



HAL
open science

La fabrique de l'alternative dans les organisations et les territoires

Charlène Arnaud

► **To cite this version:**

Charlène Arnaud. La fabrique de l'alternative dans les organisations et les territoires. Gestion et management. Université de Toulouse, 2025. <tel-05110172>

HAL Id: tel-05110172

<https://hal.science/tel-05110172v1>

Submitted on 12 Jun 2025

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.



HAL Authorization

LA FABRIQUE DE L'ALTERNATIVE DANS LES ORGANISATIONS ET LES TERRITOIRES

Mémoire présenté et soutenu publiquement le 9 janvier 2025
En vue de l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches

TOME 1

par Charlène Arnaud,

Maîtresse de Conférence en Sciences de Gestion

Laboratoire de Gestion et des Transitions Organisationnelles (LGTO)

Université Toulouse III Paul Sabatier

Chercheuse associée à l'UMR AGIR (INRAE)

Jury

Éric Rémy (garant),

Professeur des Universités, Université de Perpignan Via Domitia

Amina Béji-Bécheur,

Professeure des Universités, Université Gustave Eiffel

Philippe Eynaud (rapporteur),

Professeur des Universités, IAE Paris-Sorbonne

Christophe Godowski,

Professeur des Universités, Université Toulouse III Paul Sabatier

Hélène Peton (rapporteuse),

Professeure des Universités, Université Paris-Est Créteil

Nathalie Raulet-Croset (rapporteuse),

Professeure des Universités, IAE Paris-Sorbonne

Nadine Richez-Battesti,

Maîtresse de Conférences, Aix-Marseille Université

LA FABRIQUE DE L'ALTERNATIVE DANS LES ORGANISATIONS ET LES TERRITOIRES

Mémoire présenté et soutenu publiquement le 9 janvier 2025
En vue de l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches

TOME 1

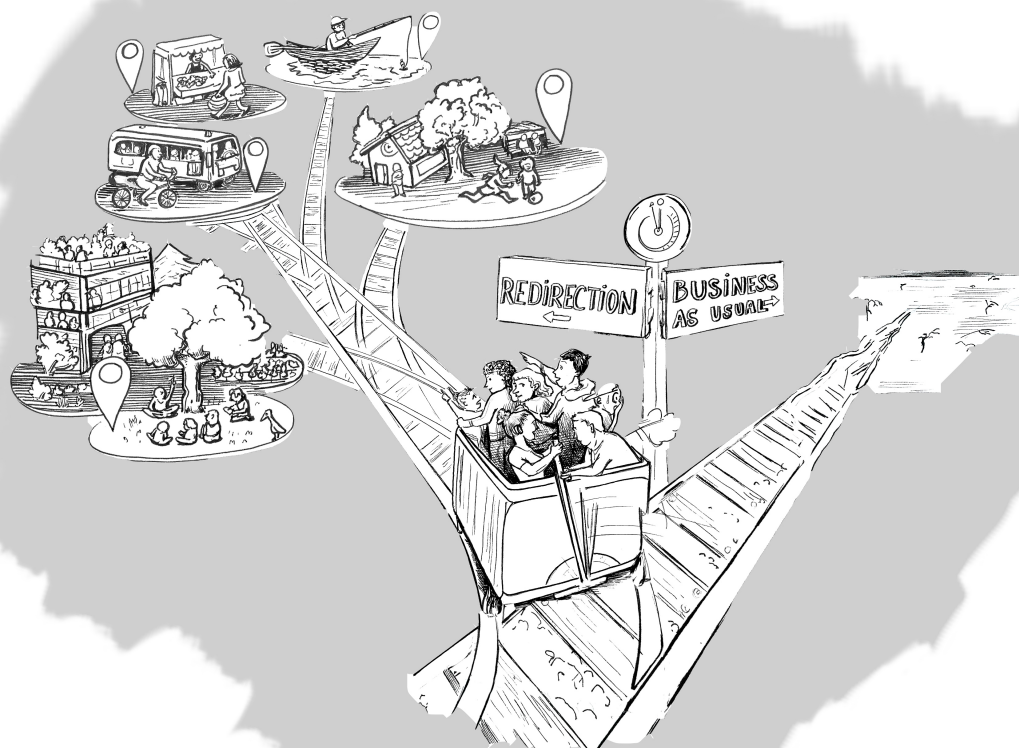
par Charlène Arnaud,

Maîtresse de Conférence en Sciences de Gestion

Laboratoire de Gestion et des Transitions Organisationnelles (LGTO)

Université Toulouse III Paul Sabatier

Chercheuse associée à l'UMR AGIR (INRAE)



REMERCIEMENTS

Ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches est presque terminé, et comme une bouffée d'oxygène, avant de poser le point final, je rédige ces remerciements.

La rédaction de ce mémoire a été presque aussi longue que celle de la thèse – près de trois ans, mais vécue très différemment, les charges professionnelles et familiales étant tout autres. J'ai investi cet espace de réflexivité, de pensée, d'introspection et de projection avec beaucoup d'envie et d'enthousiasme, mais également de peur. Ces trois années ont été jalonnées d'épreuves professionnelles et personnelles difficiles – comme beaucoup de quarantennaires (entre autres) peuvent les vivre. C'est en somme une période de ma vie marquante, bouleversante, que je clos avec ce mémoire. Je suis heureuse d'avoir eu l'opportunité de réaliser ce travail, et d'avoir vécu cela comme une aventure, une exploration – un voyage pendant lequel beaucoup de personnes m'ont accompagnée : celles que j'ai (re)lues ; celles avec qui j'ai échangé ; celles qui m'ont soutenue, épaulée, de toutes les manières possibles.

C'est avec émotion que j'aimerais les remercier, du fond du cœur, pour leur présence bienveillante, rassurante.

C'est un grand plaisir de retrouver dans ce jury Amina Béji-Bécheur, qui m'a fait découvrir les SCIC et m'a accueillie avec beaucoup de chaleur au sein du projet PICRI PAP SCIC il y a près d'une dizaine d'années. C'est également un bonheur de retrouver Hélène Peton. Nous nous sommes croisées quand nous étions encore doctorant·es, à l'AIMS, et à travers le réseau du CEFAG. Nous nous suivons de loin depuis, mais toujours avec plaisir. Je remercie Nadine Richez-Battesti d'avoir accepté mon invitation. Il me paraissait impossible de soutenir un mémoire sur la fabrique de l'alternative dans les SCIC et les territoires sans sa présence tellement elle irrigue ces réflexions. Chaque rencontre est une joie. Voici une nouvelle occasion.

Les autres membres du jury font partie de ces personnes que j'évoquais plus haut, celles que je lis, qui m'inspire. Nathalie Raulet-Croset pour sa manière de lire autrement les Sciences de Gestion et de mettre au travail cet impensé qu'est le territoire ; Philippe Eynaud pour sa programmation stimulante et alternative d'une autre gestion.

Enfin, je remercie Christophe Godowski de faire partie de mon jury, en tant que membre du LGTO. Sa douceur, son intelligence fine, sa disponibilité et sa bienveillance sont autant de qualités remarquables.

J'ai une pensée particulière pour Éric qui s'est porté garant de ce travail, s'est rendu disponible, mais m'a laissée vivre cette expérience de la manière dont je le souhaitais. Sans pression, sans contrainte, simplement des conseils et de la bienveillance.

Au-delà, nombreuses et nombreux sont celles et ceux qui m'ont accompagnée, qui m'accompagnent, dans les sphères professionnelles et personnelles.

Un grand merci à mes collègues de Castres, qui sont là, qui se préoccupent, qui veillent, et tout particulièrement Blandine. S'il m'est difficile de trouver du sens à enseigner dans la formation Techniques de Commercialisation, elle et ils me permettent d'entrevoir des espaces de liberté, de respiration. Il est un collègue de Castres, il est un collègue du LGTO, il est surtout un ami. Pour reprendre un terme qui lui est cher, il est 'fascinant' ; très inspirant, et d'une grande générosité. Merci à Micka.

Un grand merci également aux membres du LGTO. C'est un laboratoire où je me sens complètement à ma place. Évidemment je ne vais pas citer chaque personne. Une pensée particulière pour Juliette. Nous nous sommes rencontrées assez récemment. Mais il y a des amitiés qui naissent vite, et qui grandissent, une intimité qui trouve rapidement sa place.

Un grand merci – et bien plus, car c'est un peu l'école de la vie – au collectif SCIC-AGRI. Nous avons vécu, au printemps 2024, une crise. Simplement une crise, qui passe, et qui montre toute la complexité des humains dans l'action collective. Je remercie toutes les membres. J'ai une histoire particulière avec chacune. Des amitiés anciennes (qui datent de l'IMPGT), des retrouvailles heureuses, des rencontres. Je pense tout particulièrement à Sarah et Myriam, avec qui nous avons partagé de très beaux moments pendant notre séminaire HDR. Comme d'habitude. Merci Sarah, pour les appels, y compris dans les situations difficiles ! Et merci à Rime et Olivier de nous soutenir, et de m'avoir accueillie au sein des Maisons de l'Intelligence Collective.

Un grand merci à l'ANR et à l'ADEME qui nous ont permis d'ouvrir un poste sur lequel nous avons recruté Célia ! Quelle chance incroyable cette rencontre. Une rencontre professionnelle qui me donne tant envie d'être géographe critique ! Et une très belle rencontre humaine ; nous avançons comme nous le pouvons...Mais ensemble. Et puis il y a Pascale. Cela fait 10 ans que nous nous connaissons. Nous avons quitté Paris presque simultanément. Nous nous épaulons l'une l'autre. Nous explorons le champ des possibles ensemble. Tellement facile de travailler ensemble. Tellement précieux de pouvoir partager bien plus. Toutes les deux ont relu avec assiduité, intelligence et pertinence ce mémoire et m'ont permis d'aller plus loin et d'assumer davantage ce travail. L'amitié en action...

Enfin, merci à Manon pour la confiance qu'elle m'accorde dans l'accompagnement que je peux lui apporter à l'aube de sa vie de chercheuse. C'est une personne formidable !

Un grand merci à toute l'équipe de la ROR. Quelle aventure ! Pas de repos tous les jours... Mais quel bonheur de vivre cela avec Alex et ma chère Lova, accompagnées de Celine et Vivien. Nous portons un projet politique collectivement et cela vaut la peine.

Et puis il y a les ami·es, la famille. Je sais la chance que j'ai d'être aussi bien entourée. On a déménagé dans le Tarn, une terre d'humanité incroyable, une terre faite de lutte, de convivialité, de créativité et de partage. Je remercie chaleureusement celles et ceux qui font mon quotidien, qui le rendent beau, et notamment les ami·es de Montgey, d'Appelle et de Cuq les Vielmur.

Et bien sûr, j'ai une pensée toute particulière, pleine de tendresse, pour Thibault, Jeanne et Gustav pour l'amour, la joie et la beauté qu'ils m'offrent chaque jour.

SOMMAIRE

<i>Remerciements</i>	<i>i</i>
<i>Sommaire</i>	<i>v</i>
<i>Avant-Propos</i>	7
<i>Introduction</i>	11
L'Anthropocène, l'âge où les Femmes et les Hommes constituent une force tellurique	11
Le Capitalocène, un contre-récit alternatif	13
Des travaux ancrés dans le contre-récit que constitue le Capitalocène	17
Problématisation et structuration du mémoire de HDR	19
<i>PARTIE 1 – Une trajectoire de recherche hétérodoxe en Sciences de Gestion</i>	23
<i>Préambule : Ma trajectoire de recherche</i>	25
<i>Chapitre 1. Quand le territoire entre dans les Sciences de Gestion : un potentiel analytique hétérodoxe</i>	40
<i>Chapitre 2. Une approche hétérodoxe des Sciences de Gestion à travers les champs du Management Public et de l'Économie Sociale et Solidaire</i>	76
<i>Chapitre 3. Le pluralisme axiologique au cœur de mes travaux</i>	106
En synthèse	134
<i>PARTIE 2 – La fabrique de la critique par et dans les organisations alternatives locales</i>	136
<i>Préambule : Le programme SCIC-AGRI : la colonne vertébrale de mes recherches présentes et futures</i>	137
<i>Chapitre 4. Les SCIC : des Organisations Alternatives productives et instituées soumises au risque de dégénérescence</i>	152
<i>Chapitre 5. Perspectives de recherche autour des SCIC</i>	170
En synthèse	196
<i>PARTIE 3 – Stratégie de subversion dans le champ scientifique</i>	197
<i>Préambule : Un champ scientifique dominé par le capitalisme académique</i>	199
<i>Chapitre 6. Comprendre et dévoiler les multiples dimensions de l'action collective organisée</i>	210
<i>Chapitre 7. Défendre une posture de recherche participative, engagée et responsable</i>	228
<i>Chapitre 8. Principes et perspectives pour penser la relation doctorant-es-direction de thèse</i>	251
En synthèse	271
<i>Conclusion</i>	272
<i>Références bibliographiques</i>	275
<i>Table des matières</i>	306
<i>Liste des tableaux</i>	310
<i>Liste des figures</i>	311
<i>Liste des illustrations</i>	312
<i>Liste des encadrés</i>	313

AVANT-PROPOS

L'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) « *sanctionne la reconnaissance du haut niveau scientifique du candidat, du **caractère original** de sa démarche dans un domaine de la science, de son aptitude à maîtriser une **stratégie de recherche** dans un domaine scientifique ou technologique suffisamment large et de sa **capacité à encadrer de jeunes chercheurs**¹ » ». Le diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches vient ainsi sanctionner l'autonomie d'une stratégie de recherche et la capacité du ou de la candidat·e à diriger les travaux d'autres chercheur·ses.*

Partant de ces injonctions institutionnelles, je me lance dans un exercice qui, à mon sens, revêt un caractère beaucoup plus subjectif et réflexif. Je traduirais par stratégie de recherche, la volonté d'exposer, de manière auto-biographique, une trajectoire professionnelle et un engagement dans la recherche. La capacité à encadrer de jeunes chercheur·ses me semble également devoir être interrogée au-delà d'expériences antérieures de direction ou de coordination de projets de recherche pour expliciter les fondements profonds, et peut-être aussi les envies, les joies, les peurs que j'assimile à un tel exercice. Poser un regard en arrière, reconstruire *a posteriori* un récit auto-biographique, comprendre comment je me suis nourrie de recherches, de textes, de rencontres, d'échanges, *etc.* Analyser l'évolution de ma posture de recherche et donner à voir les recherches que je mène tout en affirmant leur caractère inspirant pour la société... Voilà la traduction que j'ai fait de cet exercice.

Ainsi, malgré cette envie profonde de vivre collectivement la recherche, de l'émergence d'une idée de projet à ses multiples valorisations possibles, je vais, dans le cadre de cette Habilitation à Diriger des Recherches arborer le « je ». Le « nous » correspond à une reproduction des codes d'expression du champs universitaire et scientifique et révèle une controverse profonde sur la neutralité du·de la chercheur·se. Il serait lié à la recherche d'une « neutralité axiologique », entendue comme un impératif catégorique à être neutre, c'est-à-dire à ne pas avoir de partis pris – elle est en réalité mobilisée comme une arme face aux pensées minoritaires (Pfefferkorn, 2014, p. 86). Cette neutralité supposée (Mandard, 2021), ancrée dans une épistémologie positiviste, s'oppose à l'idée que les chercheur·ses sont totalement pris·es dans les contradictions

¹ Arrêté du 23 novembre 1988 relatif à l'habilitation à diriger des recherches, modifié par les arrêtés du 13 février 1992, du 13 juillet 1995, du 25 avril 2002, version consolidée au 15 mars 2016.

de l'ensemble des rapports sociaux ; iels ne sont pas indépendant·es des contextes sociaux et historiques. La neutralité constitue alors une illusion et la révoquer n'implique pas de se détacher de la rigueur scientifique. Bien au contraire, cette dernière est centrale mais s'appuie sur d'autres critères (Cunliffe, 2018). Par ailleurs, plutôt que de défendre une neutralité axiologique, j'investis pleinement la proposition de K. Popper pour qui c'est la confrontation de différents points de vue, le caractère antagoniste et public de la science, qui permettent d'avancer, par un processus de vérification.

L'utilisation du « nous » dans mes différentes publications répond alors davantage à la mise en lumière d'une réalité plutôt qu'à un impératif de neutralité et de distance : je n'ai rien produit intellectuellement qui ne vienne que de moi. Qu'il s'agisse de mes co-auteur·rices, des collectifs auxquels j'appartiens, ou des personnes qui m'ont dirigée et accompagnée dans le processus doctoral, toutes et tous ont contribué significativement à forger mon esprit de chercheuse, à m'initier aux pratiques de notre métier, et à « challenger » mes arguments et résultats. Ce « nous » me permet de casser l'individualisme qui semble s'imposer dans le monde académique et la solitude de la recherche qui peut en découler. Ce « nous » a permis la construction de mon identité de chercheuse et fait sens aujourd'hui à travers trois formes contemporaines de collectifs scientifiques dans lesquelles je m'engage. Tout d'abord, le collectif SCIC-AGRI, collectif *ad hoc* constitué autour d'une envie partagée de vivre une recherche partenariale (*i.e.* participative, engagée et responsable) avec des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) évoluant dans le champ agri-alimentaire. Ensuite, mon laboratoire d'appartenance, le LGTO, et notamment les chercheuses et chercheurs associé au thème « Ruptures et alternatives organisationnelles ». Loin de constituer une 'forme instituée' vidée de sa substance, ce laboratoire, à travers ses membres, les dynamiques et les projets insufflés, me permet de m'exprimer librement et sereinement et de me nourrir intellectuellement et humainement à chaque rencontre et échange. Enfin, le comité de rédaction de la Revue de l'Organisation Responsable (ROR) que j'ai intégré à l'automne 2022. Cette revue constitue en effet un très bel espace d'expression d'une critique pluraliste en Sciences Humaines et Sociales et accompagner son développement et sa dynamique m'ouvre à de nombreuses perspectives. Ainsi, si la recherche est principalement « *pensée et enseignée comme un geste individuel* » (Laferté, 2016, p. 1), c'est dans la force du collectif que je puise le bonheur d'être chercheuse, tout en ayant conscience que « *diverses tensions autour des enjeux scientifiques et de carrières*

renvoient à l'impossible projet égalitaire des collectifs, horizon espéré, souvent inatteignable. Partout les hiérarchies, de statut, de genre, les rapports de classe et les socialisations scientifiques différenciées viennent fractionner le collectif. Or, faire de la recherche collective, c'est tout autant profiter d'une accélération du travail scientifique, goûter des moments de joies amicales, que se préparer à des dissensions plus ou moins douloureuses » (Laferté, 2016, p. 7).

Mais alors, comment s'évoquer soi-même dans un travail de recherche ? Le mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches constitue à mon sens un espace où le « je » est autorisé, et peut-être même indispensable. Loin de gommer les influences, les aides, les synergies avec d'autres (chercheur·ses, acteur·rices, ami·es, *etc.*), il donne un caractère plus personnel aux propos. Cela montre également ma capacité à produire un auto-examen et à assumer une posture et des idées qui me sont propres en tant que chercheuse engagée. Car enfin, si je forge un travail scientifique rigoureux auprès des collectifs de recherche auxquels j'appartiens, il convient d'assumer individuellement certaines idées et postures dont le degré de radicalité dans la critique ne correspond pas nécessairement aux positionnements de toutes et tous (soit trop radical, soit trop peu). En d'autres termes, le « je » permet de montrer que ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches est un exercice de réflexivité, un exercice « *qui ne saurait être qu'un arrangement avec soi-même* » (Laferté, 2016, p. 4), une « *illusion biographique* » faussée par l'intention de structure, la finalité de sens, la volonté de trouver un intérêt à un récit biographique (Bourdieu, 1986), ici une trajectoire professionnelle. Mais c'est un moyen très efficace d'effectuer un bilan et, partant de là, de construire le futur.

Comment méthodologiquement, ai-je travaillé à ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches ? Vous le comprendrez tout au long de cet écrit, la solitude ne me sied guère et j'ai toujours conçu la recherche de manière collective. Alors je me suis tournée vers les autres et j'ai bénéficié d'échanges extrêmement riches et stimulants intellectuellement. Je me suis entretenue en face à face avec plusieurs collègues (Célia Auquier ; Pascale Château-Terrisse ; Mickaël Peiro ; Éric Rémy ; Sarah Serval). Un « pool » HDR a été monté au sein du LGTO et nous a permis de belles rencontres, certaines plus informelles que d'autres... Nous avons également organisé, à l'automne 2023, une résidence HDR au sein du collectif SCIC-AGRI. J'ai, pour ma part, un souvenir incroyable de cette première résidence qui s'est déroulée les 20 et 21 novembre et qui m'a permis d'aboutir la structuration de ce manuscrit. Je me suis également replongée dans l'ensemble de mes recherches ; dans les différentes versions

de mes travaux ainsi que dans les réponses aux évaluateur·rices et me suis sentie parfois telle une historienne qui fouille dans des archives... J'ai ainsi redécouvert des productions, des réflexions, qui viennent nourrir le présent. Enfin, l'effort de problématisation, d'articulation du passé, du présent et du futur, ainsi qu'une envie de profiter de cet exercice pour approfondir certains pans de ma recherche m'ont permis de me plonger dans de nombreuses lectures, pour certaines que j'ai découvertes à cette occasion, pour beaucoup qui étaient en suspens depuis longtemps, faute de temps.

À travers ce mémoire, je vais donc tenter de retracer ma trajectoire de recherche, certes en reconstruisant parfois *a posteriori* un sens qui ne m'était pas apparu initialement, et que je retrouve pourtant aujourd'hui caché derrière des opportunités, des envies de collaboration. Je m'engage cependant à la plus grande honnêteté possible dans ce travail intellectuel dont le plus grand atout personnel est la réflexivité, et à partir d'elle, la capacité d'aller encore plus loin, d'aller « mieux » (vers la destination choisie). La réflexivité est « *le mécanisme par lequel le sujet se prend pour objet d'analyse et de connaissance* » (Rui, 2012, paragr. 1). « *Elle conjugue la réflexion au sens de la 'pensée' et au sens du 'reflet'* » (Blanchet, 2009, p. 145). Je reprends ainsi les propos d'Ann Cunliffe que nous avons eu le plaisir d'accueillir en séminaire au laboratoire en avril 2024 : faire preuve de réflexivité conduit à questionner ce qui est pris pour acquis à trois endroits : quelle personne ai-je envie d'être ? – Dans quelles relations ai-je envie d'être avec les autres ? – Dans quelle relation ai-je envie d'être avec le monde ? (Cunliffe, 2018). Car enfin, ma responsabilité en tant que chercheuse est « *de produire une **vision réflexive du monde, de la société et de l'expérience humaine**, soit d'élaborer des thématiques des problèmes que les acteurs pourront discuter et où ils pourront puiser des ressources cognitives pour évaluer les situations auxquelles ils sont confrontés et élaborer leurs projets* » (Campenhoudt, 2000, p. 102). Ainsi, au-delà de ce regard en arrière, j'espère ouvrir un espace de dialogue fécond avec et sur les organisations alternatives.

J'espère que vous prendrez autant de plaisir à lire les pages qui suivent que j'en ai eu à les écrire. Bonne lecture.

Charlène.

INTRODUCTION

Les rapports du GIEC sont aujourd’hui unanimes : le dérèglement global est entièrement dû aux activités humaines (GIEC, 2021). Comment en parle-t-on ? Nous avons déjà franchi 6 limites planétaires sur les 9 établies ; le jour du dépassement, *i.e.* la date à laquelle l’humanité a consommé plus de ressources naturelles que ce que notre planète peut renouveler en un an – arrive de plus en plus tôt dans l’année ; les températures augmentent, les événements climatiques extrêmes sont de plus en plus fréquents, la biodiversité est érodée, les ressources naturelles épuisées...

À travers cette introduction, mon objectif est d’insérer mes travaux de recherche dans un courant critique qu’est le *Capitalocène* et de montrer en quoi des *recherches en Sciences de Gestion sur les organisations alternatives* permettent de contribuer à cet endroit. Pour ce faire, j’opère un détour nécessaire par le concept dominant d’Anthropocène, puis décline la critique du Capitalocène et déroule ensuite les éléments de problématisation et de structuration de ce mémoire.

L’ANTHROPOCENE, L’AGE OU LES FEMMES ET LES HOMMES CONSTITUENT UNE FORCE TELLURIQUE

« Existe-t-il cependant quelque point d’inflexion prêtant suffisamment à conséquence pour changer le nom du ‘jeu’ de la vie sur Terre pour tout le monde et tous les êtres ? C’est plus que le changement climatique ; c’est aussi le poids accablant de la chimie toxique, l’exploitation minière, l’épuisement des lacs et des rivières sous le sol et au-dessus, la simplification de l’écosystème, les immenses génocides de peuples humains et d’autres créatures, etc., etc., tout cela pris dans des dispositifs systématiquement reliés qui menacent chaque système d’effondrement général »
(Haraway, 2016, p. 76).

