicitier les relations entre les éléments théoriques, méthodologiques et pratiques**, tout en « *veillant à expliciter au fur et à mesure les raisons sous-jacentes aux choix effectués tout en s'assurant de leur cohérence et pertinence mutuelles* ». Cette proposition entend ainsi contribuer à la diversification des plans de thèses, principalement sur les volets méthodologiques et épistémologiques.

De plus, nous mettons en évidence **une logique d'effectuation concernant le processus de recherche en sciences de gestion dans une démarche abductive, par la réalisation d'actions chemin faisant partant du phénomène observé et amenant à la création de modèles conceptuels et opératoires**. La logique d'effectuation, définie par Sarasvathy et Germain (2011) dans le cadre de la création d'entreprise, peut être mobilisée pour expliquer le choix d'une logique abductive jusque dans le plan de thèse. En effet, la recherche chemin faisant se construit par « *un modèle de prise de décision non prédictive* », où elle se construit en fonction des choses existantes, conduisant « *à des résultats plus nouveaux (inattendus) et à un niveau d'investissement plus faible* » (Sarasvathy et Germain, 2011, p. 2). De la même façon, la mobilisation des théories, méthodologies, analyses et modèles est associée à des questionnements et des données collectées au fur et à mesure de la thèse.

Cependant, contrairement à un plan classique, le nôtre nécessite, afin de pouvoir mettre en évidence et expliciter les choix et positionnements des parties prenantes, de préciser l'ensemble du processus de recherche. De ce fait, nous avons ajouté une première partie permettant d'explicitier la manière de faire et l'objet de recherche traité – les éléments méthodologiques présents dans la partie I sont repris dans les différentes boucles d'abduction afin de guider le lecteur et de suivre l'évolution des données collectées –, ainsi qu'une troisième partie soulignant nos contributions.

1.2 Contributions théoriques et pratiques pour un plan de thèse abductif

A la suite de l'expérimentation d'un plan de thèse abductif, nous proposons plusieurs contributions théoriques et pratiques permettant de faciliter la diversification des plans de thèses en sciences de gestion.

D'abord, nous proposons de **renouveler, développer et poursuivre la construction de plans de thèse abductifs, permettant ainsi de mettre en cohérence le processus de recherche réalisé avec le plan de la thèse**. Ce plan permet de mettre en évidence le phénomène observé comme point de départ de la thèse et d'y agréger, au fil du processus, la revue de littérature, la méthodologie, les résultats et les contributions au sein d'une ou de plusieurs boucles d'abduction. Il facilite aussi le positionnement des choix épistémologiques et méthodologiques comme présupposés explicites à la thèse, et laisse la place à la possibilité d'un retour réflexif concernant leur mise en pratique, à la fin du manuscrit.

Ensuite, nous précisons que **le travail de construction du plan de thèse singulier se fait, tout comme un plan « classique », tout au long de la thèse, par des échanges réguliers avec le(s) directeur(s) de thèse et l'équipe de recherche** afin de confirmer la cohérence du plan avec la thèse effectuée. De plus, l'échange en équipe autour du plan de thèse contribue à préciser et à valider le plan d'un point de vue scientifique et de sa faisabilité concernant l'identification des éléments permettant de valider la cohérence, la pertinence et la scientificité des résultats et analyses apportés.

Enfin, nous mettons en évidence que **le plan de thèse ainsi conçu est d'autant plus pertinent qu'il se construit dans le cadre d'une recherche imbriquée sur le terrain, via la logique de recherche-intervention**. Cette pertinence est renforcée dans le cadre d'une thèse en convention industrielle (CIFRE), du fait de l'imbrication continue et conjointe entre la recherche et l'action. Dans ce cadre, nous pointons la nécessité de prendre des notes régulièrement concernant les échanges avec les organisations et avec les chercheurs, afin de prendre du recul sur les pratiques et de faciliter la mise en évidence des éléments saillants dans le manuscrit, permettant à la fois de collecter les données et de réaliser un plan de thèse adapté. En effet, bien que le plan rédigé suive le processus de la thèse, nous avons sélectionné des éléments à présenter concernant la problématique investiguée et le phénomène observé, afin de ne pas perdre le lecteur avec des informations trop diverses et/ou éparses.

1.3 Limites et propositions de recherche pour une diversification des plans de thèse en sciences de gestion

Nous observons plusieurs limites concernant la construction de plans de thèse, introduisant de ce fait des propositions pour poursuivre la recherche et l'utilisation de plans de thèse diversifiés et de valider leur pertinence et leur utilité.

Tout d'abord, nous mettons en évidence que **le plan de thèse abductif, contrairement au plan de thèse classique préalablement établi, a été construit au cours du processus de réalisation de la thèse.** De ce fait, le plan de thèse a constitué une mise à plat du processus en cours de réalisation afin d'en rendre compte. Nous observons que le questionnement du plan de thèse peut se penser plus en amont de la recherche afin de pouvoir suivre et adapter le plan en fonction de l'évolution du processus de recherche. Il serait intéressant de développer ce plan de thèse abductif comme un outil pour démocratiser et spécifier la logique abductive et la logique d'action collective au cœur des sciences de gestion. En effet, la mise en évidence d'un plan particulier lié à l'abduction permet alors de discuter, d'échanger et de comparer les réalisations avec les organisations impliquées dans l'étude mais également de pouvoir contextualiser et renforcer la génération de nouvelles connaissances en sciences de gestion.

Ensuite, **la limite du plan de thèse tient dans son unicité.** En effet, le plan de thèse a été créé spécialement pour l'étude menée, bien que nous nous soyons inspirée des plans de thèse abductifs et du design de recherche basé sur les boucles d'abduction. Il serait intéressant de pouvoir observer d'autres plans de thèse dans une démarche créative et d'innovation pour observer la pertinence de diversifier le plan de thèse afin qu'il s'adapte à la thèse réalisée.

Enfin, nous observons **une limite quant à la spécificité de la thèse réalisée en CIFRE, qui permet de construire une thèse appliquée et applicable, en lien avec les organisations par des échanges réguliers et une observation soutenue des phénomènes avec les organisations impliquées.** Pour aller plus loin, il serait intéressant d'observer les effets d'un plan de thèse abductif sur les liens entre organisations et chercheurs dans la création de l'objet de recherche et dans la participation au processus de recherche. Nous supposons que la singularité du plan de thèse pourrait permettre une adéquation et une discussion simplifiée avec les organisations, du fait du parallèle existant entre le processus vécu et le manuscrit produit. Cependant, ce processus est potentiellement simplifié par la réalisation de la thèse sous convention CIFRE dans notre cas. De ce fait, il serait intéressant de pouvoir analyser la singularité de plans de thèses abductifs associés à des financements variés dans le cadre de la thèse.

Ainsi, **nous proposons d'ouvrir la « boîte noire » de la diversification des plans de thèse afin de laisser libre court à leur singularité, toujours en lien avec la recherche conduite.** Cette diversification, couplée à l'adaptation des écrits et de l'activité de recherche, permettrait à la fois de simplifier la lecture pour les organisations parties prenantes de ces projets de recherche mais également d'être transparent quant au processus de recherche réalisé. Cette créativité est préconisée dans les thèses mais peut également trouver des échos au sein de revues, d'articles académiques, d'ouvrages et autres formats de communication.

2. Apports et limites concernant l'utilisation de la recherche-intervention

Le deuxième point du chapitre a pour objectif de présenter notre retour réflexif et pratique concernant la méthodologie de la recherche-intervention mise en place. Nous débutons par mettre en évidence les éléments qui confortent et qui divergent quant à l'utilisation de la recherche-intervention en sciences de gestion (2.1) avant de présenter les contributions théoriques et pratiques observées (2.2). Enfin, nous mettons en évidence les limites et propositions de recherche possibles concernant l'utilisation de la recherche-intervention en sciences de gestion (2.3).

2.1 Discussion concernant la recherche-intervention

Nous avons choisi, comme précisé dans le chapitre 3, une méthodologie de type recherche-intervention, afin d'investiguer le phénomène observé dans une logique à la fois de recherche et d'intervention, nous permettant de répondre aux questionnements et besoins des organisations étudiées tout en générant des connaissances nouvelles, contextualisées et actionnables. Plus particulièrement, **nous avons fait le choix de traiter plusieurs cas d'étude pour mettre en évidence le processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire.** Ce travail multi-cas est assez peu répandu dans le cadre de recherche-interventions, privilégiant des études de cas unique, du fait du temps nécessaire à l'immersion au sein de chacun des cas mais également des demandes spécifiques liées à chaque organisation. Concernant les demandes spécifiques des organisations, nous pouvons mettre en évidence l'opportunité rencontrée dans le cadre de notre thèse. En effet, les MO MPP en cours de création, l'environnement et les organisations parties prenantes se posaient des questions similaires quant au besoin de comprendre le phénomène et son processus de création. De ce fait, nous avons réalisé une étude multi-cas en recherche-intervention car la problématique était similaire à plusieurs cas. Bien que chronophage, la recherche-intervention multi-cas met en évidence à la fois un processus qui permet de « *comprendre en profondeur le fonctionnement du système* »

(David, 2012, p. 252) et de renforcer cette compréhension par des observations multiples réalisées sur plusieurs cas.

De plus, nous avons suivi la logique de recherche-intervention précisée par David (2012) en respectant les principes communs à savoir : la position du chercheur (utilisée pour coproduire des connaissances de l'intérieur), la production de connaissances (construite en interaction avec le terrain), le chercheur (produisant des théories intermédiaires ancrées) et l'intervention (possédant des caractéristiques scientifiques et démocratiques). Cependant, là où David (2012, p. 254) insiste sur le fait que « *toute démarche d'intervention se traduit, au minimum, par une observation de ce qui se passe sur le terrain, et va jusqu'à l'aide à la conception et à la mise en œuvre de changements concrets au sein des organisations étudiées* », nous précisons **que la logique abductive associée à la méthode de la recherche-intervention met en avant le travail de négociation entre les organisations et le chercheur concernant le phénomène observé**. En effet, le phénomène observé devient un élément central dans la négociation du choix de l'objet de recherche traité avec les organisations, plutôt que l'aspect d'orientation principalement par les organisations vis-à-vis de la recherche. De ce fait, la recherche-intervention dans une logique abductive apporte une place prépondérante au phénomène observé permettant la mise en évidence d'un objet de recherche négocié avec les organisations impliquées. Cette logique entraîne également, dans une moindre mesure, la conception et la mise en œuvre de changements, vis-à-vis de la nécessité de passer par une étape de compréhension, de qualification et de définition du phénomène observé, par co-construction entre les organisations et le chercheur.

A la suite de cette observation, nous mettons en évidence que **notre méthodologie de recherche-intervention met moins l'accent sur les modèles et propositions d'outils de gestion**. En effet, nous avons centré notre travail sur la réponse aux organisations par la compréhension et la définition du phénomène observé. Notre étude s'est centrée sur des propositions et essais de définition afin de permettre la compréhension et le processus de création du phénomène étudié, comme mis en évidence par Gilbert, Raulet-Croset et Teglborg (2018) dans le cadre d'études sur un courant managérial émergent. Notre étude a mis en place un processus chemin faisant d'échanges et d'interventions facilitant la compréhension du phénomène, comme l'identifie Aggeri (2016, p. 80), évoquant l'utilité de la recherche-intervention par l'« *immersion dans l'organisation en vue de conduire une intervention, c'est-à-dire d'accompagner ou de susciter une transformation des organisations* ». Nos propositions et les échanges ont permis également d'accompagner la création de la MO MPP en train de se

faire. Pour conduire ces échanges réguliers, nous avons produit, tout au long de notre recherche, « conjointement des écrits académiques (thèse, article, chapitre d'ouvrage) en direction de ses pairs et des écrits praxiques (rapport et sa synthèse) à destination des commanditaires et des partenaires engagés dans le processus » (Aussel et Gurnade, 2015, p. 17). Selon Aussel et Gurnade (2015), ces écrits permettent le dialogue entre chercheurs et organisations parties prenantes. **Nous nous situons ainsi dans une place de « chercheur frontière » entre le monde académique et le monde des organisations. La méthodologie de recherche-intervention abductive se construit donc à partir d'un phénomène observé (co-construit avec les organisations), que le chercheur tente de définir, comprendre et qualifier.** Les interventions portent alors sur la mise en évidence d'outils de diagnostic, de définition et de pilotage du processus principalement, laissant de côté la logique opératoire des outils de gestion construits.

2.2 Contributions théoriques et pratiques pour une recherche-intervention associant des boucles d'abduction

La mobilisation d'une méthodologie de recherche-intervention multi-cas réalisée selon des boucles d'abduction nous offre l'opportunité de développer différentes contributions tant théoriques que pratiques sur le sujet, notamment :

- **La recherche-intervention basée sur des boucles d'abduction laisse une place prépondérante au phénomène observé** dans la définition de l'objet de recherche, incitant les organisations et chercheurs à se laisser guider par ce phénomène, avant qu'ils ne soient conjointement amenés à négocier l'objet de recherche et la problématique ;
- **Cette recherche-intervention contribue au développement d'une action collective de la recherche grâce à des échanges réguliers entre des parties prenantes multiples** (organisations, citoyens, chercheurs). Cette action collective est conduite dans l'objectif de définir un phénomène nouveau et concoure à esquisser des solutions théoriques et empiriques pour faciliter la création du processus étudié ;
- **Cette recherche-intervention nécessite de mettre en place des échanges et restitutions réguliers entre les chercheurs et les organisations dans une logique de présentation, définition, compréhension, décryptage et accompagnement du processus étudié.** Le modèle construit est plutôt utilisé comme synthèse des échanges et résultats développés tout au long de la recherche-intervention ;
- **Cette recherche-intervention est utile pour les cas étudiés et elle permet également de créer des outils de gestion et de pilotage qui pourront être actionnés par d'autres**

organisations se questionnant sur des problématiques et phénomènes similaires. En effet, la recherche-intervention abductive facilite la rédaction d'un cas d'exemple approfondi du phénomène et nous offre de précieuses informations pour comprendre le processus étudié ;

- **Les comparaisons que permet cette recherche-intervention contribue à renforcer la validité scientifique de notre recherche.** Cependant, cette validité inter-cas n'est possible qu'à condition de posséder à la fois des cas similaires et variés, c'est-à-dire des cas nous donnant la possibilité d'analyser le même phénomène mais présentant des conditions variées de contexte et d'actions selon les cas.

Ces propositions théoriques et pratiques permettent de mettre en **évidence l'intérêt de développer des recherches-interventions sur des objets de recherches et des phénomènes nouveaux afin de décrypter de nouvelles formes organisationnelles, de nouveaux courants ou théories à partir des pratiques des organisations.** Cette méthodologie particulière renoue avec l'histoire des sciences de gestion comme science ingénierique se construisant à partir des pratiques réalisées par les organisations dans la société. Cette méthodologie facilite également les relations entre les organisations et les chercheurs, l'objet de recherche se trouvant dans la réalité immédiate. Elle permet aussi de répondre et de co-construire des solutions aux besoins des organisations grâce à des échanges réguliers tout au long de la recherche.

2.3 Limites et propositions concernant la recherche-intervention

Notre méthodologie présente différentes limites. D'abord, nous soulignons **le manque d'immersion au sein des organisations avec lesquelles nous avons réalisé cette recherche-intervention.** En effet, la mise en place d'une recherche-intervention multi-cas ainsi que la distance géographique des cas étudiés entre eux et vis-à-vis de notre propre implantation géographique ont limité nos opportunités d'immersion. De ce fait, nous n'avons pas pu réaliser de multiples observations dans les dispositifs opérationnels (groupes de travail, réalisation d'activités) et avons concentré nos investigations sur les dispositifs de pilotage et de gouvernance, nous appuyant sur les comptes-rendus, synthèses, entretiens semi-directifs et rapports d'activités pour mettre en évidence les aspects opérationnels des cas étudiés. Nous avons également multiplié les échanges téléphoniques et par mails avec les animateurs des MO MPP en cours de création pour rester au fait des actualités et événements des cas étudiés. Une immersion plus importante au cœur des cas étudiés aurait pu nous fournir des informations plus détaillées sur les processus d'imbrication des différentes organisations par l'action dans la création de MO MPP.

Ensuite, **la réalisation d'une recherche-intervention dans une logique abductive s'est construit à partir des besoins des organisations étudiées, dans l'objectif de définir, décrypter et comprendre le phénomène nouveau observé.** De ce fait, nous avons mis en place une logique d'expertise des MO MPP en cours de création via la création d'outils de diagnostic et de pilotage. Il pourrait être intéressant de poursuivre la démarche dans une logique de recherche-intervention qui se baserait plutôt sur l'accompagnement des organisations grâce la construction d'outils et de modèles permettant le suivi, le pilotage et la gestion de la création de MO MPP.

Enfin, une troisième limite concerne **le champ émergent de notre objet de recherche.** En effet, la littérature sur les MO MPP et leur processus de création est assez peu développée, ce qui a entraîné une part importante de données empiriques dans le cadre de la recherche-intervention, amenant parfois un déséquilibre avec l'apport de la recherche sur ce sujet.

Plusieurs propositions de recherche peuvent contribuer à dépasser ces limites, notamment :

- **La réalisation de recherche-interventions dans une logique d'abduction au sein de champs émergents** afin de décrypter, avec les organisations impliquées, les phénomènes nouveaux ;
- **Le développement de recherche-interventions multi-cas** pour renforcer le pouvoir explicatif des modèles construits. Nous préconisons la conduite de recherche-intervention au niveau d'une équipe de recherche afin de faciliter l'immersion et l'accompagnement des différentes organisations impliquées dans les cas ;
- **Le développement d'une recherche-intervention axée sur l'accompagnement des organisations** et basée sur de nombreuses immersions. Ceci permet de construire des relations plus étroites entre les organisations et le chercheur et facilite les interventions et les modèles et propositions pour l'action. Par ailleurs, nous préconisons d'observer cette posture de recherche-intervention plus ancrée afin d'analyser l'expérimentation de la construction d'un collectif de recherche-intervention composé de parties prenantes diversifiées et facilitant l'action collective pour et par la recherche en lien avec les organisations et la société.

Ainsi, notre recherche-intervention se base sur des logiques abductives et multi-cas permettant d'observer un phénomène nouveau et de renforcer les modèles et propositions grâce à la comparaison inter-cas. Par la suite, il nous semblerait intéressant de développer les aspects immersifs et d'accompagnement de la recherche-intervention afin de faciliter la compréhension

et l'action chemin-faisant mais également de créer un collectif de recherche multi-parties prenantes autour de phénomènes nouveaux d'organisations et de société.

3. Apports et limites concernant l'utilisation de boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse

Nous présentons dans cette section notre retour réflexif et pratique sur l'utilisation de boucles d'abduction à partir de différents niveaux d'analyse. Nous débutons par discuter l'utilisation de boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse en sciences de gestion (3.1) avant de présenter les contributions théoriques et pratiques facilitant l'utilisation de boucles d'abduction comme cadre d'inférence de la recherche (3.2). Enfin, nous mettons en évidence les limites et propositions de l'utilisation de boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse dans la recherche en sciences de gestion (3.3).

3.1 Discussion concernant la construction de la recherche par boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse

Notre recherche basée sur les boucles d'abduction permet, comme le précisent Dumez (2012) et David, Hatchuel et Laufer (2012), en partant du phénomène observé, de réaliser une inférence abductive permettant de comprendre le phénomène sans enfermer le processus de recherche. En effet, cette logique de boucles d'abduction nous a permis d'approfondir, de boucle en boucle, le phénomène observé par la possibilité de réaliser des études à d'autres niveaux d'analyse tout en continuant d'accumuler les données collectées. De ce fait, nous avons pu creuser en profondeur le phénomène étudié, tout en proposant des résultats et des analyses intermédiaires au niveau d'une boucle. **L'inférence par boucle d'abduction permet ainsi de mettre en place un processus de recherche encadré dans les recherches précédentes et avec les recherches suivantes, à partir d'un phénomène observé mouvant en y associant les organisations parties prenantes de la recherche.**

De plus, les boucles d'abduction nous ont permis **de réaliser trois études successives sur le même phénomène, tout en prenant des angles différents d'étude** – ici, différents niveaux d'analyse. Ces trois études, corrélées aux trois niveaux d'analyse, ont contribué à focaliser notre attention sur un angle particulier et à traiter des sous-problématiques spécifiques (ici à chaque niveau d'analyse investigué). Ces trois études ne sont cependant pas sans lien les unes avec les autres puisque la deuxième et la troisième boucles d'abduction réalisées sont issues des limites identifiées dans les boucles précédentes. De ce fait, bien que ces boucles d'abduction soient désynchronisées, elles placent le focus sur un seul élément à la fois dans une logique de double

capitalisation : les analyses précédentes et les analyses nouvelles qui apportent des compléments vis-à-vis des premières boucles d'abduction réalisées. Ainsi, l'étude construite à partir de boucles d'abduction, et d'autant plus qui croisent des niveaux d'analyse différents, nécessite ensuite une articulation (Lecocq, 2002) permettant de proposer un modèle général des analyses obtenues afin de réintégrer l'ensemble des modèles par boucle dans un modèle systémique du phénomène observé.

Nous mettons également en évidence que **l'abduction permet de construire des propositions théoriques et des modèles pratiques lorsque ce qu'elle est associée à la méthodologie de recherche-intervention**. Pour aller plus loin, nous observons que la logique des boucles d'abduction concourt à la création d'un système dynamique de questionnements et de réponses avec les organisations dans le cadre de la recherche-intervention. En effet, la boucle démarre par l'observation d'un phénomène questionné par les organisations, auquel la littérature n'apporte pas de réponse, entraînant alors la nécessité de réaliser une étude de recherche-intervention pour trouver les réponses à ce questionnement. Le modèle proposé pour rendre compte du phénomène étudié présente des conditions, contenus et processus pour comprendre le phénomène. Les limites des modalités pratiques et interventions mises en évidence par les organisations servent ensuite de base au questionnement d'une nouvelle boucle d'abduction amenant à approfondir les premiers éléments obtenus sous un autre angle d'analyse.

Ainsi, **l'expérimentation de la recherche selon un processus de boucles d'abduction croisant de multiples niveaux d'analyse permet d'avoir une vision systémique du phénomène investigué**. Celui-ci apparaît souvent comme complexe en sciences de gestion, venant croiser de nombreux niveaux d'analyse, secteurs, imbrications, etc. De ce fait, la réalisation de boucles d'abduction permet d'analyser l'ensemble d'un phénomène complexe tout en le « découpant » en plusieurs boucles représentant chacune une partie du phénomène, avant de construire un modèle général articulant les points de vue.

3.2 Contributions théoriques et pratiques pour utiliser les boucles d'abduction

Notre expérience de la mise en place de boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse permet de mettre en évidence plusieurs contributions théoriques et pratiques, notamment :

- **L'intérêt de développer plus systématiquement des études basées sur les boucles d'abduction** afin d'observer via différents angles d'analyse, de nouveaux objets et phénomènes présents au cœur des organisations et des sociétés. Ces boucles d'abduction

permettent de construire la recherche chemin faisant au fil des questionnements émergents centrés sur le phénomène étudié ;

- **L'intérêt d'étudier des phénomènes par les boucles d'abduction successives permet de faciliter, selon nous, la compréhension et l'observation grâce au découpage en sous-questionnements.** Cette succession est pertinente pour dé-complexifier le phénomène étudié mais il est nécessaire de mettre en place un modèle général réarticulant les boucles d'abduction afin de présenter le système global (et complexe) du phénomène ;
- **La réalisation de boucles d'abduction successives nécessite du temps (au moins une année par boucle) et des ressources afin d'approfondir la compréhension du phénomène observé.** La mise en place d'une équipe de recherche et de fonds dédiés sur le long terme peuvent participer à cette profondeur d'analyse. La mise en place de boucles d'abduction successives permet également plus facilement l'implication des organisations étudiées grâce à la présentation des résultats issus de nos analyses, et de propositions intermédiaires à chaque fin de boucle ;
- **La réalisation des boucles d'abduction successives nécessite une immersion pour observer le phénomène en profondeur et analyser les positions des organisations, des personnes et des objets vis-à-vis du phénomène étudié.** Cette immersion permet ensuite d'aider, de conseiller et de créer des solutions aux problématiques identifiées ;
- **Les boucles d'abduction associées à une méthodologie de recherche-intervention demandent au chercheur d'assumer sa position épistémologique** vis-à-vis des organisations en tant que co-créateur de solutions et de compréhensions vis-à-vis du phénomène observé et/ou des problématiques investiguées.

Ces contributions théoriques et pratiques soulignent l'intérêt de développer des recherches conduites sous formes de boucles d'abduction successives à partir de différents angles ou niveaux d'analyse. Ces études permettent, comme par exemple dans notre cas, de réaliser des recherches systémiques sur des phénomènes nouveaux et peu expliqués par la littérature en sciences de gestion.

3.3 Limites et propositions de recherche concernant l'abduction à différents niveaux d'analyse

La mise en place de boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse comporte également des limites. Tout d'abord, nous mettons en évidence **l'effet chronophage et énergivore en**

temps et en ressources de la réalisation de boucles d'abduction successives. En effet, bien que la réalisation de boucles abductives produisent de multiples résultats et analyses, il est également nécessaire de réaliser un modèle général articulant les niveaux d'analyse après avoir réalisé chacune des boucles d'abduction.

Ensuite, **la réalisation de boucles d'abduction successives peut entraîner un effet d'étude sans fin, en raison de l'enchaînement de boucles.** Afin d'éviter cet effet « sans fin », il est important de réaliser des points et intervention auprès des organisations parties prenantes à chaque fin d'une boucle d'abduction et de questionner alors la nécessité soit de réaliser une nouvelle boucle d'abduction à partir d'un autre angle, soit de ne pas réaliser de nouvelle boucle mais de conclure par une analyse articulant les différentes boucles d'abduction réalisées.

Enfin, l'une des limites de notre recherche tient à **l'opportunité que nous avons saisie de réaliser une telle expérimentation grâce au financement par une convention CIFRE au sein d'un institut de recherche et développement ancré sur le territoire et auprès des organisations.** En effet, cette opportunité nous a facilité le contact avec les organisations parties prenantes et ainsi nous a donné accès à de multiples observations du phénomène étudié par des angles diversifiés (environnement, MO MPP et organisations parties prenantes).

Pour aller plus loin, nous proposons plusieurs axes de recherche pour continuer l'investigation concernant la réalisation de boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse, notamment :

- **La réalisation des boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse sur d'autres objets de recherche émergents** en sciences de gestion afin de conforter ou de questionner les observations et l'expérimentation réalisée au sein de la thèse ;
- **De s'appuyer sur l'expérimentation réussie grâce à la CIFRE pour développer des collectifs de recherche sur des phénomènes émergents** afin de faciliter l'intégration des organisations, des citoyens et des chercheurs comme parties prenantes de la recherche.