Le concept d’Anthropocène est introduit par le biologiste américain E. Stoermer et le Prix Nobel de chimie néerlandais P. Crutzen en 2000 (Crutzen & Stoermer, 2021). L’Anthropocène désigne cette nouvelle phase géologique dont la révolution industrielle du XIX^e siècle serait le déclencheur principal, et la grande accélération des années 50 le marqueur géologique². Elle correspond à l’époque lors de laquelle les humains ont sorti la planète de ses limites écologiques et sont devenu·es une force tellurique majeure (Bonneuil & Fressoz, 2016; Larrère, 2015), influençant irrémédiablement l’évolution et le devenir du système-Terre. Ainsi, si le temps des sociétés humaines est radicalement différent et plus court que celui du système-Terre, l’Anthropocène marque le croisement de ces deux histoires. « Depuis trois siècles, l’impact de l’humanité sur l’environnement planétaire s’est aggravé. En raison des émissions anthropogéniques de dioxyde de carbone, le climat de la Terre

² <http://quaternary.stratigraphy.org/working-groups/anthropocene/>

pourrait dériver significativement de son régime naturel pour les millénaires à venir. On peut à juste titre désigner par le terme « anthropocène » l'époque géologique actuelle, dominée de diverses manières par l'Homme » (Crutzen, 2007). Pour autant, si depuis trois siècles l'impact des activités humaines s'est aggravé, ces 60 dernières années, les êtres humains ont altéré les écosystèmes plus rapidement et plus profondément que dans aucune autre période comparable de l'histoire humaine. À la suite des deux guerres mondiales et de la grande dépression économique, après 1945, le monde entre dans une croissance historiquement exceptionnelle qui marque la grande accélération de l'Anthropocène (Bonneuil & Fressoz, 2020, p. 52). « On est devenu fou ! (...), la population a été multipliée par trois, le capital par cent. (...). Avides, gavés de consommation, (...) les Trentes Glorieuses marquent la grande accélération dans nos sociétés³ ».

Mais qu'est-ce que l'Anthropocène nous dit de nous, humain·es ? Autrement dit, « comment appréhender le processus d'humanisation de la planète et quelles conséquences sociales et politiques en inférer ? » (Lussault, 2018, p. 202). L'Anthropocène signale l'échec de la modernité qui « promettait d'arracher l'histoire à la nature, de libérer le devenir humain de tout déterminisme naturel » (Bonneuil, 2017, p. 53-54) et correspond ainsi à l'âge de la prise de conscience des limites, des interdépendances et des fragilités⁴.

« L'Anthropocène serait alors ce moment culturel et esthétique réflexif, où les (des) individus et les (des) sociétés humaines (re)prennent conscience de leur condition vulnérable, à la fois, en même temps et intégralement globale et locale de leur implication directe dans cette vulnérabilité systémique et transcalaire et de la nécessité de redéfinir une condition écouménale, de nouvelles façons d'habiter la Terre » (Lussault, 2018, p. 204).

Il s'agit d'un « événement-limite » qui marque une discontinuité sévère entre ce qui précède et ce qui suivra (Haraway, 2016). Bien loin d'une crise environnementale, il s'agit d'un basculement géologique qui invite à une nouvelle condition humaine : « les terriens vont avoir à faire face dans les prochaines décennies à des états du système Terre auxquels le genre humain n'a jamais été confronté » (Bonneuil, 2017, p. 53). Cette époque appelle ainsi un renouvellement paradigmatique quant à notre rapport à la Nature et l'extériorité que nous avons construite tant elle nous ramène à la réalité des liens qui unissent nos sociétés aux processus complexes d'un système-Terre qui n'est ni stable, ni extérieur, ni infini. Les approches critiques et radicales soulignent d'ailleurs la permanence de ces présupposés modernistes, porteuse d'une perspective apolitique (Moreau & Rebotier, 2019, p. 325). « La fracture environnementale découle de ce 'grand partage' de la modernité, l'opposition dualiste qui sépare nature et culture, environnement et société, établissant une échelle verticale de valeurs plaçant 'l'Homme' au-dessus de la nature »

³ Intervention de Catherine Jeandel lors du colloque Anthropocène et Management organisé par le LGTO à l'automne 2022.

⁴ Intervention de Geneviève Azam lors du colloque Anthropocène et Management organisé par le LGTO à l'automne 2022.

(Ferdinand, 2019, p. 16). L'espace anthropisé fait ainsi montre d'un mépris constant pour la nature qui n'a jamais été considérée autrement que comme « *un terrain de jeu pour les êtres humains, et non comme une composante essentielle de leur développement* » (Maricourt, 2020, p. 2). Pourtant, la gravité de la situation nous impose, y compris en Sciences de Gestion, d'ouvrir le champ des possibles afin d'agir avec la nature et non pas contre elle (Larrère, 2015). Il nous faut abandonner un modèle de développement qui met en péril les ressources naturelles et qui « *ruine les possibilités de vivre une vie humaine* » (Rey, 2014, p. 44). D. Haraway reprend ainsi à son compte les propos de J. Moore qui soutient que le temps de la nature « pas chère » a pris fin. « *Avilir la nature, ça ne peut plus marcher plus longtemps pour entretenir l'extraction et la production du monde contemporain, parce que la plupart des réserves de la Terre ont été drainées, brûlées, appauvries, empoisonnées, exterminées, autrement dit épuisées d'une manière ou d'une autre* » (Haraway, 2016, p. 76).

LE CAPITALOCENE, UN CONTRE-RECIT ALTERNATIF

« Cette dynamique d'accumulation du capital a sécrété une 'seconde nature' faite de routes, de plantations, de chemins de fer, de mines, de pipelines, de forages, de centrales électriques, de marchés à terme et de porte-conteneurs, de places financières et de banques structurant les flux de matière, d'énergie, de marchandises et de capitaux à l'échelle du globe. Bien plus qu'un 'anthropos' indifférencié et considéré sous l'angle principalement démographique, c'est cette technostructure orientée vers le profit qui a fait basculer le système Terre dans 'l'Anthropocène' »
(Bonneuil & Fressoz, 2020, p. 41).

Comment pouvons-nous, en tant que chercheur·ses en Sciences de Gestion (et pour ma part issue du Management Public), intégrer dans nos recherches des visions alternatives du monde et ainsi tenter de répondre aux grands enjeux de l'Humanité ? Les Sciences de Gestion ont, en effet, beaucoup à apporter dans le débat au sujet d'une société en transition, car « *l'impact climatique et environnemental doit aussi être managé* » (Lorino & Mottis, 2020, p. 20). Cette question est d'autant plus fondamentale que dans l'ensemble des publications en Sciences de Gestion, seulement 1% est consacré à l'Anthropocène (et à ses contre-récits) et aux nécessités de transformation des organisations que cela engendre (Banerjee, 2011), ce qui reste largement insuffisant (Mandard, 2021; Whiteman et al., 2013).

« Tenir l'Anthropocène pour un évènement, c'est acter que nous avons passé la porte de sortie de l'Holocène. Nous avons atteint un seuil. En prendre acte doit révolutionner les visions du monde devenues dominantes avec l'affirmation du capitalisme industriel basé sur l'énergie fossile. Quels récits historiques pouvons-nous donner du dernier quart de millénaire, qui puissent nous aider à changer nos visions du monde et habiter l'Anthropocène plus lucidement, respectueusement et équitablement ? » (Bonneuil & Fressoz, 2016, p. 13-14). Dans les différents récits envisageables – Plantationocène, Chthulucène, Nécrocène, Entrepocène, Androcène, etc. (Bon et

al., 2022; Bonneuil & Fressoz, 2016; Ferdinand, 2019; Granier, 2020; Haraway, 2016), celui de Capitalocène me paraît particulièrement pertinent pour introduire cette Habilitation à Diriger des Recherches. Le concept de Capitalocène s'inscrit, en effet, dans une ontologie du monde qui permet une revisite et une bascule des Sciences de Gestion en s'ancrant dans une perspective critique des transitions que les organisations doivent porter. La réflexion menée aujourd'hui par de plus en plus de chercheur·ses en Sciences de Gestion vise à participer à une sorte d'alignement entre ce que s(er)ont les organisations et les collectifs et les enjeux du Capitalocène. Pourtant, si la question écologique fait l'objet d'études de plus en plus nombreuses, les chercheur·ses peinent à inscrire leurs travaux sur l'Anthropocène dans une critique plus globale de nos organisations capitalistes (Banerjee & Arjaliès, 2021; Ghoshal, 2005). « *La finitude du monde n'est pas suffisamment prise en compte, prisonniers que nous sommes des illusions d'un développement infini des techniques* » (Eynaoud & Carvalho de França Filho, 2019, p. 12). Les Sciences de Gestion doivent alors être repensées de sorte à permettre l'émergence de conceptualisations nouvelles qui permettent de rompre avec les hypothèses du « business as usual » (Nyberg & Wright, 2022). Car enfin, « *l'ampleur des inégalités sociales et des dérèglements écologiques est telle que l'on ne saurait se contenter d'un aménagement du système dominant par quelques formes superficielles de « greenwashing » ou de responsabilité des entreprises. C'est bien la dynamique même du capitalisme qui est en cause et, pour cette raison, la pertinence et l'actualité d'une position critique à son égard sont indéniables* » (Laville, 2022, p. 153).

En tant que contre-récit, contre-image utopique (Lakkala, 2020), le Capitalocène est plus apte à décrire les conditions sociales du présent et ouvre ainsi des possibilités plus radicales d'imaginer des alternatives sociétales. Il est défini par B. Coriat comme « *l'âge durant lequel le capital et ses opérateurs (financiers comme industriels) ont pris la commande et le contrôle de l'extractivisme* » (2020, p. 42). Ainsi, le Capitalocène correspond à « *une représentation de l'aliénation et du travail aliéné, du point de vue du capital. Je lis la crise climatique non pas comme un effet de la domination, mais comme l'exploitation de la nature extérieure et des êtres humains dans le capitalisme contemporain* » (Banerjee, 2017, p. 2). Contrairement à ce que laisse entendre le récit dominant de l'Anthropocène, ce n'est pas l'humain·e en soi qui détruit le système-Terre, mais l'humain organisé sous le mode de production capitaliste⁵ (Bonneuil, 2017; Coriat, 2020; Malm, 2018). Ce mode de production, dans la lignée de la pensée de K. Marx, peut être vu comme un « *dispositif d'autoproduction de l'argent* » qui résulte « *d'un mode de production visant non plus la fabrication d'objets d'usage mais celle de marchandises vendues afin d'accroître le capital* » (Bonneuil & Fressoz, 2020, p. 41). Il s'appuie sur la productivité et le consumérisme, et pour ce faire, sur l'extraction des ressources naturelles et l'exploitation des ressources humaines. Or, si cet âge semble incompatible

⁵ Pour une analyse historique du capitalisme à l'aune des enjeux écologiques, cf. les travaux suivants : (Bonneuil, 2017; Bonneuil & Fressoz, 2020; Meireles, 2018).

avec la redirection écologique nécessaire aujourd'hui (Bonnet et al., 2021), il l'est tout autant avec des projets de société plus justes, plus solidaires, plus égalitaires et plus émancipateurs (Bonneuil, 2017; Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019). Les défis à relever sont donc nombreux, amenant à la fois un réveil des consciences et la constitution d'une communauté de recherche de plus en plus foisonnante autour des alternatives organisationnelles au modèle dominant de l'entreprise capitaliste, qui sont davantage connectées aux écosystèmes socio-écologiques (Banerjee & Arjaliès, 2021).

Parler de Capitalocène plutôt que d'Anthropocène a de multiples vertus analytiques et explicatives. Cela parce qu'il dénonce l'inégale répartition des responsabilités humaines (Baskin, 2015) et qu'il permet de mettre au cœur de la réflexion la question fondamentale du pouvoir (Malm, 2018).

Qui est responsable ? En tant que contre-récit, le Capitalocène dénaturalise l'Anthropocène et met en avant les inégalités et les injustices économiques, sociales, spatiales, culturelles que nous vivons actuellement et qui, sans programme politique structurant, seront d'autant plus fortes les années avançant (Dardot & Laval, 2015). Car enfin, le concept d'Anthropocène entraîne une naturalisation de l'impact des activités humaines sur le système-Terre (Malm and Hornborg, 2014) et dépolitise les choix réalisés en termes d'organisation économique, sociale (Campagne, 2017) et spatiale (Gintrac, 2008). Le terme 'anthropos' masque « *la pluralité des humains, mettant en scène des hommes et des femmes, des riches et des pauvres, des Blancs et des non-Blancs, des chrétiens et des non-chrétiens, des malades et des bien portants* » (Ferdinand, 2019, p. 17). Or, il est démontré que la situation écologique actuelle n'est pas causée par tous·tes les humain·es de manière égale, mais par une partie d'entre elles et eux, les plus riches, au détriment des plus pauvres qui sont les premier·es affecté·es par le réchauffement climatique :

« Dans une étude récente, Hickel (2020) montre qu'en 2015, les pays du G8 étaient responsables de 85 % des émissions excessives de CO₂⁶ et le Nord de la planète de 92 % de ces émissions. Barros et Wilk (2021), qui s'intéressent spécifiquement à l'empreinte carbone des milliardaires, révèlent que celle-ci peut être mille fois supérieure à celle d'un citoyen moyen, même dans les pays les plus riches. Elle est due particulièrement aux transports (33,4 % des émissions) et à la navigation de plaisance (64,3 %) »

(Arnaud et al., 2022b).

Ainsi, pour A. Malm (2018), la catastrophe climatique actuelle est le résultat d'un pouvoir exercé par une classe sociale dominante qui dispose des capitaux (sociaux, culturels et financiers) à même de leur permettre de prendre des décisions qui infléchissent la trajectoire de l'humanité. Ces inégalités et rapports de domination trouvent également une lecture à l'échelle du système-monde.

⁶ Émissions allant au-delà de celles jugées normales en fonction du nombre d'habitants du pays.

C. Bonneuil et J.B. Fressoz ont apporté une lecture critique et historique très éclairante à cet endroit. L'Anthropocène, et la « grande accélération » se caractérisent par une très forte inégalité entre les femmes et les hommes mais également entre les pays / régions du monde. Le récit dominant de l'Anthropocène a fabriqué une histoire occidentalocentrée où le dérèglement climatique n'est qu'un effet secondaire d'une vague d'innovations tirant le monde vers la croissance (Bonneuil & Fressoz, 2020, p. 42). D'ailleurs, si le camp communiste exploite et dégrade principalement son propre environnement – la guerre froide a conduit à une terrible exploitation des ressources naturelles et humaines afin de s'armer, produire et consommer – les pays industriels occidentaux drainent les ressources minérales et renouvelables du reste du monde, qui se vide de sa matière et de son énergie de haute qualité. C'est ce que les auteurs appellent l'échange écologique inégal⁷. C'est lui qui a rendu possible l'essor industriel de l'Occident et l'entrée dans l'Anthropocène.

« En un quart de millénaire de capitalisme fossile, les nations les plus émettrices de CO² ont été les puissances hégémoniques du système-monde de leur temps. Ce fut d'abord la Grande-Bretagne au XIX^e siècle, qui, à l'époque victorienne, émettait la moitié du CO₂ mondial et colonisait le monde. Ce furent les États-Unis au milieu du XX^e siècle, en guerre froide mais totale avec un bloc de l'Est non moins destructeur » (Bonneuil, 2017, p. 55).

Cette vision se traduit dans l'écologie décoloniale, par une nécessité de convergence des luttes contre le dérèglement climatique et ses multiples conséquences ainsi que les luttes « *politiques, épistémiques, scientifiques, juridiques et philosophiques, visant à défaire les structures coloniales du vivre-ensemble et des manières d'habiter la Terre qui maintiennent les dominations de personnes racisées, et particulièrement les femmes, dans la cale de la modernité* » (Ferdinand, 2019, p. 32). Si le Capitalocène peut permettre d'évoquer les inégalités et injustices à l'échelle-monde, l'écologie décoloniale s'appuie davantage sur le terme Plantationocène (Haraway, 2016) « *qui évoque les plantations où travaillaient les esclaves, théâtre d'une culture intensive destructrice pour les sols. Il [Malcolm Ferdinand] rappelle que le consensus actuel du rapport d'exploitation entre l'Homme et la Terre n'est pas anhistorique, mais a été imposé par une minorité d'hommes européens au reste de l'humanité, au cours des cinq derniers siècles* » (Cognacq, 2020, p. 143). Bien que cette approche me paraisse tout à fait pertinente dans sa radicalité et sa systémie, mes travaux n'y participent pas pour le moment et questionnent réellement le monde et la société à travers une critique du capitalisme néo-libéral.

Ainsi, dans ses différents écrits, A. Malm n'a pas de difficulté à énoncer le fait que c'est « *l'industrialisation du monde, garante annoncée d'un mieux-être généralisé (production de masse de biens de consommation courante, du grille-pain à la tondeuse autotractée, du smartphone à l'appartement climatisé), qui est*

⁷ « Asymétrie qui se joue lorsque des territoires périphériques ou dominés du système économique mondial exportent des produits à forte valeur d'usage écologique contre des produits qui ont une moindre valeur d'usage écologique voire sont générateurs de nuisances » (Bonneuil, 2017, p. 55).

cause du désastre en cours. Industrialisation et capitalisme sont liés, certes, et à propos des pays dits communistes, on a pu parler avec raison de capitalisme d'État » (Maricourt, 2020, p. 1). Alors oui, il s'agit bien d'un sujet qui concerne les Sciences de Gestion. Si cette discipline est régulièrement accusée de « complicité » avec le capitalisme en tant qu'instrument au service de l'extraction de ressources naturelles et d'une rationalisation irresponsable des processus de production (Banerjee & Arjaliès, 2021; Ghoshal, 2005), elle est toute recommandée pour s'intéresser aux conséquences de la production et de la consommation industrielles sur la planète (Ergene et al., 2021). Enfin, les Sciences de Gestion, à travers le Management Public, constituent une arène de réflexion scientifique à même de réfléchir à la refonte de l'idéal démocratique dans une époque où le rêve de l'abondance matérielle, de la croissance et de la consommation infinies laissent place à celui de sobriété (voire de décroissance) (Bonneuil & Fressoz, 2016).

DES TRAVAUX ANCRES DANS LE CONTRE-RECIT QUE CONSTITUE LE CAPITALOCENE

Quelle est alors la responsabilité, l'engagement d'une enseignante-chercheuse en Sciences Humaines et Sociales et, qui plus est, en Sciences de Gestion ? Les organisations sont constitutives du « faire société » et que l'on évoque les entreprises ou les organisations publiques, le système capitaliste néo-libéral a infusé dans toutes les strates, tous les secteurs, au point de devenir l'institution de référence (Dardot et Laval, 2015). Les organisations de l'Économie Sociale et Solidaire ne sont pas exemptes de critiques, le processus de dégénérescence (Cornforth, 1995) pouvant rapidement rendre l'alternative portée inopérante. Il s'agit ainsi de porter un regard critique sur les cadres épistémologiques, théoriques, conceptuels et méthodologiques dominants pour permettre de penser d'autres Sciences de Gestion, plus à même de participer aux transitions nécessaires (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019). Mon approche hétérodoxe des Sciences de Gestion passe tout d'abord par la prise en compte du territoire (*cf. Chapitre 1*).

Si la question écologique peut être étudiée à une échelle macroscopique, il n'en reste pas moins que les territoires locaux constituent des laboratoires d'expérimentation précieux. Bien entendu, nous pouvons regretter que les élites économiques et politiques restent enfermées « *dans des verrouillages du passé* » car plus nous avançons dans cette direction, « *plus l'avenir se trouve contraint et rétréci par le passé... tout le contraire de la promesse du 'progrès' !* » (Bonneuil, 2017, p. 54). La question écologique peut-être, en effet, définie comme un « grand challenge », *i.e.* un « *obstacle critique spécifique qui, s'il était levé, contribuerait à résoudre un problème sociétal important avec une forte probabilité d'impact global grâce à une mise en œuvre généralisée* » (Baron & McLaughlin, 2017, p. 2). Mais les territoires sont les témoins à la fois

de ces décisions prises « d'en haut » pour « le bas », et des initiatives locales qui émergent et s'ancrent de manière idiosyncratique. « *On observe donc différentes façons dont le territoire peut faire ressource*, et l'échelon territorial semble tout à fait prometteur pour penser la dimension sociétale et environnementale dans les développements stratégiques des acteurs économiques et sociaux présents sur les territoires, identifier des outils et dispositifs d'action publique plus ascendants et inclusifs, ou encore des modalités de gouvernance collaborative enrichies des participations d'acteurs qui développent chacun des rapports différents à leur territoire d'ancrage » (Raulet-Croset, 2021, p. 35).

Par ailleurs, le territoire est le témoin et le marqueur des inégalités et injustices du Capitalocène qui se spatialisent, provoquant un développement géographique inégal, des phénomènes d'impérialisme, de gentrification, la modification et la destruction de paysages géographiques, etc. (Gintrac, 2008). « *Cette injustice écologique se poursuit aussi entre les élites qui aménagent les territoires selon les besoins de leur forme de vie hypermobile et climato-criminelle et le commun des habitants de ces territoires qui, loin de bénéficier de ces équipements, en pâtissent (dégradation des liaisons ferroviaires locales, localisation des HLM en bordure des autoroutes et des aéroports, désertification spirituelle des métropoles, recul des terres cultivables, des zones humides et de la qualité de vie)* » (Bonneuil, 2017, p. 60).

Je m'inscris alors dans la lignée des chercheur·ses qui revendiquent la place prépondérante de la dimension spatiale dans les problématiques propres aux Sciences de Gestion (Germain et al., 2023; Lauriol et al., 2008a; Michaux et al., 2011; Raulet-Croset, 2008, 2014). Il s'agit de réalimenter la pensée stratégique et organisationnelle en intégrant les concepts d'espace et de territoire, indissociables de celui d'organisation, « *dans l'analyse des situations sociales et des stratégies des opérateurs sociaux* » (Lauriol et al., 2008b, p. 93). Par ailleurs, si plusieurs échelles territoriales combinées sont contenues dans le terme territoire(s), allant du quartier jusqu'au système-Terre, mes travaux s'ancrent particulièrement dans le « local ».

Partant de là, je m'intéresse à deux objets d'étude privilégiés que sont les organisations publiques et les organisations sociales et solidaires (*cf. Chapitre 2*) dans une double approche féconde entre territoire prescrit et territoire construit (Raulet-Croset, 2008, 2021). Mes travaux en Management Public s'inscrivent ainsi dans une approche territorialisée. Je m'insère en cela dans le courant du Management Territorial Stratégique et porte une approche critique du Nouveau Management Public (Arnaud, 2014; Arnaud & Soldo, 2015b; Gourbier et al., 2022; Soldo & Arnaud, 2016). En tant que chercheuse en Management Public, je ne peux que me questionner, à l'aune des éléments énoncés précédemment, face au constat que posent P. Eynaud et G. Carvalho de França Filho pour qui il y a « *un décalage flagrant et dangereux entre le niveau de capitalisation et de maîtrise technologique atteint par l'humanité et son niveau de maturité politique* » (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019, p. 13). Or, les acteurs publics sont concernés en premier lieu, par ce grand challenge que constitue le

dérèglement climatique. Ils doivent tenir un rôle fondamental dans la mise en œuvre de la préservation de l'environnement (Boutaud & Brodhag, 2006) et sont attendus dans leur capacité à créer les conditions de nouvelles humanités environnementales (Blanc et al., 2022) et à accompagner les transitions sur leur territoire, à l'aune d'une valeur environnementale longtemps oubliée (Arnaud & Queyroi, 2021). J'ai ainsi cherché à comprendre, notamment pendant mes premières années en recherche, comment, à l'échelle de leur territoire d'action, et dans une logique de complémentarité et de péréquation, les élu·es et managers territoriaux participaient à la construction de territoires démocratiques, souverains et résilients (*cf.* **Chapitre 2 < Section 3**).

Parler de territoire, c'est aussi regarder ce qui est construit par les citoyen·nes qui l'habitent, le vivent, se déplacent, y travaillent, s'y amusent, *etc.* Là-encore, me tourner vers les organisations sociales et solidaires, et plus particulièrement les SCIC (Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif), me permet d'envisager un ailleurs organisationnel différent de l'entreprise capitaliste conventionnelle. Un ailleurs ancré sur les territoires, porteur de potentielles disruptions et innovations, inscrit dans des principes démocratiques, égalitaires et émancipatoires. Un ailleurs davantage connecté aux écosystèmes socio-écologiques (Banerjee & Arjaliès, 2021) (*cf.* **Chapitre 2 < Sections 2 & 3**).

Enfin, mon parcours se caractérise par un glissement du champ culturel au champ agri-alimentaire (*cf.* **Conclusion**). Or, l'impact de l'agriculture, apparue il y a quelques milliers d'années, est considérable sur le dérèglement climatique actuel (Haraway, 2016, p. 75). Ainsi, mener un programme de recherche sur ce champ dans l'optique de révéler de nouvelles manières de faire (dimensions agronomiques, organisationnelles, territoriales) participe de la critique portée sur le Capitalocène. Dans leur traitement historique et critique du Capitalocène, C. Bonneuil et J.B. Fressoz (2020, pp. 53-54) relatent ainsi les impacts du capitalisme fossile sur l'agriculture. J'y reviens en **Préambule de la Partie 2**.

PROBLEMATISATION ET STRUCTURATION DU MEMOIRE DE HDR

L'imaginaire dans lequel baignent les organisations s'inscrit dans la pensée économique dominante néo-classique dans laquelle les ressources sont considérées comme infinies. Dans cette pensée, le capital financier, le travail et l'environnement sont des ressources. Bien qu'aujourd'hui les ressources naturelles soient abîmées, drainées, épuisées, le solutionnisme technologique produit un discours de progrès où la technologie pourra remplacer la nature, et dans lequel la dichotomie nature / culture imposée par la modernité persiste.

Pourtant, il y a des champs et des organisations où une contre-hégémonie existe. Les organisations publiques territoriales et les organisations alternatives locales me semblent des endroits où des acteur·rices peuvent agir et porter des récits alternatifs.

Ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches vise à montrer comment, en tant qu'enseignante-chercheuse en Sciences de Gestion, je participe à un renouvellement de la pensée et de l'agir gestionnaire. Pour ce faire, j'ai problématisé ce mémoire de la manière suivante :

« *Comment fabrique-t-on des alternatives dans les organisations, sur les territoires et au sein du champ académique ?* ».

Cette formulation marque mon inscription dans une approche critique constructive (Laville, 2022; Frère et Laville, 2022) et performative (Spicer et al., 2009) qui vise à participer à la construction d'expériences démocratiques et alternatives (Gibson-Graham, 2006). Cette critique positive, tend aujourd'hui à supplanter la critique visant la déconstruction et la dénaturalisation des mythes rationnels (Boxenbaum et al., 2017; Pesqueux, 2018) ; la pensée critique étant alors faite pour préparer le dépassement de l'ordre existant (Laville, 2022)⁸. Si une partie de mes travaux en Management Public ont eu pour objectif la dénonciation et la déconstruction (notamment **Arnaud & Anberrée, 2021; Gourbier et al., 2022**), c'est bien cette orientation positive et constructive que je souhaite favoriser dans mon programme de recherche actuel (**Arnaud et Château-Terrisse, à paraître ; Arnaud & Serval, 2020; Château Terrisse & Arnaud, 2022; PICRI PAP SCIC, 2016**) et futur.

Ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches s'organise en trois parties et huit chapitres. La **Partie 1**, intitulée « *Une trajectoire de recherche hétérodoxe en Sciences de Gestion* », a été problématisée de la manière suivante : à travers quelles perspectives théoriques ai-je construit ma trajectoire et mon programme de recherche ? Avec quelles communautés suis-je en dialogue ? Quelles sont les principales contributions de mes recherches ? Il s'agit d'une première partie qui se veut un bilan analytique de mon parcours de recherche. Le **Préambule** me permet ainsi de retracer succinctement ma trajectoire. Par la suite, cette première partie s'articule autour de trois chapitres qui abordent successivement l'entrée du territoire comme concept opératoire en Sciences de Gestion (**Chapitre 1**) ; la dimension hétérodoxe de mon programme de recherche à travers une focalisation sur les champs du Management Public et de l'Économie Sociale et Solidaire (**Chapitre 2**) ; et enfin l'importance du pluralisme axiologique dans ma recherche (**Chapitre 3**). Je propose en synthèse et

⁸ Nous avons développé, dans l'éditorial du numéro 2023-3 de la Revue de l'Organisation Responsable, cette approche pluraliste de la critique en SHS. Je reviens dessus plus amplement dans la **Section 2** du **Chapitre 6** de ce mémoire.

en conclusion de cette première partie un tableau mettant en exergue et en discussion les différentes contributions de mes recherches (analytiques, théoriques, conceptuelles et pratiques).

La **Partie 2**, intitulée « *La fabrique de la critique par et dans les organisations alternatives locales* » a été problématisée comme suit : comment théoriser la fabrique de l'alternative par et au sein de ces organisations ? Elle s'appuie en **Préambule** sur la présentation du programme de recherche SCIC-AGRI. Partant de cette actualité très structurante pour mes recherches, je déploie ensuite deux chapitres. Le **Chapitre 4** me permet de poser un cadre général sur les SCIC que je définis comme des organisations alternatives, soumises à un risque de dégénérescence. Le **Chapitre 5** constitue l'espace à travers lequel je développe les perspectives de recherche qui m'animent. Elles sont présentées autour de trois sections interpellant tour à tour le champ ; l'organisation ; ainsi que l'espace et le territoire.

Enfin, la **Partie 3**, s'intitule « *Stratégie de subversion dans le champ scientifique* ». Je l'ai problématisée de la manière suivante : peut-on résister au capitalisme académique ? Comment se caractérise une stratégie de subversion dans le champ scientifique dans la manière de penser, vivre et accompagner les recherches ? Dans le premier chapitre je montre comment, à partir de *designs* de recherche à dominante qualitative, ainsi qu'une posture critique en Sciences de Gestion, mes travaux permettent de comprendre et dévoiler l'action collective organisée dans ses différentes facettes (**Chapitre 6**). Le chapitre suivant vise plus particulièrement à définir mes démarches de recherche que je qualifie de participatives, engagées et responsables. Je mets ainsi en lumière les principes et les modalités opérationnelles d'une recherche collective et alternative face aux postulats du capitalisme académique (**Chapitre 7**). Enfin, le troisième et dernier chapitre est dédié à une réflexion plus spécifique sur les principes, perspectives et retours d'expérience qui me permettent de penser l'accompagnement de jeunes chercheurs·ses en parcours doctoral (**Chapitre 8**).

Note à l'attention des lecteur·rices

En tête de chaque partie, le·a lecteur·rice retrouvera **l'objet** et **la problématique** de chaque partie. Chacune d'entre elles est composée d'un **préambule**. Son rôle est d'introduire et de contextualiser les propos qui suivent dans les différents chapitres, de poser un cadre fondateur sans lequel la compréhension de la partie n'est pas possible. Ainsi en va-t-il du **Préambule** de la **Partie 1** qui présente, de manière synthétique et complémentaire au CV analytique, ma trajectoire professionnelle et me permet ensuite de développer une approche théorisée et thématifiée et de mettre en lumière mes contributions scientifiques. Le **Préambule** de la **Partie 2** permet quant à lui d'introduire et de donner à voir le programme de recherche SCIC-AGRI, colonne vertébrale de mon programme de recherche personnel présent et futur. Enfin, le **Préambule** de la **Partie 3** théorise le champ académique à travers le concept de capitalisme académique et m'apporte des éléments structurants afin de relater et positionner mes pratiques et gestes de la recherche.

Une **synthèse** est proposée en fin de partie afin de rappeler les principaux éléments et de fluidifier la lecture.

Les **annexes** figurent dans un **Tome 2** séparé afin de faciliter leur lecture au moment des renvois.

Concernant les **références à mes travaux de recherche** :

- Lorsque je fais référence à mes travaux, ils sont indiqués en couleur et en gras dans les parenthèses – ex. (**Arnaud, 2012**)
- Lorsque je mobilise des citations longues extraites de mes travaux, elles sont présentées de la manière suivante :

« À partir des années 1970, l'État Providence ainsi que la notion de service public vivent une crise (...) ».

(**Soldo & Arnaud, 2016, p. 12**)

- Enfin, j'ai pris de **nombreuses précautions afin de mettre en valeur le travail collectif** (de génération d'idées, d'écriture et de publication, de mise en travail, *etc.*) et je fais ainsi référence à tous ces apports dans le texte.

Ce mémoire est entièrement rédigé en écriture inclusive.

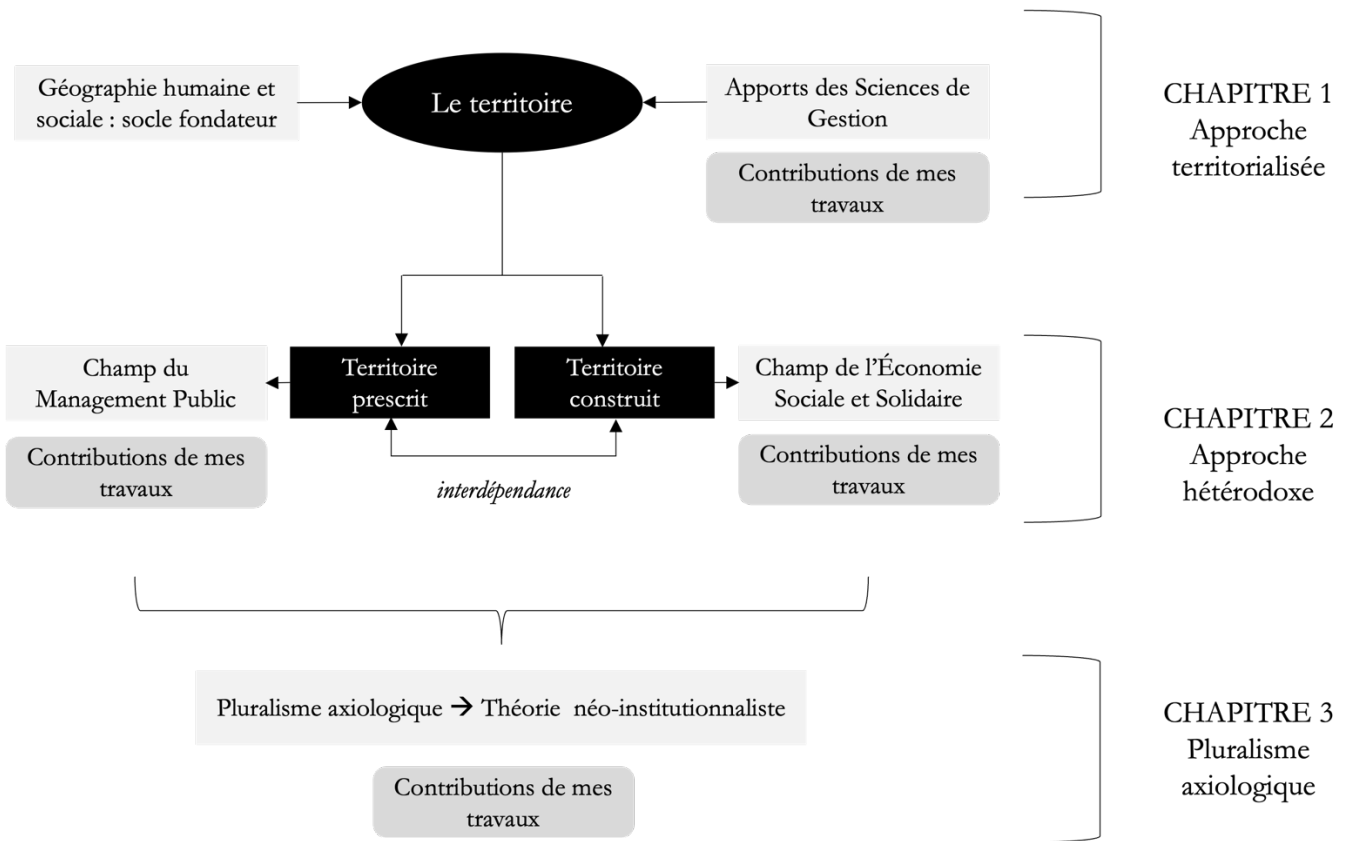
PARTIE 1 – UNE TRAJECTOIRE DE RECHERCHE HÉTÉRODOXE EN SCIENCES DE GESTION

Problématique de la partie : À travers quelles perspectives théoriques ai-je construit ma trajectoire et mon programme de recherche ? Avec quelles communautés suis-je en dialogue ? Quelles sont les principales contributions de mes recherches ?

Comment, à partir d'une trajectoire professionnelle d'une quinzaine d'années (*cf. Préambule ci-après*), donner sens à des travaux, des coopérations, des cadres théoriques et conceptuels, ou encore des terrains divers et variés ? Je m'attèle dans cette première partie à cet exercice et propose une reconstitution *a posteriori* de mon parcours. Cette première partie révèle à la fois l'originalité de mon programme de recherche dans le champ des Sciences de Gestion, son caractère hétérodoxe, ainsi que ses contributions au sein de différentes communautés de recherche.

En guise de préambule, je retrace succinctement ma trajectoire. Par la suite, cette première partie s'articule autour de trois chapitres qui abordent successivement l'entrée du territoire comme concept opératoire en Sciences de Gestion et mes contributions à cet endroit (**Chapitre 1**) ; la dimension hétérodoxe de mon programme de recherche à travers une focalisation sur les champs du Management Public et de l'Économie Sociale et Solidaire (**Chapitre 2**) ; et enfin mon ancrage dans le courant néo-institutionnaliste, offrant des perspectives analytiques fortes autour du pluralisme axiologique (**Chapitre 3**). Le schéma ci-dessous synthétise ces différents éléments.

FIGURE 1. STRUCTURATION DE LA PARTIE 1



Source : Aulrice

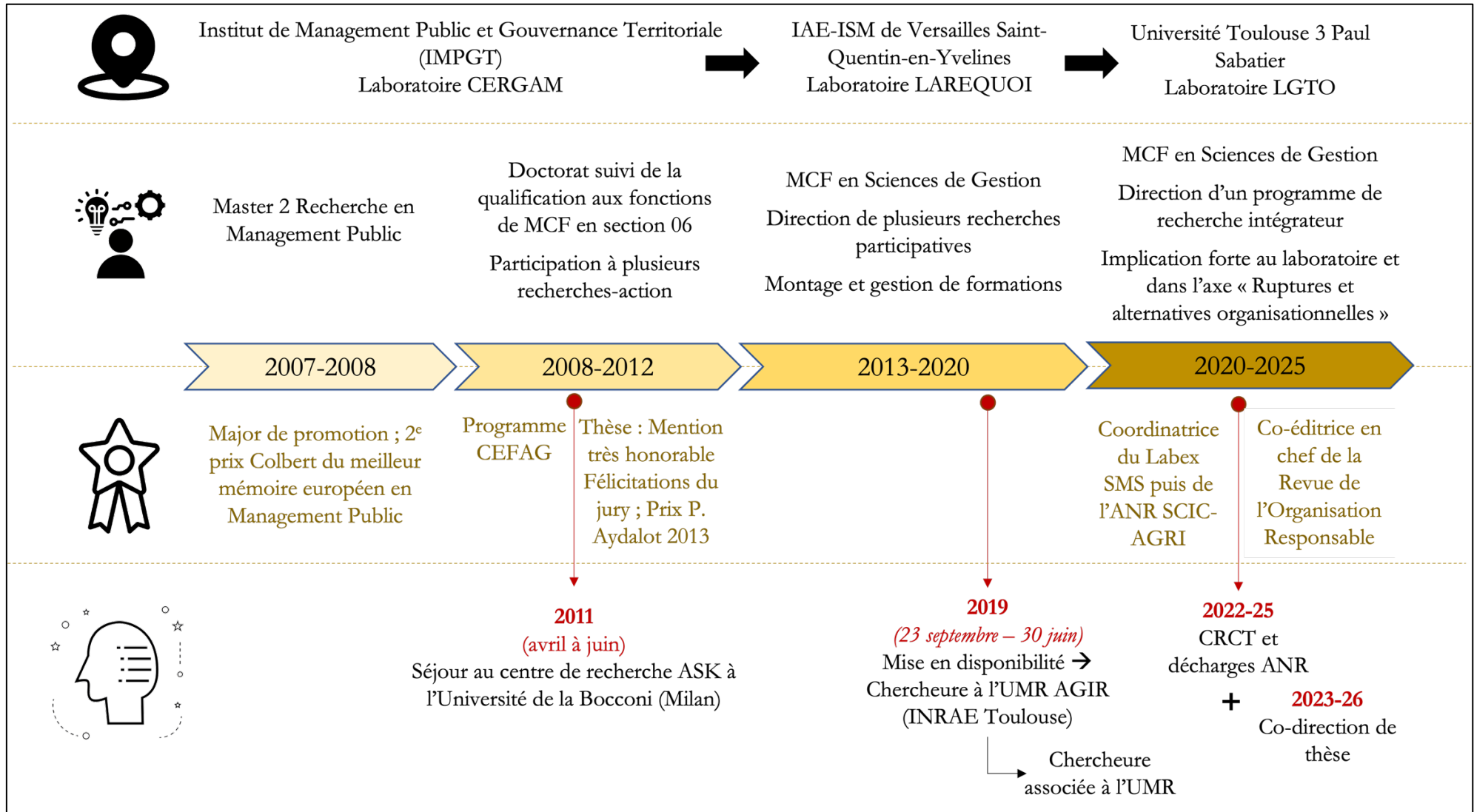
PREAMBULE : MA TRAJECTOIRE DE RECHERCHE

Au-delà de mon *Curriculum Vitae* qui constitue un élément analytique fondamental (*cf. Annexe 1*), je souhaite ici retracer ma trajectoire. La figure suivante permet, de manière synthétique, d'analyser cette dernière à travers (de haut en bas) :

- Les *institutions* et les *territoires* où j'ai exercé ma profession – chacune et chacun révélant des opportunités et des contraintes différentes ;
- La traduction en *pratiques* de mon métier dans ses différentes dimensions, notamment pédagogiques et scientifiques ;
- Les principaux *marqueurs positifs* qui jalonnent mon parcours de chercheuse ;
- Les *opportunités* spécifiques qui ont bousculé mon quotidien professionnel et m'ont offert des ouvertures et des opportunités.

Cette figure me permet de narrer ma trajectoire autour de trois périodes fondatrices : 1) mon entrée dans le monde de la recherche et mes années de doctorat à l'Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale de l'Université d'Aix-Marseille (IMPGT) ; 2) mon premier poste de Maîtresse de Conférences à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines au sein du laboratoire LAREQUOI qui a été l'occasion de collaborations multiples avec les membres du laboratoire et avec des collègues en région parisienne plus largement ; 3) mon arrivée à Toulouse avec un contrat de recherche à l'UMR AGIR d'INRAE puis un poste à l'Université Toulouse III Paul Sabatier au sein du Laboratoire de Gestion et des Transitions Organisationnelles (LGTO).

FIGURE 2. TRAJECTOIRE PROFESSIONNELLE



Source : Autrice

PERIODE 1. APPROCHE TERRITORIALISEE ET HETERODOXE DU MANAGEMENT PUBLIC ET PREMIERES EXPERIENCES DE RECHERCHE-ACTION

J'ai découvert l'IMPGT en 2007-2008 à l'occasion de mon entrée dans le Master 1 Professionnel « *Management des Organisations et Manifestations Culturelles* ». J'avais alors pour ambition de réaliser un master professionnel dans le champ de la culture afin d'accompagner les artistes à travers un métier support. Dans le courant de l'année, le Directeur de l'Institut de l'époque, Robert Fouchet, est entré dans l'amphithéâtre pour évoquer la possibilité de réaliser une thèse de doctorat. Je n'en avais jamais entendu parler. Je viens d'un milieu rural, mes parents n'ont pas de diplômes et même si ma mère m'a encouragée à faire des études, je n'avais ni le capital culturel ni le capital social pour envisager ce type de cursus. Son discours m'a interpellée, m'a stimulée et donné envie d'en découvrir plus. J'ai donc pris rendez-vous avec Robert Fouchet pour en savoir davantage. Mon classement au sein de la promotion ainsi que notre échange a permis ma réorientation l'année suivante en Master 2 Recherche. Dès mon mémoire de recherche, j'ai investi le secteur culturel en travaillant sur les modalités de gouvernance du méga-événement « Marseille Provence 2013, Capitale Européenne de la Culture ». En tant que majeure de la promotion, j'ai obtenu une bourse de thèse et suis devenue doctorante au CERGAM au sein de l'équipe en Management Public. Ma thèse a été co-dirigée par Robert Fouchet (Professeur des Universités) et Edina Soldo (alors Maîtresse de Conférences). Cette première période professionnelle a marqué mon identité professionnelle de plusieurs manières.

Tout d'abord, l'IMPGT est l'unique institut de Management Public en France. Que ce soit dans les enseignements ou dans la recherche, l'ensemble des membres est dédié à ce champ, ce qui m'a d'ailleurs assuré une congruence précieuse entre enseignement et recherche pendant ces premières années. La recherche en gestion s'intéresse depuis longtemps aux « *altérations possibles de l'organisation et du management* » (Barlatier et al., 2017, p. 12). L'un des éléments caractéristiques de mon parcours est que je n'ai jamais étudié l'entreprise « conventionnelle », cette forme organisationnelle qui fait l'objet de la majorité des travaux de notre discipline et qui constitue la traduction organisationnelle du système capitaliste dominant. Par ailleurs, l'IMPGT porte une approche hétérodoxe (critique vis-à-vis du Nouveau Management Public) et territorialisée (gouvernance territoriale) dans le champ du Management Public. C'est ainsi que mes recherches se caractérisent par une double entrée territoriale et organisationnelle, marquant l'importance de la prise en compte de l'espace dans les sciences de gestion, ainsi que l'intérêt du diptyque territoire-organisation dans la compréhension d'un certain nombre de phénomènes, prégnants dans les champs du Management Public et de l'Économie Sociale et Solidaire. Par ailleurs, j'ai eu à cœur d'étudier le champ culturel,

analysé à la fois au regard des politiques et actions publiques mises en œuvre sur les territoires (logique *top down*) et au regard des organisations sociales et solidaires qui constituent le champ (logique *bottom-up*).

Durant ma thèse, j'ai eu l'opportunité de participer à plusieurs programmes de recherche-action dirigés par Edina Soldo et constitutifs de mes terrains de thèse. J'ai alors expérimenté la recherche collective et en partenariat avec des acteur·rices (collectivités territoriales et organisations de l'ESS) et développé un habitus à cet endroit. Nous avons d'ailleurs écrit un article réflexif sur nos démarches de recherche avec Edina Soldo (2016)⁹.

Cette première période est également marquée par ma participation au programme du CEFAG (puis ensuite la Présidence de l'association des ancien·nes cefagien·nes – les Atelier de Thésée). Ce programme m'a permis de rencontrer d'autres jeunes chercheur·ses qui évoluaient dans des contextes institutionnels très différents du miens, de partir en séjour de recherche à l'international et de tisser un réseau solide.

Ainsi, j'ai soutenu ma thèse en novembre 2012 (*cf. Encadré ci-dessous*). Trois articles issus directement de mes travaux de thèse ont été publiés pendant et après (Arnaud et al., 2012; Arnaud, 2014; Arnaud & Soldo, 2015b)¹⁰.

⁹ Article disponible au lien suivant : <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2016-v20-n4-mi03989/1051672ar.pdf>

¹⁰ Le premier article figure en **Annexe 2** de ce mémoire. Le troisième article est disponible au lien suivant : <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2015-v19-n2-mi01857/1030390ar.pdf>

ENCADRE 1- RESUME DE LA THESE

Cette thèse pose la question de la territorialisation de l'action publique avec, pour champ d'application, la culture. Il s'agit de déterminer dans quelle mesure le management stratégique du portefeuille territorial d'événements culturels participe au management de la proximité territoriale et, par extension, à l'attractivité durable du territoire. Ancrée dans le courant du Management Territorial Stratégique, cette recherche se nourrit de différentes approches en sciences humaines et sociales afin d'aborder le territoire (dynamiques de proximité notamment). Si l'évènement apparait comme une forme moderne d'action culturelle, l'essoufflement constaté sur certains territoires et la mise en concurrence accrue des « destinations évènementielles », invitent à replacer l'analyse de l'évènement culturel dans une approche stratégique fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'événements culturels. Il s'agit alors de s'interroger sur les différentes fonctions attribuées aux évènements et ce au regard d'une logique stratégique territoriale qui dépasse la simple attractivité économique.

Parmi les nombreux échelons territoriaux existants dans le système français, j'ai choisi d'analyser la stratégie culturelle au niveau d'un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) : la Communauté du Pays d'Aix (CPA). Ainsi, la méthodologie qualitative engagée (entretiens semi-directifs avec analyse de contenu) s'appuie-t-elle sur une étude de cas unique (le portefeuille territorial d'événements culturels de la CPA) enchâssée (les sous-unités d'analyse étant les évènements culturels eux-mêmes). La sélection de trois évènements implantés sur le territoire de la CPA – « Par Les Villages », la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » et le Festival d'Aix-en-Provence – permet d'interroger empiriquement la pertinence d'une approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial.

Les résultats s'articulent autour de trois propositions : (1) l'action culturelle locale est génératrice d'une valeur ajoutée territoriale multi-dimensionnelle et favorise ainsi l'attractivité durable et multi-dimensionnelle du territoire ; (2) la gestion du portefeuille territorial d'événements culturels se fonde sur une approche fonctionnelle dont la grille de lecture analytique est la proximité territoriale ; (3) le management stratégique du portefeuille territorial d'événements culturels implique la gestion d'un contenu à la fois « matériel » (des projets culturels) et « humain » (des porteur·es de projets culturels).

Puis j'ai été recrutée à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines en septembre 2013. J'ai eu beaucoup de difficultés à quitter l'IMPGT. C'était une véritable « petite famille » au sein de laquelle des liens amicaux forts avaient été construits. Aujourd'hui je me rends compte de l'importance de quitter l'endroit où on a été doctorant·e. En tous cas me concernant, cela m'a permis de m'émanciper et d'élargir mes perspectives de recherche au-delà du champ du management public et du secteur culturel.