Ainsi, **l'expérimentation des boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse présente des intérêts multiples : à la fois pour la recherche en sciences de gestion par la réalisation d'une recherche systémique et décomposée sur un phénomène observé ; et pour les organisations parties prenantes par la possibilité de trouver des éléments de compréhension intermédiaires au phénomène étudié ; et par leur participation à la recherche via un questionnement des réalisations au sein des boucles d'abduction successives.**

Conclusion et synthèse du Chapitre 9

Pour conclure, nous mettons en évidence dans le chapitre 9, un **retour réflexif sur notre positionnement épistémologique et méthodologique**. Nous revenons sur trois positionnements et mettons en évidence les apports, contributions et limites pour chacun d'entre eux. Concernant le plan de thèse, nous identifions **l'intérêt de réaliser un plan de thèse qui suit le processus de recherche mis en place pour permettre une meilleure transparence** bien que celui-ci amène à faire des incursions multiples pour préciser les éléments de revue de littérature, de méthodologie, de résultats et d'analyses qui s'affinent au fur et à mesure. Nous proposons d'ouvrir la « boîte noire » des plans de thèse et des articles afin de laisser une créativité dans les manuscrits pour que ceux-ci permettent une meilleure transparence du processus de recherche construit.

Concernant la recherche-intervention réalisée, nous la **qualifions de recherche-intervention abductive et multi-cas**. Nous mettons en évidence l'intérêt d'une méthodologie multi-cas afin de renforcer les résultats et analyses produites par la comparaison inter-cas, bien que le fait de s'immerger au cœur de trois ou quatre cas par des recherche-intervention soit chronophage. Nous identifions également la spécificité de la recherche-intervention basée sur un phénomène observé nouveau, s'inscrivant de ce fait dans une logique abductive. Cette spécificité entraîne un positionnement particulier des productions de la recherche-intervention. En effet, les productions sont centrées sur des modèles permettant de définir, de qualifier ou de comprendre le phénomène observé plutôt que des outils de gestion. Nous préconisons de ce fait de multiplier les recherches-interventions abductives pour observer le positionnement particulier du chercheur comme de l'organisation située plutôt dans la co-expertise et le co-accompagnement à la mise en évidence et à la poursuite du phénomène observé.

Concernant l'expérimentation de boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse, nous mettons en évidence **l'intérêt de ces boucles d'abduction successives pour faciliter le découpage d'un phénomène systémique complexe en sous-unités d'analyses**. Ces sous-unités sont mises en lien avec les questionnements chemin faisant précisés par les organisations et négociées avec le chercheur afin de définir, au fur et à mesure de la recherche, les boucles suivantes à réaliser ou l'articulation des boucles (en fin de processus). Le développement de recherches basées sur des boucles d'abduction présente ainsi un dernier intérêt : celui d'étudier des phénomènes nouveaux, complexes, faisant l'objet de peu d'investigation par les sciences de gestion.

Conclusion et synthèse de la Partie III

La partie III de la thèse revient sur **les analyses générales et les contributions de la thèse**. D'abord, nous présentons l'étude permettant l'articulation des niveaux d'analyses étudiés par les boucles d'abduction successives réalisées. Cette étude permet de mettre en évidence des effets de co-évolution au sein et entre les organisations des différents niveaux d'analyse. Ces effets nous permettent de proposer **une articulation des niveaux d'analyse via un modèle général précisant le processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire**.

Ensuite, nous mettons en évidence les contributions de la thèse vis-à-vis de la littérature en sciences de gestion. Plus particulièrement **nous apportons des contributions auprès de trois courants de recherche : les méta-organisations, le champ d'application des organisations à visée sociales et solidaires et la co-évolution**.

Enfin, nous précisons **les contributions de la thèse vis-à-vis de nos pratiques de recherche, expérimentées à partir de nos positionnements épistémologiques et méthodologiques, à savoir : le plan de la thèse abductif, la recherche-intervention et les boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse**.

Cette partie III permet ainsi un bouclage concernant à la fois : la mise en évidence d'une réponse générale à la problématique ; la mise en évidence de contributions à plusieurs courants en stratégie et organisation et la mise en évidence de contributions théoriques et pratiques concernant l'épistémologie et la méthodologie dans la recherche en sciences de gestion.

Conclusion générale

En conclusion de la thèse, nous souhaitons revenir sur l'actualité du thème choisi et des éléments analysés. En effet, **le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes (MO MPP) à visée sociale et solidaire trouve des contributions académiques et pratiques**. Notre travail de thèse a trouvé de multiples échos, à la fois au niveau des organisations et institutions rencontrées, et au niveau des réseaux de recherche et communications académiques. Concernant les attentes académiques, la thèse permet de présenter une étude multi-cas de méta-organisations, dans une démarche *ex ante* et traitant d'une forme particulière : les MO MPP. Cette recherche permet d'accroître les connaissances concernant le processus de création des MO MPP et leurs pratiques concernant la réalisation d'activités sociales et économiques sur le territoire. Concernant les attentes des organisations parties prenantes, la thèse permet de documenter et d'accompagner les coopérations territoriales qui se créent à partir d'organisations de nature différente. Ces coopérations, comme nous le présentons en introduction et lors des contributions générales de la thèse, ont tendance à se multiplier en France et à l'international. En effet, nous observons à la fois une multiplication de formes plus ou moins formalisées de coopérations territoriales multi-parties prenantes (groupements de coopération, partenariats, tiers-lieux, PTCE, PTCA⁴⁵, coopérations pour des activités sociales et économiques, mutualisations, etc.) et une multiplication des lois et dispositifs institutionnels et financiers permettant de faciliter les coopérations (de la collectivité territoriale à l'Union Européenne, en passant par les entreprises d'investissement et de financement des organisations). La crise sanitaire a vu enfin émerger de nombreuses solidarités inter-organisationnelles pour faciliter la réponse aux besoins sociaux et sanitaires de territoire.

Synthèse de la recherche

La conclusion générale de la thèse permet de revenir sur les contributions centrales de la recherche. Pour rappel, notre thèse porte sur l'étude du processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire. Elle est réalisée à partir du contexte régional de la création des PTCE en Hauts-de-France. Après avoir réalisé **une recherche-intervention basée sur trois boucles d'abduction successives à des niveaux d'analyse différents**, nous présentons des résultats pour chaque boucle d'abduction. Nous identifions également un modèle articulant l'ensemble des niveaux d'analyse afin de répondre à la problématique générale de la thèse : **comment se créent les MO MPP ?**

⁴⁵ PTCA : Pôle territorial de coopération associative

Nous basons nos résultats sur une **recherche-intervention multi-cas auprès de 11 dispositifs collectifs, 4 institutions, 15 PTCE et 60 organisations parties prenantes** (au sein de 4 PTCE étudiés de façon approfondie : Pôle Anima, la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, Aliss et Emergence Beauvaisis). Cette étude porte sur 52 (221h) observations participantes, 47 (89h) entretiens informels, 84 (66h) entretiens semi-directifs et 23 (36h) interventions réalisés durant trois ans et à tous les niveaux d'analyse étudiés. Elle a été complétée par une analyse documentaire de près de 300 documents recueillis à tous les niveaux d'analyses étudiés.

Concernant les résultats de la première boucle d'abduction au niveau d'analyse macro, nous avons pu identifier, à partir d'une recherche-intervention concernant les dispositifs collectifs et les PTCE en région Hauts-de-France (HDF), **les éléments permettant de mettre en évidence la présence d'un environnement favorable en cours d'institutionnalisation concernant le déploiement des PTCE en région HDF**. Ces résultats permettent de préciser un modèle de représentation du cadre environnemental des PTCE en région HDF comprenant l'expansion de la recherche et développement pour, par et sur les PTCE comme dimension alimentant à la fois des missions d'accompagnement à la création des PTCE et à la structuration des moyens et ressources pour faciliter cette création. Ces analyses permettent de préciser que cet environnement est en recherche d'institutionnalisation des PTCE et du modèle de coopération multi-parties prenantes, par la mise en place de dispositifs facilitant leur création (accompagnement, recherche et développement, financement). La première boucle d'abduction permet également de **préciser la définition des PTCE, comprenant une finalité, des organisations parties prenantes et une forme inter-organisationnelle spécifiques mais des activités similaires à toute organisation**. Nous mettons plus particulièrement en évidence que la spécificité de la finalité du PTCE correspond à la réponse aux besoins sociaux de territoire. Cette spécificité permet de définir les parties prenantes diverses à impliquer et la structuration d'une organisation collective conditionnant par la suite les activités du PTCE aux fonctions et ressources variées. Cette définition des PTCE permet de mettre en évidence que la forme empirique se rapproche de la forme MO MPP à visée sociale et solidaire.

Concernant les résultats de la seconde boucle d'abduction au niveau d'analyse méso, après avoir présenté les limites des définitions et conditions mises en évidence au sein de la première boucle d'abduction, nous étudions **le processus de création des PTCE en tant que MO MPP à visée sociale et solidaire**. A partir de l'étude de quatre PTCE en cours de création (Pôle Anima, Fabrique pour Emergence Solidaire, Aliss et Emergence Beauvaisis), par de multiples observations et entretiens avec le PTCE, son organisation pilote et ses organisations parties

prenantes, nous mettons en évidence un modèle processuel en trois étapes : l'impulsion individuelle, les groupes divisés pour l'activation et la création par un groupe collectif. Ces trois étapes se développent dans trois dimensions : l'évolution des frontières de la MO MPP, les logiques d'action des membres pour intégrer la MO MPP et les pratiques d'organisation de la MO MPP. A chaque étape, le processus de création de la MO MPP peut se stopper, du fait de la difficulté à rencontrer des organisations parties prenantes ou de l'impossibilité à clarifier les pratiques d'organisation. A la fin de la troisième étape, la MO MPP est créée. Ces résultats nous ont permis de mettre en évidence que **la MO MPP naît au départ d'une impulsion individuelle (l'organisation pilote) qui cherche par la suite à intégrer des organisations qui lui sont similaires avant de structurer plus formellement une MO MPP en y intégrant des organisations de nature différente.**

Concernant les résultats de la troisième boucle d'abduction au niveau d'analyse micro (les organisations parties prenantes), après avoir mis en évidence les limites des résultats de la deuxième boucle d'abduction concernant les positionnements de organisations, leur rôle et leurs influences sur la création des MO MPP, nous avons réalisé **une étude spécifique concernant les processus inter-organisationnels au sein des MO MPP et leur influence sur le processus de création.** Les résultats mettent en évidence que les organisations s'impliquent principalement dans les activités opérationnelles de la MO MPP. Cette implication questionne et transforme ensuite l'implication des organisations dans la MO MPP et les modalités de relation de l'organisation aux autres organisations et coopérations sur le territoire. Nous mettons en évidence que **le processus de création des MO MPP se construit par la pratique, au fur et à mesure de l'implication grandissante et des questionnements des organisations parties prenantes concernant la structuration de la MO MPP.** Cette construction par la pratique agit à la fois au niveau de la stratégie collective et de la gouvernance multi-parties prenantes de la MO MPP.

Afin de répondre à la problématique générale de la thèse, nous avons identifié **la co-évolution comme cadre spécifique permettant l'articulation des niveaux d'analyse étudiés de façon désynchronisée lors des boucles d'abduction.** Nous avons précisé dans un premier temps les effets de co-évolution entre les niveaux d'analyse et au sein de chacun d'eux dans le but de créer la MO MPP et de répondre aux besoins sociaux de territoire.

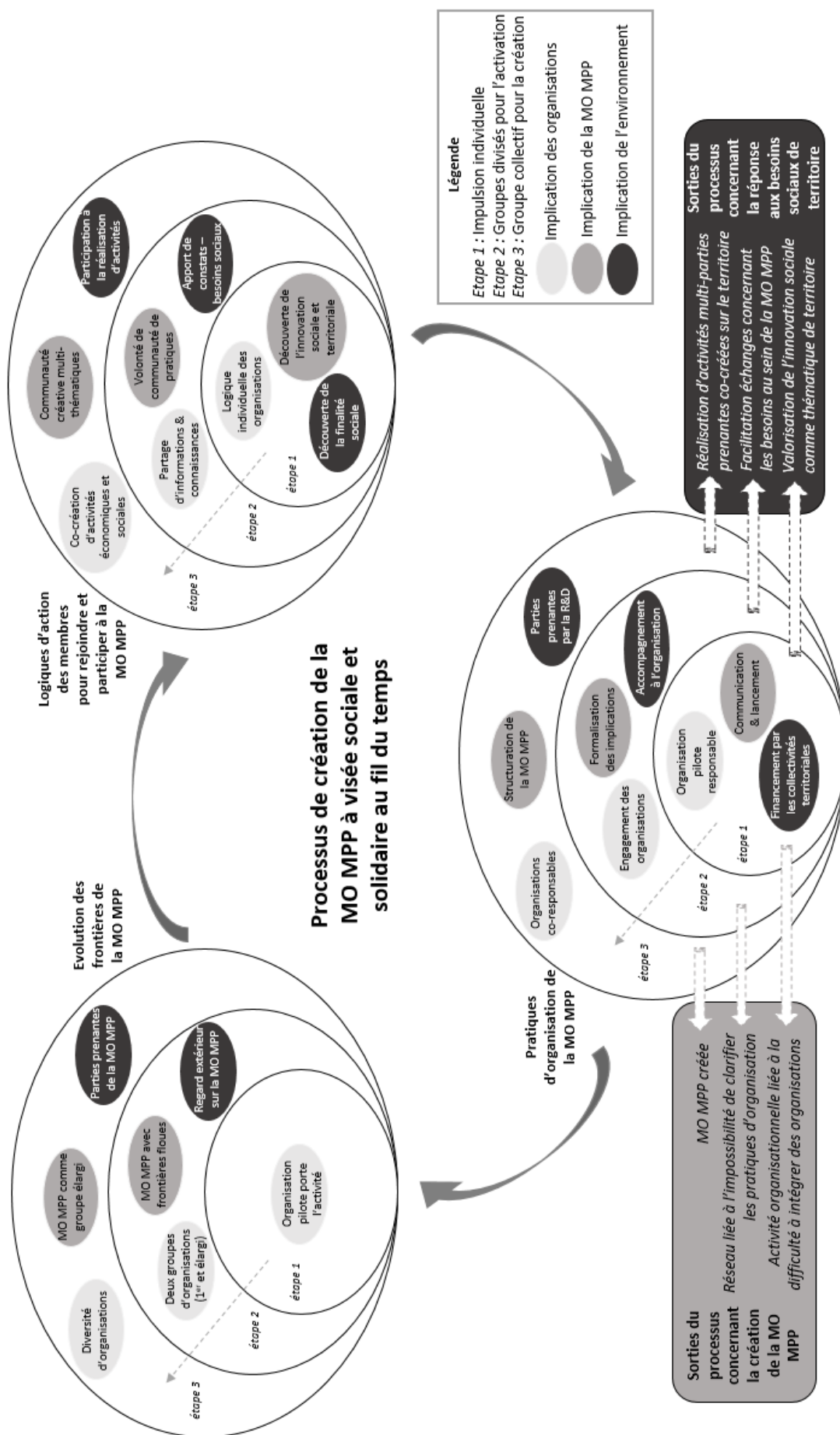


Figure 53. Modèle processuel général du processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire

Nous identifions que les effets de co-évolution au sein de chaque niveau d'analyse se base sur l'institutionnalisation (environnement), l'isomorphisme (MO MPP) et l'acculturation (organisations parties prenantes). Les effets de co-évolution entre les niveaux d'analyse interviennent plutôt pour faciliter la création des MO MPP (par les ressources, l'orientation et le contexte environnemental) et la réponse aux besoins sociaux de territoire (par le partage des besoins sociaux, les valeurs concernant la création d'activités et la présence d'un acteur privilégié).

Cette articulation nous permet de présenter **un modèle général du processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire intégrant les différents niveaux d'analyse** et présenté en figure 53 ci-dessus. Ce modèle permet de préciser l'implication des organisations, des MO MPP et de l'environnement au sein de chacune des étapes du processus de création des MO MPP (impulsion individuelle, groupes divisés pour l'activation et groupe collectif pour l'action). A chaque étape, le processus peut s'arrêter concernant la création de la MO MPP et/ou la réponse aux besoins sociaux de territoire. Ce modèle permet de mettre en évidence le processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire, par l'action de l'organisation pilote, l'implication progressive des organisations parties prenantes et la facilitation de l'environnement au sein du processus.

Contributions de la recherche

Les contributions de la thèse sont de trois ordres : théorique, méthodologique et managérial. Concernant les contributions théoriques, nous proposons **un modèle processuel de création des MO MPP à visée sociale et solidaire en prenant en compte l'ensemble du contexte dans lequel elle se situe, des organisations qui en sont parties prenantes jusqu'au cadre environnemental**. Notre étude met en évidence la place prépondérante de l'organisation pilote et des organisations parties prenantes dans le processus de création des MO MPP, guidé par la coopération opérationnelle et la production d'activités en commun. La création effective de la MO MPP comme toute forme inter-organisationnelle se base sur les pratiques des organisations et leur implication progressive dans les activités et l'organisation de la MO MPP. Ce modèle met également en évidence **un champ d'application spécifique des sciences de gestion concernant les organisations et coopérations poursuivant une visée sociale et solidaire sur le territoire, qui permet de préciser leurs finalités sociales et économiques ainsi que leur particularité concernant les modes de gouvernance, de stratégie, d'innovation et d'opérationnalisation**. Une dernière contribution théorique de la thèse porte sur la mise en évidence **d'effets de co-évolution au sein et entre les niveaux d'analyse dans le cadre de**

l'étude d'un phénomène global comme celui des coopérations multi-parties prenantes (dont les MO MPP) dans un contexte donné. Ces effets de co-évolution permettent de préciser et de guider les relations au sein et entre les organisations des différents niveaux d'analyse dans la création de nouvelles formes organisationnelles et inter-organisationnelles.

Concernant les contributions méthodologiques, la thèse donne à voir **l'expérimentation d'une recherche-intervention multi-cas associée à des boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse**. Nous mettons de ce fait en évidence la possibilité de créer des plans de thèse en lien avec les designs de recherche établis, notamment par une mise en récit suivant les boucles d'abduction réalisées. Nous précisons également l'intérêt de mettre en place des recherches-interventions de cas multiples dans le cadre d'études portant sur la compréhension de phénomènes nouveaux. Cette expérimentation met en avant l'intérêt de créer un design de recherche mêlant boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse et recherche-intervention, afin de faciliter des recherches se basant sur les questionnements et besoins des organisations parties prenantes associées, ainsi que la proposition de solutions. De ce fait, **le chercheur apparaît comme un « chercheur frontière » entre le monde académique et celui des organisations**.

Concernant les contributions managériales, la thèse précise **les pratiques et relations des organisations dans le cadre de la création de PTCE ou de toute coopération multi-parties prenantes à visée sociale et solidaire et prenant en compte la dimension territoriale**. Nous identifions l'intérêt de prendre en compte la place de l'organisation pilote dans l'impulsion du processus de création de la MO MPP ainsi que la place de l'environnement pour le faciliter par l'obtention de financements et d'accompagnement. Le processus de création des MO MPP se base principalement sur la création d'activités et d'événements co-construits par les organisations parties prenantes, entraînant la structuration de la MO MPP uniquement pour gérer ces activités. La MO MPP apparaît plutôt comme un moyen de gestion que comme une fin en soi. Nous identifions également l'intérêt de prendre en compte les aspects stratégiques, de gouvernance, de modèle d'affaires et d'organisation au sein des organisations et coopérations à visée sociale et solidaire afin de faciliter le développement d'activités sociales et solidaires. Nous précisons l'intérêt de prendre en compte l'innovation sociale comme moyen de développer des activités répondant aux besoins sociaux de territoire. Nous mettons enfin en évidence la nécessité d'observer la prise en compte des logiques et influences s'opérant entre les organisations se trouvant au sein d'un même niveau d'analyse ou entre des niveaux d'analyse différents. Ils agissent comme des leviers et/ou freins à la réalisation de coopérations

multi-parties prenantes et d'activités répondant aux besoins sociaux de territoire dans une volonté de transformation sociétale.

Limites de la recherche

En contrepoint des contributions identifiées, nous précisons plusieurs limites. Elles concernent plusieurs thématiques : le cadre environnemental spécifique de l'étude, la particularité de son champ d'application, les contraintes d'une recherche-intervention multi-cas et les limites des boucles d'abduction successives.

Concernant le cadre environnemental, nous observons que les MO MPP sont présentes dans un contexte régional et national spécifique, où l'environnement est fortement sollicité et sollicitant pour financer, légiférer et structurer le processus de création des MO MPP.

L'environnement est alors vu comme « favorable » à la création des MO MPP. Il pourrait être intéressant d'étudier des MO MPP se trouvant au sein d'environnements moins favorables ou non règlementés pour observer le déploiement des formes de MO MPP et leur processus de création dans ces contextes.

Concernant le champ d'application de la recherche, nous observons que les limites portent sur la spécificité de la forme inter-organisationnelle. En effet, les MO MPP à visée sociale et solidaire étudiées intègrent spécifiquement des organisations ayant pour objectif de répondre aux besoins sociaux de territoire par la coopération multi-parties prenantes. Cependant, toutes les organisations à visée sociale et solidaire n'ont pas pour objectif spécifique de développer des coopérations multi-parties prenantes sur leur territoire d'action. De la même façon, nous étudions principalement ce champ d'application à partir du phénomène de coopération multi-parties prenantes, observant alors les formes de stratégie, de gouvernance et d'opérationnalisation choisies dans un prisme inter-organisationnel. Il pourrait de ce fait être pertinent d'observer des organisations à visée sociale et solidaire au niveau organisationnel et qui ne prennent pas en compte des logiques de coopérations multi-parties prenantes pour répondre aux besoins sociaux de territoire.

Concernant la méthodologie employée, les limites concernent principalement l'aspect chronophage de la réalisation d'une recherche-intervention multi-cas, dans des territoires éloignées les uns des autres. Nous n'avons pas pu nous intégrer dans les activités et groupes de travail des MO MPP. Nous nous sommes alors plutôt focalisée sur les aspects stratégiques et politiques au cœur du processus de création. Cet aspect énergivore de la méthodologie employée se retrouve également dans la réalisation de boucles d'abduction à des niveaux

d'analyses différents, notamment du fait de la nécessité d'articuler par la suite les résultats obtenus à chaque niveau d'analyse.

Ainsi, les limites identifiées tiennent principalement à la nécessité de continuer d'investiguer ce champ thématique et ces méthodes afin de confirmer et multiplier les résultats concernant le processus de création des MO MPP : dans leur environnement, dans le but de créer des activités à visée sociale et solidaire, par des pratiques de recherches-interventions au cœur d'un design et à partir de boucles d'abduction multiples.

Agenda de recherche

La thèse permet de mettre en évidence plusieurs propositions constituant un agenda de recherche que nous souhaiterions suivre pour la suite de nos travaux. Cet agenda concerne principalement trois axes : le processus de création des MO MPP, le champ d'application des organisations à visée sociale et solidaire, et la réalisation de recherches-interventions couplées à des boucles d'abductions successives.

Axe de recherche 1 : l'utilisation et l'adaptation du processus de création des MO MPP dans d'autres contextes

Le premier axe consiste à renouveler l'étude du processus de création des MO MPP dans d'autres contextes et cadres environnementaux. Plus particulièrement, il pourrait être intéressant de comparer le processus de création des MO MPP à l'international afin d'observer les différentes législations et leurs influences sur le déploiement des MO MPP. Cet axe de recherche permettrait d'observer si la mission des MO MPP ne réside pas également dans l'institutionnalisation de l'environnement, peu importe le niveau initial de formalisation de ce dernier vis-à-vis des MO MPP. De plus, cet axe de recherche pourrait permettre d'utiliser les modèles processuels mis en évidence pour accompagner à la création de MO MPP, et observer si ces modèles correspondent aux besoins des organisations dans le cadre de leurs questionnements. Nous pourrions plus particulièrement utiliser et adapter ces modèles auprès de différentes formes empiriques de MO MPP (tiers-lieux, PTCE, groupements de coopération, écosystèmes d'innovation sociale, etc.). Cet axe de recherche nous permettrait également de pouvoir observer et prendre en considération de façon plus approfondie les spécificités des différents territoires sur lesquels ils sont positionnés afin d'ajouter cette dimension dans le cadre du processus de création des MO MPP.

Axe de recherche 2 : Les spécificités des organisations à visée sociale et solidaire comme champ d'application des sciences de gestion

Le deuxième axe de recherche concerne l'étude des organisations à visée sociale et solidaire, afin d'investiguer leurs spécificités concernant les modes de gestion et d'organisation utilisés dans le but de répondre aux besoins sociaux de territoire, et à la mise en place d'innovations sociales. Plus particulièrement, nous pourrions observer les finalités de ces organisations et leur influence sur les formes d'organisation, de stratégie, de gouvernance, de modèle d'affaires, de relations partenariales et de coopération choisies. Nous pourrions également observer des coopérations ayant cette visée sociale et solidaire afin de les comparer avec les missions et activités des formes organisationnelles de ce champ d'application spécifique. Nous pourrions étudier la particularité de ces organisations à créer des coopérations multi-parties prenantes basées sur le territoire. Cet axe de recherche nous permettrait également d'élargir la compréhension des organisations cherchant une visée sociale et solidaire de leurs actions. Ceci faciliterait de ce fait les possibilités d'accompagner des organisations qui cherchent à se créer ou à se transformer pour répondre aux besoins sociaux de territoire.

Axe de recherche 3 : La réalisation de recherches-interventions couplées à des boucles d'abduction successives

Le troisième axe de recherche porte sur les choix méthodologiques réalisés pendant la thèse et l'intérêt de continuer d'expérimenter, d'utiliser et d'adapter ces méthodologies de recherche. Cet axe de recherche aura pour objectif de renouveler l'expérience de recherches-interventions couplées à des boucles d'abduction successives, intégrant plusieurs points de vue (par exemple, plusieurs niveaux d'analyse). De ce fait, nous pourrions apporter des contributions d'ordre méthodologique concernant l'intérêt d'associer des recherches-interventions à des boucles d'abduction successives. Cette association permet alors de prendre en considération une approche de la recherche par le phénomène et les questionnements des organisations, identifiées comme parties prenantes à part entière du processus méthodologique de recherche. L'axe de recherche permettrait également de préciser les possibilités et conditions de l'intégration des organisations au cœur des processus de recherche. Nous pourrions de ce fait identifier les moyens et intérêts des organisations à participer et co-crée des programmes de recherches-interventions afin de comprendre les phénomènes nouveaux dans lesquels ils se trouvent. L'axe de recherche méthodologique permettrait enfin de donner à voir plus spécifiquement la position de « chercheur frontière », médiateur entre la recherche et l'organisation. Plus particulièrement, nous pourrions développer des propositions comme celles du transfert, du partage, de la co-

construction des connaissances actionnables, utiles, immédiates à partir et pour les réalisations. Ces propositions portent également sur la manière de faire, différente, accompagnée, en proximité pour faciliter l'appropriation et la prise de conscience double, des organisations comme des chercheurs, de la nécessaire conjonction des deux mondes pour produire et comprendre, dans un même mouvement vertueux, les enjeux de société et les réponses à lui apporter.

Ces propositions de recherche constituent un agenda de recherche allant dans la continuité des travaux déjà réalisés dans le cadre de la thèse. Il constituerait ainsi un fil directeur de nos travaux de recherche sur les sujets suivants : les formes organisationnelles et inter-organisationnelles, la finalité des organisations et les modalités et méthodologies de recherches-interventions pour les investiguer. Ces propositions sont en lien avec l'actualité concernant les organisations et les liens entre la recherche et l'action. En effet, la crise sanitaire actuelle a mis en évidence à la fois l'intérêt de coopérer entre les organisations de natures et de finalités diverses pour développer des produits et services auprès de l'ensemble de la population. Cet intérêt se traduit également par la pertinence d'associer la recherche académique aux besoins et questionnements des organisations, dans le cadre de la production, des modes d'organisation et de gestion des coopérations.

Bibliographie

Acquier A., Daudigeos T., Valiorgue B. (2011). « Responsabiliser les chaînes de valeur éclatées : enjeux et limites », *Revue Française de Gestion*, 6, n° 215, p. 167-183.

Adam M. (2012). « Les valeurs coopératives face à la crise abyssale de nos sociétés », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 11, n° 2, p. 23-39.

Adner R. (2017). « Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy », *Journal of Management*, 43, n° 1, p. 39-58.

Aggeri F. (2011). « Le développement durable comme champ d'innovation. Scénarisations et scénographies de l'innovation collective », *Revue française de gestion*, 37, n° 215, p. 87-106.

Aggeri F. (2016). « La recherche-intervention : fondements et pratiques », dans *A la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager*, Dunod, Paris, p. 79-100.

Aguilera A., Lethiais V. (2011). « Transmission des connaissances dans les relations de coopération inter-entreprises : TIC versus face à face », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, avril, n° 2, p. 269-293.

Ahrne G., Brunsson N. (2005). « Organizations and meta-organizations », *Scandinavian Journal of Management*, 21, n° 4, p. 429-449.

Ahrne G., Brunsson N. (2008). *Meta-organizations*, Paperback ed, Elgar, Cheltenham.

Allard-Poesi F., Perret V. (2003). « La recherche-action », dans *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*. Y. Giordano, EMS, Paris, p. 85-132.

Allix-Desfautaux E., Renaud M. (2010). « Approche managériale, dynamique et sociométrique de réseaux territorialisés : le cas du Réseau de Développement Technologique (RDT) des Pays de la Loire. »,.

Alter N. (2010). « Coopération, sentiments et engagement dans les organisations », *Revue du MAUSS*, 2, n° 36, p. 347-369.

Alvarez S.A., Young S.L., Woolley J.L. (2015). « Opportunities and institutions: A co-creation story of the king crab industry », *Journal of Business Venturing*, 30, n° 1, p. 95-112.

Amati V., Lomi A., Mascia D., Pallotti F. (2019). « The Co-evolution of Organizational and Network Structure: The Role of Multilevel Mixing and Closure Mechanisms », *Organizational Research Methods*, p. 1094428119857469.

Amisse S., Muller P. (2011). « Les logiques à l'origine des dynamiques de coopération dans les clusters : l'exemple de filières du végétal spécialisé », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, février, n° 1, p. 115-149.

Asselineau A., Cromarias A. (2010a). « La coopération de proximité au service de l'innovation. Le cas du naturopôle »,.

Asselineau A., Cromarias A. (2010b). « Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? », *Management & Avenir*, 36, n° 6, p. 152-167.

Astley G.W., Fombrun C.J. (1983). « Collective strategy: social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*, 8, n° 4, p. 576-587.

Audebrand L.K. (2017). « Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise : the case for (re)introducing worker cooperatives », *M@n@gement*, 20, n° 4, p. 368-393.

Aussel L., Gurnade M.-M. (2015). « Les enjeux des écrits de la recherche-intervention en doctorat », dans *L'écriture scientifique : entre dimension individuelle et dimension collective. Contributions collaboratives de doctorants et d'enseignants chercheurs*, L'Harmattan, p. 165-185.

Avenier M.-J. (2012). « L'élaboration de savoirs actionnables en PME légitimés dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l'artificiel », *Revue internationale P.M.E.*, 17, n° 3-4, p. 13-42.

Avenier M.-J., Gavard-Perret M.-L. (2012). « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », dans *Méthodologie de la recherche. réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, p. 47-86.

Axelrod R.M. (1984). *The evolution of cooperation*, rev. ed, Basic Books, New York.

Ayache M., Dumez H. (2011). « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'AEGIS*, 2, n° 7, p. 33-46.

Azzam J.-E., Berkowitz H. (2018). « Patterns of coopetition in meta-organizations », dans *The routledge companion to coopetition strategies*, (Routledge), p. 258-269.

Bachelard G. (2012). *Le nouvel esprit scientifique*, Presses Universitaires de France, Paris.

Bacqué M.-H. (2005). « Action collective, institutionnalisation et contre-pouvoir : action associative et communautaire à Paris et à Montréal », *Espaces et sociétés*, 4, n° 123, p. 69-84.

Baker G.P., Hubbard T.N. (2001). « Empirical Strategies in Contract Economics: Information and the Boundary of the Firm », *American Economic Review*, 91, n° 2, p. 189-194.

Ballesteros L., Gatignon A. (2019). « The relative value of firm and nonprofit experience: Tackling large-scale social issues across institutional contexts », *Strategic Management Journal*, 40, n° 4, p. 631-657.

Bandeira de Mello R., Bardon T., Corbel P., Cusin J., Hoanh Son Nguyen P. (2013). « Management relationnel et frontières de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, 3, n° 232, p. 15-23.

Bastianutti J. (2014). « Les dynamiques organisationnelles liées à la RSE. Le cas de la relation siège-filiale », *Revue française de gestion*, 3, n° 240, p. 115-132.

Batazzi C., Laudati P. (2016). « Engagement entrepreneurial et territoires », *Communication et organisation*, n° 50, p. 5-18.

Battilana J. (2018). « Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing », *M@n@gement*, 21, n° 4, p. 1278-1305.

Baudet C., Heim J. (2018). « Diagnostic des pratiques managériales agiles des relations collectivités publiques - associations dans le cadre d'une recherche-intervention », *Management & Avenir*, 3, n° 101, p. 163-185.

Baudet S. (2017). « Accompagner l'essor d'un entrepreneuriat de territoire », *Enquêtes et Analyses*, Territoires Conseils.

Bayle E., Dupuis J.-C. (2012). *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire: identités plurielles et spécificités.*, De Boeck, Bruxelles.

Beaucourt C., Kustos I., Masingue A., Roux L. (2014). « La coordination au sein des maisons de santé : d'une mise en cohérence à l'animation d'interactions », *Gestion et management public*, Volume 2/n°4, n° 2, p. 61-79.

Beaucourt C., Kustos I., Roux L. (2017). « Les espaces de médiation en maisons de santé pluriprofessionnelles : une lecture par l'ethos », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 25, n° 1, p. 3-28.

Beaucourt C., Roux L. (2015). « Les formes d'agir dans la gouvernance des maisons de santé », *Journal de gestion et d'économie médicales*, Vol. 33, n° 6, p. 347-358.

Benali M. (2013). *Une modélisation des liens de coopération et des trajectoires d'évolution des réseaux d'entreprises*, Genie des procédés, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, Saint-Etienne.

BENKO, G., LIPIETZ, A. (dirs.) (1992). *Les Régions qui gagnent: districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, 1. édition, Presses Universitaires de France, Paris (Economie en liberté).

Berkowitz H. (2016). *Les méta-organisations rendent-elles performatif le développement durable ? Stratégies collectives dans le secteur pétrolier*, Sciences de Gestion, Université Paris-Saclay, Paris, 332 p.

Berkowitz H. (2018). « Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation: A conceptual framework », *Journal of Cleaner Production*, 175, p. 420-430.

Berkowitz H., Bor S. (2018). « Why Meta-Organizations Matter: A Response to Lawton et al. and Spillman », *Journal of Management Inquiry*, 27, n° 2, p. 204-211.

Berkowitz H., Bucheli M., Dumez H. (2017). « Collectively Designing CSR Through Meta-Organizations: A Case Study of the Oil and Gas Industry », *Journal of Business Ethics*, 143, n° 4, p. 753-769.

Berkowitz H., Crowder L.B., Brooks C.M. (2020). « Organizational perspectives on sustainable ocean governance: A multi-stakeholder, meta-organization model of collective action », *Marine Policy*, 118, p. 104026.

Berkowitz H., Dumez H. (2015a). « How firms (partially) organize their environment : Meta-organizations in the oil and gas industry »,.

Berkowitz H., Dumez H. (2015b). « La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes : Le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier », *L'Année sociologique*, Vol. 65, n° 2, p. 333-356.

Berkowitz H., Dumez H. (2016). « The Concept of Meta-Organization: Issues for Management Studies », *European Management Review*, 13, n° 2, p. 149-156.

Berkowitz H., Souchaud A. (2019). « (Self-)Regulation of Sharing Economy Platforms Through Partial Meta-organizing », *Journal of Business Ethics*.

Berthinier-Poncet A. (2013). « Gouvernance et innovation dans les clusters à la française. Le rôle stratégique du travail institutionnel », *Revue française de gestion*, 39, n° 232, p. 119-138.

Besançon E., Celle S., Chochoy N., Fontaine G., Guyon T., Martell Y. (2017). « Les écosystèmes territoriaux d'innovation sociale en France. Les apports d'une approche institutionnaliste de l'innovation sociale appliquée aux PTCE », *Des émergences à la reconnaissance : trajectoires d'innovation*, p. 9.

Besançon E., Chochoy N. (2015). « Les marqueurs d'innovation sociale : une approche institutionnaliste », *RECMA*, p. 80-93.

Besançon E., Chochoy N., Guyon T. (2013). *L'innovation sociale en pratiques solidaires : Emergence, approches, caractérisation, définition, évaluation*.

Biggs S. (2011). « Abduction and Modality », *Philosophy and Phenomenological Research*, 83, n° 2, p. 283-326.

Billaudeau V., Bioteau E., Minetto B., Pierre G. (2016). « Le Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) d'Ancenis : quels impacts pour le territoire ? », *Communication et organisation*, n° 50, p. 61-76.

Blau P.M. (1993). « Multilevel structural analysis », *Social Networks*, 15, n° 2, p. 201-215.

Blondel F., Gratacap A. (2016). « Entrepreneur, dynamique d'innovation et écosystème d'affaires », *Marché et organisations*, 25, n° 1, p. 15-28.

Bocquet R., Brion S., Mothe C. (2013). « Gouvernance et innovation au sein des technopôles. Le cas de Savoie Technolac », *Revue française de gestion*, 3, n° 232, p. 101-118.

Bocquet R., Mendez A., Mothe C., Bardet M. (2009). « Pôles de compétitivité constitués de PME : quelle gouvernance pour quelle performance ? », *Management & Avenir*, 25, n° 5, p. 227-244.

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, n° 1, p. 143-163.

Bouayad A. (2007). *Les alliances stratégiques : maîtriser les facteurs clés de succès*, Dunod, Vottem (Belgique).

Boughanbouz C. (2015). *Les facteurs déterminants de la confiance inter-organisationnelle dans les réseaux d'innovation : le cas du pôle de compétitivité Alsace Energivie*, Sciences de Gestion, IAE Nice, Nice, 418 p.

Bourbousson C. (2016a). « Inter-organizational collaboration in territorial development projects : a multi-scalar approach », *Manageable cooperation?*

Bourbousson C. (2016b). « La création d'un PTCE comme espace de régulation territoriale sectorielle : le cas des éco-matériaux dans les Hautes-Alpes », *Les communes et l'économie sociale et solidaire. Quelles identités et quelles dynamiques communes ?*, p. 1-8.

Bourbousson C., Richez-Battesti N. (2015). « Processus d'émergence et formes organisationnelles des PTCE : une application en région Paca », *La créativité de l'économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ?*

Bourbousson C., Richez-Battesti N. (2017). « Caractériser les PTCE par l'analyse processuelle : Une application en région Provence-Alpes-Côte d'Azur », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n° 343, p. 57-72.

Bourret C., Chabannes H.F., Marnat C. (2012). « L'intelligence économique territoriale comme approche par la coopération sur un territoire : positionnements et collaboration d'universitaires et de consultants en Aquitaine », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 11, n° 2, p. 55-71.

Brankovic J. (2018). « How Do Meta-organizations Affect Extra-organizational Boundaries? The Case of University Associations », dans *Research in the Sociology of Organizations*, Emerald Publishing Limited, p. 259-281.

Brasseur M. (2012). « L'interaction du chercheur avec son terrain en recherche-action : deux cas d'accompagnement individuel des managers », *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 89, n° 2, p. 103-118.

Bréchet J.-P., Émin S., Schieb-Bienfait N. (2014). « La recherche-accompagnement : une pratique légitime », *Finance Contrôle Stratégie*, n° 17-2.

Breslin D. (2011). « Interpreting futures through the multi-level co-evolution of organizational practices », *Futures*, 43, n° 9, p. 1020-1028.

Breslin D. (2016). « What evolves in organizational co-evolution? », *Journal of Management & Governance*, 20, n° 1, p. 45-67.

Brouard F. (2007). « Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME », *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20, n° 1, p. 9-40.

Buono A.F., Savall H., Cappelletti L. (2018). *La recherche-intervention dans les entreprises et les organisations. De la conception à la publication*, Information Age Publishing, Charlotte (USA) (Research in management consulting).

Burlone N., Andrew C., Chiasson G., Harvey J. (2008). « Horizontalité et gouvernance décentralisée : les conditions de collaboration dans le contexte de l'action communautaire », *Canadian public administration*, 51, n° 1, p. 127-142.

Canterino F., Shani A.B. (Rami), Coghlan D., Brunelli M.S. (2016). « Collaborative Management Research as a Modality of Action Research: Learning from a Merger-Based Study », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52, n° 2, p. 157-186.

Cappelletti L. (2009). « La recherche-intervention : une réponse au besoin d'evidence-based management en contrôle de gestion ? », p. 1-25.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte (Repères).

Carmagnac L., Carbone V. (2019). « Making supply networks more sustainable 'together': the role of meta-organisations », *Supply Chain Forum: An International Journal*, 20, n° 1, p. 56-67.

Carney M., Gedajlovic E. (2002). « The Co-evolution of Institutional Environments and Organizational Strategies: The Rise of Family Business Groups in the ASEAN Region », *Organization Studies*, 23, n° 1, p. 1-29.

Cazal D. (2008). « Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats », *Revue de l'organisation responsable*, 3, n° 1, p. 12-23.

Cazal D. (2011). « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n° 9.

Cazal D. (2015). « Faut-il encore parler de paradigmes en sciences de gestion ? », dans *Pour des sciences de Gestion au service de la société : Echanges autour des travaux de Julienne Brabet*, Presses du Septentrion, Lille, p. 57-71.

Chabaud D., Germain O. (2006). « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », *M@n@gement*, Vol. 9, n° 3, p. 199-221.

Chabaud D., Maurand-valet A. (2016). « Territoire, gouvernance et acteurs : 10 ans après les pôles de compétitivité », *Gestion 2000*, 33, n° 2, p. 5-14.

Chabault D. (2010). « Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité », *Management & Avenir*, 36, n° 6, p. 130.

Chanal V., Lesca H., Martinet A.-C. (1997). « Recherche ingénierique et connaissances procédurales en sciences de gestion : réflexions épistémologiques et méthodologiques », *Revue Française de Gestion*, n° 116, p. 41-51.

Chanal V., Lesca H., Martinet A.-C. (2015). « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, 41, n° 253, p. 213-229.

Chaudhury A.S., Ventresca M.J., Thornton T.F., Helfgott A., Sova C., Baral P., Rasheed T., Ligthart J. (2016). « Emerging meta-organisations and adaptation to global climate change: Evidence from implementing adaptation in Nepal, Pakistan and Ghana », *Global Environmental Change*, 38, p. 243-257.

Child J., Rodrigues S.B., Tse K.K.-T. (2012). « The Dynamics of Influence in Corporate Co-Evolution », *Journal of Management Studies*, 49, n° 7, p. 1246-1273.

Clark S.M., Gioia D.A., David J. Ketchen J., Thomas J.B. (2010). « Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger », *Administrative Science Quarterly*.

Combes M. (2005). « Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ? », *Management Avenir*, n° 6, n° 4, p. 131-145.

Corazza L., Cisi M., Dumay J. (2019). « Formal networks: the influence of social learning in meta-organisations from commons protection to commons governance », *Knowledge Management Research & Practice*, p. 1-16.

Corbin J., Strauss A. (1990). « Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria », *Qualitative Sociology*, 13, n° 1, p. 3-21.

Corley K.G., Gioia D.A. (2004). « Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off », *Administrative Science Quarterly*, 49, p. 173-208.

Corley K.G., Gioia D.A. (2011). « Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution? », *Academy of Management Review*, 36, n° 1, p. 12-32.

Corsaro D. (2019). « Capturing the broader picture of value co-creation management », *European Management Journal*, 37, n° 1, p. 99-116.

Courlet C. (2002). « Les systèmes productifs localisés : un bilan de la littérature », *Etudes et recherches sur les systèmes agraires et le développement*, p. 27-40.

Crézé F., Liu M. (2006). *La recherche-action et les transformations sociales*, L'Harmattan, Paris.

Cropper S., Bor S. (2018). « (Un)bounding the Meta-Organization: Co-Evolution and Compositional Dynamics of a Health Partnership », *Administrative Sciences*, 8, n° 3, p. 1-19.

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

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

Dameron S. (2005). « La dualité du travail coopératif », *Revue française de gestion*, 31, n° 158, p. 105-120.

Dansereau F., Yammarino F.J., Kohles J.C. (1999). « Multiple Levels of Analysis from a Longitudinal Perspective: Some Implications for Theory Building », *The Academy of Management Review*, 24, n° 2, p. 346-357.

Daskalaki M., Fotaki M., Sotiropoulou I. (2018). « Performing Values Practices and Grassroots Organizing: The Case of Solidarity Economy Initiatives in Greece », *Organization Studies*, p. 017084061880010.

David A. (1999). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », p. 1-23.

David A. (2000). « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? », p. 1-22.

David A. (2001). « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », p. 1-21.

David A. (2002). « Décision, conception et recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, 2-3, n° 139, p. 173-185.

David A. (2012). « Chapitre 8 : La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », dans *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Presse des Mines, Mines ParisTech, Paris, p. 241-264.

David A., Hatchuel A. (2007). « Des connaissances actionnables aux théories universelles en sciences de gestion », *XVI^e conférence internationale de management stratégique*, p. 1-21.

David A., Hatchuel A., Laufer R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Presse des Mines, Mines ParisTech, Paris.

De Vaujany F.-X., Chanlat J.-F., Hussenot A. (2016). *Théories des organisations: Nouveaux tournants*, Economica, Economica, Paris.

Defourny J., Nyssens M. (2017). *Économie sociale et solidaire: socioéconomie du 3^e secteur*, De Boeck, Louvain-la-Neuve (Ouvertures économiques).

Demil B., Lecocq X., Warnier V. (2018). « “Business model thinking”, business ecosystems and platforms: the new perspective on the environment of the organization », *M@n@gement*, 21, n° 4, p. 1213-1228.

Detchessahar M., Gentil S., Grevin A., Stimec A. (2012). « Le design de la recherche-intervention en management : réflexions méthodologiques à partir d'une intervention dans une clinique »,.

Dijksterhuis M.S., Bosch F.A.J.V. den, Volberda H.W. (1999). « Where Do New Organizational Forms Come From? Management Logics as a Source of Coevolution », *Organization Science*.

DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983). « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 48, n° 2, p. 147-160.

Dionnet M., Guérien-Schneifer L. (2014). « La coordination interorganisationnelle, levier de la gouvernance territoriale : quelles leçons tirer de la gestion de l'eau interbassin ? », *Géographie, économie, société*, 16, p. 399-420.

Donaldson T., Preston L.E. (1995). « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications », *Academy of Management Review*, 20, n° 1, p. 65-91.

Dubois A., Gadde L.-E. (2002). « Systematic combining: an abductive approach to case research », *Journal of Business Research*, 55, n° 7, p. 553-560.

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

Dumez H. (2008). « Les méta-organisations », *Le Libellio d'AEGIS*, 4, n° 3, p. 31-36.

Dumez H. (2012). « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'AEGIS*, 8, n° 3, p. 3-9.

Dumez H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert, Paris.

Dumoulin R., Lecocq X. (2000). « Réseau interorganisationnel : pour un changement de paradigme, contribution à une analyse multi-niveaux en sciences de gestion »,.

Dupuis J.-C. (2008). « La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ? », *Revue d'économie industrielle*, n° 122, p. 67-86.

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

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

Ehlinger S., Perret V., Chabaud D. (2015). « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, 41, n° 253, p. 369-386.

Eynaud P., Laurent A. (2017). « Articuler communs et économie solidaire : une question de gouvernance ? », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n° 345, p. 27.

Favreau L. (2008). *Entreprises collectives : les enjeux sociopolitiques et territoriaux de la coopération et de l'économie sociale*, Presses de l'Université du Québec, Québec, Québec (Collection Pratiques et politiques sociales et économiques).

Fen Chong S. (2009). *Le pilotage chemin faisant. Emergence des modes de gouvernance et de pilotage des pôles des compétitivité*, Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine, Paris, 498 p.

Fontaine G. (2017). « Les conditions d'émergence de communs porteurs de transformation sociale », p. 8.

Fontaine G. (2019a). *Les communs de capacités : une analyse des pôles territoriaux de coopération économique à partir du croisement des approches d'Ostrom et de Sen*, Sciences Economiques, Paris-Est, Marne-La-Vallée, 707 p.

Fontaine G. (2019b). « Les objectifs de développement durable, un référentiel d'action et d'évaluation pour les Pôles Territoriaux de Coopération Economique ? », *HAL*, p. 1-13.

Forgues B., Fréchet M., Josserand E. (2006). « Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche », *Revue française de gestion*, 32, n° 164, p. 17-31.

Fraisse L. (2014). « Eléments de caractérisation des PTCE », Paris, Labo de l'ESS.

Fraisse L. (2015). « Caractériser les pôles territoriaux de coopération économique : premiers résultats », Paris, Labo de l'ESS.

Fraisse L. (2017). « Mieux caractériser les PTCE face à un processus rapide d'institutionnalisation », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n° 343, p. 21-39.

Fraisse L., Gianfaldoni P. (2017). « Le pôle territorial de coopération économique (PTCE), une forme innovante de coopération territoriale de l'ESS ? », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n° 343, p. 19-20.

Fraisse L., Institut Godin (2017). « Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) : premier panorama des démarches de R&D », Paris, Labo de l'ESS.

Frandsen F., Johansen W. (2018). « Voices in Conflict? The Crisis Communication of Meta-Organizations », *Management Communication Quarterly*, 32, n° 1, p. 90-120.

Freeman E.R. (1994). « The politics of stakeholder theory: some future directions », *Business Ethics Quarterly*, 4, n° 4, p. 409-421.

Freeman R.E. (1999). « Responses: Divergent stakeholder theory », *The academy management review*, 24, n° 2, p. 233-236.

Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B. (2004). « Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited" », *Organization Science*, 15, n° 3, p. 364-369.

Gadille M., Tremblay D.-G., Vion A. (2013). « La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs », *Revue interventions économiques*, n° 48, p. 1-15.

Garaudel P. (2020). « Exploring meta-organizations' diversity and agency: A meta-organizational perspective on global union federations », *Scandinavian Journal of Management*, 36, n° 1, p. 101094.

Gardin L., Jany-Catrice F. (2016). *L' économie sociale et solidaire en coopérations*, Presses universitaires de Rennes, Rennes (Économie et société).

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

Gianfaldoni P. (2017). « Le PTCE comme forme spécifique de polarisation : quels principes novateurs de structuration et de gouvernance ? », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n° 343, p. 40-56.

Gianfaldoni P., Lerouillois P. (2014). « Concentration et partenariat en économie sociale et solidaire : la figure émergente de pôle territorial de coopération économique », *XIVe Rencontres du RIUESS*.

Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglborg A.-C. (2018). « Étudier un courant managérial émergent : quelle démarche de recherche ? », *Recherches qualitatives*, 37, n° 1, p. 96-116.

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

Giordano Y. (2003). *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, EMS Management&Société, Condé-sur-Noireau.

Giordano Y., Jolibert A. (2012). « Spécifier l'objet de la recherche », dans *Méthodologie de la recherche. réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, p. 47-86.

Godelier E. (2004). « Le changement de l'entreprise vu par les sciences de gestion ou l'introuvable conciliation de la science et de la pratique », *Entreprises et histoire*, 1, n° 35, p. 31-44.

Greenwood D.J., Levin M. (2007). *Introduction to action research: social research for social change*, 2. ed, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif.

Grenier C., Guitton-Philippe S. (2010). « Politiques publiques et innovation : proposition d'un modèle d'agir dans le champ sanitaire et social », *Management & Avenir*, 35, p. 194-209.

Gueguen G., Pellegrin-Boucher E., Torres O. (2004). « Des stratégies collectives aux écosystèmes d'affaires : le secteur des logiciels comme illustration », p. 1-25.

Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000). « Strategic networks », *Strategic Management Journal*, 21, p. 203-215.

Gulati R., Puranam P., Tushman M. (2012). « Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts », *Strategic Management Journal*, 33, n° 6, p. 571-586.

Hardy J.-P. (2010). « La coopération dans le secteur social et médico-social : révolution copernicienne ou révolution astronomique », *Vie sociale*, 1, p. 43-57.

Hatchuel A. (2005). « 3. Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion », dans *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La découverte, Paris (Recherches), p. 72-92.

Hatchuel A. (2014). « Sciences de gestion et convivialisme : concevoir l'agir responsable », *Revue du MAUSS*, 1, n° 43, p. 127-131.

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

Henry P. (2017). « Les PTCE culture : des spécificités à ne pas négliger », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n° 343, p. 88-101.

Hintikka J. (1998). « What Is Abduction? The Fundamental Problem of Contemporary Epistemology », *Transactions of the Charles S. Peirce Society: A Quarterly Journal in American Philosophy*, 34, n° 3, p. 503-533.

Hitt M.A., Beamish P.W., Jackson S.E., Mathieu J.E. (2007). « Building Theoretical and Empirical Bridges across Levels: Multilevel Research in Management », *The Academy of Management Journal*, 50, n° 6, p. 1385-1399.

Hobbs J.R., Stickel M.E., Appelt D.E., Martin P. (1993). « Interpretation as abduction », *Artificial Intelligence*, 63, n° 1-2, p. 69-142.

Hodgson G.M. (2000). « The concept of emergence in social science: its history and importance », *Emergence*, 2, n° 4, p. 65-77.

Huy Q.N., Corley K.G., Kraatz M.S. (2014). « From Support to Mutiny: Shifting Legitimacy Judgments and Emotional Reactions Impacting the Implementation of Radical Change », *Academy of Management Journal*, 57, n° 6, p. 1650-1680.

Institut Godin (2017). « Les marqueurs de développement territorial durable et solidaire pour le PTCE Florange e2i »,.

Institut Godin (2018a). « Les capteurs de communs de capacités »,.

Institut Godin (2018b). « Acte 1 : Les dynamiques émergentes de coopération économique : le cas du Bassin Minier », *Les cahiers de l'axe 5 du Siilab*, Lille.

Institut Godin (2019). « Programme de R&D territoriale et de transfert concernant les dynamiques collectives territoriales 2019-2020 »,.