PERIODE 2. ANCRAGE DE PLUS EN PLUS FORT DANS LE CHAMP DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET PREMIERES EXPERIENCES DE DIRECTION DE RECHERCHE

J'intègre alors l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines en étant recrutée à l'Institut Supérieur de Management (aujourd'hui affilié au réseau des IAE). Si le laboratoire LAREQUOI n'est pas spécialisé en Management Public, plusieurs chercheurs travaillent dans ce champ. J'y trouve donc une place confortable et continue de travailler avec mes collègues de l'IMPGT sur la finalisation des projets de recherche en cours, mais développe également des projets avec mes collègues parisiens, notamment avec Mourad Attarça sur une approche critique des fondations d'entreprise (Arnaud & Attarça, 2016, 2017). Mon installation en région parisienne est également l'occasion de développer deux collaborations précieuses : l'une avec le collectif PICRI-PAP-SCIC (2013-2017), coordonné par Amina Béji-Bécheur, Penelope Codello et Pascale Château-Terrisse, et l'autre avec Alice Anberrée sur une co-direction de recherche-action (2015-2017). Le premier projet, monté en partenariat avec la CG SCOP, s'appuie sur une méthodologie qualitative d'étude de cas de Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) évoluant dans différents secteurs d'activité afin d'analyser les modalités de fonctionnement de ces structures et d'en déterminer les spécificités ainsi que les leviers de performance. C'est l'occasion pour moi de découvrir les coopératives et plus particulièrement les SCIC et de rencontrer plusieurs chercheuses avec lesquelles j'ai ensuite poursuivi les collaborations. Plusieurs publications sont issues de ce projet (dont Maignan et al., 2018; PICRI PAP SCIC, 2016). Avec Alice Anberrée nous avons co-dirigé l'évaluation du Projet Investissement d'Avenir « Parcours scientifique et technique pour la réussite des jeunes ligériens » (2015-2017). Cette démarche évaluative nous a permis d'interroger les effets du projet en matière de (1) structuration du champ de la Culture Scientifique Technique et Industrielle (CSTI) sur le territoire, (2) professionnalisation des acteurs de la CSTI et (3) innovation et expérimentation dans le champ. Il s'agissait également d'analyser les enjeux de pilotage et de gouvernance de ce projet de territoire (Arnaud & Anberrée, 2021¹¹).

Mon ancrage sur le territoire de la Communauté d'Agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines (SQY) a été complet à travers la possibilité qui m'a été offerte de monter et gérer des formations en management culturel, notamment le Master « *Management des Organisations Culturelles et Artistiques* » (cf. CV en Annexe 1 pour plus de détails). Cela m'a permis d'entrer rapidement en résonance avec le tissu culturel local (organisations publiques et ESS) et de construire deux programmes de recherche-action sur le territoire :

¹¹ Article disponible en Annexe 3.

- Un programme de recherche-action mené avec Anim'Assos (regroupement d'associations culturelles sur la Communauté d'Agglomération de Saint Quentin en Yvelines, en partenariat avec la collectivité) qui visait l'accompagnement et l'analyse de ce réseau territorialisé d'organisations associatives à vocation culturelle, en émergence. Ce programme était particulier en ce que j'étais à la fois chercheuse et actrice au sein d'Anim'Assos (membre fondatrice). Une publication relative au travail institutionnel mené par le réseau a été publiée dans la revue *Management International* (Arnaud & Serval, 2020)¹² ;
- Un programme de recherche-action (co-dirigé avec Sarah Serval et mobilisant des chercheur·ses de l'UVSQ et de l'IMPGT) mené avec le Pôle Développement Culturel du Département des Yvelines qui visait à accompagner ce service nouvellement créé et à analyser les impacts du changement de paradigme engagé par le pôle en interne et sur le territoire (Gourbier et al., 2022¹³).

Cette période est donc marquée par un enrichissement de mes travaux de recherche avec une entrée dans le champ de l'ESS *via* les SCIC ; le passage de chercheuse associée à directrice / coordinatrice de programmes de recherche-action ainsi que la rencontre avec Pascale Château-Terrisse et le rapprochement avec Sarah Serval ; deux collègues au cœur de mes projets actuels.

PERIODE 3. DECOUVERTE DE L'ANTHROPOCENE, COORDINATION D'UN PROJET ANR JCJC ET PERSPECTIVE CRITIQUE DES ORGANISATIONS ALTERNATIVES

Pour autant, des choix personnels ont bouleversé mon quotidien : un déménagement avec mon compagnon en région toulousaine et l'arrivée de notre première enfant. Après près de deux années à travailler à distance, j'ai obtenu un contrat de recherche d'une durée d'un an au sein de l'UMR AGIR sur le projet REPRO-INNOV (Réorganisations productives et innovations dans les filières agroalimentaires) et me suis mise en disponibilité. Ce projet s'inscrit dans le programme PSDR 4 (Pour et Sur le Développement Régional), qui contribue à une meilleure connaissance des processus de développement régional par l'implication conjointe des acteur·rices de la recherche et celles et ceux du développement territorial. Le projet REPRO-INNOV vise l'analyse et la compréhension des évolutions actuelles des filières agro-alimentaires en questionnant les réorganisations des acteur·rices, leur périmètre d'action respectif, les impacts du territoire sur ces évolutions, ou encore les différentes formes d'innovation à l'œuvre dans ces filières. Dans le cadre de mon contrat de recherche, j'avais pour mission (1) d'analyser les stratégies de développement de l'agriculture

¹² Article disponible au lien suivant : <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2020-v24-n4-mi05759/1074362ar.pdf>

¹³ Ce papier a reçu le prix du meilleur article CCA 2022. Il est disponible en **Annexe 4**.

biologique au sein des coopératives agricoles céréalières de la région Occitanie et l'impact du développement de l'agriculture biologique sur la gouvernance de ces coopératives. (2) Au-delà de l'approche organisationnelle, une analyse de l'écosystème territorial et des politiques publiques a été menée afin de déterminer l'influence de ces derniers sur le développement de l'agriculture biologique en région. Ce contrat de recherche a donné lieu à deux publications (**Arnaud & Triboulet, 2022; Triboulet et al., 2022**). J'ai pris beaucoup de plaisir à travailler au sein d'une équipe pluridisciplinaire en SHS, à découvrir le secteur agricole (au sein duquel travaille à présent mon compagnon), ainsi qu'à bénéficier d'un temps plein recherche. Je suis d'ailleurs restée chercheuse associée à l'UMR. J'ai également pu observer la dégénérescence (Cornforth, 1995; Maroudas & Rizopoulos, 2014) des coopératives agricoles, qui, dans le modèle traditionnel, se sont internationalisées, filialisées, regroupées, et ont perdu en grande partie ce qui les rend alternatives, la logique de marché ayant supplantée la logique coopérativiste (Deroy & Thénot, 2015). C'est également pendant ce contrat de recherche à INRAE Toulouse que nous avons répondu, avec Pascale Château-Terrisse¹⁴, à un appel à projet du Labex Structuration des Mondes Sociaux (Labex SMS) pour obtenir un financement nous permettant d'explorer les SCIC dans le secteur agro-alimentaire afin de déterminer s'il y avait matière à investiguer davantage ce champ. Ainsi avons-nous obtenu, pour la période 2020-2022, un financement de 13 000 € afin de répondre, à travers des entretiens d'expert·es, une revue de presse, ainsi que des explorations de cas multiples, aux trois questions suivantes :

- En quoi les SCIC constituent-elles de nouveaux modèles de coopération agricole ?
- Comment le multi-sociétariat structure-t-il les relations entre acteur·rices ainsi que leurs représentations et leurs pratiques ?
- Dans quelle mesure cette forme organisationnelle peut permettre de participer au développement territorial ?

Nous avons travaillé étroitement sur ces questions avec Pierre Triboulet et Natalia Suarez qui nous a accompagné·es pendant six mois sur une mission de stage recherche (**Suarez et al., 2022**). Ce projet nous a permis de « défricher » le sujet, de repérer des SCIC dans le secteur avec lesquelles nous pourrions prolonger le partenariat, ainsi que de créer un embryon de réseau mixte chercheur·ses-acteur·rices. En parallèle, en 2021 nous travaillons, avec Pascale Château-Terrisse, à la réalisation d'un rapport de capitalisation autour des expériences du projet Archipel financé par le Fonds Social Européen pour un montant de 5 000 €. Ce rapport s'appuie sur un partenariat avec

¹⁴ Pascale ayant muté en région toulousaine un an avant mon contrat de recherche à INRAE.

des acteur·rices de terrain soucieux·ses de capitaliser sur leurs expériences collectives dans le secteur agricole. En premier lieu il y a GRAP (Groupement Régional pour une Alimentation de Proximité), une SCIC-CAE bien en place (elle a fêté ses 10 ans en 2022) dont la vocation est d'accompagner des transformateur·rices et épicerie·s indépendantes dans le secteur alimentaire et de structurer des filières courtes sur les différents territoires rhône-alpins. GRAP a obtenu des financements pour essaimer son concept et a ainsi porté le projet de création d'un groupement de fermes agro-écologiques en région Rhône-Alpes, la SCIC Les Fermes Partagées et celui de La CAAP (Coopérative Auvergnate de l'Alimentation de Proximité) qui vise à structurer la filière alimentaire sur l'aval. Le projet global s'intitule le projet Archipel. L'objectif du projet Archipel est de construire une filière alimentaire plus responsable et résiliente, basée sur des structures autonomes maillant les territoires, et liées entre elles par une gouvernance collective coopérative.

Ces deux expériences ont ainsi renforcé notre capacité de compréhension et de problématisation des SCIC dans le secteur agri-alimentaire. J'utilise à escient le terme « agri-alimentaire » afin de ne pas limiter mon propos à l'amont productif (agricole) et de prendre en considération « *la filière alimentaire, de la production à la consommation en passant par la transformation et la distribution* » (Bonnefoy & Brand, 2014, p. 96). En tant que système sociotechnique, l'agri-alimentaire englobe « *les agriculteurs, le conseil, la recherche, les acteurs de l'amont et de l'aval des filières, les politiques publiques et les instances de régulation (réglementation des phytosanitaires, des pollutions, des semences et de la qualité des produits notamment), les consommateurs et la société civile* » (Lamine, 2012, p. 139).

Courant de l'année 2020, je postule en mutation pour rapprochement de conjoint à un poste à l'Université Toulouse III Paul Sabatier, au laboratoire LGTO¹⁵ avec des cours dispensés à l'IUT de Castres au sein du Département Techniques de Commercialisation. Ma candidature est retenue. Je m'insère rapidement au sein de l'axe Anthropocène et Management et participe à la dynamique de cet axe à travers un ouvrage collectif et l'organisation de la première édition du colloque du même nom. Je prends également la responsabilité de l'organisation des séminaires du laboratoire. Aujourd'hui, un travail de restructuration des axes a « gommé » la notion d'Anthropocène dans l'axe 1 qui s'intitule « Ruptures et Alternatives Organisationnelles ». Il est porté par Marie-Anne Verdier. En voici le synopsis présent sur le site internet : « *le thème Ruptures et Alternatives Organisationnelles regroupe d'une part les recherches qui portent une critique de la société managériale et des systèmes dominants (capitalisme, patriarcat, colonialisme, etc.). En prenant appui sur la situation écologique et sociale actuelle, la plupart de ces travaux interroge la pertinence des modèles organisationnels pour répondre aux enjeux*

¹⁵ À l'époque encore nommé LGCO.

sociétaux auxquels l'humanité est confrontée. Ce thème regroupe d'autre part les recherches qui s'intéressent aux alternatives organisationnelles (ex. sociétés coopératives, organisations anarchistes), managériales (ex. entreprise libérée, auto-gestion, sociocratie) et citoyennes (ex. nouvelles formes de consommation). La situation climatique et écologique actuelle nécessite de repenser les modèles organisationnels pour les rendre compatibles avec la préservation de la vie sur Terre. Ce thème permet ainsi l'exploration de nouveaux imaginaires organisationnels ». Je m'y retrouve complètement et m'y investis à travers plusieurs projets de recherche regroupant différents membres du laboratoire (le programme SCIC-AGRI incluant Frédérique Allard, Ketty Bravo, Anne-Laure Gatignon-Turnau, Maël Sommer et Marie-Anne Verdier ; un travail réflexif et critique mené avec Mickaël Peiro et Marie-Anne Verdier du laboratoire, ainsi qu'Emmanuelle Nègre ; un travail autour des enjeux de l'Anthropocène en Management Public avec Yoann Queyroi).

Je termine le récit de ma trajectoire avec deux événements significatifs.

Tout d'abord, le dépôt de projets et l'obtention de financements auprès de l'ADEME et de l'ANR autour d'une étude confirmatoire sur les SCIC dans le secteur agri-alimentaire. Il s'agit pour le collectif SCIC-AGRI de voir dans quelle mesure et comment les SCIC sont des organisations disruptives dans ce champ – et notamment face à la coopération agricole traditionnelle – et en quoi elles sont porteuses d'alternatives et d'innovations organisationnelles, territoriales, économiques, écologiques et sociales. Ces deux financements (environ 400 000 €) viennent compléter les fonds du Labex et du FSE et nous permettent de constituer une grappe de projets de recherche constitutive d'un programme de recherche d'envergure (*cf. Préambule de la Partie 2*). Nous constituons, avec Pascale Château-Terrisse, un collectif réunissant une quinzaine de chercheur·ses issu·es de cinq laboratoires différents sur trois sites du Grand Sud (Toulouse, Montpellier, Aix-Marseille) ainsi que cinq SCIC partenaires (GRAP, FEP, le 100^e Singe, la Maison Paysanne de l'Aude et Terres Citoyennes Albigeoises). La suite, vous la découvrirez notamment dans les parties 2 et 3...

En parallèle, je fais partie, aux côtés de Frédérique Allard, Ketty Bravo et Pascale Château-Terrisse de l'équipe organisatrice des 10^e Journées du réseau GESS (Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires) accueillies en 2023 à Toulouse. Dans le cadre de cet événement scientifique, nous avons co-construit avec la *Revue de l'Organisation Responsable* (la ROR) un appel à contributions à un numéro spécial intitulé « *La fabrique de l'alternative dans les coopératives* ». Suite à ce premier partenariat, Céline Berrier-Lucas et Vivien Blanchet (les rédacteur·rices en chef de la revue à ce moment-là) m'ont proposé d'intégrer le Comité de Rédaction de la revue à l'automne 2022. Dans la foulée, et suite à leur volonté de quitter la rédaction en chef·fe, nous avons repris le flambeau avec Lovasoa Ramboarisata. C'est donc une nouvelle aventure qui débute. Passionnante et stimulante au regard

des enjeux stratégiques qui sous-tendent le développement de cette revue. Créée en 2006, affiliée au Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD) et initialement dédiée à l'étude de la RSE, la ROR a vu sa ligne éditoriale se « critiquer » au fur et à mesure du temps. Il s'agit d'une revue pluridisciplinaire en Sciences Humaines et Sociales (SHS) qui porte une réflexion critique sur les développements du capitalisme actuel. Elle a pour principe fondateur l'analyse de la tentative de poser la RSE comme un nouveau mode de régulation du capitalisme. La ROR a ainsi ouvertement résisté à une représentation dépolitisée de la responsabilité sociale des organisations (RSO) et encouragé l'hétérodoxie (cf. [ligne éditoriale de la revue](#) et l'éditorial intitulé « *Des recherches critiques au cœur des transitions dans le champ Business & Society* » : **Arnaud et al., 2023**). La revue accueille ainsi des réflexions critiques sur le capitalisme, et plus généralement sur les relations entre organisations, marchés, sociétés et environnements.

« La ROR est critique au sens où elle s'intéresse aux multiples crises écologiques, sanitaires, économiques ou sociales frappant nos sociétés. Elle cherche à saisir en quoi celles-ci transforment nos manières d'être, de travailler, d'échanger et, plus généralement, de coexister avec les non-humains. (...) La ROR est critique dans son projet de produire des connaissances de rupture, qui remettent en cause et renouvellent des connaissances tenues pour acquises, allant de soi ou sédimentées sous la forme du business as usual » (Blanchet & Berrier-Lucas, 2022, p. 7).

Aujourd'hui, cette revue transdisciplinaire en Sciences Humaines et Sociales revendique un ancrage dans le champ *Business & Society*.

« La revue continuera à privilégier les contributions traitant des rapports entre les organisations ou les collectifs d'une part et les humain·es, les non-humain·es, les territoires, les cultures, les histoires, les récits et les connaissances d'autre part. L'équipe sera attentive à des contributions sous formes de manuscrits originaux et de propositions de numéros spéciaux qui portent sur des thèmes liés au champ Business & society, porteurs d'interrogations originales et examinés suivant une problématisation critique »

(Arnaud et al., 2023, p. 7)

Ainsi sommes-nous convaincu·es « que les transitions sociales et écologiques doivent constituer un domaine de recherches en soi. C'est en combinant les disciplines en confrontant les approches, en articulant les méthodes que les sciences sociales peuvent espérer avoir prise sur les enjeux sociaux et écologiques » (Blanchet & Berrier-Lucas, 2022, p. 5-6). À ce sujet, il me semble indispensable, pour comprendre l'évolution de la revue et les combats que nous menons, de prendre connaissance de l'éditorial publié en 2022 par Vivien Blanchet et Celine Berrier-Lucas intitulé « Classement FNEGE 2022 : la ROR revalorisée, le champ Business & Society dévalorisé ». Car enfin, et comme évoqué en introduction de ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, un consensus grandissant place les Sciences Humaines et Sociales au cœur des enjeux de transitions socio-écologiques (Blanchet & Berrier-Lucas, 2021). À l'âge de l'Anthropocène et de ses contre-récits alternatifs, l'activité humaine transforme le système Terre et provoque des bouleversements qui ne peuvent que questionner « toute une série d'enjeux

sociétaux liés à la production et la distribution de richesses, à la gestion des ressources rares, au gouvernement des populations, au droit des entités (non-)humaines ou aux responsabilités des acteur·rices. Plus que jamais, il importe donc d'explorer les ressorts des activités humaines. Saisir leurs fondements culturels, leurs mécanismes socio-économiques et leurs effets multiples sont la condition sine qua none pour engager des transitions socio-écologiques » (Blanchet & Berrier-Lucas, 2021, p. 4).


Il s'agit de ma première expérience à la tête d'une revue. Je n'avais, initialement, mesuré ni l'investissement en temps que cela demandait, ni toutes les facettes d'une telle fonction. Je prends un plaisir incroyable à participer au développement de cette revue, entourée d'un comité de rédaction formidable. Si j'avais conscience de mon rôle dans la gestion quotidienne et le développement éditorial (je porte un numéro spécial, nous avons créé de nouvelles rubriques éditoriales, tissé des partenariats avec différentes associations scientifiques en vue de contenus scientifiques, dont la rubrique « Dits et Écrits » et les « Cahiers créatifs » dont j'accompagne les premières productions), je mesurais bien moins les enjeux stratégiques qui sous-tendent la rédaction en chef·fe d'une revue (classement FNEGE ; partenariat avec l'éditeur, avec Cairn, l'entrée dans SCOPUS, *etc.*). Je m'empare ainsi de cette fonction avec la joie de pouvoir faire vivre un espace d'expression, de liberté, d'engagement politique. Nous portons également, à travers nos processus éditoriaux, nos rubriques et les partenariats que nous tissons, une posture contre-hégémonique et une ambition de justice sociale fortes afin de faire de la revue un espace bienveillant, de développement des capacités habilitantes de chacune et chacun, ainsi qu'un espace de visibilisation et d'inclusion (Arnaud et al., 2023).

POUR (NE PAS) CONCLURE : LE DIPTYQUE TERRITOIRE-ORGANISATION COMME PIVOT DE MA TRAJECTOIRE DE RECHERCHE

En conclusion de ce préambule (et en ouverture de cette première partie), je vous invite à prendre connaissance des deux schémas ci-dessous qui synthétisent ma trajectoire de recherche. Le premier récapitule mes articles¹⁶ relatifs au territoire, le second ceux relatifs à l'organisation. Vous pouvez observer :

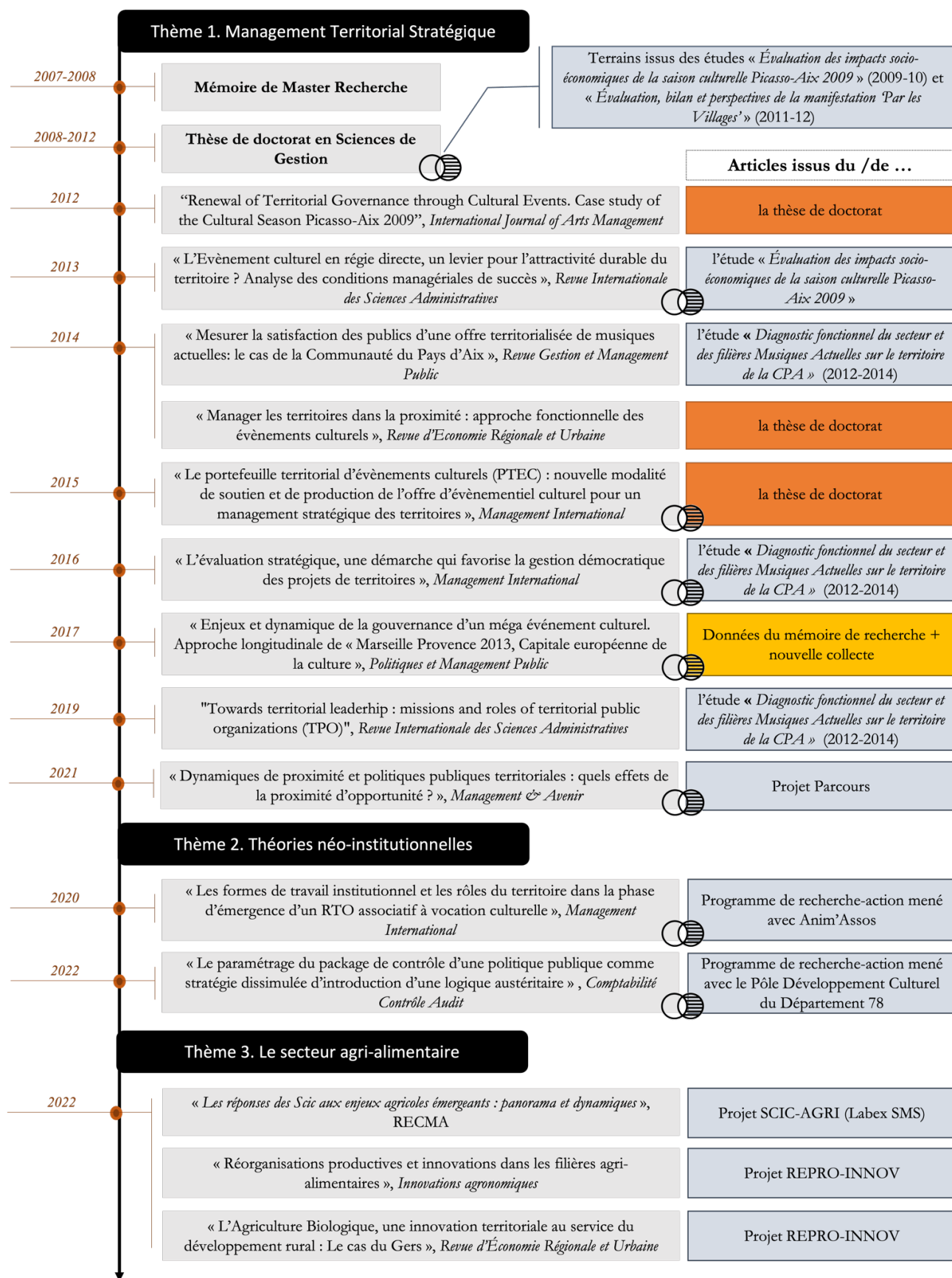
- Qu'un certain nombre de travaux se situent à l'intersection de ces deux niveaux d'analyse montrant l'intérêt que je porte au **diptyque territoire-organisation** – diptyque

¹⁶ Je fais le choix ici de ne mettre en lumière que les articles de recherche publiés (et non pas les communications, chapitres d'ouvrage, directions d'ouvrage ou articles en cours) afin de donner plus de clarté aux schémas. L'ensemble des publications est à disposition dans l'**annexe 1**.

particulièrement pertinent dans les champs du Management Public et de l'ESS et mis en visibilité à travers le symbole  sur les articles concernés ;

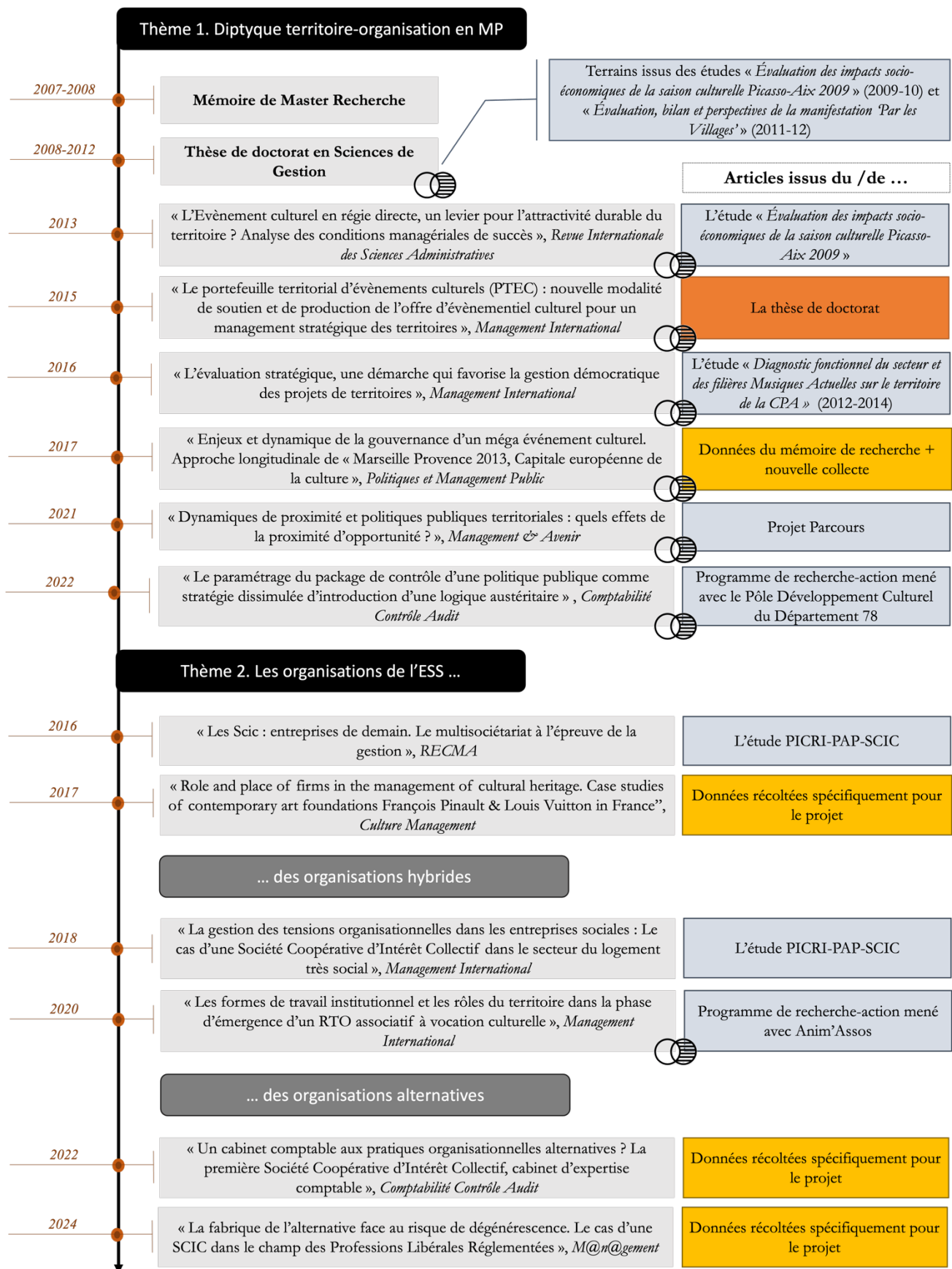
- Que la grande majorité des publications s'appuient sur des programmes de **recherche participative** auxquels j'ai été associée (pour les 5 premières) puis que j'ai co-construits et coordonnés pour les suivants – les recherches participatives correspondent aux cases bleu-gris à droite des frises ;
- Que le **niveau organisationnel** étudié de manière autonome vis-à-vis du territoire arrive **dans un second temps** dans ma trajectoire (à partir du projet PICRI-PAP-SCIC) ;
- Que je m'oriente de plus en plus vers une **posture critique** affirmée.