Itçaina X. (2019). « Économie sociale et solidaire et construction des problèmes publics : une approche en termes de régimes territoriaux »,.

Jaeger M. (2010). « L'actualité et les enjeux de la coordination des actions et des dispositifs », *Vie sociale*, 1, p. 13-23.

Jarzabkowski P. (2004). « Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use », *Organization Studies*, 25, n° 4, p. 529-560.

Jarzabkowski P., Balogun J., Seidl D. (2007). « Strategizing: The challenges of a practice perspective », *Human Relations*, 60, n° 1, p. 5-27.

Jolly C. (2016). *La théorisation des innovations au sein de la méta-organisation expérimentale et créative (MOEC) : étude de cas dans le champ de la santé*, Sciences de Gestion, Aix-Marseille.

Jones C. (2001). « Co-evolution of Entrepreneurial Careers, Institutional Rules and Competitive Dynamics in American Film, 1895-1920 », *Organization Studies*, 22, n° 6, p. 911-944.

Jones T.M. (1995). « Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics », *Academy of Management Review*, 20, n° 2, p. 404-437.

Jouini S.B.M., Paris T., Bureau S. (2010). « La recherche-accompagnement : entre accompagnement et recherche-intervention », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 9, n° 2, p. 56-75.

Kauffmann A. (2018). *La contribution des biens communs à la performance des méta-organisations : le cas des corridors logistico-portuaires*, Sciences de Gestion, Normandie.

Keucheyan R. (2007). *Le constructivisme: des origines à nos jours*, Hermann, Paris (Société et pensées).

Klein K.J., Tosi H., Cannella A.A. (1999). « Multilevel Theory Building: Benefits, Barriers, and New Developments », *Academy of Management Review*, 24, n° 2, p. 248-248.

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

- Kong E. (2008). « The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations », *International Journal of Management Reviews*, 10, n° 3, p. 281-299.
- König A., Schulte M., Enders A. (2012). « Inertia in response to non-paradigmatic change: The case of meta-organizations », *Research Policy*, 41, n° 8, p. 1325-1343.
- Koza M.P., Lewin A.Y. (1998). « The Co-Evolution of Strategic Alliances », *Organization Science*, 9, n° 3, p. 255-264.
- Krief N., Zardet V. (2013). « Analyse de données qualitatives et recherche-intervention », *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 95, n° 2, p. 211-237.
- Labo de l'ESS (2014a). « Les pôles territoriaux de coopération économique ».
- Labo de l'ESS (2014b). « Le référentiel d'action d'un PTCE »,.
- Labo de l'ESS (2014c). « Charte de la démarche collective PTCE »,.
- Lacroix G., Slitine R. (2016). *L'économie sociale et solidaire*, PUF, Paris.
- Lallé B. (2004). « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de "chercheur-acteur" », *Revue Française de Gestion*, 1, n° 158, p. 45-65.
- Laurent A., Garaudel P., Schmidt G., Eynaud P. (2019). « Civil Society Meta-organizations and Legitimizing Processes: the Case of the Addiction Field in France », *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.
- Lazega E. (2009). « Théorie de la coopération entre concurrents : organisation, marché et analyse de réseaux », dans *Traité de sociologie économique*, Presses Universitaires de France, Paris, p. 533-571.
- Le Roy F. (2003). « Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives "agglomérées" », *Revue française de gestion*, 2, n° 143, p. 145-157.
- Lecat C., Lerouvillois P., Nieddu M. (2017). « Quelle place pour les PTCE dans une perspective d'économie verte ? », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n° 343, p. 73-87.
- Lecocq X. (2002). « Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion », dans *Questions de méthodes en sciences de gestion*, EMS, Pairs.
- Lecocq X. (2012). « Niveaux d'analyse et réification », *Le Libellio d'AEGIS*, 8, n° 4, p. 5-11.
- Lecocq X., Yami S. (2004). « L'analyse stratégique et la configuration de valeur », *Revue française de gestion*, 5, n° 152, p. 45-66.
- Lefrançois R. (1997). « La recherche collaborative : essai de définition », *Nouvelles pratiques sociales*, 10, n° 1, p. 81-95.
- Lehiany B. (2012). « Unité d'analyse, niveaux d'analyse et spécification des frontières dans l'analyse des réseaux », *Le Libellio d'AEGIS*, 8, n° 3, p. 59-73.

Lemas P.-R., Delga C., Pinel S., El Khomri M., Vallaud-Belkacem N., Le Foll S., Pau-Langevin G. (2015). « Lancement du 2e appel à projets pour les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) »,.

Lemas P.-R., Duflot C., Lamy F., Hamon B. (2013). « Lancement du 1er appel à projets soutien à la dynamique des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) »,.

Leroux I., Berro A. (2010). « Public/private negotiation and strategic co-evolution in a biocluster », *M@n@gement*, Vol. 13, n° 1, p. 38-69.

Levillain K., Hatchuel A., Segrestin B. (2012). « L'impensé de la RSE », *Revue française de gestion*, N° 228-229, n° 9, p. 185-200.

Levillain K., Segrestin B., Hatchuel A. (2014). « Repenser les finalités de l'entreprise », *Revue française de gestion*, N° 245, n° 8, p. 179-200.

Lewin A.Y., Long C.P., Carroll T.N. (1999). « The coevolution of new organizational forms », *Organization Science*, 10, n° 5, p. 535-550.

Lewin A.Y., Volberda H.W. (1999). « Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms », *Organization Science*, 10, n° 5, p. 519-534.

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

Loubaresse E. (2008). « Qui pilote les réseaux inter-organisationnels ? Caractéristiques des brokers de réseaux locaux d'organisation »,.

Loubat J.-R. (2006). *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Dunod, Liège.

Lundrigan C., Gil N. (2013). « Megaprojects: a hybrid meta-organisation », *Working paper*, p. 1-44.

Mariotti F. (2004). « Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux », *Revue Française de Sociologie*, 45, n° 4, p. 711-737.

Marival C., Petrella F., Richez-Battesti N. (2016). « Entre pressions institutionnelles et stratégies d'innovation : les formes de coopération entre associations de solidarité », dans *L'économie sociale et solidaire en coopérations*, Presses universitaires de Rennes, Rennes (Économie et société), p. 43-51.

Martinet A.C., Pesqueux Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert.

Mathieu J.E., Chen G. (2011). « The Etiology of the Multilevel Paradigm in Management Research », *Journal of Management*, 37, n° 2, p. 610-641.

Matray M., Poisat J. (2013). « Les pôles de coordination de l'économie sociale et solidaire dans un territoire au service de l'innovation sociale et de l'émergence de nouveaux projets : deux exemples dans le Roannais », *4th CIRIEC International research conference on social economy*, p. 1-22.

- Matray M., Poisat J. (2014). « Les PTCE, une dynamique citoyenne et institutionnelle d'innovations sociales », *Cahiers du Cirtes, Hors-Série 4*, p. 64.
- Mena S., Palazzo G. (2012). « Input and Output Legitimacy of Multi-Stakeholder Initiatives », *Business Ethics Quarterly*, 22, n° 3, p. 527-556.
- Mesnier P.-M., Missotte P. (2013). *La recherche-action: une autre manière de chercher, se former, transformer*, Ed. L'Harmattan, Paris.
- Michaux V. (2011). « Les déterminants de la performance des gouvernances territoriales. Le cas des stratégies concertées de développement durable des territoires », *Revue française de gestion*, 37, n° 217, p. 35-60.
- Michaux V., Defelix C., Raulet-Croset N. (2011). « Boosting territorial multi-stakeholder cooperation, coordination and collaboration: strategic and managerial issues », *Management & Avenir*, 50, n° 10, p. 122-136.
- Miles M.B., Huberman A.M., Saldaña J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*, Third edition, SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks, California.
- Moisdon J.-C. (2010). « L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A », *Revue française des affaires sociales*, n° 1, p. 213-226.
- Morin A. (1985). « Critères de « scientificité » de la recherche-action », *Revue des sciences de l'éducation*, 11, n° 1, p. 31-49.
- Mountford N., Geiger S. (2018). « Duos and Duels in Field Evolution: How Governments and Interorganizational Networks Relate », *Organization Studies*, p. 1-24.
- Nag R., Corley K.G., Gioia D.A. (2007). « The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice: Attempting Strategic Change via Knowledge Grafting », *The Academy of Management Journal*, 50, n° 4, p. 821-847.
- Niiniluoto I. (1999). « Defending abduction », *Philosophy of science*, 66, p. 436-451.
- Parize-Suffrin C. (2012). « La prospective stratégique participative et le développement des ESA », *Revue française de gestion*, 38, n° 222, p. 77-88.
- Parker M. (2017). « Alternative enterprises, local economies, and social justice: why smaller is still more beautiful », *M@n@gement*, 20, n° 4, p. 418-434.
- Parmentier A., Avenier M.-J. (2013). « Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique : éclairages pratiques », *Recherches qualitatives*, 32, n° 2, p. 201-226.
- Peixoto I., Temmes A. (2019). « Market organizing in the European Union's biofuels market: Organizing for favouring, acceptability, and future preferences », *Journal of Cleaner Production*, 236, p. 117476.
- Pekdemir C., Glasbergen P., Gagern S.V. (2016). « Private meta-governors and their practices: an inventory of their mechanisms of change », *International Journal of Strategic Business Alliances*, 5, n° 2, p. 133-154.

Perez Y.A. (2008). « La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain », *Humanisme et Entreprise*, n° 288, n° 3, p. 101-113.

Perret C. (2015). « Du district industriel au pôle territorial de coopération économique. La chaussure de Romans-sur-Isère vers un renouveau productif ? », p. 1-16.

Perret C., Gagnon C. (2016). « La créativité : une ressource pour les territoires fragilisés. Le cas du PTCE Sud Archer à Romans-sur-Isère »,.

Pierre G., Bioteau E. (2017). « L'ancrage territorial des coopératives de proximité en réponse à des besoins sociaux localisés. Études de cas dans l'Ouest français », *Norois*, n° 242, p. 25-37.

Pinzon Correa J.D. (2017). *La fabrication d'un contexte institutionnel favorable à la confiance inter-organisationnelle au sein d'une méta-organisation : étude de deux clusters des industries culturelles et créatives en France et au Canada*, Sciences de Gestion, Aix-Marseille.

Podlewski T.-A. (2014). « Intelligence collective, dynamiques culturelles et cadre institutionnel : comment se construit un pôle territorial de coopération économique (PTCE) »,.

Porter M.E. (1998). « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, p. 77-90.

Porter M.E. (2000). « Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy », *Economic Development Quarterly*, 14, n° 1, p. 15-34.

Postel N., Rousseau S. (2008). « RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions », *M@n@gement*, Vol. 11, n° 2, p. 137-160.

Provan K.G., Kenis P. (2007). « Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness », *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, n° 2, p. 229-252.

Radnejad A.B., Nguyen B., Cordeiro J., Vredenburg H. (2019). « Meta-Organizations: A Practical Tool for Open Innovation », *IEEE Engineering Management Review*, 47, n° 3, p. 57-64.

Ranjatoelina J. (2017). *Les business models inclusifs. : Une recherche-action sur la lutte contre l'exclusion sociale, par l'emploi au cœur d'une activité économique, en France*, These de doctorat, Lille 1.

Raulet-Croset N. (2008). « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue française de gestion*, n° 184, n° 4, p. 137-150.

Raulet-Croset N. (2014). « Le territoire comme objet de gestion », *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, N° 74, n° 2, p. 48-52.

Raulet-Croset N., Amar L. (2013). « La responsabilité sociale autour des personnes âgées : la construction de gouvernances territoriales différenciées. Etude au travers du cas de la téléassistance », *Management Avenir*, N° 59, n° 1, p. 176-193.

Reynaud J.-D. (2004). *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*, A. Colin, Paris.

Richardson G.B. (1972). « The Organisation of Industry », *The economic journal*, 82, n° 327, p. 883-896.

Roberts R.W. (1992). « Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory », *Accounting Organizations and Society*, 17, n° 6, p. 595-612.

Rodrigues S., Child J. (2003). « Co-evolution in an Institutionalized Environment* », *Journal of Management Studies*, 40, n° 8, p. 2137-2162.

Roudaut F. (2017). « Comment on invente les hypothèses : Peirce et la théorie de l'abduction », *Cahiers philosophiques*, 3, n° 150, p. 45-65.

Rouleau L., Allard-Poesi F., Warnier V. (2007). « Le management stratégique en pratiques », *Revue française de gestion*, 33, n° 174, p. 15-24.

Roux B. (2015). *The Evolution of cooperatives. An organizational perspective*, Sciences de Gestion, IAE Lille, Lille, 601 p.

Roy M., Prévost P. (2013). « La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion », *Recherches qualitatives*, 32, n° 2, p. 129-151.

Sam D.L., Berry J.W. (2010). « Acculturation: When Individuals and Groups of Different Cultural Backgrounds Meet », *Perspectives on Psychological Science*, 5, n° 4, p. 472-481.

Saniossian J. (2020). « Co-évolution durant la création des méta-organisations multi-parties prenantes : influence sur les enjeux sociaux de territoire », *XXIXe conférence Internationale de Management Stratégique*, p. 1-25.

Saniossian J., Beaucourt C., Lecocq X. (2019). « Le processus d'émergence des méta-organisations multi-parties prenantes. Une étude des pôles territoriaux de coopération économique », *XXVIIIe conférence Internationale de Management Stratégique*, p. 1-25.

Sarasvathy S.D., Germain O. (2011). « "L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat" », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10, n° 3, p. 67-72.

Saulquin J.-Y., Schier G. (2007). « Responsabilité sociale des entreprises et performance », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°223, n° 1, p. 57-65.

Scherer A.G., Palazzo G. (2007). « Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a Habermasian perspective », *Academy of Management Review*, 32, n° 4, p. 1096-1120.

Scherer A.G., Palazzo G. (2011). « The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy », *Journal of Management Studies*, 48, n° 4, p. 899-931.

Scherer A.G., Palazzo G., Matten D. (2014). « The Business Firm as a Political Actor: A New Theory of the Firm for a Globalized World », *Business & Society*, 53, n° 2, p. 143-156.

Segrestin B. (2018). « La mission, un nouveau contrat social pour l'entreprise », *Esprit, Mars*, n° 3, p. 90-101.

Segrestin B. (2019). « La mission de l'entreprise, variable clé de la démocratie sociale ? », *Cites*, N° 77, n° 1, p. 107-113.

Segrestin B., Hatchuel A. (2011). « L'entreprise comme dispositif de création collective : vers un nouveau type de contrat collectif »,.

Serval S., Carmouze L. (2018). « Contextualisation et territorialisation du faire stratégique : praxis, pratiques, praticiens et pragmatique », *XXVII^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, p. 1-29.

Shani A.B. (Rami), Coghlan D. (2019). « Action research in business and management: A reflective review », *Action Research*, p. 147675031985214.

Shani A.B. (Rami), Coghlan D., Alexander B.N. (2020). « Rediscovering Abductive Reasoning in Organization Development and Change Research », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56, n° 1, p. 60-72.

Smith K.G., Carroll S.J., Ashford S.J. (1995). « Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda », *Academy of Management Journal*, 38, n° 1, p. 7-23.

Smith P., Callagher L., Crewe-Brown J., Siedlok F. (2018). « Zones of participation (and non-participation) in open strategy: desirable, actual and undesirable », *M@n@gement*, 21, n° 1, p. 646-666.

Solansky S.T., Beck T.E., Travis D. (2014). « A complexity perspective of a meta-organization team: The role of destabilizing and stabilizing tensions », *Human Relations*, 67, n° 8, p. 1007-1033.

Spillman L. (2018). « Meta-Organization Matters », *Journal of Management Inquiry*, 27, n° 1, p. 16-20.

Strauss A., Corbin J. (1994). « Grounded Theory Methodology », dans *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, p. 273-285.

Suchman M.C. (1995). « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, 20, n° 3, p. 571-610.

Suddaby R., Seidl D., Lê J.K. (2013). « Strategy-as-practice meets neo-institutional theory », *Strategic Organization*, 11, n° 3, p. 329-344.

Suhomlinova O. (2006). « Toward a Model of Organizational Co-Evolution in Transition Economies », *Journal of Management Studies*, 43, n° 7, p. 1537-1558.

Ter Wal A.L.J., Boschma R. (2011). « Co-evolution of Firms, Industries and Networks in Space », *Regional Studies*, 45, n° 7, p. 919-933.

Thiétart R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

Thornton P.H., Ocasio W. (1999). « Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the higher educations publishing industry, 1958-1990 », *The american journal of sociology*, 105, n° 3, p. 801-843.

Timmermans S., Tavory I. (2012). « Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis », *Sociological Theory*, 30, n° 3, p. 167-186.

Tolbert P.S., Zucker L.G. (1983). « Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935 », *Administrative Science Quarterly*, 28, p. 22-39.

Uhrenholdt Madsen C., Boch Waldorff S. (2019). « Between advocacy, compliance and commitment: A multilevel analysis of institutional logics in work environment management », *Scandinavian Journal of Management*, 35, n° 1, p. 12-25.

Upton M.G., Egan T.M. (2010). « Three Approaches to Multilevel Theory Building », *Human Resource Development Review*, 9, n° 4, p. 333-356.

Vale J., Branco M.C., Ribeiro J. (2016). « Individual intellectual capital versus collective intellectual capital in a meta-organization », *Journal of Intellectual Capital*, 17, n° 2, p. 279-297.

Valente M., Oliver C. (2018). « Meta-organization formation and sustainability in sub-saharan Africa », *Organization Science*, p. 1-24.

Van De Ven A.H., Johnson P.E. (2006). « Knowledge for Theory and Practice », *The Academy of Management Review*, 31, n° 4, p. 802-821.

Vásquez C., Bencherki N., Cooren F., Sergi V. (2018). « From ‘matters of concern’ to ‘matters of authority’: Studying the performativity of strategy from a communicative constitution of organization (CCO) approach », *Long Range Planning*, 51, n° 3, p. 417-435.

Verzat C., Jean É.S., Chabaud D., Bornard F. (2014). « Accompagnement des entrepreneurs : la carte et les territoires », *Entreprendre Innover*, n° 21-22, n° 2, p. 5-9.

Vifell Å.C., Thedvall R. (2012). « Organizing for social sustainability: governance through bureaucratization in meta-organizations », *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 8, n° 1, p. 50-58.

Vijay D., Monin P. (2018). « Poisedness for social innovation: the genesis and propagation of community-based palliative care in Karalda (India) », *M@n@gement*, 21, n° 4, p. 1329-1356.

Voegtlin C., Scherer A.G. (2017). « Responsible Innovation and the Innovation of Responsibility: Governing Sustainable Development in a Globalized World », *Journal of Business Ethics*, 143, n° 2, p. 227-243.

Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S., Edouard S. (2004). *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, Paris.

Volberda H.W., Lewin A.Y. (2003). « Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution », *Journal of Management Studies*, 40, n° 8, p. 2111-2136.

Wenger E. (2005). *La théorie des communautés de pratiques : apprentissage, sens et identité*, Presses Universitaires de Laval, Laval.

Whittington R. (1996). « Strategy as Practice », *Long Range Planning*, 29, n° 5, p. 731-735.

Whyte W.F. (2007). *Street corner society: la structure sociale d'un quartier italo-américain*, La Découverte, Paris.

Xhaufclair V. (2013). « Apprentissage collectif et réflexivité systémique : le rôle des acteurs tiers dans la structuration des méta-organisations », *Revue interventions économiques*, 48, p. 1-21.

Xhaufclair V., Pichault F. (2011). « Le chercheur comme entrepreneur de l'innovation inter-organisationnelle. Enjeux méthodologiques d'une recherche-intervention partenariale », *SociologieS*.

Xhaufclair V., Pichault F., Maesschalck M.F. (2010). « Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d'un compromis équilibré et pérenne », *Management & Avenir*, 3, n° 33, p. 298-316.

Yami S. (2003). « Petite entreprise et stratégie collective de filières », *Revue française de gestion*, 29, n° 144, p. 165-179.

Yami S. (2006). « Fondements et perspectives des stratégies collectives », *Revue Française de Gestion*, 8, n° 167, p. 91-104.

Yin R.K. (2009). *Case study research: design and methods*, 4. ed, Sage, Los Angeles (Applied social research methods series).

Zardet V., Noguera F. (2013). « Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Expérimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires », *Gestion et management public*, 2, p. 5-31.

Liste des figures

Figure 1. Design de la recherche.....	10
Figure 2. Plan de la thèse	12
Figure 3. Présentation du design de recherche de la thèse	45
Figure 4. Schéma type représentant un PTCE	56
Figure 5. Référentiel d'action d'un PTCE selon le Labo de l'ESS (2014)	60
Figure 6. Présentation des activités de l'Institut Godin (Institut Godin, 2017)	69
Figure 7. Présentation du programme de R&D territoriale et de transfert concernant les coopérations territoriales 2019-2020 (Institut Godin, 2019)	71
Figure 8. Présentation des éléments caractéristiques de l'innovation sociale (Institut Godin, 2017)	72
Figure 9. Présentation schématique du cas encadré du contexte régional des PTCE, inspiré de Yin (2009)	79
Figure 10. Présentation chronologique des PTCE et des dispositifs concernant les PTCE en région HDF	80
Figure 11. Présentation de l'imbrication des niveaux d'analyse dans le cadre de notre design de recherche	88
Figure 12. Présentation des trois boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse, contextualisés pour le processus de création des PTCE en région HDF	90
Figure 13. Cycle de la recherche-action d'après Roy et Prévost (2013, p. 136)	102
Figure 14. Processus itératif de la recherche-action, de Chanal, Lesca et Martinet (2015, p. 46)	104
Figure 15. Les quatre démarches de recherche en sciences de gestion, d'après David (2000, p. 14)	110
Figure 16. Présentation du processus cyclique de recherche-intervention effectuée	116
Figure 17. Représentation chronologique de l'imbrication entre la collecte et l'intervention	120
Figure 18. Design de la recherche	139
Figure 19. Plan des chapitres 4 à 6 à partir des boucles d'abduction à différents niveaux d'analyse	140
Figure 20. La boucle d'abduction au niveau d'analyse macro de l'étude des PTCE en région HDF	142
Figure 21. Classification des méta-organisations, selon Berkowitz et Dumez (2015).	199
Figure 22. Buts du développement durable d'après Voegtlin et Scherer (2017, p.233), traduit par les auteurs	200

Figure 23. Modèle de définition du PTCE à partir de la structure de données	206
Figure 24. Modèle de représentation du cadre environnemental des PTCE partir de la structure de données	207
Figure 25. Schéma des conditions d'émergence et de développement des PTCE (Institut Godin, 2018)	208
Figure 26. Schéma du programme de R&D et de transfert auprès des coopérations territoriales 2019-2020 (Institut Godin, 2019)	210
Figure 27. La boucle d'abduction au niveau d'analyse méso de l'étude des PTCE en région HDF	212
Figure 28. Formation méta-organisationnelle, d'après Valente et Oliver (2018, p. 7)	220
Figure 29. Présentation schématique des cas de PTCE multiples encastres, inspiré de Yin (2009)	226
Figure 30. Chronologie du processus de création du Pôle Anima (2015-2019)	228
Figure 31. Relations entre les membres au sein du Pôle Anima (en 2018 à gauche – en 2019 à droite)	228
Figure 32. Chronologie du processus de création de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire (2016-2019)	229
Figure 33. Relations entre les membres au sein de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire. 230	
Figure 34. Chronologie du processus de création d'Aliss (2015-2019)	231
Figure 35. Relations entre les membres au sein d'Aliss (en 2018 à gauche – en 2019 à droite)	231
Figure 36. Chronologie du processus de création d'Emergence Beauvaisis (2016-2019)	233
Figure 37. Relations entre les membres au sein d'Emergence Beauvaisis (en 2018 à gauche – en 2019 à droite)	233
Figure 38. Le processus de création de la méta-organisation multi-parties prenantes	262
Figure 39. La boucle d'abduction au niveau d'analyse micro de l'étude des PTCE en région HDF	270
Figure 40. La typologie des stratégies collectives selon Gueguen, Pellegrin-Boucher et Torres (2004, p. 8)	283
Figure 41. Chronologie du processus de création du Pôle Anima (2015-2020)	286
Figure 42. Schéma de représentation des relations entre les membres du Pôle Anima (en 2020)	287
Figure 43. Chronologie du processus de création de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire (2016-2020)	288

Figure 44. Schéma de représentation des relations entre les membres de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire (en 2020)	288
Figure 45. Schéma de représentation des relations entre les membres d'Aliss (en 2020)	289
Figure 46. Chronologie du processus de création d'Emergence Beauvaisis (2016-2020)	290
Figure 47. Schéma de représentation des relations entre les membres d'Emergence Beauvaisis (en 2018, 2019 et 2020)	291
Figure 48. Modèle processuel d'implication des organisations parties prenantes dans la création d'une MO MPP	326
Figure 49. Présentation du cadre théorique adapté pour l'étude de la co-évolution au sein des MO MPP	344
Figure 50. Présentation schématique du cas encadré, inspiré de Yin (2009)	346
Figure 51. Triptyque des effets de co-évolution des MO MPP concernant leur création et leur réponse aux besoins sociaux de territoire	358
Figure 52. Modèle général du processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire	360
Figure 53. Modèle processuel général du processus de création des MO MPP à visée sociale et solidaire	398

Liste des tableaux

Tableau 1. Présentation des paradigmes épistémologiques (d'après Avenier et Gavard-Perret, 2012)	27
Tableau 2. Présentation des quatre contributions de la recherche en management (David et Hatchuel, 2007, p. 9)	32
Tableau 3. Proposition théorique des conditions d'émergence et de développement des PTCE porteurs d'innovation sociale (d'après Institut Godin, 2018b)	74
Tableau 4. Présentation synthétique des 12 PTCE en région HDF	83
Tableau 5. Synthèse des thématiques d'investigations pour chaque PTCE étudié en 2018-2019.....	86
Tableau 6. Synthèse des thématiques d'investigations pour chaque PTCE étudié en 2019-2020.....	87
Tableau 7. Les distinctions entre recherche conventionnelle et recherche-action, inspiré de Mesnier et Missotte (2013, p. 315)	97
Tableau 8. Présentation des approches de la recherche-action basées sur l'élaboration de connaissances	112
Tableau 9. Présentation des approches de la recherche-action basée sur la production de changement social	114
Tableau 10. Synthèse de la collecte des données entre déc. 2017 et juin 2020.....	124
Tableau 11. Part de la collecte des données utilisées pour l'étude de la boucle d'abduction au niveau d'analyse macro	161
Tableau 12. Synthèse de la structure de données concernant le cadre environnemental des PTCE en région HDF.....	163
Tableau 13. Synthèse de la structure de données concernant les éléments définissant les PTCE	173
Tableau 14. La matrice des formes de coopération.....	195
Tableau 15. Synthèse des spécificités des méta-organisations, d'après Ahrne et Brunsson (2008, p. 142-145)	197
Tableau 16. Buts de la recherche-intervention négociés avec chaque PTCE impliqué	234
Tableau 17. Part de la collecte des données concernant la boucle d'abduction au niveau d'analyse méso	236
Tableau 18. Synthèse de la structure de données du processus de création des MO MPP	238
Tableau 19. Buts d'observation et d'accompagnement négociés avec chaque PTCE investigué pour la période 2019-2020	291

Tableau 20. Méthodes utilisées en fonction des thématiques investiguées	292
Tableau 21. Synthèse de la collecte des données concernant la boucle d'abduction au niveau d'analyse méso – de février 2018 à juin 2019	294
Tableau 22. Part de la collecte des données concernant la boucle d'abduction au niveau d'analyse micro – d'octobre 2018 à juin 2020.....	296
Tableau 23. Synthèse de la structure de données du processus d'implication des organisations parties prenantes dans la création des MO MPP	298
Tableau 24. Synthèse de la collecte des données regroupant l'ensemble des niveaux d'analyse – 2017-2020	347
Tableau 25. Synthèse de la structure de données des résultats concernant les effets de co-évolution dans la création	349

Annexes

Annexe 1. Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire	431
Annexe 2. Exemple contrat partenarial	439
Annexe 3. Exemple guide d'observation	441
Annexe 4. Exemple guide d'entretien pour la boucle d'abduction au niveau d'analyse macro	443
Annexe 5. Exemple guide d'entretien pour la boucle d'abduction au niveau d'analyse méso	446
Annexe 6. Exemple guide d'entretien pour la boucle d'abduction au niveau d'analyse micro	448
Annexe 7. Structure de données concernant le cadre environnemental des PTCE.....	450
Annexe 8. Structure de données concernant les éléments définissant les PTCE	453
Annexe 9. Présentations des organisations parties prenantes du Pôle Anima (2015-2019)...	456
Annexe 10. Présentations des organisations parties prenantes de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire (2015-2019)	458
Annexe 11. Présentations des organisations parties prenantes d'Aliss (2015-2019).....	460
Annexe 12. Présentations des organisations parties prenantes d'Emergence Beauvaisis (2015-2019).....	462
Annexe 13. Structure de données concernant le processus de création des MO MPP.....	465
Annexe 14. Actualisation de la présentation des organisations parties prenantes du Pôle Anima (2019-2020).....	467
Annexe 15. Actualisation de la présentation des organisations parties prenantes de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire (2019-2020)	469
Annexe 16. Actualisation de la présentation des organisations parties prenantes d'Aliss (2019-2020).....	470
Annexe 17. Actualisation de la présentation des organisations parties prenantes d'Emergence Beauvaisis (2019-2020).....	471
Annexe 18. Structure de données concernant les relations inter-organisationnelles au sein du processus de création des MO MPP	473
Annexe 19. Structure de données concernant les effets de co-évolution et leur influence sur la création des MO MPP à visée sociale et solidaire	476

Annexe 1. Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

Titre Ier : DISPOSITIONS COMMUNES (Articles 1 à 17)

Chapitre Ier : Principes et champ de l'économie sociale et solidaire (Articles 1 à 3)

Article 1

I. - L'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

1° Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;

2° Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ;

3° Une gestion conforme aux principes suivants :

a) Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ;

b) Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées. Les statuts peuvent autoriser l'assemblée générale à incorporer au capital des sommes prélevées sur les réserves constituées au titre de la présente loi et à relever en conséquence la valeur des parts sociales ou à procéder à des distributions de parts gratuites. La première incorporation ne peut porter que sur la moitié, au plus, des réserves disponibles existant à la clôture de l'exercice précédant la réunion de l'assemblée générale extraordinaire ayant à se prononcer sur l'incorporation. Les incorporations ultérieures ne peuvent porter que sur la moitié, au plus, de l'accroissement desdites réserves enregistré depuis la précédente incorporation. En cas de liquidation ou, le cas échéant, en cas de dissolution, l'ensemble du boni de liquidation est dévolu soit à une autre entreprise de l'économie sociale et solidaire au sens du présent article, soit dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires spéciales qui régissent la catégorie de personne morale de droit privé faisant l'objet de la liquidation ou de la dissolution.