FIGURE 3. SYNTHÈSE DE MA TRAJECTOIRE DE RECHERCHE AUTOUR DU TERRITOIRE



Source : Atrice

FIGURE 4. SYNTHÈSE DE MA TRAJECTOIRE DE RECHERCHE AUTOUR DE L'ORGANISATION



Source : Atrice

CHAPITRE 1. QUAND LE TERRITOIRE ENTRE DANS LES SCIENCES DE GESTION : UN POTENTIEL ANALYTIQUE HETERODOXE

En plaçant le territoire au cœur de mes travaux, je m'inscris dans la lignée des chercheuses et chercheurs qui revendiquent la place prépondérante des dimensions spatiale et territoriale dans les problématiques propres aux Sciences de Gestion (Germain et al., 2023; Hernandez, 2017; Lauriol et al., 2008a; Michaux et al., 2011; Raulet-Croset, 2008, 2014). Il s'agit de réalimenter la pensée stratégique et organisationnelle en intégrant les concepts d'espace et de territoire, indissociables de celui d'organisation, « *dans l'analyse des situations sociales et des stratégies des opérateurs sociaux* » (Lauriol et al., 2008b, p. 93). Car enfin, « *la moindre pratique exige de maîtriser l'espace, de mettre en œuvre différentes technologies de la distance, de jouer avec la ressource spatiale. [...] **Les opérateurs n'agissent pas sur l'espace mais bel et bien avec l'espace*** » (Lussault, 2007, p. 181).

Ce premier chapitre s'organise en trois temps. Tout d'abord, je reviens sur les apports fondateurs de la géographie humaine pour penser le territoire en Sciences Humaines et Sociales. Dans la foulée, j'ouvre la boîte noire du territoire afin de représenter le système-territoire (**Section 1**). Dans un deuxième temps, je fais un rapide état des lieux de la manière dont les chercheur·ses en Sciences de Gestion se sont emparé·es du territoire comme concept opératoire pour nos sciences puis explicite les perspectives de recherche dans lesquelles je m'insère (**Section 2**). Enfin, je mets en exergue les contributions de mes recherches à cet endroit spécifique de constitution d'une pensée analytique et pluridisciplinaire de l'objet territoire (**Section 3**).

SECTION 1. OUVRIR LA BOITE NOIRE DU TERRITOIRE

« Il existe plusieurs conceptions philosophiques de l'espace. Considéré comme une substance, il se distingue ou non, selon les auteurs, de la matière et de l'esprit. Forme ou propriété de la conscience, il a parfois suscité des interprétations déterministes du rapport complexe que les sociétés nouent avec lui. Produit, perçu, représenté et vécu, l'espace social constitue la base matérielle du territoire. Même s'il ne correspond pas à une stricte réalité politique, le territoire décrit un champ de lieux et de significations symboliques. Il s'identifie à une représentation sociale définie par le sens que lui confèrent les collectivités humaines qui se l'approprient » (Di Méo, 1998, p. 99).

Cette première section vise à définir ce qu'est le territoire (1.) pour ensuite analyser le système-territoire constitutif de sous-systèmes multiples et interdépendants (2.).

1. LES APPORTS DE LA GEOGRAPHIE HUMAINE POUR UNE ACCEPTION PHENOMENOLOGIQUE ET COMPLEXE DU TERRITOIRE

Si le territoire est au cœur des préoccupations des scientifiques, des femmes et des hommes politiques, des acteur·rices économiques ainsi que des managers, l'approche par l'espace reste une spécificité des géographes (Moine, 2006, p. 115). Il convient donc de nourrir cette réflexion de leurs travaux.

Les pionniers de la géographie humaine (dont P. Vidal de la Blache et ses élèves), « eurent pour ambition de rendre compte de la diversité du monde à travers les différentes formes d'occupation et de mise en valeur de la surface de la planète – de l'espace géographique, donc – par les sociétés humaines » (Marconis, 2014, p. 9). Les tenant·es de la géographie humaine se situent volontairement à l'articulation entre les Sciences de la Terre et les Sciences Humaines et Sociales, ce qui leur permet d'interroger les rapports entre les femmes et les hommes et leur « milieu », l'ambition de P. Vidal de la Blache étant de faire de la géographie « une 'écologie de l'homme' étudiant dans des 'territoires' concrets, qu'il nommait 'régions', les rapports complexes qui s'y établissaient entre les sociétés et leur environnement naturel » (Marconis, 2014, p. 10). Ainsi convient-il de relativiser la prétendue objectivité de l'espace pour mieux « saisir la diversité de ses représentations et de ses vécus sur une scène sociale » (Di Méo, 1998, p. 100). Mes travaux s'inscrivent ainsi dans la lignée des géographes dont la volonté est de relier la géographie aux autres sciences sociales et de faire de la société « 'le moteur clé', l'espace étant 'toujours second' (Rochefort, in Noin, 1983) » (Chivallon, 2003, p. 647). Cette interdisciplinarité est nécessaire pour saisir les rapports sociaux de domination et leur relation à l'espace et permet d'intégrer la dimension spatiale dans le champ fécond de l'intersectionnalité (Clerval et al., 2019, p. 12-13). Cette géographie (humaine, sociale, culturelle, critique, radicale, etc.) développe « un point de vue critique radical sur la dimension spatiale de certains faits sociaux, notamment celle des inégalités et des phénomènes d'exclusion » et s'efforce de « rendre intelligibles les agencements géographiques de tous ordres que l'interaction des rapports sociaux et spatiaux engendre »

(Di Méo, 2008, p. 48). Autrement dit, ces recherches portent « *sur les dimensions spatiales des faits sociaux, avec l'objectif de contribuer à la connaissance des sociétés en privilégiant l'analyse des dimensions spatiales des inégalités sociales et des facteurs de leur production et reproduction* » (Hérin, 2019, p. 121). Ces courants de la géographie qui revendiquent une appartenance de cette discipline aux Sciences Humaines et Sociales se sont construits autour de nombreux emprunts à la philosophie et aux autres sciences sociales, et en particulier aux travaux du sociologue H. Lefebvre qui dénonce la reproduction des rapports de pouvoir et de domination dans l'espace et pour qui « *habiter, c'est être présent au monde et réaliser ses capacités créatrices* » (Clavel, 2017, paragr. 30). Ainsi, le courant de la géographie humaine et sociale justifie « *la prise en compte des phénomènes liés aux systèmes de valeurs, aux idéologies et aux langages symboliques en général pour montrer comment l'espace est en mesure de les traduire* » (Chivallon, 2003, p. 651). Ainsi, l'espace peut être interpellé à trois niveaux (Bonnemaison, 1981) : « *l'espace objectif des structures, l'espace vécu qui traduit des pratiques, l'espace culturel qui prolonge un univers chargé d'affectivité et de significations* » (Chivallon, 2003, p. 652). G. Di Méo (1998) fait pour sa part référence à l'espace produit (modalités de l'action), l'espace perçu (modalités de la connaissance et de la cognition) et l'espace vécu (modalités de l'existence humaine). Quant à H. Lefebvre, parce qu'il considère que l'espace est tout à la fois produit et producteur des rapports de domination (1974), il identifie le triptyque suivant : espace conçu (par les planificateur·rices, les urbanistes ou encore les technocrates), espace vécu (par les différentes personnes présentes sur le territoire) et représenté (celui des artistes, des photographes ou d'autres acteur·rices qui contribuent à créer son image) (Arnaud, 2014; Gilbert & Raulet-Croset, 2021). Ainsi, « *la dimension spatiale n'est pas réductible à l'espace physique ou matériel : elle est aussi dans les têtes (représentations de l'espace, schèmes de perceptions, savoirs dispositions...) et dans les institutions (espaces de validité des lois et règlements, échelons politiques...)* » (Ripoll, 2019, p. 97).

Je reviens ci-après tour à tour sur le glissement sémantique que j'opère entre espace et territoire ; les dimensions diachroniques et idiosyncratiques des territoires ; et l'intérêt que je porte plus particulièrement à l'échelle locale.

Le territoire : un espace approprié par les femmes et les hommes

Parce que les tenant·es de la géographie humaine placent au cœur de leurs réflexions les processus socio-spatiaux, elles et ils mobilisent la notion de territoire (Marconis, 2014).

L'appropriation de l'espace constitue un incontournable en géographie humaine et sociale en ce qu'elle permet d'interroger « *la dimension spatiale des sociétés (...et) invite à ne jamais perdre de vue les inégalités sociales et rapports de force ou de pouvoir qui traversent toute société, et plus encore à les mettre en relation, à les appréhender dans leurs dynamiques* » (Ripoll & Veschambre, 2005, p. 7). Le territoire « *témoigne d'une*

appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité » (Di Méo, 1998, p. 107). Il naît grâce à ses acteur·rices qui, en s'appropriant l'espace, le territorialisent, qu'il s'agisse d'une appropriation concrète ou abstraite : « *le territoire est généré à partir de l'espace, il est le résultat d'une action conduite par un acteur syntagmatique (acteur réalisant un programme) à quelque niveau que ce soit* » (Raffestin, 1980 in Casteigts, 2003). Concept hybride, matériel et idéal (Rioux, 1997), le territoire est donc complexe, mobilisé et transformé « *dans, par et pour l'action* » (Lussault, 2007, p. 181) et est approprié en fonction de la perception, du vécu et de l'usage que chacun·e en fait (Moine, 2006).

Mais quelles sont les différentes formes d'appropriation de l'espace ? En 2005, F. Ripoli et V. Veschambre proposent une typologie dans le cadre d'un article introductif à un numéro spécial dans la revue *Norois* intitulé « *L'appropriation de l'espace : sur la dimension spatiale des inégalités sociales et des rapports de pouvoir* ». Ils proposent trois grandes catégories d'appropriation, juridique, matérielle et idéale.

En écho à des notions économiques et juridiques telles que la propriété, la possession, la richesse, le bien ou encore le capital ou le patrimoine, les auteurs défendent l'idée selon laquelle la structuration juridique de l'espace a un impact sur son appropriation (public / privé ; gratuit / payant ; accessible / réservé) et questionnent une appropriation par la propriété. Le territoire, en tant qu'espace approprié, apparaît ainsi comme « *un catalyseur des rapports de domination imbriqués dans la mesure où il les reflète, est construit par eux, et en même temps, les renforce. Il peut s'agir de l'assignation à un espace domestique, de restrictions d'accès aux espaces publics, ou encore de l'absence d'espace à soi (espace d'intimité, lieu de rassemblement, sol à cultiver, etc.). Mais l'espace est, là encore, aussi révélateur des marges d'autonomie conquises par des personnes en position de minorité ou dominées, celles-ci pouvant transgresser les normes ou au moins parvenir à être tolérées dans des espaces-temps donnés* » (Clerval et al., 2019, p. 14). Ce premier type d'appropriation renvoie alors au rapport à l'illégalité dans une logique de propriété (squats ; mouvements sociaux « sans terre », « sans toit ») ainsi qu'à l'appropriation de l'espace public, enjeu majeur pour les différents groupes sociaux. Ce premier questionnement a traversé et traverse plusieurs de mes recherches. L'étude de la programmation de la saison Picasso-Aix 2009 a révélé des stratégies territoriales qui s'appuient sur des ressources patrimoniales (lieux et personnages). Ainsi, si en 2006 les propriétés privées de Cézanne (Atelier des Lauves et Bastide du Jas de Bouffan), qui appartiennent aujourd'hui à la ville d'Aix-en-Provence, constituaient les « lieux phares » du projet porté par la Communauté d'Agglomération d'Aix-en-Provence, la saison Picasso s'est bâtie autour du Château de Vauvenargues où a habité le maître (Arnaud et al., 2012; Soldo et al., 2014) et dont sa famille a hérité. Le cas de Marseille Provence 2013, Capitale Européenne de la Culture (Arnaud & Olivaux, 2016), avait révélé un enjeu de taille avec l'émergence d'une

programmation *off* qui s'invitait dans l'espace public et de l'installation par Yes We Camp d'une « *mini-ville éphémère, artistique et écologique*¹⁷ ». Enfin, la propriété foncière est au cœur des enjeux actuels du secteur agricole. Pour exemple, dans le programme de recherche SCIC-AGRI nous travaillons en partenariat avec des collectifs alternatifs qui passent d'une propriété individuelle à une propriété collective (*ex.* La Ferme des Volonteux), opérant ici une bascule radicale.

La deuxième catégorie conçoit davantage l'appropriation dans une dominante matérielle et questionne les rapports pratiques et matériels à l'espace terrestre qu'il s'agisse de l'usage exclusif (dans une logique de concurrence pour des biens limités), de l'usage autonome (fait d'user de l'espace librement) ou du contrôle de l'espace et de ses usages qui se traduit souvent en interdiction de pratiques et relève du pouvoir et de la domination exercées par des appareils ou institutions (par exemple l'État). Cette catégorie renvoie davantage aux conflits d'usage. Elle est particulièrement forte dans le programme de recherche SCIC-AGRI autour des conflits d'usage de l'eau par exemple ; ou encore des velléités contradictoires que l'on peut observer dans des projets de territoire au cœur desquels la multifonctionnalité du foncier est exacerbée.

Enfin, la troisième catégorie renvoie à la dimension idéale de l'appropriation. Le réel, dans ces formes les plus objectives, ne peut se concevoir qu'au travers de l'imaginaire sociétal, on ne peut plus subjectif, qui le fabrique (Chivallon, 2008, p. 69). Ces réalités idéelles témoignent de la prééminence à la fois de systèmes d'idées et d'idées incarnées dans des institutions. Le territoire est perçu par celles et ceux qui l'habitent « *à travers les grilles de leur culture* » (Bonnemaison, 1981, p. 249). F. Ripoll et V. Veschambre (2005) identifient l'apprentissage ou la familiarisation avec le territoire ; l'attachement affectif qui relève davantage d'une appropriation existentielle et peut produire un sentiment d'appartenance ; ainsi que l'appropriation symbolique ou identitaire. Mes premiers travaux, inscrits dans le champ culturel, ont largement pris en compte cette appropriation idéale – les arts et la culture étant un formidable médium à cet endroit. Mais dans le même temps, j'ai pu poser un regard critique sur une sur-mobilisation d'un patrimoine culturel et/ou naturel à des fins de développement territorial qui peut conduire à des risques de disparition de ce patrimoine ou à une sorte de 'folklorisation' (Arnaud, 2012).

In fine, voir le territoire comme un espace approprié permet d'appréhender les acteur·rices et leurs pratiques, leurs usages et permet de révéler les inégalités sociales et spatiales ainsi que les rapports de pouvoir en soulevant les questions suivantes : « *tous propriétaires ? Tous maîtres des lieux ? Tous libres et égaux d'aller et venir ?* » (Ripoll & Veschambre, 2005, p. 13). Cette approche permet de mettre l'accent sur « *les conditions matérielles des rapports sociaux de domination* » en interrogeant « *la façon dont*

¹⁷ <https://yeswecamp.org/historique/>.

l'espace est le produit de ces rapports sociaux de domination, que ceux-ci transforment l'espace ou passent concrètement par l'espace pour exclure, soumettre et contrôler» et en montrant aussi que « la dimension spatiale de la domination produit à son tour des inégalités, de la vulnérabilité, de l'oppression » (Clerval et al., 2019, p. 13).

Le territoire : un objet diachronique et idiosyncratique

Ces premiers éléments laissent poindre deux caractéristiques du territoire : ses dimensions diachronique et idiosyncratique (Arnaud & Triboulet, 2022). Le territoire peut, en effet, être considéré comme une « *organisation spatialisée d'acteurs* », aux réalités multiples et évolutives (Pecqueur & Peyrache-Gadeau, 2010), ancrée dans des sentiers de dépendance (Mendez & Mercier, 2006). Cependant, cela ne veut pas dire que les territoires suivent des parcours linéaires, déterminés, exempts de bifurcations et de ruptures (Mendez & Mercier, 2006, p. 259). En effet, le territoire n'est pas à considérer comme un résultat, mais bien comme un processus en perpétuelle évolution de par l'action des institutions, des organisations et des acteur·rices qui le constituent. Finalement, c'est au travers du vécu, du perçu et des filtres de nos propres perceptions que nous donnons sens au territoire (Fourny, 1995). « *L'espace et tout ce qui peut s'y rattacher est ainsi petit à petit reconstruit et transformé sur la base de faits idéologiques et historiques pour produire ce que certains appellent « un » territoire* » (Moine, 2006, p. 119). C'est ici l'adjectif défini « un » qui marque l'unicité de chaque territoire dans un processus de construction incrémentale. Ce « un » met en lumière la dimension idiosyncratique des territoires, considérant que chaque territoire est spécifique de par sa matérialité, sa localisation et les relations aux autres territoires que cette dernière permet¹⁸, les ressources et actifs territorialisés, dont les parties prenantes mêmes de ce territoire, *etc.* On peut ainsi évoquer une sorte « *d'autonomisation spatiale du local (objets et acteurs)* » (Moine, 2006, p. 122) qui correspond finalement au territoire. Ce dernier serait, selon D. Retailé (1997), « *une forme spatiale de la société qui permet de réduire les distances à l'intérieur et d'établir une distance infinie avec l'extérieur* » (p. 116). En cela, chaque territoire est le reflet « *d'un agencement de traits particuliers* » (Arnaud, 2014, p. 415). « *De l'espace vécu à l'espace perçu, en passant par les sentiments d'appartenance au travers du film du passé, des relations humaines entretenues dans un cadre local qui va de l'immeuble au quartier en passant par les multiples réseaux de connaissance, la coquille se remplit* » (Moine, 2006, p. 118). Ces relations sont multiples : relations de travail, relations commerciales, relations familiales et amicales, relations hors marché, partenariats, coopération ou encore échanges d'information. C'est la structuration de ces relations, au cœur de réseaux, qui construit le territoire et révèle son histoire, sa culture et son identité.

¹⁸ « *Le territoire est par essence ouvert, nourri par les échanges et les relations, emboîté dans un ensemble d'autres espaces qu'il influence et qui l'influencent réciproquement* » (Leloup et al., 2005, p. 326).

Si les trajectoires des territoires sont ancrées dans un passé et une histoire, la notion de temps futur est également essentielle (Casteigts, 2003, p. 297). « *Ces empreintes laissées par des événements passés ne se déposent cependant pas uniformément sur le territoire. Les événements y construisent une histoire différente car leur endogénéisation passe par le filtre de leur appropriation par les acteurs présents* » (Mendez & Mercier, 2006, p. 259).

Enfin, ces dimensions diachroniques et idiosyncratiques du territoire doivent être questionnées à l'aune des enjeux de notre période actuelle – le Capitalocène – dans la mesure où les mutations observées et les nécessaires bascules et renoncements à opérer concernent l'ensemble de nos écologies matérielles et relationnelles (Bonnet et al., 2021), y compris donc nos territoires, marqués par les ruines du capitalisme et la présence de ressources matérielles et immatérielles négatives (les « communs négatifs » cf. **Chapitre 5 < Section 3**). Comment penser les territoires dont l'habitabilité et la subsistance sont menacées ? Ne doit-on pas faire un pas de côté pour bâtir de nouveaux imaginaires pour et sur nos territoires ? La littérature évoque ainsi des territoires sentinelles, c'est-à-dire des territoires au sein desquels les Femmes et les Hommes peuvent percevoir des signes précurseurs du dérèglement climatique (les littoraux ou les stations de ski par exemple) (Blanchon et al., 2020). Dans un ouvrage interdisciplinaire intitulé *Arts of Living on a Damaged Planet*, A.L. Tsing et al. (2017) évoquent pour leur part les territoires fantômes, ces paysages géographiques hantés par les violences de la modernité et les terreurs de notre époque.

Le territoire local comme échelle de prédilection

Si plusieurs échelles territoriales combinées sont contenues dans le terme territoire(s), allant du quartier jusqu'au système-Terre, mes travaux s'ancrent particulièrement dans le « local ». En plus de sa matérialité, l'espace se caractérise par une structuration verticale caractéristique en France et qui se traduit souvent par « le mille-feuille » territorial. Dans cette perspective, il me semble pertinent de faire référence à une échelle, « *d'abord parce qu'elle est produite par des rapports de force politiques mais également parce qu'elle engage une dynamique multi-niveaux qui offre un regard intéressant sur la circulation du pouvoir. (...) Cette dynamique d'organisation de l'espace produit des assemblages territoriaux marqués par des équilibres de pouvoir en constante évolution* » (Planel, 2019, p. 99).

Comme l'indique S. Hernandez (2017), on ne peut prédéterminer d'échelle pertinente à l'action ou à la contestation et « *la réponse, en matière de stratégie comme d'alternative, varie en fonction de ce qui est en jeu, des rapports de domination concernés et de leur dimension spatiale spécifique* » (Ripoll, 2019, p. 98). C'est bien à travers mes sujets et objets de recherche que l'échelle locale est apparue comme pertinente, que ce soit dans le champ du Management Public ou dans celui de l'Économie Sociale et Solidaire.

Ainsi, et bien que « *dans la mondialisation néolibérale, le désengagement de l'État reproduit voire renforce les inégalités spatiales et sociales en généralisant une compétition entre les territoires* », je m'inscris dans « *cette utopie nécessaire qu'est le développement local* » considérant que « *dans le cadre des sociétés complexes, la planification par le haut se révèle inadéquate et doit être remplacée par une planification décentralisée, contrôlée par les acteurs locaux* » (Ripoll, 2019, p. 98). Entendons bien ici un développement multi-dimensionnel et pas uniquement économique (Soldo et al., 2014; Soldo & Arnaud, 2016), s'appuyant sur toutes les forces vives du territoire dans un élan démocratique (j'y reviendrai par la suite). Si des grandes lignes directrices à l'échelle nationale ou supra-nationale sont nécessaires (par exemple rester sous 1,5°), les déploiements devraient s'opérer de manière différenciée et dans la proximité : « *il faut donc à la fois des objectifs communs partagés et des unités décentralisées en interaction les unes avec les autres, assortie d'une possibilité d'entrée et libre sortie des acteurs pour assurer le dynamisme des initiatives* » (« Communs et Coopératives. Tensions, complémentarités, convergences », 2022, p. 62-63).

Cette préférence pour le local, je la retrouve tout d'abord à travers les territoires d'action publique que j'ai étudiés : des communautés d'agglomération dans le cas des recherches participatives menées avec la Communauté du Pays d'Aix (CPA) et la Communauté d'Agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines (SQY) ; un territoire de projet culturel à dimension régionale avec l'analyse de Marseille Provence 2013, Capitale Européenne de la Culture ; un parcours de sensibilisation à la culture scientifique, technique et industrielle (CSTI) à l'échelle de la Région Pays de la Loire. Ces différents exemples montrent que l'on peut traiter le local comme « *une ressource pour l'action politique, et non comme un objet passif pour l'action de l'État* » (Raulet-Croset, 2014, p. 49). Concernant les organisations de l'ESS que j'ai étudiées, que ce soit des associations, des fondations ou des coopératives, il s'agit à chaque fois d'organisations locales (alors même que les études sur les organisations alternatives les interrogent également à une échelle nationale et internationale (Starr & Adams, 2003)). « *De ce point de vue, le territoire local est donc l'espace dans lequel l'inventivité de l'acteur, et notamment dans sa forme associative, va pouvoir se déployer pour dépasser les limites et les dysfonctionnements des politiques et dispositifs publics* » (Demoustier & Richez-Battesti, 2010, p. 12). Alors que l'on assiste à un éclatement des lieux, des fonctions et à la multiplication des possibilités de contacts, le territoire local semble, de nos jours, vécu « *comme une sorte de retour à la matrice originelle, le lieu d'où l'on est, pas forcément celui où l'on est né, mais dans tous les cas celui où l'on vit et où l'on crée les liens qui placent le système familial en équilibre au sein d'un système local* » (Moine, 2006, p. 116). Le rapport à la vie quotidienne, ancrée dans des relations humaines de proximité, est de plus en plus prégnant (Perec, 1974) et il me semble que c'est à cet endroit que l'alternative peut naître. Car enfin, les territoires constituent un « *creuset pour l'action collective autour de problématiques qui naissent localement, comme des actions liées à*

l'environnement local (protection, activité en lien avec le territoire) et à différentes formes de services ou de productions rendus au plus près des habitants » (Raulet-Croset, 2021, p. 35).

Le territoire est un objet d'étude complexe qu'il faut « décortiquer ». Je me base ainsi sur l'approche systémique proposée par A. Moine (2006) afin de révéler les différents sous-systèmes du territoire.

2. LE SYSTEME-TERRITOIRE

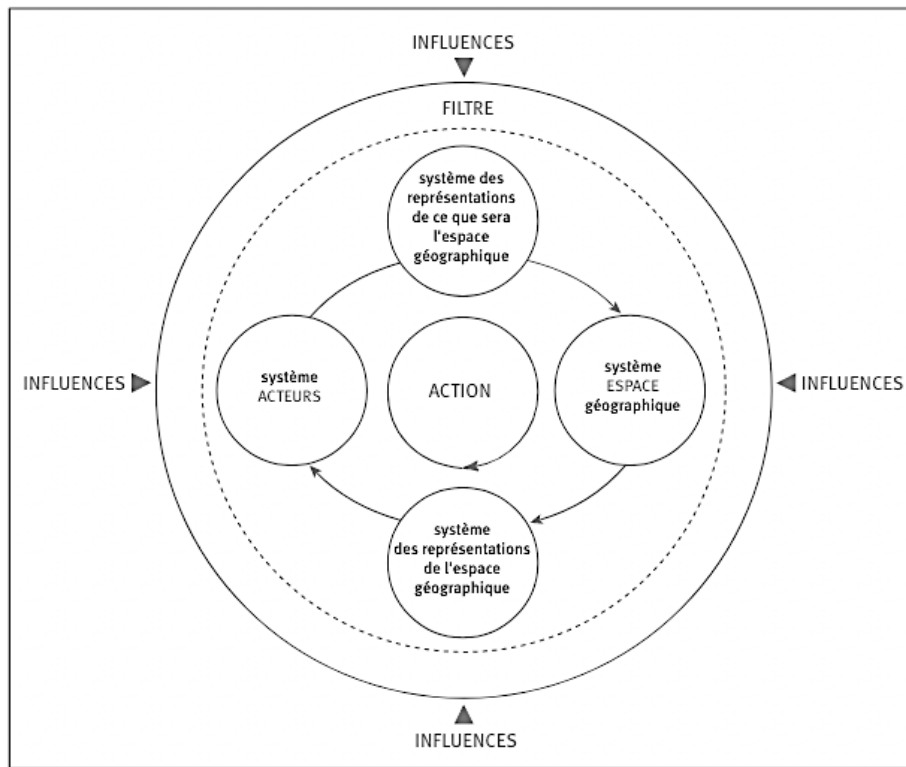
Les travaux d'A. Moine (2006) révèlent trois sous-systèmes territoriaux (*cf.* figure suivante).

L'espace géographique, approprié par les Femmes et les Hommes, est constitué de *l'espace naturel* (les contraintes et aménités naturelles qui entrent en interaction avec les acteur·rices et influencent l'organisation de l'espace géographique), de *l'espace anthropisé* constitué de l'ensemble des objets anthropiques qui structurent l'espace géographique (réseaux, infrastructures, constructions, *etc.*) et de *l'espace social*, celui des rapports sociaux. La répartition des objets anthropisés résultent des multiples activités des acteur·rices (habiter, jouer, faire la fête, travailler, échanger, exploiter, s'approprier) et produit des densités, des hiérarchies, des flux, mais aussi des différences et des inégalités (ségrégrations par les classes sociales, les revenus, *etc.*).

La figure met également en avant le sous-système des **représentations de l'espace géographique** (présenté en deux temps sur la figure). Comme évoqué précédemment, il s'agit de l'ensemble des filtres (individuels, idéologiques et sociétaux) qui influencent les acteur·rices dans leur prise de décision et dans l'ensemble de leurs choix selon deux temporalités distinctes : lors de l'observation de ce qu'est l'espace géographique et dans la projection qu'elles et ils se font de cet espace.

Enfin, un troisième sous-système est mis en lumière, **celui des acteur·rices** qui agissent, consciemment ou non, sur l'espace géographique, influencé·es par leurs propres filtres ainsi que leur position au sein de ce système. Loin de correspondre à une unité géographique précise, le territoire apparaît plutôt comme « *un cadre organique dans lequel s'inscrit un ensemble territorialement intégré de relations [...] qui se structurent au sein de réseaux* » (Bros-Clergue, 2006, p. 4-5). À travers les relations qu'ils entretiennent, ils constituent des pouvoirs et contre-pouvoirs qui s'équilibrent. Ce sous-système permet également de mettre en exergue les logiques de recompositions politiques et l'instrumentalisation qui peut être faite des territoires (instrumentalisation politique, financière, *etc.*), « *les acteurs locaux, participants, partenaires techniques, habitants [s'échinant] à composer dans les méandres technicistes et [continuant] de bricoler avec les restes des territoires politiques décomposés, des territorialités suffisamment significatives pour permettre l'action* » (Lajarge, 2000a, p. 56).

FIGURE 5. LES TROIS SOUS-SYSTEMES DU TERRITOIRE



Source : Moine (2006, p. 121).

In fine, l'acception que je retiens du territoire est à la fois phénoménologique et complexe. L'approche phénoménologique renvoie à « un glissement de l'observation du résultat d'un certain nombre de phénomènes vers la compréhension des mécanismes qui induisent ces phénomènes, et surtout un glissement vers la compréhension du rôle des acteurs, dans le temps, mais également à différents niveaux d'échelles » (Moine, 2006, p. 116). Là où les Sciences de Gestion deviennent les alliées de la Géographie Humaine, c'est dans la nécessité de replacer les acteur·rices et les organisations au cœur des territoires : « on a trop souvent limité les investigations à des analyses sur l'organisation de l'espace, sans se pencher sur l'intentionnalité des acteurs (...) Si un équipement est localisé précisément à tel endroit, ce n'est pas forcément en relation avec une loi d'organisation spatiale reconnue par la communauté scientifique, mais tout simplement parce qu'un acteur politique influence, ou plus raisonnablement un groupe d'acteurs, l'a souhaité en dehors de toute « rationalité » scientifique » (Moine, 2006, p. 121). En plaçant au cœur l'action organisée, les atouts analytiques des Sciences de Gestion et notamment du Management Public se révèlent : « le système d'acteurs s'approprie de l'espace naturel anthropisé, pour finalement produire un espace politique, gouverné ou institutionnalisé (...) » (Ibid, p. 123). Les Sciences de Gestion ont alors un rôle majeur à jouer dans l'analyse du rôle des organisations et des acteur·rices dans la construction, l'appropriation et la recomposition des territoires. En outre, l'analyse des territoires « nous plonge dans la complexité de leur construction au cours de l'Histoire, autour du

sociale, donc du politique et du psychologique » (Moine, 2006, p. 118). Ainsi R. Lajarge (2000b) considérait que le territoire est avant tout « *bricolé par les acteurs* » au regard d'un grand nombre de facteurs en permanente mutation, mettant en lumière la grande complexité du territoire qui se matérialise ici par le terme « *bricolage* » (Moine, 2006).

SECTION 2. LE TERRITOIRE, UN CONCEPT OPERATOIRE POUR LES SCIENCES DE GESTION

Cette deuxième section vise donc à montrer comment le concept de territoire est entré dans les Sciences de Gestion (1.) puis à préciser à quel endroit je me situe à travers mes travaux de recherche (2.).

1. « TERRITORIALISER » LES SCIENCES DE GESTION

« La question du territoire traverse les problématiques d'organisation et de management. Le territoire, tour à tour support matériel, créateur de liens sociaux, marqueur identitaire, ou encore facteur de performance économique et sociale, apparaît à divers titres comme une ressource pour les organisations, ou pour les collectifs inter-organisationnels, associés dans un projet de territoire, parfois amenés à interagir en raison de leur proximité, ou parce qu'ils sont concernés par un même problème local » (Raulet-Croset, 2021, p. 33).

Alors que notre « cœur de métier » relève des acteur·rices, des organisations, ou plus largement de l'action collective, qu'est-ce que l'entrée du territoire dans les Sciences de Gestion génère ? Qu'est-ce que cela signifie de « territorialiser » ou de « spatialiser » les Sciences de Gestion ? Plusieurs auteur·rices ont apporté des réponses à ces deux questions. Dans ma thèse, j'ai largement mobilisé le numéro spécial intitulé « *Stratégies, espaces et territoires* » publié en 2008 dans la *Revue Française de Gestion* (RFG) et coordonné par J. Lauriol, V. Perret et F. Tannery. J'ai pris beaucoup de plaisir à m'y replonger et à relire la volonté de cette communauté scientifique « *que l'espace ne reste pas un 'impensé de la gestion', volonté alimentée par la conviction qu'un travail d'élaboration et de conceptualisation autour de cette dimension peut être d'un grand apport aux connaissances des (et pour les) situations et pratiques de gestion* » (Lauriol et al., 2008b, p. 92).

Or, le constat est posé en 2008 : les travaux en Sciences de Gestion ont peu recours à la dimension spatiale comme grille analytique et de problématisation alors même que cette dimension est prégnante et structurante dans nombre d'objets de recherche et de questions méthodologiques, notamment dans les littératures en Management Stratégique et en Management Public (Lauriol et al., 2008b, p. 91; Raulet-Croset, 2008, p. 137) et j'ajouterais dans la gestion des Organisations Sociales et Solidaires (se caractérisant par un ancrage territorial fort). « *Créateur d'identité, porteur de relations inter-personnelles et de formes de coordination, ou encore marqueur de relations de pouvoir, il fait [pourtant]*

partie intégrante de la palette des outils organisationnels et managériaux » (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p. 186).

« L'espace et le territoire se retrouvent ainsi aujourd'hui au cœur de nouveaux théoriques en sciences humaines et sociales, comme pour les grandes œuvres théoriques passées en sociologie ou en économie si nous pensons à Weber, Marshall ou Ricardo. Ce nouveau s'est imposé pour affronter des questions aussi vastes et multiples que la mondialisation de l'économie, l'hypercroissance ou l'appauvrissement de certaines régions, le développement durable d'activités et de territoires, l'émergence de nouvelles entreprises globales sur la scène internationale issues de « nouveaux » pays (Corée, Mexique, Inde par exemple), la répartition des activités d'innovation et de recherche et développement, les effets des transformations techniques sur l'organisation spatiale du système économique et social, – ou encore l'animation d'acteurs territoriaux aux intérêts disparates, etc. » (Lauriol et al., 2008a, p. 182).

15 ans plus tard, un numéro spécial intitulé « *Espaces et comportements organisationnels : nouvelles organisations, nouvelles théorisations, nouvelles inquiétudes* » est publié dans la *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels* (RIPCO) sous la coordination de O. Germain, J. Igelsböck, D. Melo Ribeiro et J-L. Moriceau. Le constat posé est le même. « *L'individu est enraciné dans l'espace, l'espace est une dimension oubliée des théories du management, conduisant à une vision tronquée des comportements organisationnels et participant de nos créations d'organisations inhumaines. (...) L'espace a pris depuis de plus en plus de place dans nos descriptions et théorisations des mondes organisationnels* » (Germain et al., 2023, p. 7). Pourtant, on assiste aujourd'hui à un « tournant spatial » dans les Sciences Humaines et Sociales qui touche à son tour la théorie des organisations et rappelle l'utilité de penser l'espace dans la critique sociale (Clerval et al., 2019, p. 14). Inscrit dans une approche plus critique du management, le numéro spécial publié dans la RIPCO vise à montrer l'importance de la dimension spatiale du fait des évolutions récentes des organisations (les places, les espaces, les territoires et les réseaux de travail se reconfigurent et se réinventent) et des nouvelles théorisations particulièrement stimulantes autour de l'espace organisationnel. « *L'espace, dans ses spécificités, propriétés et concrétudes, importe et manifeste la puissance de la matérialité dans toutes ses dimensions pratiques symboliques et imaginaires (... et) peut aussi être un instrument autoritaire et hiérarchique de réduction et de privation des individuations* » (Germain et al., 2023, p. 8). Plusieurs thématiques sont abordées, montrant les voies de recherche qui sont ouvertes dans notre discipline. J'y vois pour ma part une distinction entre les approches critiques par le territoire (approche méso – territoriale) et par l'espace (approche micro – organisationnelle). L'approche critique par le territoire est interrogée à l'aune du dérèglement climatique (**cf. Introduction générale**) qui « *accentue (...) les inégalités et vulnérabilités, et demande de réenvisager l'organisation des espaces pour plus de sobriété et de citoyenneté* » (Ibid, p. 9) et des crises géopolitiques qui questionnent la résilience et la souveraineté alimentaire et industrielle de nos territoires. « *On assiste notamment à un retour de questions ringardisées par le néolibéralisme en termes de reterritorialisation des stratégies organisationnelles ou de recherche d'effets de proximité. (...) Les*

délocalisations, pour une part, s'inversent en nouvelles territorialisations, voire terroirisations (Maréchal, 2009), mais la fracture postcoloniale reste vive et difficilement affranchissable, reflétant les équilibres géoéconomiques et géopolitiques ou les stratégies fiscales » (Ibid, p. 9). S. Hernandez souligne également que c'est en réaction à la mondialisation que les particularismes locaux ressortent (2017, p. 11). Parallèlement, la dimension spatiale inspire les théoricien·nes de l'organisation pour « *comprendre les comportements organisationnels d'une manière moins déterministe, sans doute aussi pour indiquer le virage anthropologique que suggère l'intrusion de l'espace dans les pratiques et la pensée organisationnelle* » (Germain et al., 2023, p. 9). L'espace organisationnel construit est alors analysé dans une perspective socio-matérielle et « *le regard porte sur la manière dont l'espace influence l'organisation du travail, la relation managériale, la créativité ou l'innovation localisées, cela à une échelle micro, celle de l'individu et du collectif, et souvent au sein des organisations* » (Raulet-Croset, 2021, p. 33).

On voit bien comment l'espace et le territoire ont « colonisé » les Sciences de Gestion, tout à la fois au service de recherches qui analysent à une échelle méso « ce qui se passe sur un territoire » et de recherches en théorie des organisations qui intègrent la dimension spatiale dans les analyses des comportements organisationnels. La mobilisation de l'espace et du territoire en Sciences de Gestion traverse différentes disciplines (management stratégique, management public, théorie des organisations, Ressources Humaines, etc.) mais également différentes postures de recherche des plus « mainstream » au plus critiques.

Je reviens, dans la section qui suit sur les perspectives que je retiens dans mes travaux et les approfondis.

2. LES PERSPECTIVES QUE JE RETIENS DANS MES TRAVAUX

En 2008, J. Lauriol, V. Perret et F. Tannery dédiaient un article à « *un repérage des principaux enjeux reliant stratégies, espaces et territoires* » (p. 182), proposant par là-même un agenda « *territorialisé et spatialisé* » des recherches en Management Stratégique. Cela m'intéresse tout particulièrement car si je devais « pointer » une sous-discipline de la gestion, ce serait la stratégie. Elle et ils distinguent deux voies de recherche significatives : 1) la dimension spatiale des stratégies des firmes et des organisations – cette dimension spatiale invitant à interroger tout à la fois la localisation des activités et le management stratégique des distances ; et 2) le territoire comme stratégie d'organisation de l'espace. Ce deuxième aspect se traduit par des analyses des formes d'organisations spatiales, des modes de coordination et des modalités de gouvernance d'acteur·rices. C'est bien dans cette brèche que je me suis glissée avec mes travaux de recherche qui s'inscrivent dans une approche territorialisée du Management Stratégique, appliquée à deux champs spécifiques : le Management

Public et l'Économie Sociale et Solidaire (*cf. Chapitre 3*). J'évoquais plus haut la distinction que je fais entre territoire (échelle méso – inter-organisationnelle) et espace (échelle micro – organisationnelle). Je me situe bien à un niveau méso, mes travaux se positionnant à une autre échelle que celle de l'organisation et appelant ainsi des cadrages théoriques différents et pluridisciplinaires. Selon les auteur·rices, « *le territoire est une entité qui opère comme une organisation spatiale complexe, économique, sociale et politique et comme mode d'organisation des relations entre un ensemble d'agents situés localement* » (Lauriol et al., 2008a, p. 186). Je retrouve ici un ensemble de caractéristiques du territoire tel que décrit précédemment. Et de citer des travaux de J. Lauriol (2006, p. 367) afin de mettre en exergue la complexité du territoire, déjà éprouvée notamment à travers les écrits d'A. Moine et de R. Lajarge : « *il s'agit de considérer une organisation territoriale qui 'maille' ou 'encastre différents acteurs porteurs de rationalités diverses et limitées, différents niveaux d'intervention (le local, le national, le global, etc.), différentes institutions et organisations dont les logiques d'action peuvent parfois se révéler incompatibles... autour de projets d'intérêts communs* » (Lauriol et al., 2008a, p. 187).

Mes travaux font tout particulièrement écho à ceux de N. Raulet-Croset qui a consacré plusieurs publications à la question du territoire en Sciences de Gestion. Cette chercheuse fait notamment référence, dès 2008, à « *la situation de gestion à ancrage territorial* » (2008, 2021). Dès lors que l'on considère que le territoire est un espace 1) approprié par les acteur·rices et 2) constitué des sous-systèmes que sont l'espace géographique, l'espace des représentations et l'espace des acteur·rices (*cf. Figure 5. Les trois sous-systèmes du territoire*) :

« *le caractère territorial de la situation de gestion joue alors sur ses modalités de résolution, (...) son objet (le résultat à atteindre) est spécifique : il est spatialement inscrit, (...) et c'est autour de lui que se noue la situation de gestion. (...) La définition des acteurs participants est contingente au problème et à son inscription locale (... et la présence de cette multitude plurielle d'acteur·rices) peut susciter des innovations organisationnelles et managériales dans la relation inter-organisationnelle en particulier (...). (Cette situation de gestion) mobilise des qualités propres au territoire, en termes de compétences et ressources (des proximités, des liens, des économies de coût, des apprentissages croisés, une connaissance et un attachement à des lieux, etc.), ainsi qu'en termes d'image et d'identité (une culture, des valeurs, des lieux symboliques, etc.). (...) Il s'agit alors **d'analyser les conditions d'émergence** ainsi que les facteurs de performance, économique et sociale, de ces coopérations, mais aussi **d'identifier, repérer, déconstruire** les dispositifs et agencements qui les soutiennent, **les modes de leadership qu'ils suscitent, les modes de coordination qu'ils mobilisent** » (Raulet-Croset, 2021, p. 35).*

Dans la lignée des géographes que j'évoquais dans la première section, N. Raulet-Croset propose une opposition féconde entre territoire prescrit et territoire construit (2008, 2021). La première acception renvoie à un territoire correspondant aux limites administratives et institutionnelles et au périmètre d'action des politiques publiques. Il est « prescrit », par « *une autorité extérieure à ses habitants et usagers* » et renvoie à des découpages politico-administratifs territoriaux ainsi qu'à des découpages

administratifs par domaines de compétence (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p. 202). C'est « *le territoire qui, du fait de son caractère prescrit, convoque pour une part les acteurs (et non l'inverse) dans un schéma d'action publique de tradition française qui consiste à viser des espaces définis en vue de susciter l'action locale* » (Raulet-Croset, 2014, p. 49). La deuxième acception laisse la possibilité « *d'une irruption* » d'autres acteur·rices dans l'analyse (Raulet-Croset, 2008, p. 141), l'espace considéré représentant des territoires de l'appropriation et de l'usage pour ces acteur·rices (Raulet-Croset, 2014, p. 50). Dans la lignée des géographes critiques, cet espace construit permet d'insister sur « *les pratiques de résistances dans l'espace, rappelant le rôle d'acteurs locaux qui, dotés de ressources propres, construisent des stratégies, individuelles ou collectives, l'espace pouvant devenir dans ce cadre une ressource pour se faire entendre ou se rendre visible* » (Clerval et al., 2019, p. 13). Le territoire construit joue « *un rôle en termes d'engagement, de sens et de représentation partagés par différents acteurs (...) et met en avant le sentiment d'appartenance, et donc l'engagement qui suscite la construction du territoire* » (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p. 202). Cette conception « *permet de mieux comprendre des 'projets de territoire', c'est-à-dire ceux fabriqués à l'initiative d'acteurs locaux qui s'organisent d'eux-mêmes sur un territoire* » (Raulet-Croset, 2021, p. 34) et révèle les « *marges d'autonomie conquises par des personnes en position de minorité ou dominées, celles-ci pouvant transgresser les normes ou au moins parvenir à être tolérées dans des espaces-temps donnés* » (Clerval et al., 2019, p. 14).

Il est intéressant de voir la puissance analytique et critique qu'offre la distinction entre territoire prescrit et territoire construit. De nombreux travaux en Management Public n'interpellent que les territoires prescrits, à savoir les territoires institutionnels et administratifs relevant des actions et stratégies propres à la puissance publique et répondant à des lignes conductrices nationales qui se déploient sur les territoires locaux. Cette puissance publique, nous le verrons plus en détail plus loin, s'inscrit dans un capitalisme d'État et un néo-libéralisme croissant (Ferretti & Pelletier, 2019) – en témoignent les Partenariats Publics Privés qui, sous leurs différentes formes, participent d'une privatisation du service public ; les financements accrus vers des Start-up au détriment des organisations sociales et solidaires ; le démantèlement des services publics, *etc.* Cette approche par les territoires prescrits permet de révéler des enjeux stratégiques de gouvernance, de développement et d'aménagement des territoires, mais permet moins de donner à voir les enjeux de démocratie à l'échelle des territoires et les contre-récits que les citoyen·nes peuvent porter. L'approche par les territoires construits, elle, permet de dévoiler les formes de critiques existantes (qu'il s'agisse d'une critique réformiste, d'une critique radicale ou de sabotage) portées par des organisations alternatives citoyennes (qu'il s'agisse d'organisations productives telles que les coopératives par exemple ; ou d'organisations non productives tels que les mouvements sociaux). Je l'ai évoqué précédemment, le territoire est à la fois matériel et idéal et son appropriation par les différent·es acteur·rices dépend à la fois des représentations qu'elles et ils en ont, des projections

qu'elles et ils s'en font pour l'avenir, mais également des usages qu'elles et ils en ont. Or, on voit aujourd'hui comment le dérèglement climatique et la nécessaire redirection écologique, tout comme les crises démocratiques, sanitaires, sociales et économiques génèrent une mise en action citoyenne. Des analyses des territoires construits permettent de mettre en lumière les projets défendus par les citoyen·nes. Dans les actions mises en place pour défendre ces projets, la sphère publique peut tour à tour, en fonction des projets, des territoires et des jeux d'acteur·rices être alliée, adversaire ou ennemie (selon la typologie bien connue de C. Mouffe). Les modalités territoriales de la démocratie peuvent ainsi être questionnées. C'est donc bien dans l'interaction entre territoire prescrit et territoire construit que la compréhension des dynamiques sur les territoires prend corps : « *au croisement entre territoires prescrits et territoires construits, on voit apparaître le rôle du territoire comme objet de gestion, en tant que scène d'action, support de gouvernance, et en tant qu'agrégateur de ressources* » (Raulet-Croset, 2014, p. 48). Cette interaction révèle des modes de coopération et des formes de gouvernance à l'œuvre sur les territoires, ainsi que des combats et conflits – en somme des enjeux de démocratie territoriale.