II. - L'économie sociale et solidaire est composée des activités de production, de transformation, de distribution, d'échange et de consommation de biens ou de services mises en œuvre :

1° Par les personnes morales de droit privé constituées sous la forme de coopératives, de mutuelles ou d'unions relevant du code de la mutualité ou de sociétés d'assurance mutuelles relevant du code des assurances, de fondations ou d'associations régies par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association ou, le cas échéant, par le code civil local applicable aux départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle ;

2° Par les sociétés commerciales qui, aux termes de leurs statuts, remplissent les conditions suivantes :

a) Elles respectent les conditions fixées au I du présent article ;

b) Elles recherchent une utilité sociale au sens de l'article 2 de la présente loi ;

c) Elles appliquent les principes de gestion suivants :

- le prélèvement d'une fraction définie par arrêté du ministre chargé de l'économie sociale et solidaire et au moins égale à 20 % des bénéfices de l'exercice, affecté à la constitution d'une réserve statutaire obligatoire, dite « fonds de développement », tant que le montant total des diverses réserves n'atteint pas une fraction, définie par arrêté du ministre chargé de l'économie sociale et solidaire, du montant du capital social. Cette fraction ne peut excéder le montant du capital social. Les bénéfices sont diminués, le cas échéant, des pertes antérieures ;

- le prélèvement d'une fraction définie par arrêté du ministre chargé de l'économie sociale et solidaire et au moins égale à 50 % des bénéfices de l'exercice, affecté au report bénéficiaire ainsi qu'aux réserves obligatoires. Les bénéfices sont diminués, le cas échéant, des pertes antérieures ;

- l'interdiction pour la société d'amortir le capital et de procéder à une réduction du capital non motivée par des pertes, sauf lorsque cette opération assure la continuité de son activité, dans des conditions prévues par décret. Le rachat de ses actions ou parts sociales est subordonné au respect des exigences applicables aux sociétés commerciales, dont celles prévues à l'article L. 225-209-2 du code de commerce.

III. - Peuvent faire publiquement état de leur qualité d'entreprise de l'économie sociale et solidaire et bénéficier des droits qui s'y attachent les personnes morales de droit privé qui répondent aux conditions mentionnées au présent article et qui, s'agissant des sociétés commerciales, sont immatriculées, sous réserve de la conformité de leurs statuts, au registre du commerce et des sociétés avec la mention de la qualité d'entreprise de l'économie sociale et solidaire.

IV. - Un décret précise les conditions d'application du présent article, et notamment les règles applicables aux statuts des sociétés mentionnées au 2° du II.

Article 2

Modifié par LOI n°2019-486 du 22 mai 2019 - art. 105 (V)

Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des quatre conditions suivantes :

1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leurs besoins en matière d'accompagnement social, médico-social ou sanitaire, ou de contribuer à la lutte contre leur exclusion. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;

2° Elles ont pour objectif de contribuer à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;

3° Elles ont pour objectif de contribuer à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire et par la mise en œuvre de modes de participation impliquant, sur les territoires concernés, les bénéficiaires de ces activités. Elles participent ainsi à la réduction des inégalités sociales et culturelles, notamment entre les femmes et les hommes ;

4° Elles ont pour objectif de concourir au développement durable, à la transition énergétique, à la promotion culturelle ou à la solidarité internationale, dès lors que leur activité contribue également à produire un impact soit par le soutien à des publics vulnérables, soit par le maintien ou la recréation de solidarités territoriales, soit par la participation à l'éducation à la citoyenneté.

Article 3

I. - Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire adopte, sur proposition de ses membres, un guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire définies à l'article 1er de la présente loi.

Ces conditions tiennent compte des spécificités de chacune des différentes formes juridiques d'entreprise de l'économie sociale et solidaire et des obligations légales, réglementaires et conventionnelles existantes répondant déjà, totalement ou partiellement, aux informations demandées.

Le conseil détermine les conditions dans lesquelles ces informations sont portées à la connaissance des salariés.

Ces bonnes pratiques concernent notamment :

- 1° Les modalités effectives de gouvernance démocratique ;
- 2° La concertation dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ;
- 3° La territorialisation de l'activité économique et des emplois ;
- 4° La politique salariale et l'exemplarité sociale, la formation professionnelle, les négociations annuelles obligatoires, la santé et la sécurité au travail et la qualité des emplois ;
- 5° Le lien avec les usagers et la réponse aux besoins non couverts des populations ;
- 6° La situation de l'entreprise en matière de diversité, de lutte contre les discriminations et d'égalité réelle entre les femmes et les hommes en matière d'égalité professionnelle et de présence dans les instances dirigeantes élues.

II. - A l'occasion de la tenue de leur assemblée générale annuelle, les entreprises de l'économie sociale et solidaire présentent des informations sur l'application des pratiques définies par le guide et, le cas échéant, organisent un débat sur les réalisations et les objectifs de progrès concernant les pratiques mentionnées au I.

III. - Ce guide est adopté au plus tard douze mois après la publication du décret en Conseil d'Etat prévu au VII de l'article 4 de la présente loi. Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire suit l'application de ce guide et publie tous les trois ans un rapport d'évaluation du dispositif comprenant des données qualitatives et statistiques.

IV. - Le II s'applique au plus tard deux ans après la publication du guide pour les entreprises de moins de deux cent cinquante salariés et au plus tard un an après cette publication pour les entreprises d'au moins deux cent cinquante salariés. Les modalités de calcul des effectifs autres que salariés présents dans l'entreprise sont précisées par décret.

Chapitre II : Organisation et promotion de l'économie sociale et solidaire (Articles 4 à 10)

Section 1 : Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (Article 4)

Article 4

Modifié par LOI n°2018-699 du 3 août 2018 - art. 74

I. - Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, chargé d'assurer le dialogue entre les acteurs de l'économie sociale et solidaire et les pouvoirs publics nationaux et européens, est placé auprès du Premier ministre et présidé par le ministre chargé de l'économie sociale et solidaire.

II. - Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire est consulté sur tous les projets de dispositions législatives et réglementaires communes à l'économie sociale et solidaire ainsi que sur les projets de dispositions relatives à l'entrepreneuriat social. Il veille à améliorer l'articulation entre les réglementations et les représentations assurées par l'économie sociale et solidaire à l'échelon national et à l'échelon européen. Il publie tous les trois ans un rapport sur l'évolution de la prise en compte de l'économie sociale et solidaire dans le droit de l'Union européenne et ses politiques. Il peut également se saisir de toute question relative à l'économie sociale et solidaire, en particulier de tout projet de directive ou de règlement européens la concernant.

III. - Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire contribue à la définition, tous les trois ans, d'une stratégie nationale de développement de l'économie sociale et solidaire.

IV. - Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire définit une stratégie tendant à :

- 1° Promouvoir l'économie sociale et solidaire auprès des jeunes, notamment dans le cadre du service public de l'éducation ;
- 2° Aider les jeunes qui aspirent à entreprendre au service de projets d'économie sociale et solidaire et valoriser leurs initiatives ;

3° Favoriser l'intégration des jeunes dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire.

V. - Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire est chargé d'établir tous les trois ans un rapport sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'économie sociale et solidaire et de formuler des propositions pour :

1° Assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'économie sociale et solidaire, en permettant notamment une meilleure articulation entre la vie personnelle et professionnelle des salariés de l'économie sociale et solidaire ;

2° Favoriser l'accès des femmes à tous les postes de responsabilité, de dirigeants salariés comme de dirigeants élus ;

3° Assurer la parité entre les femmes et les hommes dans toutes les instances élues des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

VI. - Le conseil comprend notamment :

1° Un député et un sénateur ainsi que des représentants désignés par le Conseil économique, social et environnemental et les associations représentatives des collectivités territoriales au niveau national ;

2° Des représentants des différentes formes juridiques d'entreprise de l'économie sociale et solidaire mentionnées à l'article 1er de la présente loi, proposés par celles-ci ;

3° Des représentants des organisations représentatives de salariés et d'employeurs des entreprises de l'économie sociale et solidaire, proposés par celles-ci ;

4° Des représentants du Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire ;

5° Des représentants d'autres organismes consultatifs nationaux compétents pour traiter des questions relatives à la mutualité, aux coopératives, aux fondations, à la vie associative et à l'insertion par l'activité économique ;

6° Des représentants des services de l'Etat qui contribuent à la préparation ou la mise en œuvre de la politique publique de l'économie sociale et solidaire, y compris dans sa dimension internationale ;

7° Des personnalités qualifiées choisies parmi les experts de l'économie sociale et solidaire, dont certaines choisies au regard de leur expérience de la dimension européenne de l'économie sociale et solidaire.

VII. - Un décret en Conseil d'Etat fixe la durée des mandats, les modalités de fonctionnement du conseil et de désignation de ses membres ainsi que les conditions dans lesquelles est assurée la parité entre les femmes et les hommes au conseil et au sein de son bureau. A cette fin, il précise le nombre et la répartition par sexe, éventuellement dans le temps, des désignations prévues au présent article.

Section 2 : La Chambre française de l'économie sociale et solidaire (Article 5)

Article 5

La Chambre française de l'économie sociale et solidaire assure, au plan national, la représentation et la promotion de l'économie sociale et solidaire.

Elle assure à cet effet, au bénéfice des entreprises du secteur, la représentation auprès des pouvoirs publics nationaux des intérêts de l'économie sociale et solidaire, sans préjudice des missions de représentation des organisations professionnelles ou interprofessionnelles du secteur.

L'Etat conclut une convention d'agrément avec la Chambre française de l'économie sociale et solidaire.

La Chambre française de l'économie sociale et solidaire est constituée en association jouissant de plein droit de la capacité juridique des associations reconnues d'utilité publique. Cette association est constituée par les organisations nationales représentant les différentes formes statutaires de l'économie sociale et solidaire, y compris les sociétés commerciales mentionnées au 2° du II de

l'article 1er, et par des représentants du Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire.

Section 3 : Les chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (Article 6)

Article 6

Les chambres régionales de l'économie sociale et solidaire assurent au plan local la promotion et le développement de l'économie sociale et solidaire. Elles sont constituées des entreprises de l'économie sociale et solidaire ayant leur siège social ou un établissement situé dans leur ressort et des organisations professionnelles régionales de celles-ci. En application du principe de parité, la différence entre le nombre de femmes et le nombre d'hommes parmi les représentants de chaque entreprise ou organisation est inférieure ou égale à un.

Elles sont regroupées au sein d'un Conseil national qui soutient, anime et coordonne le réseau des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire et consolide, au niveau national, les données économiques et les données qualitatives recueillies par celles-ci.

Elles assurent à cet effet, au bénéfice des entreprises de l'économie sociale et solidaire, sans préjudice des missions des organisations professionnelles ou interprofessionnelles et des réseaux locaux d'acteurs :

- 1° La représentation auprès des pouvoirs publics des intérêts de l'économie sociale et solidaire ;
 - 2° L'appui à la création, au développement et au maintien des entreprises ;
 - 3° L'appui à la formation des dirigeants et des salariés des entreprises ;
 - 4° La contribution à la collecte, à l'exploitation et à la mise à disposition des données économiques et sociales relatives aux entreprises de l'économie sociale et solidaire ;
 - 5° L'information des entreprises sur la dimension européenne de l'économie sociale et solidaire et l'appui à l'établissement de liens avec les entreprises du secteur établies dans les autres Etats membres de l'Union européenne ;
 - 6° Dans les collectivités régies par l'article 73 de la Constitution, le développement et l'animation de la coopération internationale des collectivités concernées en matière d'économie sociale et solidaire.
- Elles ont qualité pour ester en justice aux fins, notamment, de faire respecter par les entreprises de leur ressort et relevant du 2° du II de l'article 1er de la présente loi l'application effective des conditions fixées à ce même article.

Dans des conditions définies par décret, les chambres régionales de l'économie sociale et solidaire tiennent à jour et assurent la publication de la liste des entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens des 1° et 2° du II de l'article 1er, qui sont situées dans leur ressort.

Dans chaque région, le représentant de l'Etat dans la région et le président du conseil régional concluent une convention d'agrément avec la chambre régionale. Le représentant de l'Etat dans la région et le président du conseil régional peuvent proposer aux autres collectivités territoriales intéressées ou à leurs groupements d'être parties à cette convention d'agrément.

Les chambres régionales de l'économie sociale et solidaire sont constituées en associations jouissant de plein droit de la capacité juridique des associations reconnues d'utilité publique.

Section 4 : Les politiques territoriales de l'économie sociale et solidaire (Articles 7 à 10)

Article 7

La région élabore, en concertation avec la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire ainsi qu'avec les organismes et entreprises de l'économie sociale et solidaire, une stratégie régionale de l'économie sociale et solidaire et peut contractualiser avec les départements, les communes et les

établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre pour la mise en œuvre des stratégies concertées et le déploiement de l'économie sociale et solidaire sur le territoire régional.

Article 8

I. - Le représentant de l'Etat dans la région et le président du conseil régional organisent, au moins tous les deux ans, une conférence régionale de l'économie sociale et solidaire à laquelle participent notamment les membres de la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire, les réseaux locaux d'acteurs de l'économie sociale et solidaire, les représentants des collectivités territoriales concernées ainsi que les partenaires sociaux concernés.

II. - Au cours de la conférence régionale de l'économie sociale et solidaire, sont débattus les orientations, les moyens et les résultats des politiques locales de développement de l'économie sociale et solidaire. Ces débats donnent lieu à la formulation de propositions pour le développement de politiques publiques territoriales de l'économie sociale et solidaire. Est également présentée l'évaluation de la délivrance de l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » mentionné à l'article L. 3332-17-1 du code du travail.

Les politiques publiques des collectivités territoriales et de leurs groupements en faveur de l'économie sociale et solidaire peuvent s'inscrire dans des démarches de co-construction avec l'ensemble des acteurs concernés. Les modalités de cette co-construction s'appuient notamment sur la mise en place d'instances associant les acteurs concernés ou de démarches associant les citoyens au processus de décision publique.

Article 9

I. - Les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par 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.

II. - La sélection des pôles territoriaux de coopération économique soutenus par l'Etat, dans le cadre d'appels à projets, et l'appui qui leur est apporté sont décidés par un comité interministériel associant les financeurs, après avis de personnalités qualifiées et de représentants de collectivités territoriales et de leurs groupements, parmi lesquels des conseils régionaux et généraux.

Un décret en Conseil d'Etat fixe les modalités d'application du présent II et précise notamment les critères d'attribution des appels à projets ainsi que les modalités d'accompagnement et de suivi.

Article 10

A modifié les dispositions suivantes. Modifie L'LOI n° 2010-597 du 3 juin 2010 - art. 21 (V)

Chapitre III : Les dispositifs qui concourent au développement des entreprises de l'économie sociale et solidaire (Articles 11 à 14)

Section 1 : L'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » (Article 11)

Article 11

A modifié les dispositions suivantes - Modifie Code du travail - art. L3332-17-1 (V)

Section 2 : Le suivi statistique (Article 12)

Article 12

I. L'activité et les modalités de financement des entreprises de l'économie sociale et solidaire définies à l'article 1er font l'objet d'un suivi statistique spécifique auquel participent l'Institut national de la statistique et des études économiques, les services statistiques ministériels, la Banque de France ainsi que la Banque publique d'investissement. Pour ce suivi statistique, ces institutions et organismes mettent en œuvre, par voie de conventions, les échanges de données mentionnés au IV de l'article L. 141-6 du code monétaire et financier.

II. Une convention conclue avec l'Etat dans les conditions prévues à l'article L. 141-7 du code monétaire et financier précise les conditions de la participation de la Banque de France à ce suivi statistique.

III.-A modifié les dispositions suivantes : Ordonnance n° 2005-722 du 29 juin 2005

Section 3 : La commande publique (Article 13)

Article 13

Modifié par Ordonnance n° 2018-1074 du 26 novembre 2018 - art. 14

Modifié par Ordonnance n° 2018-1074 du 26 novembre 2018 - art. 18 (V)

I. - (Abrogé).

II. - Dans chaque région est conclue une convention entre le représentant de l'Etat et un ou plusieurs organismes, tels que les maisons de l'emploi et les personnes morales gestionnaires des plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi, qui œuvrent en faveur de l'accès à l'emploi durable des personnes exclues du marché du travail, notamment en facilitant le recours aux clauses sociales dans les marchés publics. Cette convention vise à favoriser le développement de ces clauses concourant à l'intégration sociale et professionnelle de travailleurs handicapés ou défavorisés. Les pouvoirs adjudicateurs et les entités adjudicatrices mentionnés aux articles L. 1211-1 et L. 1212-1 du code de la commande publique, en tant que ces articles concernent les collectivités territoriales ou des organismes dont le statut est fixé par la loi et implantés dans la région peuvent être parties à cette convention.

Aux termes de l'article 100 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015, pour les contrats passés en application de la présente ordonnance, les références au code des marchés publics et à l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 s'entendent comme faisant référence à l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 pour autant que lesdits contrats eussent relevé du champ d'application de ces dispositions avant l'entrée en vigueur de la présente ordonnance.

Section 4 : Développement de l'économie sociale et solidaire grâce aux fonds européens d'entrepreneuriat social (Article 14)

Article 14

A modifié les dispositions suivantes - Crée Code monétaire et financier - art. L214-153-1 (V)

Chapitre IV : L'innovation sociale (Article 15)

Article 15

- I. - Est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes :
- 1° Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ;
- 2° Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail. Les procédures de consultation et d'élaboration des projets socialement innovants auxquelles sont associés les bénéficiaires concernés par ce type de projet ainsi que les modalités de financement de tels projets relèvent également de l'innovation sociale.
- II. - Pour bénéficier des financements publics au titre de l'innovation sociale, le caractère innovant de son activité doit, en outre, engendrer pour cette entreprise des difficultés à en assurer le financement intégral aux conditions normales de marché. Cette condition ne s'applique pas aux financements accordés au titre de l'innovation sociale par les collectivités territoriales.
- III. - Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire définit des orientations permettant d'identifier un projet ou une activité économique socialement innovant au sens du I.

[....]

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Paris, le 31 juillet 2014.

Par le Président de la République,

François Hollande

Le Premier ministre,

Manuel Valls

Le ministre de l'économie, du redressement productif et du numérique,

Arnaud Montebourg

La secrétaire d'Etat chargée du commerce, de l'artisanat, de la consommation, et de l'économie sociale et solidaire,

Carole Delga

Annexe 2. Exemple contrat partenarial



Les relations partenariales entre le PTCE d'ALISS et l'Institut Godin autour du développement du PTCE et de sa structuration sur le territoire

13.06.2018 – Institut Godin – Jennifer Saniossian

Contexte

L'Institut Godin⁴⁶, en tant que centre de recherche et développement et de transfert autour des sciences humaines et sociales, s'est intéressé depuis plusieurs années, à la question des PTCE comme porteurs d'innovation sociale.

Après avoir écrit plusieurs travaux autour des PTCE porteurs d'innovation sociale, nous avons élaboré un cadre d'analyse permettant la mise en évidence des dynamiques PTCE porteurs d'innovation sociale observées sur les territoires.

Par ailleurs, en tant que chargée de mission recherche à l'Institut Godin et doctorante en sciences de gestion à l'IAE Lille, je produis une thèse autour de la question de la construction des projets de coopération (type PTCE).

Proposition de suivi et d'accompagnement

Dans ce cadre, je propose au PTCE ALISS de le suivre et l'accompagner durant 3 années autour de la construction de la dynamique de coopération du PTCE menant à la constitution possible d'une structuration juridique en SCIC.

L'objectif sera avant tout d'observer, de s'entretenir avec les acteurs et de faire des retours et propositions d'actions pour la dynamique passée et en cours de développement afin d'en comprendre sa construction au fil du temps.

Plus particulièrement, l'attention sera portée aux points d'étapes, aux positionnements des acteurs et aux différentes phases de construction du projet de coopération de son commencement à son développement, en passant par sa réalisation.

La mise en œuvre de cette proposition

⁴⁶ Institut Godin : www.institutgodin.com

Le suivi et l'accompagnement de la dynamique de PTCE ALISS sera mise en œuvre par ma présence au sein de la dynamique de coopération.

Plus concrètement, je serai amenée à :

- Participer aux temps forts de construction du projet de coopération avec une partie ou l'ensemble des acteurs ;
- Réaliser des entretiens réguliers (tous les 6 mois environ) auprès des acteurs intégrés dans la dynamique ;
- Proposer des rencontres régulières avec les porteurs de projet de la dynamique afin de faire le point sur l'avancement du projet de coopération et des observations et entretiens ;
- Produire des feedbacks pour les acteurs à partir des éléments d'analyse produits pour guider la démarche de développement du projet ;
- Intervenir de façon succincte auprès d'une partie ou de l'ensemble des acteurs de la dynamique afin de proposer un bilan des observations ainsi que des points d'attention et de propositions pour la suite du développement du projet.

Ces relations partenariales seront amenées à évoluer au fil du temps en fonction des besoins et des évènements. Cette évolution sera discutée dans une communication régulière avec les porteurs de la dynamique du PTCE ALISS.

Annexe 3. Exemple guide d'observation

Guide d'observation des réunions de pilotage/gouvernance

Présentation de la réunion

- Nature de la réunion,
- Modalité d'invitation / participation à la réunion,
- Régularité de ce type de réunions,
- Numéro de la réunion.

Présentation des présents

- Présentation de chaque personne : prénom / nom, organisation, missions au sein de l'organisation.
- Présentation de l'organisation qu'il/elle représente : nature, secteur d'activité, activités, liens avec d'autres organisations, pratiques de gouvernance et de stratégie.
- Nouveauté ou non de la présence de l'organisation / la personne.

Placement géographique des personnes

- Schéma des placements des personnes dans la salle / autour de la table

Participation des personnes à la réunion

- Nombre de participations plus ou moins important des personnes,
- Nature de la participation (question, remise en cause, apport, etc.),
- Nombre d'échanges périphériques plus ou moins important.

Pratiques de gestion de la réunion

- animateur(s) de la réunion,
- Animation de la réunion plus ou moins importante,
- Participation possible des personnes plus ou moins importantes.

Thématiques traitées durant la réunion

- Nombre de thèmes traités,
- Nature des thèmes,
- Temps et nature de la présentation / discussion / échanges.

Décisions prises durant la réunion

- Nombre de décisions prises durant la réunion,
- Moments des prises de décisions,

- Types de prise de décisions entre les personnes présentes.

Feedback des présents (si possible)

- Retours à chaud des personnes sur le déroulé de la réunion et sur les décisions prises.

Annexe 4. Exemple guide d'entretien pour la boucle d'abduction au niveau d'analyse macro

Guide d'entretien des PTCE

Dans le cadre de notre thèse, nous avons l'opportunité, dans les deux mois à venir, de rencontrer les PTCE de la région Hauts-de-France afin de les questionner sur la construction de l'outil « *les conditions d'émergence et de développement des PTCE porteurs d'innovation sociale* » pour l'Institut Godin. De ce fait, nous souhaiterions pouvoir également échanger avec eux, dans le cadre d'un entretien exploratoire sur le projet de thèse.

Pour rappel, la question de recherche que nous avons retenue est : **Comment se construit la pratique stratégique collective d'une méta-organisation multi parties prenantes ?**

L'objectif de cet entretien exploratoire sera de connaître les PTCE en cours de construction qui souhaiteraient être observé et accompagné sur plusieurs mois ou années. Ces PTCE seraient alors suivi pour mettre en évidence et accompagner le processus des acteurs d'un territoire pour passer d'organisations individuelles à la constitution effective d'un PTCE (en tant que méta-organisation). L'entretien exploratoire a pour but de questionner les PTCE en cours de construction sur des thématiques particulières liées à la pratique stratégique collective d'une méta-organisation. Ce guide d'entretien est constitué pour effectuer un entretien semi-directif avec les acteurs rencontrés, les questions sont donc à titre indicatif.

Présentation de l'interlocuteur, du PTCE et de sa place au sein de celui-ci

Les organisations parties prenantes du projet PTCE

Dans cette première partie, nous questionnons l'identité des parties prenantes du projet de PTCE ainsi que leurs pratiques individuelles de gouvernance et de stratégie.

- Quelles organisations sont parties prenantes du projet de PTCE ? Quelles sont leurs missions ?
- Quels sont les liens entre les autres organisations au sein du PTCE ?
- Qu'est-ce qui différencie les organisations entre elles ?
- Quelles sont les façons de gouverner individuellement des organisations ?
- Y a-t-il déjà des pratiques de gouvernance croisée entre les organisations ?
- Quelles sont les pratiques des organisations concernant la constitution et le développement de leur stratégie ?

La construction de la gouvernance/stratégie du PTCE

Cette deuxième partie questionne le processus de construction de gouvernance collective du projet de PTCE ainsi que les pratiques stratégiques collectives mises en place.

- Quelle est l'organe de gouvernance construit dans le cadre du projet de PTCE ?
- Quelles sont les organisations qui ont rejoint l'organe de gouvernance du PTCE ? De quelle façon l'ont-elles rejoint (choix, obligation, financement, etc.) ? Pourquoi ?
- Pour quelle(s) raison(s) l'organe de gouvernance a-t-il été créé (innovation sociale territorialisée, business model collectif, jeux de pouvoir, institutionnalisation, etc.) ?
- Comment s'est passé la construction de l'organe de gouvernance (processus, facilités, difficultés) ?
- Quelles ont-été les questions qui se sont posées dans la construction de l'organe de gouvernance ?
- Comment s'est passé la construction de la stratégie du PTCE (processus, facilités, difficultés) ?
- Quelles sont les pratiques actuelles de construction et développement de la stratégie du PTCE ? Sont-elles collectives ? Sont-elles similaires entre les organisations ?

Les effets de la construction de la gouvernance/stratégie du PTCE sur les organisations

Dans cette troisième partie, nous souhaitons connaître les effets de la construction de la gouvernance et stratégie du PTCE sur les organisations parties prenantes.

- La construction de l'organe de gouvernance a-t-il entraîné des effets sur les gouvernances individuelles des organisations ? Lesquelles ? Pour quelles raisons ?
- La construction de la stratégie a-t-elle entraîné des effets sur les stratégies individuelles des organisations ? Lesquelles ? Pour quelles raisons ?
- La construction de l'organe de gouvernance et/ou de la stratégie ont-elles entraîné des effets sur les pratiques et projets des organisations ? Lesquelles ? Pour quelles raisons ?

La formalisation de la gouvernance/stratégie du PTCE

Cette quatrième partie questionne les choix de formalisation effective de la gouvernance du PTCE ainsi que les stratégies mises en place.

- Le PTCE a-t-il une gouvernance formalisée ? Laquelle ? Pourquoi ?
- Comment a été choisie la formalisation ?
- Quel est le statut juridique du PTCE ? Pour quelle raison ? Que comprend-t-il ?

- Y a-t-il une stratégie formalisée du PTCE ? Laquelle ? Comment s'est-elle construite ?
Comment est-elle mise en œuvre ?

Les effets de la gouvernance/stratégie sur le PTCE et ses projets

Dans cette dernière partie, nous questionnons les effets de la mise en place d'une gouvernance et d'une stratégie collective dans les projets opérationnels coopératifs au sein du PTCE.

- Quels ont été les effets de la mise en place de la gouvernance sur les projets au cœur du PTCE ?
- Quels ont été les effets de la mise en place de la stratégie sur les projets au cœur du PTCE ?
- Les projets du PTCE ont-ils adopté une nouvelle gouvernance et/ou stratégie après la construction du PTCE ? Laquelle ? Pourquoi ?
- Les projets du PTCE ont-ils adopté de nouvelles pratiques après la construction du PTCE ? Lesquelles ? Pourquoi ?

Des choses à ajouter que nous n'avons pas évoqué ?

Annexe 5. Exemple guide d'entretien pour la boucle d'abduction au niveau d'analyse méso

Guide d'entretien pour les membres du PTCE

Présentation de l'interlocuteur

1. Présentation de la personne : prénom / nom, parcours, organisation, missions au sein de l'organisation.
2. Présentation de l'organisation qu'il/elle représente : nature, secteur d'activité, activités, liens avec d'autres organisations, pratiques de gouvernance et de stratégie.

Les relations de l'organisation avec les autres organisations

3. Quelles sont vos relations avec les autres organisations dans & en dehors du territoire ? Pourquoi ?
4. Quand, comment et pourquoi l'organisation que vous représentez a rejoint le projet de PTCE / coopération ?
5. Quelle est sa place aujourd'hui au sein du projet ? Sur quelle(s) activité(s) ? Pourquoi ?

L'histoire et la vision du PTCE

6. Racontez moi l'histoire de la construction du PTCE et son évolution jusqu'au aujourd'hui. Qu'en pensez-vous ? Quelles sont pour vous les réussites / échecs / facilités / difficultés ? Pourquoi ?
7. Comment imaginez-vous le PTCE par la suite ? Que reste-t-il à faire ? Comment le faire / par qui ?

Présentation du réseau d'organisations au sein du projet de PTCE / coopération

8. Quelles sont les organisations parties prenantes du projet de PTCE / coopération (nature, secteur d'activité) ? A quelle(s) place(s) sont-elles intégrées ? Pourquoi ?
9. Quels sont les liens entre votre organisation et les autres organisations au sein du projet de PTCE / coopération (au niveau de la gouvernance, de la stratégie, des activités, etc.) ? Pourquoi ?

Pratiques de gouvernance, de stratégie et de gestion du projet de PTCE / coopération

10. Le projet a-t-il un organe de gouvernance ? Lequel ? Comment s'est-il construit ? Est-il formalisé ?
11. Quelles sont les organisations qui composent cet organe ? Comment l'ont-elles intégré ? Pourquoi ?

12. Le projet a-t-il une stratégie définie ? Laquelle ? Comment s'est-elle construite ? Est-elle formalisée ?

13. Le projet a-t-il une structuration juridique particulière ? Laquelle ? De qui est-elle composée ? Pourquoi ?

14. Comment le projet de PTCE /coopération est-il géré ? Par qui ? Pourquoi ?

15. Quel est votre avis concernant le mode de fonctionnement / la gouvernance, la stratégie et la gestion mises en place pour le projet de PTCE / coopération (difficultés, aspects positifs, aspects à revoir, évolutions) ?

Les effets du projet de PTCE / coopération

16. Le projet de PTCE / coopération a-t-il produit des effets sur votre organisation ? Lesquels ? Pourquoi ?

17. Plus particulièrement le projet a-t-il produit des effets sur votre gouvernance, votre stratégie, vos activités, vos pratiques ? De quelle façon ?

Annexe 6. Exemple guide d'entretien pour la boucle d'abduction au niveau d'analyse micro

Guide d'entretien pour Emergence Beauvaisis 2019-2020

Présentation de l'interlocuteur

- a. Présentation de la personne : prénom / nom, parcours, organisation, missions au sein de l'organisation.
- b. Présentation de l'organisation qu'il/elle représente : nature, secteur d'activité, activités, liens avec d'autres organisations, pratiques de gouvernance et de stratégie.

Les relations de l'organisation avec les autres organisations

- c. Quelles sont vos relations avec les autres organisations dans & en dehors du territoire ? Pourquoi ?
- d. Quand, comment et pourquoi l'organisation que vous représentez a rejoint le projet de PTCE / coopération ?
- e. Quelle est sa place aujourd'hui au sein du projet ? Sur quelle(s) activité(s) ? Pourquoi ?

Evolution du projet de PTCE

1. Quelles sont les nouvelles organisations parties prenantes du projet de PTCE (nature, secteur d'activité) ? Quelles sont les organisations qui sont sorties du projet de PTCE ? Pour quelle raison ?
2. A quels niveaux se situent les organisations parties prenantes du PTCE ? Dans les projets, la gouvernance, le financement, la communication, etc. ?
3. Quels sont les réalisations du projet de PTCE ? Par qui ont-elles été réalisées ? Qu'ont-elles produites ?
4. Quelles ont été les évolutions du projet de PTCE en termes de stratégie, gouvernance, structuration juridique, gestion, etc. ?
5. Quel est votre avis concernant la gouvernance, la stratégie et la gestion mises en place pour le projet de PTCE (difficultés, aspects positifs, aspects à revoir, évolutions) ?
6. Quel est votre rôle dans la gestion du projet de PTCE ? A-t-elle évolué ? Comment ?

L'appartenance et les relations entre les membres

7. Quel est l'évolution des liens que vous entretenez avec les organisations au sein du projet de PTCE (au niveau de la gouvernance, de la stratégie, des activités, etc.) ?
8. En quoi vous sentez-vous appartenir au projet de PTCE ? A quel niveau ? Pourquoi ?

Le processus de stratégie collective

9. Votre organisation a-t-elle une stratégie définie ? Laquelle ? Comment s'est-elle construite ? Est-elle formalisée ?
10. En quoi la stratégie de votre organisation se retrouve-t-elle dans la stratégie du projet de PTCE ? L'une ou l'autre a-t-elle évolué ?
11. Quelles seraient les conditions pour que la stratégie du PTCE corresponde plus/mieux à votre stratégie ? Comment pourriez-vous vous y impliquer ?

Le processus de construction et de structuration

12. Quelles seraient les conditions pour que la gouvernance du PTCE corresponde mieux à votre vision ? Comment pourriez-vous vous y impliquer ?
13. Quelles seraient les conditions pour que la structuration juridique du PTCE corresponde mieux à votre vision ? Comment pourriez-vous vous y impliquer ?
14. Quel serait votre rôle idéal dans la gestion du projet ? A quelles conditions ?
15. Quelle a été l'évolution du modèle économique du projet de PTCE ?
16. Quelles seraient les conditions pour que le modèle économique du PTCE corresponde mieux à votre vision ? Comment pourriez-vous vous y impliquer ?

Les effets du projet de PTCE et de traduction de la MES

17. Le projet de PTCE a-t-il produit des effets sur votre organisation (gouvernance, stratégie, activités, pratiques) ? Lesquels ? Pourquoi ?
18. Le projet de PTCE a-t-il produit des effets sur d'autres organisations ? Lesquels ? Pourquoi ?
19. Le projet de PTCE a-t-il produit des effets autres ? Lesquels ? Pourquoi ?
20. Le rôle de la MES dans le projet de PTCE a-t-il produit des effets sur son développement ? Lesquels ?

Annexe 7. Structure de données concernant le cadre environnemental des PTCE

Thèmes de 1 ^{er} ordre	Concepts de 2 nd ordre	Dimensions
Communication régulière des dispositifs disponibles (informations institutionnelles et de recherche) pour les PTCE par des « <i>temps d'actualités</i> » en fin de réunion ou via des communications ciblées.	Accompagnement par la communication	Missions d'accompagnement à la création des PTCE
Organisation d'évènements pour sensibiliser, présenter et donner à voir les dispositifs et les PTCE existants.		
Activités de promotion par « <i>des fiches de présentation</i> » pour « <i>valoriser</i> » les PTCE et leur impact sur le territoire.		
La R&D permet de répondre aux besoins des PTCE en termes d'outillage, d'aide à la décision ou encore de priorités et préconisations auprès des PTCE.	Accompagnement par la R&D	
La demande de production de nouvelles connaissances par les PTCE et les institutions, permettant la compréhension du phénomène et facilitant l'émergence et la création des PTCE.		
Les outils construits dans le cadre de la R&D facilitent la prise de décision dans la création du PTCE par la mise en évidence de « <i>préconisations, actions prioritaires et méthodes</i> » à partir de « <i>diagnostics</i> » avec les PTCE.		
Des formations et présentation des outils et connaissances sont proposés aux PTCE pour « <i>découvrir, acquérir, comprendre et partager</i> » l'émergence et la création des PTCE.		
Les accompagnateurs développent des espaces d'animation sur les territoires pour faire se rencontrer les organisations et « <i>favoriser les coopérations</i> » : clubs entrepreneurs, clubs busin'ESS, etc.	Accompagnement par le partage et l'animation	
Mise en place de partage de connaissances lors des rencontres collectives par le biais d'études et de présentations de résultats d'enquête et/ou de recherche.		
Des espaces d'animation sont développés pour favoriser les « <i>échanges entre les animateurs de PTCE</i> » ainsi qu'une logique de « <i>compagnonnage territorial</i> » par des « <i>visites apprenantes</i> » entre les PTCE du territoire.		
Les PTCE partagent des problématiques communes concernant les thématiques investiguées ainsi que les questionnements dans l'émergence et la création des PTCE. Ces éléments sont partagés et solutionnés par des échanges collectifs ou des visites apprenantes.		
Les institutions, réseaux et collectivités locales créent et mettent à jour régulièrement des « <i>bases de données</i> » des PTCE afin d'identifier ceux présents et actifs sur le territoire.	Volonté de création d'un dispositif collectif d'aide et d'accompagnement	Structuration des moyens et ressources pour faciliter la création des PTCE
A plusieurs reprises, les organisations ont cherché à créer un espace d'accompagnement partagé pour les PTCE sur le territoire, intégrant les centres de recherche, les financeurs, les PTCE et les réseaux. Ces espaces étaient pensés pour « <i>mutualiser</i> », « <i>outiller et accompagner la structuration</i> » des PTCE.		
Les réseaux, institutions et collectivités territoriales ont aussi cherché à structurer un espace d'inter-accompagnement les regroupant afin de « <i>faciliter le partage d'information et l'accompagnement auprès des</i>		

PTCE ». L'objectif étant de « <i>créer une cellule régionale d'aide aux PTCE</i> ».		
Les PTCE ont également cherché à structurer un écosystème entre eux pour permettre la mutualisation de moyens à l'échelle régionale entre eux et faciliter « <i>l'apport de ressources et moyens</i> ».		
Des possibilités de financement ont été créées et diffusées au sein de la région HDF : ACTE et Emergence Oise afin de financer les PTCE dans leur fonctionnement à des étapes diverses de création.	Structuration des financements régionaux	
Ces financements sont possibles pour les PTCE ayant rempli les conditions de financement liées, notamment : à un nécessaire co-financement, à la mise en place d'activités et d'emplois dans le secteur de l'ESS.		
La sélection des PTCE financés est lié aux éléments de recherche et développement concernant les conditions d'émergence et de création des PTCE. Cette sélection se déroule dans le cadre d'échanges inter-réseaux d'accompagnement.		
Soutien politique et financier de l'Etat et d'autres instances nationales en faveur de l'émergence et de la création des PTCE et de l'innovation sociale : French Impact Territoires, PACTE pour la réussite du Sambre-Avesnois Thiérache, FISO ⁴⁷ mais aussi études de la Caisse des Dépôts.	Soutien d'organisations publiques intra- et extra-régionales	
Soutien politique et financier d'instances régionales en faveur de l'émergence et de la création des PTCE : ACTE (Région HDF), Région Grand Est. Ces soutiens sont inscrits dans les schémas directeurs en faveur de l'économie sociale et solidaire et ont également vocation à « <i>financer l'accompagnement</i> » des PTCE.		
Ces soutiens entraînent des tensions entre les acteurs régionaux et avec les acteurs nationaux quant au « <i>mode de sélection</i> » des PTCE soutenus et aux positions politiques des différents échelons territoriaux.		
La R&D est organisée par des collectifs regroupant des PTCE et des chercheurs (Cit'in, programme de R&D de l'Institut Godin, Tetris, Clus'ter Jura) qui émergent afin d'étudier les PTCE mais aussi de cerner leurs besoins pour faciliter leur émergence et leur création.	R&D comme opportunité pour les PTCE comme pour les chercheurs	
La R&D est principalement mobilisée par différents acteurs (institutions, PTCE, collectivités locales) pour « <i>comprendre les PTCE</i> », « <i>chercher des régularités et des comparaisons</i> » afin de proposer des actions facilitant l'émergence et la création des PTCE.		
Les PTCE participent aux événements et procédés de R&D portés par les institutions et centres de recherche. Ces événements leur permettent de préciser « <i>leurs besoins</i> » mais aussi de « <i>valoriser</i> » leur PTCE.		
Thématique des conditions d'émergence des PTCE suite au travail dans le cadre du Siilab et suivant les besoins des acteurs rencontrés (discussions avec les PTCE, utilisation comme outil de diagnostic et de sélection pour les politiques publiques).	Thématiques de R&D développées à partir et sur les PTCE	Expansion de la recherche et développement pour, par et sur les PTCE
Thématique de l'Innovation Sociale pour mettre en évidence l'intérêt du PTCE comme moyen de développer et diffuser l'innovation sociale.		
Thématique de la méthode d'action collective comme réponse aux besoins des acteurs (question du comment faire collectif). Développement d'une méthode par l'équipe de l'Institut Godin à partir de coopérations établies précédemment outillées.		

⁴⁷ FISO : Fonds d'innovation sociale par la BPI France dans le cadre du soutien à l'innovation des organisations.

Thématique liée au processus de création des PTCE suite à une demande des acteurs dans le but d'aller plus loin que la logique de conditions et de méthodes propices à la création de PTCE.		
Thématique de transition écologique dans le cadre de l'opportunité du programme Cit'in. Interrogation de la place de la transition écologique au sein des PTCE en région HDF.		

Annexe 8. Structure de données concernant les éléments définissant les PTCE

Thèmes de 1 ^{er} ordre	Concepts de 2 nd ordre	Dimensions	
Le PTCE entend répondre par le développement d'activités sociales et économiques dans un ou plusieurs « axes, thématiques » qui correspondent à « des besoins sociaux identifiés, des problématiques sur le territoire ».	PTCE porté sur les besoins sociaux et environnementaux	Spécificité de la finalité du PTCE	
Le PTCE émerge et se crée dans un but de transformation sociale, c'est-à-dire en cherchant à « répondre à des problématiques locales d'intérêt collectif par des projets co-construits porteurs de solutions ancrées et intégrées ».			
La transformation sociale souhaitée dans le cadre du PTCE peut ensuite « se diffuser, essaimer » dans d'autres territoires pour permettre une transformation à une « échelle régionale ».			
Le PTCE construit des activités sociales et économiques pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux identifiés. Le PTCE cherche à « créer de nouvelles activités » par la « mutualisation entre les acteurs ».			
Le PTCE est défini par les « réalisations » qu'il produit pour répondre aux enjeux identifiés : « création d'emplois et d'activités, innovation, coopérations et mutualisations ». Ces réalisations sont évaluées.			
Le PTCE a pour vocation de rendre compte d'une processus d'innovation sociale dans la création des activités sociales et économiques. Le PTCE « propose des ruptures stratégiques, identifie les potentielles sources d'innovation et fait émerger de nouvelles activités pour y répondre ».			
Le PTCE définit sa finalité à partir d'un « diagnostic de territoire » réactualisé régulièrement. Ces diagnostics présentent les spécificités du territoire d'implantation (histoire, organisations, coopérations, constats des besoins sociaux et opportunités).	Relation du PTCE au territoire	Spécificités des parties prenantes et de la forme organisationnelle du PTCE	
L'« ancrage territorial » du PTCE est important dans son émergence, sa création et sa gestion. Il passe par la prise en compte des besoins sociaux et des organisations présentes sur le territoire, dans une démarche de « développement endogène ».			
Le PTCE tend assez rapidement à « se formaliser » par des conventions de partenariat, la signature d'une charte commune, la formalisation des instances de gouvernance mais aussi par la création « d'une structure juridique » dédiée au PTCE. Cette structure juridique est une organisation permettant l'intégration des organisations membres du PTCE.	Structuration d'une organisation collective territoriale		
Le PTCE se fonde sur des rencontres régulières entre les acteurs dès l'émergence. Ces rencontres sont : « des groupes de travail » mais aussi « des instances de pilotage et de gouvernance du PTCE » permettant le suivi de la création du PTCE et la prise de décision « collective ». Ces instances sont ensuite « formalisées dans un conseil d'administration » une fois le PTCE créé.			
Le PTCE se trouve dès l'émergence dans une logique de créer « une dynamique territoriale de coopération économique » par l'enjeu de regrouper des acteurs de nature différentes pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux par l'activité économique.			
Le PTCE se structure par la recherche d'une « vision commune, aspiration commune, stratégie partagée » entre les membres du PTCE. Cette stratégie			

commune est formalisée dans un document d'objectifs ou un projet du PTCE et se réfère souvent aux axes thématiques identifiés.		
Les citoyens sont régulièrement invités et rencontrés pour cerner les « <i>besoins des habitants</i> » mais sont peu impliqués effectivement dans le PTCE lui-même.	Parties prenantes impliquées multiples	
Les collectivités territoriales sont un acteur « <i>essentiel à impliquer</i> » pour beaucoup de PTCE, notamment par la légitimité et le « <i>financement</i> » qu'elles induisent par leur présence.		
Les entreprises sont souvent difficilement impliquées dans le PTCE. Cette implication passe régulièrement par une « <i>démarche spécifique</i> » de rencontres et d'implications dans le PTCE.		
Les institutions, centres de recherche et centres de formations sont souvent impliqués dans le PTCE, par leur apport de connaissances, d'un réseau des acteurs du territoire ou encore des possibilités de formations à valoriser.		
Les organisations de l'ESS sont principalement les porteurs du PTCE sur les territoires. Elles intègrent assez vite les autres organisations de l'ESS dans la création du PTCE et des activités.		
L'implication passe également par le management des membres du PTCE afin d'« <i>élargir le cercle des acteurs</i> », « <i>d'aligner les intérêts</i> », de calmer les « <i>tensions et la méfiance entre acteurs</i> » de nature différente. Le management passe aussi par « <i>l'horizontalité, la confiance et la transversalité</i> » des acteurs impliqués dans le PTCE.	Processus d'implication et de gestion des parties prenantes	
L'animateur du PTCE développe des moyens de mobiliser les parties prenantes différentes du territoire par : « <i>des groupes de travail, des événements participatifs et des rencontres individuelles</i> » dans le but d'impliquer les différentes parties prenantes. Cette mobilisation est présente à toutes les étapes d'émergence, de création et de gestion du PTCE.		
Le PTCE est toujours impulsé par un « <i>porteur, leader de la démarche de PTCE sur le territoire</i> ». Le porteur est majoritairement une organisation de l'ESS seule ou une collectivité territoriale (par son service développement économique).		
Une fonction d'animation est présente au sein du PTCE pour animer : « <i>les groupes de travail</i> » thématiques et les réunions multi-parties prenantes permettant la mise en place de nouvelles activités.	Fonctions variées au cœur du PTCE	Activités du PTCE similaires à une organisation
Une fonction de coordination est présente au sein du PTCE pour coordonner « <i>les membres du PTCE</i> » mais aussi faciliter la création du PTCE : définition de la stratégie, relations partenariales, structuration, organisation.		
Une fonction de communication est réalisée par le PTCE à la fois en externe et en interne, notamment par la mise en place « <i>d'événements, de productions de communication</i> » avec pour but de « <i>faire comprendre, valoriser, légitimer et sensibiliser</i> » le PTCE auprès des parties prenantes et du territoire.		
Une fonction d'ingénierie est présente au sein du PTCE pour produire des « <i>expertises, études de faisabilité, accompagnements</i> » des activités mais aussi pour « <i>rechercher les subventions, gérer l'opérationnel</i> » du PTCE.		
Le PTCE s'appuie énormément sur des financements privés et publics (subventions, fondations, crowdfunding) à la fois pour la création du PTCE mais aussi pour le développement des nouvelles activités. Ces financements assurent « <i>les ressources nécessaires</i> » pour la création du PTCE.	Besoin en ressources pour le PTCE	
Le « <i>modèle économique</i> » du PTCE est un point central pour coordonner les ressources nécessaires à son activité tout en gardant la « <i>cohérence avec la finalité du PTCE</i> ».		

Le besoin en ressources pour le PTCE passe par de nombreux partages et mutualisations entre les organisations parties prenantes et le PTCE lui-même. Cela se concrétise par « <i>une mise à disposition des moyens</i> » des organisations pour la mutualisation de ressources à acquérir.		
Le PTCE émerge, se crée et se gère avec des ressources humaines « <i>dédiées au projet de PTCE</i> ». Ces ressources sont salariées du PTCE ou mises à disposition par l'une ou plusieurs des organisations parties prenantes.		
Le PTCE a besoin de ressources matérielles pour émerger et se créer : « <i>un lieu</i> », mais aussi des « <i>moyens pour développer les activités</i> ».		
Le PTCE doit utiliser les « <i>des ressources spécifiques du territoire</i> », entendue comme des ressources « <i>présentes spécifiquement sur le territoire, à forte valeur ajoutée et pouvant procurer un avantage différenciatif</i> ».		
Le PTCE déjà créé utilise la recherche et développement dans le cadre de « <i>cellule de R&D</i> » pour « <i>développer des réponses aux problématiques identifiées</i> » et « <i>valoriser et comprendre la démarche du PTCE lui-même et des activités créées</i> ».		