ILLUSTRATION 1. MARSEILLE PROVENCE 2013 CAPITALE EUROPEENNE DE LA CULTURE : QUAND
PRESCRIPTION ET CONSTRUCTION SE RENCONTRENT

Le cas de Marseille-Provence 2013, Capitale européenne de la culture (Arnaud & Olivaux, 2016) est en cela révélateur de plusieurs enjeux du management des territoires, notamment à travers une approche par les territoires prescrits. Tout d'abord il révèle cette volonté (ou nécessité) de dépasser les frontières administratives traditionnelles et ainsi de porter un territoire de projet prescrit mais *ad hoc*, avec toutes les difficultés que cela engendre en termes de collaboration entre territoires, d'équité, de péréquation et de justice entre territoires, de jeux politiques, *etc.* En cela, les entrées et sorties de communes du projet MP13 ainsi que les nombreuses négociations ne serait-ce qu'autour du nom en sont des témoignages brûlants qui rappellent les enjeux d'attractivité et d'appropriation pour chaque territoire partenaire. Mais au-delà, un méga-événement comme celui-ci est l'occasion de « retravailler » le territoire dans ses dimensions anthropisées. Deux options s'offrent alors aux décideur·ses : saisir l'opportunité de réduire les inégalités économiques et sociales sur le territoire ; ou les creuser davantage. Permettre à un terreau d'initiatives sociales et culturelles de prendre de l'envergure, ou maintenir en place le réseau d'opérateur·rices institutionnel·les. Il y a, derrière l'analyse de ce type d'évènement, la possibilité de lire le territoire, de comprendre les choix stratégiques et politiques qui sont opérés. Mais ce cas est également révélateur du territoire qui se construit, porté par des acteur·rices et des organisations en quête d'un contre-récit et d'une réalité territoriale alternative qui ont créé une programmation « *off* » dont la résonance est telle qu'elle sera finalement récupéré par les acteur·rices dominant·es et intégré dans la programmation officielle.

Si la gouvernance territoriale revient à mettre en place des compromis locaux, compromis qui se construisent sur la base des rapports de pouvoirs et des luttes pré-existantes, ce processus génère nécessairement des conflits d'usage et de représentations. N. Raulet-Croset rappelle ainsi l'importance donnée à la dimension socio-matérielle du territoire, qui peut être perçu comme facilitateur de proximité, ou encore comme une base pour la construction de dispositifs et d'agencements socio-matériels (Raulet-Croset, 2021, p. 34). C'est ce que j'aborde dans la section suivante.

SECTION 3. DES CONTRIBUTIONS ANALYTIQUES

En conclusion de ce premier chapitre, j'aimerais mettre en exergue la manière dont mes travaux – insérés en Sciences de Gestion – permettent de contribuer à une analyse du système-territoire tel qu'exposé précédemment. En cela, il s'agit de mon premier type de contributions – analytiques : qu'est-ce que j'ai produit – en Sciences de Gestion – qui vient nourrir la pensée sur l'objet territoire et qui contribue à enrichir la compréhension de cet objet de recherche ? Cette section se divise en trois principales contributions. Tout d'abord, je reviens sur la manière dont j'ai opérationnalisé, à travers différentes recherches (dont mes travaux doctoraux), le concept de Proximité Territoriale qui synthétise les différents sous-systèmes exposés par A. Moine (2006) (1.). Ensuite, dans le cadre de mes travaux doctoraux j'avais mobilisé la théorie des parties prenantes afin d'analyser le sous-système des relations entre acteur·rices à l'échelle d'un projet de territoire (2.). Enfin, je montre comment, en nous appuyant sur la Théorie Néo-Institutionnelle, nous avons – avec Sarah Serval (2020) – travaillé les différents rôles que le territoire joue dans le travail institutionnel (3.). Je prends particulièrement le temps de développer les points 1. et 3. car ils font l'objet de développements actuels et futurs (*cf.* Chapitre 5).

1. LES DYNAMIQUES DE PROXIMITE COMME GRILLE ANALYTIQUE DU SYSTEME TERRITORIAL

Au regard des éléments évoqués précédemment, et afin de répondre à l'appel de A. Moine pour des apports théoriques complets, j'aimerais revenir sur les recherches que j'ai menées sur les Dynamiques de Proximité. À travers mes travaux doctoraux (Arnaud, 2012, 2014) tout d'abord (pour lesquels j'ai reçu le prix de thèse de l'ASRDLE et ainsi une reconnaissance de la part de la communauté des Dynamiques de Proximité quant à l'apport de mes recherches), puis l'article co-écrit avec Alice Anberrée (2021), j'ai pu nourrir ce courant de recherche et montrer en quoi il constitue un cadre théorique et analytique pertinent pour le Management Public.

Les développements qui suivent sont extraits des travaux sus-cités et ont été réorganisés (Arnaud, 2012, 2014; Arnaud & Anberrée, 2021).

Le terme « proximité » n'est pas neutre. Il renvoie aujourd'hui à des problématiques diverses et à une dénomination plurielle (Angeon et al., 2006; Rallet, 2002). Employé en politique, en économie, en sociologie, en stratégie, *etc.*, il sous-tend l'idée que les relations sociales, distendues, doivent être rapprochées, et que la proximité peut participer au maintien et au renforcement de ces relations dans différents domaines d'activité. On évoque la justice de proximité, la démocratie de proximité, les services de proximité, *etc.* (Talbot, 2008). La proximité est donc considérée comme un atout et est généralement recherchée (Rallet, 2002, p. 11). En 1993, une approche originale vient questionner la dimension spatiale des phénomènes économiques et s'ancrer dans une appréhension complexe du territoire autour des Dynamiques de Proximité (Filippi et al., 2018).

« En construction permanente, traversés par le jeu des Proximités à leur point de recouvrement, les territoires résultent d'un compromis sans cesse remis en cause et menacé par les recompositions, les oppositions et les conflits, qui constituent autant d'opportunités de dynamisme et de changement » (Torre & Beuret, 2012, p. 31).

Issue du rapprochement d'économistes régionaux et industriels (approche economiciste hétérodoxe du territoire), toute la force et la richesse de ce courant résident dans sa capacité à intégrer des questionnements, des méthodologies et des terrains issus de diverses disciplines (sociologie, psychosociologie, politologie, gestion, géographie, *etc.*). Il se nourrit des apports de recherches qui adhèrent à tout ou partie de l'appareil analytique proposé (Torre, 2010) et participent à l'émergence de « bricolages théoriques » qui permettent de rendre compte d'une réalité mouvante et complexe (Torre, 2008) en intégrant constamment de nouvelles propositions théoriques dans le cadre d'une ouverture disciplinaire assumée (Bouba-Olga & Grossetti, 2008, p. 312). À travers le courant des Dynamiques de Proximité, « on s'interroge alors sur les conditions qui dans certains cas particuliers, **font territoire** » (Filippi et al., 2018, p. 942). La proximité est considérée comme « un moyen d'interagir et de se coordonner avec d'autres, chacune de ses formes ayant un support différent (l'organisation, la relation sociale, l'institution, la connexion technologique...) » (Cariou et al., 2018, p. 1128). Le postulat de départ est que, si la proximité géographique est importante, elle reste insuffisante seule et doit être activée par d'autres formes de proximité non spatiales dites organisées ou socio-économiques¹⁹.

La notion de proximité recouvre avant tout un potentiel, qui peut ou non exister à un instant *t* et donc être activable par l'action, les usages et les représentations des différentes parties prenantes territoriales (Arnaud, 2014; Torre, 2010). Dans la lignée des travaux de A. Torre et J.E. Beuret (2012)

¹⁹ La proximité non spatiale dispose de différents qualificatifs, notamment proximité organisée et proximité socio-économique (Bouba-Olga & Grossetti, 2008). Nous choisissons ce dernier terme qui renvoie à l'enchevêtrement des formes socio-économiques qui structurent les échanges, les activités.

j'ai, à plusieurs reprises (Arnaud, 2012, 2014; Arnaud & Anberrée, 2021), mobilisé la notion de proximité territoriale qui caractérise l'activation de différentes formes de proximité, spatiale et socio-économiques, à l'échelle d'un territoire. Cette approche combinatoire permet d'analyser comment les territoires et les projets de territoire se constituent, évoluent, se développent par le jeu des proximités (Cariou et al., 2018). La mobilisation de ce concept fait ainsi montre du changement d'échelle que j'opère dans le cadre de mes recherches, vers le niveau méso-territorial, par rapport à la majorité des travaux en Sciences de Gestion qui étudient une organisation ou un réseau d'organisations condensées en un lieu unique. Par ailleurs, le courant des Dynamiques de Proximité permet la prise en compte des expressions collectives qui émergent autour de problèmes souvent rendus publics (Torre & Zuindeau, 2006, p. 1). La dynamique de développement local apparaît alors comme la conséquence de l'existence de liens de proximité entre les différentes actrices (société civile, secteur public, secteur privé, champ de l'ESS, etc.) sur un territoire. Ces relations inter-organisationnelles s'expliquent par l'encastrement des individus dans des relations économiques ou des réseaux sociaux/institutionnels territorialisés (Rallet, 2002).

La typologie des formes de proximité a fait l'objet de nombreux débats internes (Filippi et al., 2018), y compris concernant leur dénomination. Si cette diversité peut, au premier abord, ressembler à un « *désordre théorique* », elle constitue en réalité « *le fondement d'une heuristique capable de capter la complexité du monde social et de ses relations à l'espace* » (Torre & Talbot, 2018, p. 925). La « *grammaire des proximités* » dans sa richesse et son agilité permet ainsi, par la mobilisation de différentes déclinaisons de typologies, une réelle adaptation de l'outil analytique (Torre & Talbot, 2018; Torre & Zuindeau, 2006). Toutes ces approches ont, par ailleurs, en commun de fonder la proximité sur deux principes complémentaires, un principe de similarité (de localisation, de base de connaissances, d'institutions, etc.) qui détermine le degré de proximité ; et un principe d'appartenance (à un réseau social, à une organisation) qui, de façon binaire, détermine l'existence ou non d'une proximité (Talbot, 2018). La définition et la caractérisation des différentes formes de proximité ont fait l'objet de plusieurs phases d'évolution dans le temps (Bouba-Olga & Grossetti, 2008). Dans la mouvance française, deux courants principaux se démarquent (Carrincazeaux et al., 2008) : des approches de la proximité scindées en deux formes canoniques²⁰ et d'autres en trois²¹. Convaincue de l'interdépendance des logiques d'appartenance et de similitude dans une proximité organisée symptomatique de l'agencement des activités humaines, je me suis inscrite, dès ma thèse, dans la lignée des travaux qui s'appuient sur le diptyque proximité géographique / socio-économique (Gilly

²⁰ Proximité géographique et organisée.

²¹ Proximité géographique, organisationnelle et institutionnelle.

& Torre, 2000; Pecqueur & Zimmermann, 2004; Torre, 2009). Cela m'a amenée à caractériser les différents potentiels de proximité de la manière qui suit.

La *proximité géographique* correspond à la séparation de l'espace et des liens en termes de distance physique. En cela, elle représente la dimension spatiale du processus productif en « *délimitant dans l'espace le périmètre du territoire d'interrelations entre les acteurs et le plus souvent dans le temps également* » (Barabel et al., 2009, p. 148). La construction du territoire, considérée comme l'agglomération d'acteur·rices et de ressources, traduit le fait que « *les acteurs se regroupent parce que la proximité géographique s'avère nécessaire à leurs interactions* » (Loilier, 2010, p. 17). Elle revêt donc un caractère objectif (coût et temps de transport), qui s'apparente à l'espace conçu (en termes d'infrastructures, de bâtiments, d'espaces dédiés aux différentes activités de la vie de la Cité), mais s'entend également dans une dimension plus subjective, ancrée dans la perception et le ressenti des acteur·rices face à la matérialité du territoire (Cariou et al., 2018; Torre, 2008, 2010). « *La faible distance physique devient une proximité géographique lorsque les acteurs lui assignent les fonctions de facilitateur des interactions en face à face et attribuent à l'espace un usage spécifique et un rôle de typificateur d'un groupe social* » (Talbot, 2010). Ainsi, « *la perception de la proximité géographique est altérée par les autres formes de proximité et la construction passée de leur combinaison* » (Cariou et al., 2018). La proximité géographique peut, par ailleurs, être temporaire ou permanente. La mobilisation du registre de proximité géographique ainsi que sa déclinaison riche n'est pas anodine. En la considérant dans toutes ses déclinaisons, je réponds, dans mes différentes recherches, aux appels académiques récents à réintégrer cette dimension dans l'analyse (Torre & Talbot, 2018) et à prendre en compte sa dimension subjective (Cariou et al., 2018).

La *proximité socio-économique* « *concerne différentes manières qu'ont les acteurs d'être proches, en dehors de la relation géographique* » (Torre, 2009, p. 69). Cette proximité peut être déclinée de multiples façons et fait référence au caractère agencé des activités humaines, « *à l'ensemble des routines implicites ou explicites facilitant la coordination entre les acteurs* » (Gosse & Sprimont, 2010, p. 16). Cependant, toutes les auteur·rices s'accordent sur l'idée que cette proximité est trop englobante et qu'il convient de la décomposer (logique d'appartenance et logique de similitude). La logique d'appartenance « *caractérise des acteurs entre lesquels se nouent des interactions dans un espace déterminé* » (Lejeune & Vas, 2011, p. 172). Cette logique se traduit par l'ensemble des échanges entre différent·es acteur·rices ainsi que leur degré de coordination. En d'autres termes, elle évalue l'appartenance à un même graphe de relations, directes ou intermédiées (Torre, 2010) et peut être formellement décrite par le réseau

qui structure les interactions et résulte d'un lien social²². La logique de similitude interroge quant à elle le degré de ressemblance d'acteur·rices qui possèdent le même espace de références et se définit par de « *faibles distances cognitives entre individus* » (Ingham et al., 2011, p. 128). Cette logique correspond à l'adhésion mentale des acteur·rices à des catégories communes (Torre, 2010, p. 416) et « *caractérise des acteurs qui se ressemblent, qui possèdent le même espace de référence, et partagent les mêmes savoirs* » (Lejeune & Vas, 2011, p. 172). Cette logique de similitude renvoie tout à la fois aux dimensions macro (logique institutionnelle de Boschma, 2005) et micro (proximité de valeurs d'Emin & Sagot-Duvaurox, 2016). Cette logique de similitude est ancrée dans le « *temps long des engagements successifs et des ancrages sociaux et culturels* » (Torre, 2010, p. 434).

À l'international, les travaux de Boschma consacrent l'école Hollandaise – ancrée dans la géographie économique évolutionniste – en ce qu'il s'agit de la typologie la plus reprise dans les recherches appliquées. Dans l'article publié avec A. Anberrée (2021), nous avons choisi de mobiliser cette typologie afin d'affiner la première déclinaison proximité géographique / proximité socio-économique. L'on retrouve ainsi, en sus de la proximité géographique, des proximités cognitive, sociale, organisationnelle et institutionnelle (Boschma, 2005).

Enfin, des travaux plus récents ont permis la discussion et l'apport d'autres formes de proximité. Deux de ces formes sont mobilisées dans l'article que nous avons publié en 2021. La première, issue de mes travaux doctoraux, introduit, à côté des logiques d'appartenance et de similitude, une logique sociale qui permet d'ancrer la réflexion analytique sur les proximités dans le champ du management public territorial (Arnaud 2014, 2012). Il s'agit de « *questionner les potentiels de proximité qui se rapportent aux divers aspects de la vie sociale des individus en ce qu'ils constituent une société organisée* » (Arnaud, 2014, p. 430). La logique sociale se caractérise à la fois par une perméabilité entre le monde productif et le milieu social qui l'accueille (Pecqueur & Zimmermann, 2004) – permettant ainsi un désenclavement des univers et des finalités de chacun·e ; et une orientation citoyenne, *i.e.* la réponse à une demande sociale latente sur le territoire, la participation des citoyen·nes, la démocratisation des dispositifs étudiés, ou encore le renforcement du lien social (Arnaud 2014, 2012).

²² Je travaille d'ailleurs sur cette logique d'appartenance à travers le lot 3 de l'ANR SCIC-AGRI, en partenariat avec Julien Brailly, sociologue spécialiste de l'analyse de réseaux sociaux multi-niveaux, ainsi que Célia Auquier et Pascale Château-Terrisse. L'analyse quantitative permet de révéler un graphe de relations multi-niveaux et multi-modal qui vient compléter le recueil de données qualitatives (cf. **Préambule de la Partie 2** pour plus détails sur ce programme de recherche).

ILLUSTRATION 2. QUAND LES EVENEMENTS CULTURELS ACTIVEENT DIFFERENTES FORMES DE PROXIMITE SUR LE TERRITOIRE

Face à un phénomène « d'événementialisation » qui laisse craindre une instrumentalisation de la culture, au détriment d'une véritable quête de sens à l'échelle des territoires, j'ai mobilisé la grille analytique des Dynamiques de Proximité afin d'analyser la valeur ajoutée territoriale de trois événements culturels produits sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix (CPA), au regard de leur capacité à activer les différents potentiels de proximité territoriale. Il s'agit de déterminer dans quelle mesure et comment les différents types d'événement culturel activent les potentiels de proximité pour, par extension, leur assigner des fonctions stratégiques spécifiques (approche fonctionnelle). Il s'agit, par là-même, de défendre des potentiels territoriaux qui dépassent les seuls impacts économiques des événements culturels et ainsi d'envisager l'apport de toutes les formes événementielles et pas uniquement des grands et méga-événements.

Afin d'incarner cet encadré, voici quelques éléments décrivant les trois événements étudiés :

1. Par les Villages (PLV), un événement local itinérant

Par les Villages (PLV) est une initiative relativement empirique émanant d'artistes et d'opérateur·rices culturel·les de proximité ancré·es sur le territoire de la CPA. PLV est un festival nomade qui traverse les différentes communes de la CPA (notamment les zones rurales) et est constitué de troupes de théâtre, de groupes de musique et de compagnies de danse, professionnels et amateurs, qui investissent les communes pour un temps fort d'un week-end. Plusieurs spectacles sont proposés, pour tous les publics, gratuits, et inscrits dans un registre contemporain.

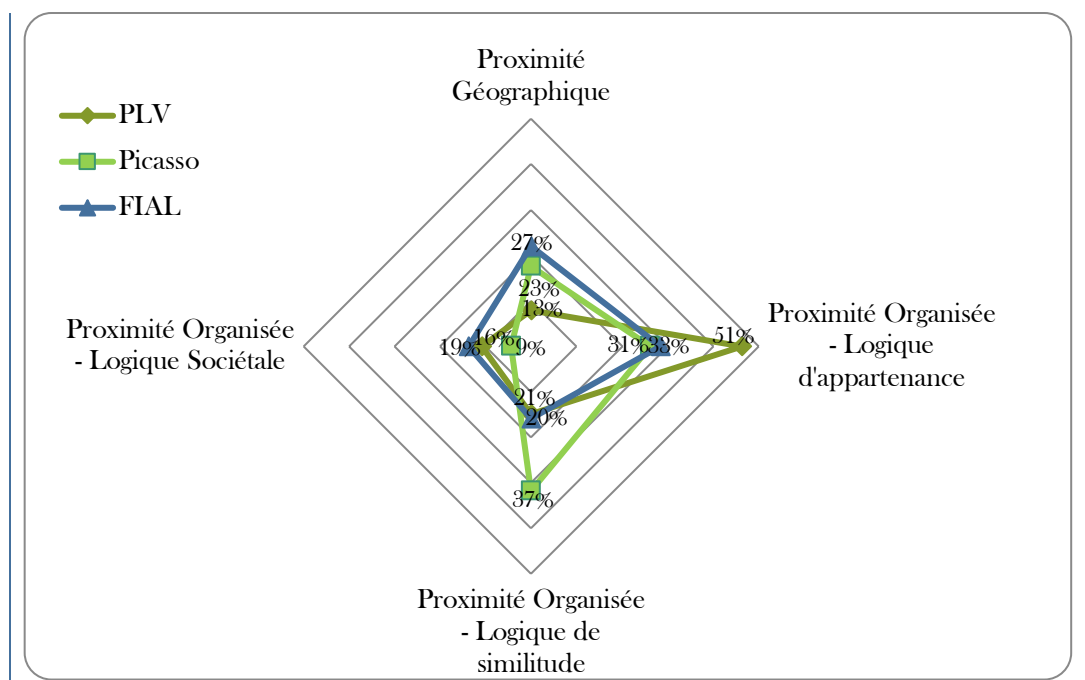
2. La saison culturelle Picasso-Aix 2009, un événement phare porté par la Communauté d'agglomération

Après la rénovation du musée Granet et le succès de l'exposition Cézanne en Provence qui a accueilli 450 000 visiteur·ses en 2006, la CPA organise en régie directe et en coproduction avec la Réunion des Musées Nationaux (RMN), l'exposition Picasso-Cézanne qui a accueilli 371 936 visiteur·ses du 25 mai au 27 septembre 2009. Autour de l'exposition centrale, la saison Picasso-Aix 2009 a célébré le cinquantenaire de l'installation de Picasso sur les terres de Cézanne, dans le château de Vauvenargues, au pied de la montagne Sainte-Victoire. Plus de soixante manifestations sur le thème de la filiation entre les deux peintres ont été labellisées et se sont déroulées sur l'ensemble du territoire intercommunal.

3. Le Festival d'Aix-en-Provence, un événement phare institutionnalisé

Le Festival d'Aix-en-Provence est l'un des événements qui symbolise le plus le territoire d'Aix-en-Provence. Créé en 1948, il est considéré comme l'un des plus grands festivals lyriques européens d'art lyrique. Les représentations données, à l'origine, en plein air dans la cour de l'ancien Archevêché, sont réparties aujourd'hui sur plusieurs sites : le théâtre de l'Archevêché, le Grand Théâtre de Provence, le théâtre du Jeu de Paume et l'hôtel Maynier d'Oppède, tous situés à Aix-en-Provence.

Ces différents types d'évènement agissent de manière très différencier sur les potentiels de proximité et participent de manière complémentaire à la fabrique du territoire, comme en témoigne la figure suivante fondée sur une analyse quantitative des données qualitatives recueillies (Arnaud, 2012, 2014).



Les travaux de Horvath et Dechamp révèlent, quant à eux, l'émergence d'une proximité d'opportunité qui traduit le fait que les acteur·rices saisissent les occasions qui s'offrent à elles et eux en fonction du contexte, sans suivre un itinéraire balisé ni forcément partager d'autres formes de proximité avec les autres parties prenantes initiales (Nadant et al., 2018). On peut ainsi supposer que cette proximité d'opportunité peut être impulsée de manière intentionnelle par la puissance publique (comme le font les auteur·rices, mais l'impulsion peut également venir d'autres acteur·rices du territoire) et permettre ensuite l'activation des autres formes de proximité. En effet, les auteur·rices ayant découvert et proposé cette nouvelle forme de proximité considèrent que « *les proximités sont convoquées en fonction des besoins, des objectifs et des projets* » (Horvath & Dechamp, 2016, p. 153). En cela, nous retrouvons ici la dimension « projet » du territoire telle qu'évoquée dans la définition préliminaire (*cf.* **Section 1**. Dans l'article publié en 2021 avec A. Anberrée, nous étudions la pertinence d'une configuration particulière de ces convocations : celle dans laquelle la proximité d'opportunité est activée intentionnellement dans le cadre d'une politique publique de projet de territoire, et est ainsi susceptible d'entraîner l'activation des autres formes de proximité au fil du déploiement du projet. Car enfin, comme le souligne D. Talbot (2018), pour activer les potentiels de proximité, il est nécessaire que les acteur·rices partagent un « projet stratégique » que nous avons assimilé aux enjeux et objectifs d'une politique publique territoriale. Il s'agit alors de voir si une proximité d'opportunité générée par une politique publique permet l'activation de formes de proximité géographiques et socio-économiques à l'échelle du territoire.

ILLUSTRATION 3. LE PROJET PARCOURS, UNE CONFIGURATION PARTICULIERE DE CONVOCATION DE LA PROXIMITE D'OPPORTUNITE

La recherche réalisée avec Alice Anberrée (2021) s'appuie sur l'étude du cas d'un consortium de diffusion de la culture scientifique en Pays de la Loire. Nous étudions ainsi la pertinence d'une configuration particulière de ces convocations : celle dans laquelle la proximité d'opportunité est activée intentionnellement dans le cadre d'une politique publique de projet de territoire, et est ainsi susceptible d'entraîner l'activation des autres formes de proximité au fil du déploiement du projet. Car enfin, comme le souligne Talbot (2018), pour activer les potentiels de proximité, il est nécessaire que les acteur·rices partagent un « projet stratégique » que nous avons assimilé aux enjeux et objectifs d'une politique publique territoriale.

En 2010, l'État français souhaite développer la CSTI dans le pays, avec un triple objectif : faire évoluer les façons de présenter la CSTI pour mettre en avant la démarche de recherche ; structurer les différent·es acteur·rices très hétérogènes du champ (associations, établissements d'enseignement supérieur, industriels...) ; et renforcer l'égalité des chances et dans l'accès à la CSTI. Pour cela, un Programme d'investissements d'avenir est lancé, avec un financement de 100 millions d'euros, alloués par un appel à projets « pour le développement de la culture scientifique, technique et industrielle » permettant de financer pour moitié les actions retenues.

En Pays de la Loire, la Région y voit l'occasion de consolider sa politique de mise en réseau des acteur·rices locales et locaux. Pour répondre à l'appel à projets national, la Région, avec l'aide de l'Université du Maine, sollicite toutes les structures qu'elle finance. Six autres organisations, de divers statuts (dont trois centres de CSTI) et issues des cinq départements du territoire, sont ainsi signataires de la proposition finale.