Annexe 9. Présentations des organisations parties prenantes du Pôle Anima (2015-2019)

Organisation (structure juridique)	Présentation succincte de l'organisation	Engagement dans le Pôle Anima	Participation dans les activités du Pôle Anima
Les Ateliers de la Citoyenneté (Association – Entreprise d'Insertion)	Association créée en 2005 et menant des chantiers d'insertion par l'activité économique dans plusieurs domaines d'activités (bâtiment, restauration, sérigraphie artisanale, multimédia-communication, commerce).	Dès le départ, l'objectif est de « <i>se rapprocher des entreprises, en examinant à chaque fois la possibilité de mettre en place une coopération économique</i> » (Les Ateliers de la Citoyenneté).	Elle pilote avec des employés spécifiques qui y travaillent et des « <i>financements spécifiques des collectivités territoriales et de l'Etat</i> » (Les Ateliers de la Citoyenneté). Elle anime l'espace partagé, le magasin commun, le pôle ESS, le soutien des activités pour les commerçants (market place) et les rencontres avec les entreprises.
Les Animaliens (Association)	Association créée en 2014 et menant des activités d'éducation canine et de médiation animale.	Dès le début, en raison de la possibilité de créer la ferme urbaine, à côté de l'espace partagé	Elle pilote la ferme urbaine et participe au pôle ESS.
Le Lieu Commun (Association)	Association créée en 2013, menant une activité de co-working pour tous les habitants et les touristes de Calais qui ont besoin d'un espace de travail et/ou de salles de réunion, de façon ponctuelle ou régulière.	Dès le début, dans le but de trouver un « <i>lieu qui nous convient mieux</i> » (Le Lieu Commun).	Elle participe au pôle ESS et au soutien des activités pour les commerçants par l'implication d'un des co-workers de l'association.
Made in Calais (Association)	Association créée en 2012 dans le but « <i>valoriser les des savoir-faire locaux</i> » par l'animation d'évènements commerciaux, la mutualisation de lieux de vente, l'animation de la communauté locale et la mise à disposition d'ateliers.	Dès le début, « <i>avoir un lieu pour professionnaliser aussi les indépendants</i> » (Made In Calais).	Elle participe au pôle ESS et bénéficie du magasin partagé.
Opale Vélo Services (Association)	Association créée en 2007, menant une activité de « <i>location, réparation et vente de vélos de réemploi</i> » (Opale Vélo Services).	Parce qu'il était implanté dans l'espace partagé initialement. Après avoir quitté l'espace partagé, il est resté dans le Pôle Anima.	Elle participe au cluster ESS parce qu'il trouve « <i>l'entraide et les discussions</i> » (Opale Vélo Services).
Centre Européen de Séjour de Calais (Association)	Association créée en 2007 pour gérer ce centre qui propose « <i>de l'hébergement, de la restauration et du séminaire</i> » (Centre Européen de Séjour de Calais).	« <i>Pour rencontrer d'autres associations (...), cela permet aussi de se faire connaître des autorités locales, de pouvoir aussi demander des subventions, et aussi un soutien pour tout projet spécifique</i> » (Centre Européen de Séjour de Calais).	Elle participe au Pôle Anima.
Grand Calais Terres et Mers (Communauté d'Agglomération)	Communauté d'agglomération exerçant plusieurs missions de services publics : développement économique, aménagement, politique de la ville, etc.	Elle apporte des ressources financières pour le lancement du Pôle Anima et de la ferme urbaine.	Elle participe parfois au pôle ESS.
Commerçants locaux	Entreprises tenant des commerces en centre-ville de Calais ou dans les centres		Ils bénéficient d'un soutien pour le marketing et le market place, mis en place par l'agglomération

	commerciaux du cœur de ville de Calais.		en lien avec les Ateliers de la Citoyenneté et Le Lieu Commun.
Entreprises locales	Entreprises présentes sur le Calaisis et œuvrant principalement dans le bâtiment.		Elles participent à des rencontres avec les Ateliers de la Citoyenneté.

Annexe 10. Présentations des organisations parties prenantes de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire (2015-2019)

Organisation (structure juridique)	Présentation succincte de l'organisation	Engagement dans la Fabrique pour Entreprendre Solidaire	Participation dans les activités de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire
PETR Cœur des HDF (Collectivité territoriale)	Le Pôle d'Equilibre Territorial et Rural du Cœur des Hauts-de-France est chargé de mener des actions de promotion économique, d'aménagement du territoire et de développement culturel pour le compte de ses 3 Communautés de communes membres : Haute-Somme, Est Somme et Terre de Picardie.	Dès le début, développer et étendre l'esprit d'entrepreneuriat local et de l'ESS parmi les citoyens et les organisations locales.	Elle pilote de la réponse à un appel à projets européen autour de la sensibilisation à l'esprit d'entreprendre, notamment dans le secteur de l'ESS. Elle dirige entièrement la Fabrique pour Entreprendre Solidaire, les comités de pilotage ainsi que le soutien aux entrepreneurs et aux groupes d'activités thématiques.
Maison pour l'Entreprise, l'Emploi et la Formation (MEEF) de Péronne (Association publique)	Maison pour l'entreprise l'emploi et la formation, sur le territoire Santerre – Hauts-de-Somme dont le siège est à Péronne. Elle regroupe les services de la mission locale et de la maison de l'emploi, les deux structures ont fusionnées pour devenir la MEEF.	Dès le début, « <i>continuer à exister (...) dans le prolongement de nos priorités de développement</i> » (MEEF) en co-répondant à l'appel à projets européen avec le PETR Cœur des HDF.	Elle produit des supports de communication pour présenter des rapports territoriaux sur les activités entrepreneuriales et les besoins territoriaux pour la Fabrique pour Entreprendre Solidaire. Elle codirige également avec le PETR Cœur des HDF et participe aux comités de pilotage et aux groupes d'activités.
CRESS HDF (chambre consulaire)	Chambre consulaire régionale de l'économie sociale et solidaire en HDF avec des missions de représentation, d'observation, d'accompagnement à l'entrepreneuriat et de promotion des organisations de l'ESS.		Elle participe aux comités de pilotage de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire et aide à la structurer par des réunions régulières avec les animateurs.
Conseil régional HDF (collectivité territoriale)	Plus particulièrement le service des partenariats économiques dans ses missions liées à l'entrepreneuriat et au développement des territoires.	Car c'est l'institution qui gère le fonds de l'UE accordé à la Fabrique pour Entreprendre Solidaire.	Elle participe aux comités de pilotage de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire.
DIRECCTE HDF (service de l'Etat)	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi des HDF.		Elle participe aux comités de pilotage de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire.
Chambre d'Agriculture (chambre consulaire)	Antenne départementale de la chambre d'agriculture régionale qui accompagne les agriculteurs par le conseil et la formation grâce à une équipe pluridisciplinaire. Elle a également des missions de partenariats privilégiés avec les collectivités dans la promotion du territoire.		Elle participation aux événements et activités dans le cadre du groupe de travail alimentation et aussi aux comités de pilotage.

Saint-Jean (Association)	Association Saint-Jean qui gère un SSIAD ⁴⁸ avec deux équipes (une équipe spécialisée Alzheimer et une ESPRAD ⁴⁹), un service d'aide à domicile, récemment fusionné avec le CCAS ⁵⁰ de Péronne.	Elle est en train de créer une nouvelle activité concernant la mobilité sur le territoire et est aidée par le PETR Cœur des HDF.	Elle participe au groupe de travail mobilité puis aussi aux comités de pilotage.
Lycée agricole de Péronne	Le Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricoles de la Haute-Somme dispense des formations pour Adultes et par voie d'Apprentissage dans les domaines des Services à la Personne, l'Agriculture, les Métiers du Cheval, l'Environnement et de l'insertion, etc.	Il est en train de créer une nouvelle activité concernant le commerce alimentaire sur le territoire et est aidé par le PETR Cœur des HDF.	Elle participe au groupe de travail alimentation puis aussi aux comités de pilotage.
Conseil Départemental de la Somme	Plus particulièrement la direction de l'attractivité du territoire, du développement agricole et touristique, concernant les missions de développement des circuits courts alimentaires.	Par son service autour de l'alimentation locale.	Elle participe au groupe de travail alimentation puis aussi aux comités de pilotage.
Communautés de Communes Est de la Somme	Plus particulièrement le service environnement concernant la gestion des déchets, les plans climat et alimentation ainsi que les services espaces verts et techniques.	Elle est en train de créer une nouvelle activité concernant le commerce alimentaire sur le territoire et est aidée par le PETR Cœur des HDF.	Elle participe au groupe de travail alimentation puis aussi aux comités de pilotage.

⁴⁸ SSIAD : Services de soins infirmiers à domicile.

⁴⁹ ESPRAD : équipe spécialisée de prévention et de réadaptation à domicile pour les malades atteints de la maladie de Parkinson.

⁵⁰ CCAS : Centre communal d'action sociale.

Annexe 11. Présentations des organisations parties prenantes d'Aliss (2015-2019)

Organisation (structure juridique)	Présentation succincte de l'organisation	Engagement dans Aliss	Participation dans les activités d'Aliss
Directeur de la Blanchisserie Centrale (entreprise d'insertion)	Entreprise d'insertion spécialisée dans le nettoyage du linge dans une logique industrielle.	Depuis le début d'Aliss.	Il participe au conseil d'administration d'Aliss et dans les groupes de travail mobilité et éco-activités.
Directeur du Relais (association)	Association créée en 1984 qui a pour but de lutter contre l'exclusion par le biais de chantiers d'insertion, œuvrant dans le tri et la récupération des vêtements.	Depuis le début d'Aliss.	Il participe au conseil d'administration d'Aliss et dans les groupes de travail mobilité et éco-activités.
Expert- comptable (entreprise)	Expert-comptable et commissaire aux comptes travaillant dans un cabinet national ayant une antenne à Soissons.		Il participe au conseil d'administration d'Aliss et y est resté en 2019.
Présidente du Pied @ l'étrier (association)	Association créée en 2016 et ayant pour but de faire du numérique un lien social et intergénérationnel.	Pour être aidée dans la création d'une activité (Adjoint de TPE) par Aliss.	Elle participe au conseil d'administration d'Aliss, y est restée en 2019 et participe aux groupes de travail mobilité et éco-activités.
Entrepreneur ESS	Création en cours de 3 activités : activité saisonnière de team-buildings intensifs sur un bateau, activité de création d'une colocation de grands séniors à Soissons et start-up de gestion de la satisfaction client.	Depuis le début d'Aliss, et a lancé la création de l'association Aliss.	Il a participé aux groupes de travail depuis le début d'Aliss et participe au conseil d'administration, il y est resté en 2019.
Commerçant local	Commerçant local du centre-ville de Soissons.		Il participe au conseil d'administration d'Aliss.
Directeur du Lycée professionnel	Lycée professionnel privé de Soissons formant dans les domaines de l'art et du design, santé et social, hôtellerie-restauration et services aux entreprises.	Depuis le début d'Aliss, et a lancé la création de l'association Aliss.	Il participe au conseil d'administration d'Aliss.
Entreprise de Communication (entreprise)	Entreprise d'impression qui gère aussi la création de la charte graphique, la mise en page des outils de communication, par une prestation globale en terme de communication.		Adhérent à l'association Aliss et participe à la création des supports de communication et du site web d'Aliss.
Entrepreneur (entreprise)	Entreprise de conseil sur la stratégie de communication pour les associations et entreprises dans le Grand Soissonnais et ailleurs en France.	Depuis le début d'Aliss.	Adhérent à l'association Aliss et participe aux groupes de travail.
Grand Soissonnais (collectivité territoriale)	Agglomération du Soissonnais, plus particulièrement le service développement économique et du tourisme qui a en charge les	A lancé la consultation publique concernant le développement économique sur le territoire.	Elle participe aux groupes de travail et est invité au conseil d'administration mais n'est pas adhérente de l'association Aliss.

	relations entreprises avec un volet ESS.	Cette consultation est à la base de la création d'Aliss.	
Chargée de mission du Conseil Départemental de l'Aisne	Plus particulièrement le service équipe d'insertion de Soissons, menant les évaluations des demandeurs du RSA.		Elle participe au groupe de travail mobilité.
La Poste (entreprise publique)	Plus particulièrement le service relations territoriales de la Poste dans l'Aisne, qui a pour missions de créer de la coopération en interne de la Poste et des missions de représentations auprès des élus en externe.		Adhérent à l'association Aliss et participe au groupe de travail mobilité.
Sous-préfet de l'Aisne (service de l'Etat)	Gestion locale des services déconcentrés de l'Etat sur l'agglomération du Soissonnais.		En relation avec l'animateur de l'association Aliss.
Réaliss Quartiers (association)	Association créée en 2018 et gérant un atelier chantier d'insertion dans le cadre de la gestion d'une régie de quartier dans deux quartiers de Soissons.	A été créée à l'aide de l'association Aliss.	
Les Ateliers de Taux (association)	Association créée en 2018, qui gère un atelier chantier d'insertion autour du tri des bio-déchets alimentaires.	A été créée à l'aide de l'association Aliss.	Elle participe au groupe de travail éco-activité.
Axo'Méca (association)	Association créée en 2017, qui gère un atelier chantier d'insertion autour d'un garage solidaire.	A été créée à l'aide de l'association Aliss.	Elle est devenue adhérente à l'association Aliss.

Annexe 12. Présentations des organisations parties prenantes d'Emergence Beauvaisis (2015-2019)

Organisation (structure juridique)	Présentation succincte de l'organisation	Implication dans Emergence Beauvaisis	Participation dans les activités d'Emergence Beauvaisis
Maison d'Economie Solidaire (SCIC – PTCE)	Société coopérative d'intérêt collectif créée en 2002 dans le but de mutualiser et faciliter le développement économique et social du territoire par la mise en place d'activités répondant aux besoins sociaux. Lauréate de l'appel à projet national PTCE en 2014. Elle porte des activités de formations, services à la personne, éco-construction, recyclage des déchets, accompagnement à l'entrepreneuriat.	A co-lancé Emergence Beauvaisis dans le but d'essaimer le PTCE existant.	Elle participe et coordonne Emergence Beauvaisis grâce à l'engagement d'un salarié comme animateur : comités de pilotage, soutien aux entrepreneurs locaux, groupes de travail mobilité, insertion jeunesse, éco-activités et conciergerie solidaire.
SIME (association intermédiaire)	Association intermédiaire créée en 1990 pour faciliter l'insertion de personnes éloignées de l'emploi par l'accompagnement, la formation et la mise en situation de travail, en mettant à disposition ces salariés dans des activités diverses de services.	Dès le départ d'Emergence Beauvaisis, après avoir été impliqué dans la création de la Maison de Ther.	Elle coordonne le groupe de travail conciergerie solidaire et les comités de pilotage, grâce à l'engagement d'un salarié comme animateur.
Beauvais Services Plus (association)	Entreprise d'insertion de personnes en difficultés par des activités de nettoyage et débroussaillage.	Dès le départ d'Emergence Beauvaisis.	Elle coordonne le groupe de travail éco-activités et les comités de pilotage, grâce à l'engagement d'un salarié comme animateur.
Ligue de l'Enseignement de l'Oise (association)	Association créée en 1866 en tant que fédération départementale de l'éducation populaire. Elle gère différents services avec et autour de l'école mais aussi avec des associations, collectivités territoriales dans le secteur de l'éducation populaire et de la jeunesse.	Dès le départ d'Emergence Beauvaisis, après avoir été impliqué dans la création de la Maison de Ther.	Elle coordonne le groupe de travail insertion jeunesse et les comités de pilotage, grâce à l'engagement d'un salarié comme animateur.
Chambre des Métiers et de l'Artisanat de l'Oise (chambre consulaire)	Créée en 1925 et administrée par des chefs d'entreprises artisanales, elles sont les organes représentatifs des intérêts généraux de l'Artisanat. La CMA de l'Oise est l'antenne départementale de la CMA HDF, pour l'accompagnement des entreprises artisanales.	Dès le départ d'Emergence Beauvaisis.	Elle participe aux comités de pilotage.
Conseil régional HDF (collectivité territoriale)	Plus particulièrement le service des partenariats économiques dans ses missions liées à l'entrepreneuriat et au développement des territoires.	Dès le départ d'Emergence Beauvaisis, comme soutien financier.	Elle participe aux comités de pilotage.
Chambre de commerce et d'industrie de	Créée en 1889, la CCI de l'Oise est un établissement public administratif de l'Etat au service	Dès le départ d'Emergence Beauvaisis.	Elle participe aux comités de pilotage.

l'Oise (chambre consulaire)	des entreprises. Elle a des missions de : représentation des entreprises, contribution au développement économique et à l'attractivité des territoires, soutien aux entreprises (appui, formation, et accompagnement).		
Département de l'Oise	Plus particulièrement le service de cohésion sociale dans le cadre du soutien à la politique Emergence favorisant la création de PTCE à visée économique et sociale pour répondre aux besoins du territoire.	Dès le départ d'Emergence Beauvaisis, comme soutien financier.	Elle participe aux comités de pilotage.
Agglomération du Beauvaisis	Plus particulièrement le service développement économique, qui possède des fonctions d'accompagnement de l'économie sur le territoire.	Dès le départ d'Emergence Beauvaisis, il facilite l'organisation et la création d'activités par l'apport de ressources.	Elle participe aux comités de pilotage et dans le groupe de travail insertion jeunesse.
CRESS HDF (chambre consulaire)	Chambre consulaire régionale de l'économie sociale et solidaire en HDF avec des missions de représentation, d'observation, d'accompagnement à l'entrepreneuriat et de promotion des organisations de l'ESS.	Dès le départ d'Emergence Beauvaisis.	Elle participe aux comités de pilotage et dans le groupe de travail éco-activités.
Emmaüs Oise (association)	Association solidaire ayant des activités d'insertion sociale, de recyclage des déchets, etc. dans une visée économique et sociale.		Elle participe aux groupes de travail mobilité et insertion jeunesse puis dans les comités de pilotage.
Maison de Ther (pôle d'associations)	Maison multi-services citoyenne et solidaire, créée en 2015 et portée par plusieurs associations (Ligue de l'Enseignement de l'Oise, SIME, UFOLEP) à destination des salariés d'une zone d'activité commerciale à Beauvais.	Dès le départ d'Emergence Beauvaisis.	Elle participe aux groupes de travail insertion jeunesse et conciergerie solidaire et dans les comités de pilotage.
AFPA Beauvais (association)	Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes est un organisme français de formation professionnelle, au service des Régions, de l'État, des branches professionnelles et des entreprises.	Car un projet d'espace partagé s'est initié à la place du site actuel de l'AFPA.	Elle participe aux comités de pilotage.
Uni Lassalle (école d'ingénieurs agricoles)	Pôle d'enseignement supérieur de référence nationale et internationale dans les Sciences de la Terre, du Vivant et de l'Environnement.		Elle participe au groupe de travail éco-activités et aux comités de pilotage.
Itinér'air (association)	Association créée en 2012 avec plusieurs activités : apprentissage de la langue français et remise à niveau en savoirs, épicerie sociale non alimentaire, auto-réhabilitation de logement et chantier d'insertion en restauration.		Elle participe aux groupes de travail mobilité et insertion jeunesse puis dans les comités de pilotage.

Synergies Activ (association)	Association créée en 2018 qui gère un chantier d'insertion permettant le développement d'un garage solidaire.	A débuté comme bénéficiaire accompagné par Emergence Beauvaisis dans la création du garage solidaire.	Elle coordonne le groupe de travail mobilité et participe aux comités de pilotage.

Annexe 13. Structure de données concernant le processus de création des MO

MPP

Concepts de premier ordre	Thèmes de second ordre	Dimensions	
Les organisations pilotes ont un rôle central pour donner des idées, une direction, une vision.	Emergence individuelle de la MO MPP	<i>Processus de création de la MO MPP à travers le temps</i>	
Les organisations pilotes saisissent les valeurs et le financement pour développer les MO MPP.			
Les organisations pilotes recherchent des parties prenantes pour la création des MO MPP.			
Deux groupes distincts apparaissent dans le processus de création : le premier groupe (comprenant les organisations pilotes), basé sur la similitude entre les membres, avec des connaissances et une implication importantes et le second groupe, plus diversifié, avec moins de connaissances et d’implication dans la MO MPP.	Groupes divisés dans l’activation de la MO MPP		
Les groupes sont également séparés dans la participation aux activités du processus de création de la MO MPP : la gouvernance est investie par le premier groupe tandis que les groupes de travail permettent la participation de toutes les organisations invitées.			
Les fonctions des groupes sont différentes : la gouvernance facilite la formalisation de la MO MPP tandis que les groupes de travail participent à la création de nouvelles activités.			
Le premier groupe intègre progressivement le second groupe dans la gouvernance et les comités, en fonction de la volonté du second groupe et de l’ouverture souhaitée par le premier groupe.	Groupe collectif pour la création de la MO MPP		
Le nouveau défi repose sur la création de la MO MPP : adaptation de la stratégie et vision collectives et création de processus de gouvernance et de stratégie égaux.			
Découverte de la MO MPP en cours de création en raison de la volonté de transformer l’économie et le territoire.	Innovation sociale et territorial comme logique individuelle pour découvrir		<i>Logiques d’action des membres pour se joindre et participer à la MO MPP</i>
Thèmes des activités des MO MPP basés sur les réponses aux besoins des citoyens.			
Les organisations membres veulent développer des activités d’inclusion sociale.			
Participation à un groupe de travail thématique et au sein de la MO MPP en cours de création pour partager entre organisations similaires basées sur les mêmes valeurs.	Communauté de pratiques pour partager et se connaître les uns les autres		
Volonté d’interconnaissance entre les organisations membres.			
Les organisations membres décident de participer à la MO MPP dans l’objectif de peser « <i>plus lourd</i> ».			
Partage d’idées et d’activités entre les organisations membres sans actions communes.			
Les organisations sont de plus en plus impliquées en raison de l’intérêt commun dans la réalisation d’activités pour le développement territorial.	Communautés créatives pour co-crée des activités partagées par les membres		
Les organisations contribuent de manière créative et coopérative à traiter les questions territoriales et à créer de nouvelles activités.			
Partenariat et relations commerciales entre organisations dans le but de créer des activités.			

Les organisations pilotes sont engagées, impliquées et responsables de la MO MPP en cours de création.	MO MPP comme une nouvelle activité pour l'organisation pilote	<i>Evolution des frontières de la MO MPP en cours de création</i>
Les organisations pilotes ont un rôle central dans l'organisation des réunions.		
Implication des organisations pilotes dans la recherche de ressources et la coordination des groupes de travail.		
Les organisations pilotes voient plus d'organisation en tant que membres que les organisations elles-mêmes ?		
Présence d'organisations similaires dans le premier groupe de membres. L'organisation pilote cherche à renforcer la similarité entre les organisations (valeurs, labels).	MO MPP comme un groupe de membres similaires aux frontières floues	
Des organisations différentes sont présentes dans le groupe élargi mais elles sont considérées comme des membres à part entière du MO MPP par le premier groupe.		
Les organisations différentes sont intéressantes, mais manquent de connaissances et sont sceptiques quant au processus de création de la MO MPP et se considèrent comme des non-membres ou des membres éloignés de la MO MPP.		
Intégration de toutes les organisations dans le processus de création de la MO MPP (ateliers et gouvernance) avec formalisation de l'adhésion.	MO MPP comme un groupe élargi de membres	
Toutes les organisations se considèrent comme des membres à part entière de la MO MPP et l'organisation pilote facilite la mise en place d'une égalité entre les membres.		
Stratégie définie par les organisations pilotes mais peu claire pour les membres.	Pratiques de lancement, seulement connu et investi par le pilote	<i>Pratiques d'organisation pour la création de la MO MPP</i>
La stratégie est menée par les opportunités et les réunions.		
Les organisations deviennent partenaires de l'organisation pilote dans une nouvelle activité à créer.		
Intégration progressive des membres dans la gouvernance avec formalisation des modes d'implication dans la MO MPP.	Pratiques de formalisation de la MO MPP par les membres	
Participation différenciée pour les membres entre le premier et le deuxième groupe.		
Les organisations membres sont conscientes de l'objectif de la MO MPP, mais elles constatent un manque de clarté dans les pratiques de gouvernance et les stratégies.		
Structuration d'une MO MPP avec une gouvernance, une stratégie et des règles formalisées, partagées entre tous les membres de l'organisation.	Pratiques de structuration de la MO MPP elle-même	
Création d'une forme juridique pour la MO MPP entre les membres, y compris par la gestion de ressources pour la MO MPP elle-même.		

Annexe 14. Actualisation de la présentation des organisations parties prenantes du Pôle Anima (2019-2020)

Organisation (structure juridique)	Evolution de l'organisation	Evolution de l'engagement dans le Pôle Anima	Evolution de la participation dans les activités du Pôle Anima
Les Ateliers de la Citoyenneté (association)	<i>Pas de changement.</i>	Départ de l'animateur dédié au Pôle Anima.	Ajout de la participation à un événement commun au Pôle ESS et aux cafés de l'ESS.
Les Animaliens (association)	Accroissement de l'activité par la gestion de la ferme urbaine (gestion et animation).	Moins d'engagement du fait de l'accroissement de l'activité	Ajout de la participation à un événement commun au Pôle ESS et aux cafés de l'ESS.
Le Lieu Commun (Association)	Augmentation de la fréquentation de l'espace de co-working pour des demandes ponctuelles (bureau et salle de réunion)	Possibilité de rejoindre à terme « <i>l'espace de co-working de la Maison du Numérique</i> » (Le Lieu Commun).	Ajout de la participation à un événement commun au Pôle ESS et aux cafés de l'ESS.
Made in Calais (Association)	<i>Pas de changement.</i>	<i>Pas de changement.</i>	Ajout de la participation, à la seconde boutique, à un événement commun au Pôle ESS et aux cafés de l'ESS.
Opale Vélo Services (Association)	Mise en place d'une aide à l'achat de vélos, partenariats avec la ville pour le plan vélo de Calais.	<i>Pas de changement.</i>	Ajout de la participation à un événement commun au Pôle ESS et aux cafés de l'ESS.
Centre Européen de Séjour de Calais (association)	Départ de la salariée dédiée au développement partenarial mais intégrée au conseil d'administration et continue ces missions de partenariat.	<i>Pas de changement.</i>	Ajout de la participation à un événement commun au Pôle ESS et aux cafés de l'ESS.
Grand Calais (Communauté d'Agglomération)	<i>Pas de changement.</i>		
Galilée (association)	Créée depuis 2005, avec pour mission l'accompagnement des initiatives de développement local avec les collectivités territoriales, les acteurs de l'ESS et les collectifs et les porteurs de projets. Elle intervient sur l'Audomarois et le Calaisis.	Permanences physiques au Pôle Anima permettant de renforcer l'accompagnement des porteurs de projets sur le Calaisis, intégration aux réunions des Animés et mise en place des cafés de l'ESS.	Animation du pôle ESS par les réunions des Animés et les cafés de l'ESS depuis le départ du salarié dédié et participation à un événement commun au Pôle ESS.
Calais Wood (association)	Créée en mars 2017 avec pour objectif de développer des outils permettant de donner une bonne image touristique de Calais	Intégration aux réunions des Animés et aux cafés de l'ESS.	Participation à un événement commun au Pôle ESS et aux cafés de l'ESS.
La Société Anonyme et Populaire (association)	Créée en 2005 à Dunkerque, avec pour mission l'animation et l'aménagement de temps forts sur le littoral entre Dunkerque et Calais.	Intégration aux réunions des Animés et aux cafés de l'ESS.	Participation à un événement commun au Pôle ESS et aux cafés de l'ESS.
Magnier Primeur (entreprise)	Commerçant primeur dans le centre Calais (fruits, légumes, crèmerie et épicerie fine) depuis 1972.	Pas d'engagement dans le Pôle Anima.	Participation à la Marketplace par la vente de produits (commerçant).
Cafétoria (entreprise)	Activité de torréfaction de café depuis 2015 et magasin avec « bar à café » depuis 2017 dans le centre-ville de Calais. Vente	Bénéficiaire de l'aide à la communication par les ADLC en lien avec la Ville de Calais.	Participation à la Marketplace par la vente de produits (commerçant).

	de cafés aux particuliers et aux professionnels (cafés, hôtels, restaurants, collectivités, etc.)		
SPL Calais Cœur de Vie (entreprise publique)	Société détenue par la ville et l'agglomération de Calais créée en 2015 avec pour mission la gestion du centre commercial les 4B et l'accompagnement des commerçants dans l'hyper centre-ville de Calais.	Partenaire et bénéficiaire de l'expérimentation de la Marketplace porté par le Pôle Anima.	Participation au cahier des charges de la Marketplace, communication puis reprise de la version 2 de la Marketplace.
Entreprises locales	<i>Pas de changement.</i>		

Annexe 15. Actualisation de la présentation des organisations parties prenantes de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire (2019-2020)

Organisation (structure juridique)	Evolution de l'organisation	Evolution de l'engagement dans la Fabrique pour Entreprendre Solidaire	Evolution de la participation dans les activités de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire
PETR Cœur des HDF (collectivité territoriale)	<i>Pas de changement.</i>	Arrêt de la stratégie de créer un PTCE et recentrage sur de la coopération territoriale à travers des thématiques (mobilité et alimentation).	Participation recentrée sur la coordination des groupes thématiques et l'identification des besoins territoriaux. Ajout d'une co-réponse à un appel à projets concernant la mobilité des jeunes sur le territoire.
MEEF de Péronne (association publique)	<i>Pas de changement.</i>	<i>Pas de changement.</i>	Ajout d'une co-réponse à un appel à projets concernant la mobilité des jeunes sur le territoire.
CRESS HDF (chambre consulaire)	Arrêt de l'accompagnement envers les PTCE.	<i>Pas de changement.</i>	<i>Pas de changement.</i>
Conseil régional HDF (collectivité territoriale)	<i>Pas de changement.</i>		
DIRECCTE HDF (service de l'Etat)	<i>Pas de changement.</i>		
Chambre d'Agriculture (chambre consulaire)	<i>Pas de changement.</i>		
Saint-Jean (association)	Développement d'activités et de partenariats divers.	<i>Pas de changement.</i>	Ajout d'une co-réponse à un appel à projets concernant la mobilité des jeunes sur le territoire.
Lycée agricole de Péronne	Rapprochement en cours des deux sites sur Péronne.	<i>Pas de changement.</i>	<i>Pas de changement.</i>
Conseil Départemental de la Somme (collectivité territoriale)	Mission élargie concernant l'attractivité du territoire avec un objectif sur les circuits alimentaires de territoire.	<i>Pas de changement.</i>	Participations ponctuelles en conseil auprès des porteurs du PTCE.
Communautés de Communes Est de la Somme (collectivité territoriale)	Poste recentré sur le développement durable et le plan climat.	<i>Pas de changement.</i>	<i>Pas de changement.</i>
AMAO (association)	Créée en 2016 avec pour mission	Bénéficiaire de l'accompagnement de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire.	Pas de participation.

Annexe 16. Actualisation de la présentation des organisations parties prenantes d'Aliss (2019-2020)

Organisation (structure juridique)	Evolution de l'organisation	Evolution de l'engagement dans Aliss	Evolution de la participation dans les activités d'Aliss
Directeur de la Blanchisserie Centrale (entreprise d'insertion)	<i>Pas de changement.</i>	Départ de l'association Aliss en tant que membre.	<i>Plus d'activités.</i>
Directeur du Relais (association)	<i>Pas de changement.</i>	Départ de son poste de président de l'association Aliss.	<i>Plus d'activités.</i>
Expert-comptable (entreprise)	<i>Pas de changement.</i>	<i>Pas de changement.</i>	<i>Plus d'activités.</i>
Présidente du Pied @ l'étrier (association)	<i>Pas de changement.</i>	<i>Pas de changement.</i>	Arrêt de l'expérimentation Adjoint.e de TPE
Entrepreneur ESS	<i>Pas de changement.</i>	Reprise du poste de président de l'association Aliss.	Echanges réguliers avec l'agglomération pour imaginer la reprise du PTCE après les élections.
Commerçant local	<i>Pas de changement.</i>	Départ de l'association Aliss en tant que membre.	<i>Plus d'activités.</i>
Directeur du Lycée professionnel	<i>Pas de changement.</i>	Départ de l'association Aliss en tant que membre.	<i>Plus d'activités.</i>
Entreprise de Communication (entreprise)	<i>Pas de changement.</i>	Départ de l'association Aliss en tant que membre.	<i>Plus d'activités.</i>
Entrepreneur (entreprise)	<i>Pas de changement.</i>	Départ de l'association Aliss en tant que membre.	<i>Plus d'activités.</i>
Grand Soissonnais (collectivité territoriale)	<i>Pas de changement.</i>	Arrêt du financement de l'association Aliss.	Echanges réguliers avec le président d'Aliss pour imaginer la reprise du PTCE après les élections.
Chargée de mission du Conseil Départemental de l'Aisne	Partie à la retraite.	<i>Pas de changement.</i>	<i>Plus d'activités.</i>
La Poste (entreprise publique)	Animateur en lien avec Aliss est parti à la retraite.	Départ de l'association Aliss en tant que membre.	<i>Plus d'activités.</i>
Sous-préfet de l'Aisne (service de l'Etat)	<i>Pas de changement.</i>	<i>Pas de changement.</i>	<i>Plus d'activités.</i>
Réaliss Quartiers (association)	Le animateur a quitté son poste fin 2019.	<i>Pas de changement.</i>	<i>Plus d'activités.</i>
Les Ateliers de Taux (association)	Association en difficulté financière et coordinatrice a quitté son poste fin 2019	<i>Pas de changement.</i>	<i>Plus d'activités.</i>
Axo'méca (association)	Association en difficulté financière et arrêt du garage solidaire fin 2019.	<i>Pas de changement.</i>	<i>Plus d'activités.</i>

Annexe 17. Actualisation de la présentation des organisations parties prenantes d'Emergence Beauvaisis (2019-2020)

Organisation (structure juridique)	Evolution de l'organisation	Evolution de l'engagement dans Emergence Beauvaisis	Evolution de la participation dans les activités d' Emergence Beauvaisis
Maison d'Economie Solidaire (SCIC – PTCE)	Développement d'un projet structurant pour la Maison d'Economie Solidaire avec transformation en tiers-lieu du numérique.	<i>Pas de changement.</i>	Ajout du pilotage de l'activité concernant le lieu partagé sur le site de l'AFPA.
SIME (association intermédiaire)	Développement d'une stratégie tournée vers l'innovation sociale.	Recentrage sur les activités de création d'une conciergerie solidaire.	<i>Pas de changement.</i>
Beauvais Services Plus (association)	Départ de l'animateur dédié à Emergence Beauvaisis.	Moins d'implication par l'absence de présence aux réunions.	Peu présente dans les groupes de travail et comités de pilotage.
Ligue de l'Enseignement de l'Oise (association)	<i>Pas de changement.</i>	<i>Pas de changement.</i>	Ajout d'une position de co-animateur du PTCE Emergence Beauvaisis.
Chambre des Métiers et de l'Artisanat de l'Oise (chambre consulaire)	<i>Pas de changement.</i>		
Conseil régional HDF (collectivité territoriale)	<i>Pas de changement.</i>		
Chambre de commerce et d'industrie de l'Oise (chambre consulaire)	<i>Pas de changement.</i>		
Conseil départemental de l'Oise	<i>Pas de changement.</i>		
Agglomération du Beauvaisis (collectivité territorial)	<i>Pas de changement.</i>	Intégration de plusieurs services de l'agglomération : les services développement économique, de la transition écologique et du développement durable. Convention partenariale signée avec le service développement économique.	Ajout de la mise à disposition de locaux pour les permanences et les réunions d'Emergence Beauvaisis. Participation à l'ensemble des groupes de travail.
CRESS HDF (chambre consulaire)	Arrêt de l'accompagnement envers les PTCE.	<i>Pas de changement.</i>	<i>Pas de changement.</i>
Emmaüs Oise (association)	Départ de la salariée impliquée dans les partenariats territoriaux.	Moins d'implication du fait du départ de la salariée impliquée dans le PTCE.	<i>Pas de changement.</i>
Maison de Ther (pôle d'associations)	<i>Pas de changement.</i>	Questionnements quant à l'intégration de la Maison de Ther vis-à-vis de l'activité de conciergerie similaire.	<i>Pas de changement.</i>
AFPA Beauvais (association)	<i>Pas de changement.</i>	Mise en standby de l'activité de lieu partagé	<i>Pas de changement.</i>
Uni Lassalle (école d'ingénieurs agricoles)	<i>Pas de changement.</i>		
Itinér'air (association)	<i>Pas de changement.</i>		
Synergies Activ (association)	Mise en place du garage solidaire et lancement de l'activité depuis Juillet 2019.	<i>Pas de changement.</i>	<i>Pas de changement.</i>

Passage Pro (association)	ESAT ⁵¹ de transition hors créé en 2010 pour les personnes atteintes de troubles psychiques ou cérébro-lésées avec pour mission l'accompagnement au retour à l'emploi ordinaire.	Intégration par la Maison de Ther suite à de nombreux partenariats.	Participation aux groupes de travail sur les circuits courts alimentaires, la mobilité et les éco-activités ainsi qu'aux comités de pilotage.
Cap3C (société coopérative et participative)	Cabinet coopératif de conseil basé à Beauvais, menant des études d'accompagnement et de conseil à la gestion alternative des déchets.	Suivi d'Emergence Beauvaisis par des échange réguliers avec les porteurs du PTCE.	Participation aux événements et temps forts d'Emergence Beauvaisis.
Foyer de Jeunes Travailleurs Louise Michel (association)	Structure d'hébergement par le logement pour des femmes de 16 à 30 ans.	Intégration par la Maison de Ther et la Ligue de l'Enseignement suite à de nombreux partenariats.	Participation aux groupes de travail concernant la mobilité et l'insertion des jeunes.
Préfecture de l'Oise (service de l'Etat)	Mission particulière concernant la politique de la ville sur Beauvais.	Financement et échanges avec les activités créées dans le cadre d'Emergence Beauvaisis.	Echanges réguliers avec les responsables du garage solidaire et de la coopérative jeunesse de services.
OPHS (association)	Créée en 1906, basée à Beauvais avec des missions de prévention de maladies chroniques, de gestion d'établissements médico-sociaux et d'un service à domicile.	Intégration par la rencontre avec les animateurs d'Emergence Beauvaisis et intéressée car ça permet de « <i>mettre les acteurs autour de la table, qui viennent de différents environnement</i> » (OPHS).	Participation aux groupes de travail sur les circuits courts alimentaires et aux comités de pilotage.
Bureau Information Jeunesse Beauvais (service de la collectivité territoriale)	Créé en 2006, avec pour mission de répondre aux questions des jeunes âgés de 16 à 25 ans concernant des problématiques diverses (emploi, études, formation, loisirs, santé, etc.)	Sollicité par le groupe de travail Insertion des Jeunes pour avoir des informations sur le contexte territorial des jeunes dans l'agglomération du Beauvaisis.	Echanges réguliers avec les animateurs du groupe de travail sur l'insertion des jeunes.

⁵¹ ESAT : Etablissement et service d'aide par le travail

Annexe 18. Structure de données concernant les relations inter-organisationnelles au sein du processus de création des MO MPP

Concepts de premier ordre	Thèmes de second ordre	Dimensions
Plusieurs organisations s'impliquent de multiples façons dans la MO MPP, croisant des apports financiers, de compétences, en temps et en matériel. Les organisations partagent entre elles des expertises et savoir-faire par le biais de « <i>mutualisations de compétences</i> ». Les organisations participent financièrement à la MO MPP sous la forme de dons, de mécénat ou de subventions. Les organisations mettent à disposition du personnel dédié à la coordination de la MO MPP mais également s'impliquent bénévolement dans les différentes réunions et comités de pilotage. Elles y « <i>consacrent du temps</i> ». Les organisations partagent et mettent à disposition des moyens matériels pour permettre la réalisation des activités des MO MPP : vélos, meubles, local, salles de réunion. Les organisations partagent entre elles « <i>des valeurs sociales</i> », des « <i>mêmes valeurs</i> » et une « <i>éthique</i> » vis-à-vis des manières d'agir sur le territoire et auprès des bénéficiaires. Les organisations partagent leur expérience diverse (complémentarité des missions des organisations) et s'entraident dans leurs problématiques administratives, financières, de développement de projets, etc.	Modalités d'implication diverses	Implication des organisations dans les activités de la MO MPP
Les organisations ne s'impliquent pas par manque de temps, d'opportunités de moyens dédiés aux coopérations telles que les MO MPP. Jeux politiques des collectivités territoriales et des institutions publiques entraînent des pertes de financement, d'engagement et une dés-implication des organisations dans la MO MPP. Les organisations ne se retrouvent pas dans les thématiques identifiées par la MO MPP car elles sont « <i>loin des activités du quotidien</i> » et les thématiques sont trop nombreuses, entraînant une perte d'efficacité et de priorisation pour la MO MPP. Les organisations ont besoin d'un « <i>financement pour travailler sur les coopérations</i> » et pour continuer leur implication dans la création de la MO MPP et de ses activités. Les organisations mettent en évidence le manque de diversité des organisations parties prenantes et le besoin « <i>d'élargir le cercle</i> » vers les citoyens, les entreprises, les associations, les collectivités territoriales. C'est une des raisons de leur sentiment « <i>d'essoufflement</i> » vis-à-vis de la création de la MO MPP.	Limites et dés-implication	
Les organisations s'impliquent et découvrent les organisations et le secteur de l'ESS avec lequel elles cherchent ensuite à coopérer. Les organisations s'impliquent afin de répondre aux besoins du territoire en matière de problèmes sociaux et environnementaux dans « <i>une démarche innovante de partenariats</i> ». Les organisations s'impliquent dans la MO MPP à condition de développer une activité pour elles-mêmes ou de faciliter leur propre activité (ressources financières humaines et matérielles, légitimité, partenariat, etc.). Les organisations font « <i>du réseau</i> », se font « <i>connaître auprès d'autres</i> » sur le territoire et pour « <i>réunir d'autres ressources</i> ». Les organisations s'intègrent pour participer ou créer une nouvelle activité dont elles seront (co)-responsables grâce à « <i>l'aide des autres organisations du territoire</i> ».	Plus-value de l'implication des organisations dans les activités	
Plusieurs organisations évoquent la crainte « <i>d'alourdir le dispositif</i> » si la MO MPP se structure trop. Ils imaginent plutôt la MO MPP comme un « <i>réseau en mode projets</i> » et considèrent qu'aucune structuration n'est nécessaire tant « <i>que ça ne limite pas en moyens d'actions</i> ».	Processus de structuration	Implication des organisations dans les processus

Les organisations formalisent leur implication et par là structurent la MO MPP grâce à plusieurs outils : des chartes, des conventions de partenariat tout en « <i>laissant le temps faire</i> », sans précipiter. Plusieurs organisations s'impliquent et portent la structuration de la MO MPP en cours de création dans le but de « <i>rester sur un système assez souple</i> » tout en ayant une organisation porteuse du volet administratif et financier de la MO MPP. Une structure juridique dédiée (association, SCIC) co-gérée par les organisations est envisagée dans le but de pérenniser le « <i>collectif d'acteurs</i> » et permettre d'avoir des ressources dédiées (humaines, financières, locaux, etc.). La communication interne et externe permet de structurer les objectifs, les enjeux et la vision de la MO MPP. La structuration a pour but de « <i>pérenniser des activités</i> » développées par la MO MPP : « <i>dès qu'il y aura des projets plus impactant qui vont arriver il y aura la structure à mettre autour</i> ».		<i>d'organisation de la MO MPP</i>
Les organisations évoquent les thématiques traitées par la MO MPP comme stratégie de celle-ci. Or, plusieurs organisations mettent en évidence le cloisonnement des thématiques entre elles et le manque de « <i>réactualisation des axes thématiques</i> ». Pour plusieurs organisations parties prenantes, le fait de créer une MO MPP est, en soi, « <i>une stratégie de coopération</i> », permettant de mettre en place des « <i>relations entre les acteurs du territoire</i> » et de créer des coopérations économiques et sociales pour le territoire. Les organisations mettent en évidence un manque de stratégie pour la MO MPP, lié à un « <i>essoufflement</i> » et une difficulté à clarifier les objectifs et les réalisations de la MO MPP. La MO MPP doit mettre en accord et construire collectivement sa stratégie en fonction des « <i>envies des organisations</i> » parties prenantes pour trouver un « <i>intérêt commun à travailler ensemble</i> ». La stratégie de la MO MPP est protéiforme et permet aux organisations parties prenantes de « <i>s'y retrouver, s'y impliquer d'un point de vue opérationnel</i> ». La stratégie s'adapte aussi aux organisations pour qu'elles trouvent « <i>un intérêt individuel</i> » dans la stratégie collective. La stratégie de la MO MPP naît « <i>d'un agglomérat d'idées</i> » et s'adapte en fonction « <i>des opportunités trouvées dans l'action</i> ».	Processus de stratégie	
Les organisations ont des niveaux d'implication variés dans la gouvernance de la MO MPP. Les organisations pilotes et celles du premier groupe sont fortement représentées et impliquées dans les prises de décisions, tandis que les autres sont « <i>peu ou pas invitées</i> » et se sentent « <i>à l'écart, peu légitime à prendre la parole</i> » dans les instances de gouvernance. Les organisations mettent en évidence « <i>un manque de transparence</i> » concernant la gouvernance de la MO MPP : peu d'échanges entre les présents, peu de prises de décisions collectives, un manque de mise en évidence des organisations pilotes, responsables, financées ou non dans le cadre de la MO MPP. La gouvernance se fait en plusieurs étapes et en plusieurs cercles d'implication des différents types de membres dans la MO MPP. La gouvernance est également à mettre en lien avec les réalisations et les demandes des organisations, dans une logique de gouvernance par l'action. Pour plusieurs organisations, il n'y a aujourd'hui pas de gouvernance dans les MO MPP du fait du manque de la structuration et de la communication concernant les enjeux, les objectifs et les membres de la MO MPP. Les organisations se questionnent sur les modalités « <i>des prises de décisions</i> » au sein de la MO MPP. Ils mettent en évidence la nécessité « <i>d'échanges spécifiques</i> » sur cette question mais également d'avoir un « <i>espace là-dessus</i> ».	Processus de gouvernance	
Le financement principal de la MO MPP concerne le financement de l'organisation pilote par des « <i>subventions</i> » permettant l'implication de ressources humaines dédiées. L'organisation pilote met également à disposition du temps et des ressources et contribue à « <i>financer</i> » la MO MPP. Durant la création de la MO MPP, les associations et institutions principalement pilotes ou porteuses d'activités nouvelles, sont financées par « <i>le public</i> »,	Enjeu d'un modèle économique propre à la MO MPP	

notamment les collectivités territoriales (conseil départemental, agglomération, région) pour faciliter l'implication des organisations dans la MO MPP.		
Le modèle économique de la MO MPP est un enjeu pour les organisations parties prenantes, tout en prenant compte les aspects économiques mais aussi sociaux. Ce modèle se pressent comme hybride, associant « <i>des subventions</i> », « <i>des prestations auprès des organisations</i> » et « <i>des investissements et intégration au capital des organisations parties prenantes</i> ».		
La MO MPP et les organisations parties prenantes se retrouvent assez rapidement dans des « <i>problématiques de financement</i> » de la cellule d'animation dédiée à la MO MPP ainsi que les activités. Ces problématiques concernent le financement pérenne et indépendant de la MO MPP dans ses activités et sa gestion.		
Les organisations qui développent de nouvelles activités ou qui « <i>sont accompagnées</i> » par la MO MPP se sentent « <i>bénéficiaires</i> » de la MO MPP en cours de création.	Sentiment d'appartenance à la MO MPP	Modalités de relations des organisations dans et en dehors de la MO MPP
Les organisations plus éloignées du pilotage et des activités créées par la MO MPP se sentent comme « <i>extérieures</i> » à la MO MPP en cours de création, « <i>suivant de loin</i> » la démarche de coopération engagée.		
Certaines organisations ainsi que les financeurs de la MO MPP se sentent plutôt à une place de « <i>partenaire</i> » de la MO MPP. Elles apportent plutôt leur expertise, leur financement et leur accompagnement à la MO MPP en cours de création.		
Les organisations pilotes et celles du premier cercle se sentent elles comme « <i>parties prenantes</i> » à part entière de la MO MPP, s'impliquant dans « <i>les activités et la gouvernance globale</i> » de la MO MPP. Les organisations pilotes précisent être une partie prenante « <i>parmi les autres</i> ».		
Les relations entre la MO MPP et les organisations se basent principalement sur des activités. D'un côté, la MO MPP facilite et porte des expérimentations d'activités qui sont par la suite « <i>transférés aux organisations</i> ». De l'autre, les organisations réalisent de nouvelles activités dans le cadre de la MO MPP.	Modalités de relations MO MPP - organisations	
Les relations entre la MO MPP et les organisations passent également par une formalisation. Les organisations peuvent alors signées des conventions de partenariat avec l'organisation pilote ou la MO MPP mais également signées une charte ou même adhérer à la MO MPP. Cette formalisation permet de « <i>savoir qui en est et qui n'en est pas</i> » parmi les organisations.		
Les relations entre la MO MPP et les organisations parties prenantes permettent également de développer une double légitimité. D'un côté, les organisations facilitent la légitimité de la MO MPP en cours de création par leur intégration et leur prise de responsabilité dans le portage d'activités de la MO MPP. De l'autre, la MO MPP permet de faciliter la légitimité des organisations par l'inscription dans une démarche de coopération élargie, notamment concernant leur ancrage territorial et la création d'activités porteuses d'innovation sociale.		
La MO MPP permet de créer des collaborations entre les organisations sur le territoire. En effet, des coopérations se développent entre des organisations sur le territoire grâce à « <i>la mise en lien</i> » permise par les échanges et rencontres. Ces coopérations ne sont pas intégrées en tant que tel à la MO MPP mais celle-ci facilite les rencontres.	Modalités de relations inter-organisations	
Les relations entre les organisations se renforcent aussi au sein de la MO MPP par la mise en place de coopérations et d'échanges « <i>dans les groupes de travail</i> » de la MO MPP, basées sur l'échange d'idées mais également la co-production d'activités et d'expérimentations.		
La MO MPP ne devient cependant pas la courroie de transmission unique des coopérations entre organisations. En effet, les organisations évoquent leur intégration dans plusieurs autres réseaux et coopérations : alliances, réseaux thématiques et sectoriels, conventions de partenariat, etc.		

Annexe 19. Structure de données concernant les effets de co-évolution et leur influence sur la création des MO MPP à visée sociale et solidaire

Concepts de 1 ^{er} ordre	Thèmes de 2 nd ordre	Dimensions
Multiplication des espaces d'échanges pour « <i>connaître les expériences PTCE sur les territoires</i> » et « <i>partager les pratiques d'accompagnement</i> » entre les institutions publiques, les centres de recherche et les organisations d'accompagnement pour faciliter la création des MO MPP sur les territoires.	Institutionnalisation entre institutions	Effets de co-évolution intra-niveaux
Développement de politiques de financements par les collectivités territoriales : conseil régional HDF, conseil départemental Oise, conseil départemental Somme, agglomérations où sont implantées des MO MPP en cours de création. Les politiques de financement s'inspirent les unes des autres et sont « <i>pensées en complémentarité</i> ».		
Multiplication de collectifs pour favoriser la création des MO MPP par la structuration d'accompagnement, de moyens matériels et financiers et d'échanges de pratiques entre les institutions.		
Rencontres régulières entre les MO MPP afin « <i>d'échanger sur nos problématiques communes</i> » et « <i>sur les actions à mettre en place pour créer le PTCE</i> ».	Isomorphisme entre les MO MPP	
Visites croisées « <i>apprenantes</i> » d'une MO MPP chez une autre pour avoir des conseils et « <i>retours d'expériences</i> ».		
Mise en évidence de problématiques similaires d'émergence, de structuration et d'activités et expérimentations à créer : intégration des entreprises classiques, intégration des citoyens, structuration par une charte ou une structure juridique, réalisations d'activités concrètes, etc.		
Les associations et les organisations de l'ESS s'engagent pour « <i>développer l'économie de proximité</i> », « <i>répondre aux besoins du territoire</i> » par l'obtention de nouvelles ressources par le financement, les partenariats et les mutualisations.	Acculturation entre les organisations	
Les collectivités territoriales et les institution publiques sont « <i>sceptiques sur les réalisations concrètes</i> » bien qu'elles soient « <i>intéressées par ces nouvelles structures pour l'innovation sociale sur les territoires</i> ».		
Les entreprises voient l'intérêt de s'associer pour « <i>s'ancrer sur le territoire local</i> » et réaliser des activités pour les citoyens et salariés de leurs organisations qui sont dans le besoin.		
Les organisations influencent la création de la MO MPP par leur activités, leurs constats de territoires et leurs apports en ressources.	Co-évolution entre les organisations et la MO MPP	Effets de co-évolution inter-niveaux
Les MO MPP sont influencées par les besoins des organisations membres « <i>dans la réalisation de nouvelles activités</i> » : innovation d'activités, expérimentations, mutualisations, partage d'expériences.		
La MO MPP entraîne des règles et des valeurs s'imposant aux organisations « <i>concernant les besoins du territoire</i> », « <i>l'innovation des activités</i> » et « <i>la coopération</i> » qui changent		

leurs pratiques et leur vision vis-à-vis de leurs activités et leurs relations aux autres organisations du territoire.		
« <i>L'histoire du territoire joue sur les pratiques de coopération des PTCE</i> » c'est-à-dire que l'environnement préexistant à la MO MPP en cours de création influe sur la mise en place de la MO MPP.	Co-évolution entre l'environnement et la MO MPP	
L'environnement « <i>apporte les ressources et compétences pour développer les activités des PTCE</i> », notamment les ressources financières, matérielles et humaines permettant de faciliter la création de la MO MPP.		
Les MO MPP « <i>deviennent l'interlocuteur privilégié sur le sujet du développement de l'innovation sociale</i> » sur le territoire. La MO MPP remplace les organisations dans la discussion et la négociation avec les institutions publiques et les collectivités territoriales.		
Le contexte social produit par l'environnement oriente le développement de relations inter-organisationnelles et les enjeux partenariaux, d'innovation sociale et de réponses aux besoins sociaux.	Co-évolution entre l'environnement et les organisations	
Les organisations facilitent l'observation des enjeux sociaux et environnementaux du territoire par la « <i>remontée des besoins auprès des institutions et collectivités territoriales</i> ».		
Les organisations entre elles se questionnent sur « <i>la pérennité et la performance des activités</i> » qu'elles réalisent pour répondre aux besoins sociaux de territoire. Elles cherchent à créer des activités « <i>porteuses d'innovation sociale</i> » dans le cadre spécifique de la MO MPP.	Influence sur la réponse aux besoins sociaux de territoire	Impacts des effets de co-évolution
Les MO MPP partagent leurs expérimentations d'activités innovantes pour répondre aux constats similaires entre les territoires : garage solidaire, alimentation, services à la personne, formation, etc.		
Les organisations, les MO MPP et les institutions valident « <i>les constats de territoire</i> » concernant la nécessité de répondre aux besoins sociaux et de « <i>créer de l'emploi sur le territoire</i> ». Elles co-construisent les réponses par l'apport de ressources multiples.		
Les organisations se ressemblent de plus en plus au fur et à mesure des échanges au sein de la MO MPP par le « <i>partage de visions communes de territoire</i> ». Chaque organisation accepte de faire « <i>un pas de côté</i> » pour l'objectif commun au sein de la MO MPP.	Influence sur la création de la MO MPP	
L'environnement facilite la création de la MO MPP par l'apport de ressources (financières, humaines, matérielles) et de légitimité par l'accord et l'accompagnement des organisations et de la MO MPP.		
La MO MPP devient l'espace de dialogue et de négociation pour développer l'innovation sociale. Toutes les organisations du territoire s'impliquent dans la MO MPP et sa création pour participer à la réalisation d'activités porteuses d'innovation sociale.		