Ces huit structures répondent à l'appel à projets en proposant de former un consortium, le Projet « Parcours en sciences et techniques pour la réussite des jeunes ligériens », pour développer des actions structurées autour de 4 axes : un média numérique, le développement d'innovations reproductibles, le ciblage de publics prioritaires (les jeunes et plus particulièrement les filles, les déscolarisés et les ruraux), et la mise en place de groupes et forums d'échanges entre professionnels. Le pilotage du consortium est assuré par l'Université du Maine *via* son Pôle de Culture Scientifique, et la réalisation du projet est concrétisée et mesurée par le suivi d'actions portées par les autres membres, en commun ou séparément.

La proximité d'opportunité prend ainsi corps à travers la réponse, soutenue par la Région dans le cadre d'un projet de territoire, à l'appel à projets national. Les membres y trouvent une opportunité de doubler le budget disponible pour leurs activités, de recevoir une reconnaissance potentiellement source de légitimité auprès des autres acteur·rices du territoire (collectivités locales, autres organisations de diffusion de la CSTI), et de consolider voire intensifier les partenariats déjà existants avec la Région (qui auraient pu être menacés par un refus de participer au projet). L'activation de la proximité d'opportunité correspond donc au moment où toutes les membres acceptent d'entrer dans le projet tel qu'il est défini dans l'appel à projet et nous la considérons comme donnée dans la suite de l'analyse du cas qui narre l'histoire – mouvementée – de ce consortium et analyse dans quelle mesure et pourquoi les différentes formes de proximité sont activées ou non à travers ce projet.

Je reviendrai, dans la suite de ce mémoire, tout à la fois sur les enjeux analytiques de la grille des proximités en Management Territorial Stratégique ainsi que sur son intérêt dans le cadre de mon programme de recherche actuel et futur.

Il me semble que l'on voit ainsi comment la grille analytique des Proximités, ici mobilisée dans un contexte de recherche en Sciences de Gestion, vient nourrir la réflexion sur la fabrique des territoires. Le tableau suivant synthétise les différentes formes de proximité que j'ai eu l'occasion de mobiliser dans mes travaux.

TABLEAU 1- TYPOLOGIE DES REGISTRES DE PROXIMITE TERRITORIALE

Registres de proximité		Définition		Auteurs
Proximité d'opportunité		L'occasion saisie ensemble de répondre à des besoins, objectifs et projets		Horvath et Dechamp, 2016; Nadant et al., 2018
Proximité géographique	Objective	Permanente	Application traditionnelle de la proximité géographique	
		Temporaire	Relations occasionnelles en face à face permises par le déplacement physique des agents et complétées par l'usage des outils numériques	Torre, 2010; Lethiais, 2018
	Subjective	Perception et ressenti qu'ont les acteurs d'être « proche de », « loin de »		Cariou et al., 2018 ; Talbot, 2010 ; Torre, 2008, 2010
Proximité socio-économique	Logique d'appartenance	Proximité organisationnelle	Appartenance à un même arrangement institutionnel (hiérarchie, réseau, marché)	Boschma, 2005
		Proximité sociale	Appartenance à un même réseau social impliquant des relations de confiance fondées sur l'amitié, la parenté, l'expérience passée	
	Logique de similitude	Proximité cognitive	Partage d'une même base de connaissances et de compétences	
		Proximité institutionnelle formelle	Partage par les acteurs des mêmes lois, règlements, normes, standards en raison de l'appartenance à un même champ institutionnel	
		Proximité institutionnelle informelle	Partage d'une même culture, de mêmes valeurs, d'une manière de concevoir le monde = échelle macro	
		Proximité de valeurs	Comprend l'ensemble des convictions, idéaux, façons de faire et habitudes de travail défendus par les individus = échelle micro	
Logique sociétale	Perméabilité entre le monde productif et le milieu social qui l'accueille et démarche orientée vers les citoyens		Arnaud, 2014; Pecqueur et Zimmermann, 2004	
Facteurs d'activation des potentiels de proximité identifiés dans la littérature				
Facteurs		Définition		Auteurs
Fonction d'animation		L'animateur est caractérisé par sa capacité à s'engager avec les autres et à déployer de réelles compétences relationnelles et interpersonnelles		Nadant et al., 2018; Horvath et Dechamp, 2016
Ressources de médiation		Dispositifs de mise en connexion des acteurs, situations favorisant rencontres et contacts		Emin et Sagot-Duvauroux 2016
Mécanismes de contrôle		Mécanismes objectivables et formalisés de contrôle (contrôle formel) ; pression sociale et confiance (contrôle informel)		Talbot, 2018

Source : Arnaud et Anberrée, 2021, p. 77

Je reviens ci-après sur une approche qui se focalise sur l'un des sous-systèmes du territoire – celui des réseaux d'acteur·rices (Moine, 2006), l'analyse des parties prenantes.

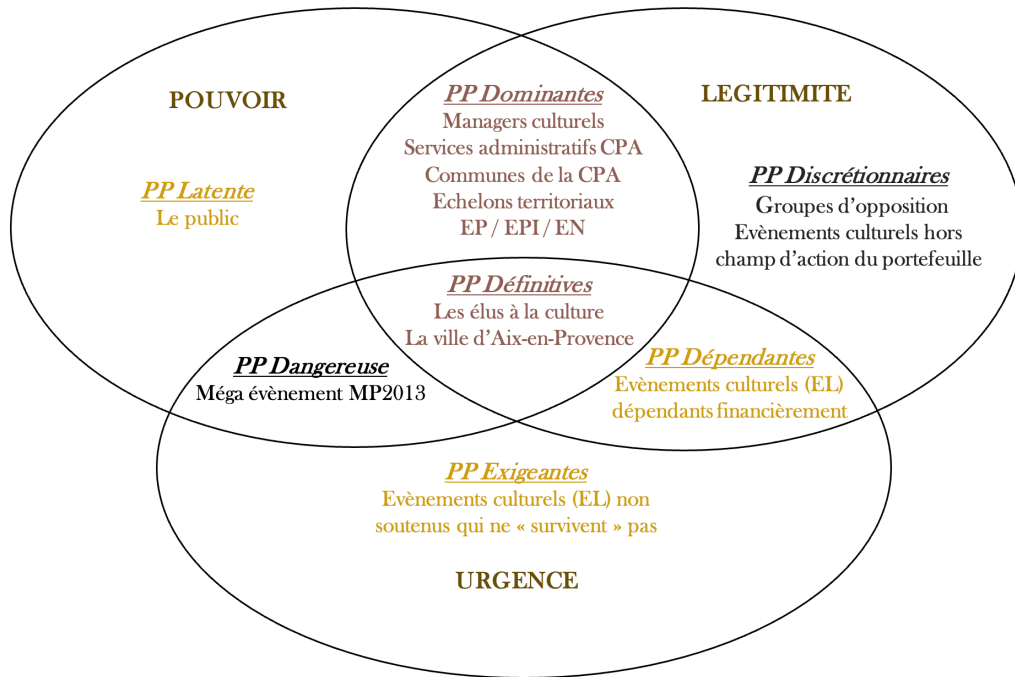
2. LA THEORIE DES PARTIES-PRENANTES COMME GRILLE ANALYTIQUE DU SYSTEME-D'ACTEUR·RICES

Dans le cadre de mes travaux doctoraux, j'ai mobilisé la théorie des parties prenantes afin de cartographier l'échiquier d'acteur·rices qui permettent la constitution d'un portefeuille territorial d'évènements culturels sur le territoire (Arnaud & Soldo, 2015b). Je me suis appuyée sur les travaux de R.K. Mitchell, B.R. Agle et D.J. Wood (Mitchell et al., 1997) qui permet de classifier les parties prenantes en fonction d'attributs et d'analyser la gestion qui en est faite à l'échelle du territoire. Cette classification se fonde sur trois caractéristiques, identifiées comme des attributs, dont dispose ou non la partie prenante. Selon cette littérature, la partie prenante apparaîtra d'autant plus prioritaire dans les axes stratégiques qu'elle présente un nombre élevé d'attributs. Je les avais synthétisés ainsi dans le cas du portefeuille territorial d'évènements culturels ([Arnaud, 2012, p. 342](#)) :

- Le pouvoir d'influencer les décisions de l'organisation publique en charge du portefeuille. En d'autres termes, il s'agit de la capacité (exprimée ou potentielle) de la partie prenante à imposer ses choix et sa volonté à l'organisation publique ;
- La légitimité de la partie prenante dans les relations qu'elle entretient avec cette même organisation. Cette légitimité relève de la perception des autres acteur·rices du caractère désirable, convenable ou encore approprié de son action. Elle s'inscrit dans des systèmes de normes, de valeurs et de croyances ;
- L'urgence perçue de la demande de la partie prenante.

ILLUSTRATION 4. LES PARTIES PRENANTES DU PORTEFEUILLE TERRITORIAL D'ÉVÉNEMENTS CULTURELS DE LA CPA

La figure suivante met en évidence le positionnement des différentes parties prenantes du portefeuille d'événements culturels de la CPA (Arnaud, 2012, p. 343)



Comme détaillé dans la thèse ainsi que dans l'article publié en 2015 avec Edina Soldo, ce schéma permet de mettre en exergue les parties prenantes prioritaires dans la structuration de l'offre événementielle culturelle (les parties prenantes définitives et dominantes) ; les parties prenantes menaçantes mais en marge du système (discrétionnaires et dangereuses) ; ainsi que les parties prenantes inoffensives (latentes, exigeantes et dépendantes) (pour plus de détails cf. (Arnaud & Soldo, 2015b, p. 186-187).

Il me semble qu'à travers cet exemple on voit comment la cartographie des parties prenantes permet d'analyser les choix et dispositifs de gouvernance territoriale, la place accordée ou non aux citoyennes et citoyens, et la manière dont une partie des acteur·rices est exclue de la fabrique de la politique publique locale. Au-delà du cas présenté, cela apparaît donc comme un révélateur essentiel des jeux d'acteur·rices sur les territoires.

Pour conclure cette section autour de mes contributions analytiques, j'aimerais revenir sur un travail de recherche mené récemment avec Sarah Serval (2020) sur les rôles du territoire dans le processus de travail institutionnel.

3. LES ROLES DU TERRITOIRE DANS LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL

L'article sus-cité a pour objectif d'étudier l'émergence d'un Réseau Territorialisé d'Organisations (RTO) appartenant à l'économie sociale et solidaire (ESS). Dans une perspective néo-institutionnelle, cette recherche étudie les différentes formes de travail institutionnel des acteur·rices de ce réseau (Cloutier et al., 2016; Lawrence & Suddaby, 2006) tout en questionnant les rôles que joue le territoire dans ce processus (Lawrence & Dover, 2015). L'étude menée permet, entre autres, d'identifier le travail territorial comme une forme particulière de travail institutionnel. C'est sur les différents rôles du territoire que je souhaite me focaliser ici en ce qu'ils constituent là-encore une contribution directe pour penser l'objet territoire.

Les éléments qui suivent sont directement issus de l'article publié avec Sarah Serval (Arnaud & Serval, 2020).

L'émergence d'un RTO de l'ESS renvoie à une phase de création d'institutions, soit à un travail institutionnel entendu comme l'action intentionnelle des acteur·rices de façonner les institutions (Lawrence et Suddaby, 2006). C'est pourquoi nous mobilisons ce concept afin de mieux comprendre la phase d'émergence d'un RTO de l'ESS et la manière dont le territoire est utilisé pour construire sa légitimité interne et externe. Pour ce faire, nous proposons d'étudier d'une part, les pratiques par lesquelles les acteur·rices construisent de nouvelles institutions (Cloutier et al. 2016). D'autre part, nous proposons d'encadrer cette analyse dans le territoire du réseau étudié, c'est-à-dire en intégrant les différents rôles que peut jouer ce territoire dans le travail institutionnel à l'œuvre (Lawrence et Dover, 2015).

ILLUSTRATION 5. ANIM'ASSOS, UN RTO DE L'ESS EN QUETE DE CHANGEMENT

Le collectif Anim'Assos voit le jour suite à la production, en 2014, d'un « avis culture » par le CODESQY (Conseil de Développement de la Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines). Cette instance citoyenne consultative a été saisie en juillet 2013 par le Président de la Communauté d'agglomération afin d'établir « *un état des lieux de l'offre et des pratiques culturelles dans l'agglomération [... en privilégiant] une approche du point de vue des habitants et des acteurs associatifs culturels et socio-culturels* » (Avis du CODESQY : 4). Les conclusions de ce rapport ont conduit à l'émergence d'une dynamique inter-associative à partir de 2015. En effet, malgré le constat d'un niveau d'équipements culturels élevé sur le territoire, d'une offre culturelle riche et d'un vivier associatif dynamique, les membres du CODESQY mettent en avant deux enjeux fondamentaux nécessitant un approfondissement de la réflexion relative à la politique culturelle locale (Avis du CODESQY : 5). D'une part, l'impératif pour la communauté d'agglomération (SQY) de mener une réflexion sur l'identité du territoire et son rayonnement au regard de l'évolution des agencements territoriaux ; d'autre part, le territoire est marqué par de fortes disparités sociales et culturelles, aggravées par une coupure urbaine.



Source : 78 Actu⁴

De plus, cet avis permet d'éclairer la réflexion sur la politique culturelle locale et son histoire. En effet, il s'agit d'un territoire au statut de Ville Nouvelle, construit dans les années 70, ce qui marque le paysage culturel local. Au début de sa construction, la Ville Nouvelle est centrée sur le quartier des 7 Mares à Élancourt et Maurepas. Cette période est caractérisée par le CODESQY comme le « *temps des acteurs culturels et socioculturels* », et d'une culture créée « par » et « avec » les habitant·es (Avis CODESQY : 5). Le milieu des années 80 représente quant à lui un tournant majeur avec la transition vers le « *temps des structures* », caractérisé par la montée en puissance des communes dans le contexte de l'urbanisation de la partie « Est » de l'agglomération et de la construction des équipements culturels publics. Le territoire et ses habitant·es sont, aujourd'hui encore, tout particulièrement marqué·es par ces années qui ont bénéficié de l'arrivée du Théâtre de l'Unité sur le territoire en 1978 et de la création du Carnaval des Ténèbres. Le Théâtre de l'Unité est une compagnie pionnière et emblématique du théâtre de rue depuis 1972 avec le déploiement d'une création prolifique et multiforme : mises en scène en salle, en rue et à la campagne, événements, créations in situ, spectacles d'intervention, ateliers, caravane itinérante, etc.

Aujourd'hui, le paysage culturel se structure autour de deux dynamiques parallèles : l'une institutionnelle, l'autre portée par la société civile à travers les actions et activités du tissu associatif local. Malgré la qualité de l'offre existante, plusieurs acteur·rices culturel·les, issu·es du champ de l'ESS et implanté·es sur le territoire depuis de nombreuses années, sont sensibles au manque de place accordée aux citoyen·nes, non pas uniquement en tant que public passif, mais véritables acteur·rices de l'action culturelle locale, en capacité de construire, de manière collective, un récit de territoire. Ainsi émerge, en 2015, un premier groupe considéré comme le noyau dur du RTO étudié, nommé « Anima S.O.S. », ayant pour vocation de structurer l'offre culturelle sur le territoire et qui sera rapidement renommé Anim'Assos.

(Extraits de Arnaud & Serval, 2020, p. 88-90)

Si les institutions peuvent apparaître marquées par l'inertie, les travaux plus récents tendent à mettre en lumière le rôle des agents qui ont la possibilité d'adapter et de transformer les institutions. À travers leurs pratiques, ils peuvent non seulement les maintenir, mais aussi les contester (Oliver, 1990), les détruire et en créer de nouvelles (Lawrence et Suddaby, 2006). L'étude de ces pratiques renvoie au concept de travail institutionnel, entendu comme « *l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions* » (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 215). Nous avons donc mis en lumière les différentes formes de travail institutionnel issues de travaux de Cloutier et al. (2016) (travail structurel, travail conceptuel, travail opérationnel et travail relationnel).

Mais, prenant en considération le fort ancrage territorial de notre objet d'étude (un RTO avec un objectif productif territorialisé), il nous a semblé incontournable de compléter la typologie du travail institutionnel par une réelle prise en compte du territoire. En effet, le territoire produit de profonds impacts sur les acteur·rices et leurs actions dans le champ de l'ESS (Demoustier & Richez-Battesti, 2010; Itçaina, 2010; Lawrence & Dover, 2015). Dans cette perspective, nous enrichissons les travaux de Cloutier et al. (2016) en intégrant les travaux de Lawrence et Dover (2015) qui constituent un réel développement du travail institutionnel en questionnant les rôles du territoire dans ces processus. Les auteurs fournissent ainsi un éclairage complémentaire sur les relations entretenues entre les acteur·rices (pour notre part d'un réseau territorialisé) et leur environnement territorial.

A travers une recherche qualitative portant sur deux études de cas, les travaux de T.B. Lawrence et G. Dover (2015) permettent d'identifier trois rôles joués par le territoire dans le travail institutionnel : le territoire contient, médiatise et complique le travail institutionnel. A chaque rôle, les auteurs associent une ontologie particulière au territoire : il est une enceinte sociale, un signifiant, ou un objet pratique. Les paragraphes qui suivent présentent successivement les trois rôles et ontologies du territoire – éléments particulièrement stimulants et inspirants pour penser cet objet.

Les territoires contiennent le travail institutionnel « *en établissant et maintenant des frontières autour des institutions et des efforts des acteurs pour affecter ces institutions* » (Lawrence & Dover, 2015, p. 382). En ce sens, les institutions soumises à un travail institutionnel sont problématisées de manière territoriale et les acteur·rices y apportent une réponse territoriale.

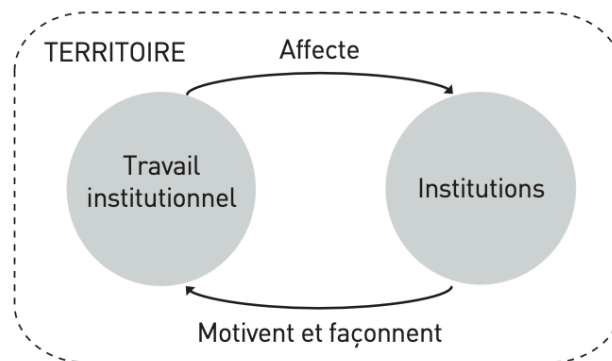
ILLUSTRATION 6. QUAND LE TERRITOIRE EST UNE ENCEINTE SOCIALE

Dans la phase de gestation du RTO Anim'Assos, la production de l'avis culture évoqué dans l'illustration précédente est une bonne incarnation du territoire en tant que contenant du travail institutionnel qui implique une ontologie particulière ; il est une enceinte sociale où les institutions, les acteur·rices, les ressources et les actions sont circonscrites par le territoire. La production de cet avis est, en effet, clairement territorialisée. Le territoire se pose comme enceinte sociale et comme signifiant. Il délimite la réflexion menée, définit le périmètre des actions proposées, et sert de filtre interprétatif des conclusions du rapport :

« L'arrivée programmée des 5 nouvelles communes dans l'espace de Saint-Quentin-en-Yvelines me semblait être une opportunité pour lancer la réflexion et tenter de mobiliser les institutions afin qu'elles envisagent d'agir » (D., V2).

Le territoire implique, dans cette configuration, une identité collective et un ensemble de ressources et de routines (Lawrence et Dover, 2015). L'accent est mis ici sur les frontières géographiques et topographiques du territoire qui permettent de définir et de circonscrire l'action.

FIGURE 6. LE TERRITOIRE CONTIENT LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL



Source : Arnaud et Serval, 2020, p. 87, adapté de Lawrence et Dover (2015)

Le second rôle identifié par les auteurs repose sur le fait que le territoire médiatise le travail institutionnel en agissant comme « *un filtre interprétatif qui connecte le travail institutionnel aux institutions ciblées* » (Lawrence et Dover, 2015, p. 387).

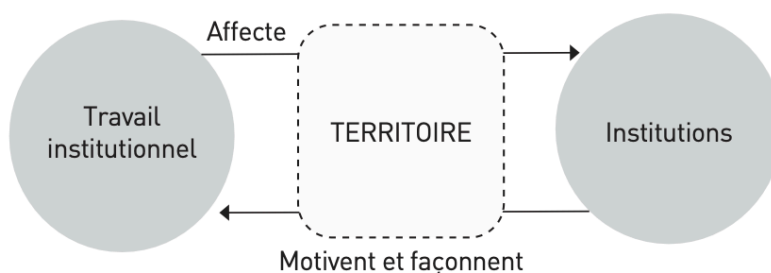
ILLUSTRATION 7. QUAND LE TERRITOIRE MEDIATISE LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL

Le 26 mai 2015, une rencontre entre le pôle culture du CODESQY et les associations du territoire est organisée. Elle a pour objectif de réfléchir de manière collective à l'émergence sur le territoire d'un événement culturel ambitieux et fédérateur à horizon trois ans. L'événement est à finalité territoriale à travers les acteur·rices impliqué·es : « impulsé par le CODESQY *via* l'avis culture, proposé et porté par les associations, accompagné par l'UVSQ, proposé aux élus et soutenu par la CASQY » (compte-rendu de la réunion). Cette réunion se veut l'incarnation d'un travail institutionnel conceptuel et structurel visant à construire un réseau d'associations et à définir de manière collective des objectifs partagés.

Le territoire médiatise ici le travail institutionnel puisque c'est grâce à l'appui du CODESQY, instance territoriale, reconnue par les collectivités territoriales, que des ressources non disponibles en interne sont obtenues (notamment un lieu pour la rencontre).

L'ontologie associée au territoire est de nature symbolique ; le territoire est un signifiant. Le territoire permet de véhiculer une idée partagée par les acteur·rices qui leur apparaît « *familière et confortable* » (*Ibid*, p. 390). Les éléments symboliques du territoire, partagés par les acteur·rices et pris pour acquis, permettent d'y associer des éléments institutionnels qui sont eux soumis à un travail et un effort des acteur·rices pour être légitimés. Nous retrouvons ici la logique du mimétisme dans le travail de création des institutions (Lawrence et Suddaby, 2006) où l'utilisation d'éléments institutionnels antérieurs et pris pour acquis (ici la dimension symbolique du territoire), facilite l'adoption de nouvelles institutions.

FIGURE 7. LE TERRITOIRE MEDIATISE LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL



Source : Arnaud et Serval, 2020, p. 87, adapté de Lawrence et Dover (2015)

Le troisième et dernier rôle du territoire renvoie à sa dimension fonctionnelle, en tant qu'objet pratique, il introduit une complexité inattendue et complique le travail institutionnel. Il est un outil du travail institutionnel qui, à travers sa complexité, introduit à la fois des actions et des acteur·rices inattendu·es (Lawrence et Dover, 2015).

ILLUSTRATION 8. QUAND LE TERRITOIRE COMPLIQUE LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL

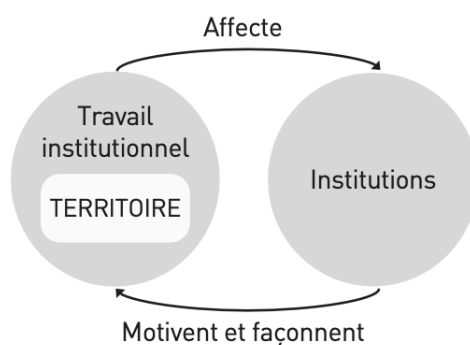
Le 2 décembre 2015 marque, quant à lui, le début d'un travail institutionnel relationnel continu : l'organisation de rencontres avec les élus du territoire, en charge de la culture aux différents échelons territoriaux.

« Ces différentes rencontres avec les élus communautaires successifs donnent une visibilité à Anim'assos et cherchent à les rassurer sur nos projets si tel était le besoin. [...] Nous nous sommes présentés sans urgence et surtout sans demande » (F., V2).

Ce travail itératif est essentiel afin de positionner la démarche et d'anticiper les soutiens lors des actions à venir. Il s'agit également d'un travail structurel particulier visant le territoire : structurer le projet à cette échelle, y intégrer les collectivités territoriales, positionner la démarche comme un projet de territoire. Le territoire est considéré ici comme complexifiant le travail institutionnel, de par les nombreux échelons territoriaux en charge de la compétence culture, des différents services pouvant intervenir sur les problématiques culturelles, ou encore de par les changements de majorité et d'élus.

En effet, la complexité est une caractéristique intrinsèque du territoire en ce qu'il est à la fois fermé et ouvert, mais aussi composé de multiples éléments tangibles (acteurs·rices et éléments anthropisés) et intangibles (contenu symbolique et cognitif) en interaction permanente (Moine, 2006). Le territoire en tant qu'outil du travail institutionnel suppose en ce sens des actions territoriales qui sont davantage émergentes plutôt que planifiées. L'action collective se formalise *a posteriori* ; elle se construit de manière incrémentale et itérative au gré des éléments territoriaux qui apparaissent chemin faisant et nécessitent d'être intégrés (Serval, 2018).

FIGURE 8. LE TERRITOIRE COMPLIQUE LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL



Source : Arnaud et Serval, 2020, p. 88, adapté de Lawrence et Dover (2015)

ILLUSTRATION 9. UN FESTIVAL AU CŒUR DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL

La dernière étape dans l'émergence du RTO (au moment de la publication) est la co-organisation d'un événement : le festival *Insensés*. Anim'Assos est partenaire principal d'un festival pluridisciplinaire, gratuit et intergénérationnel porté par des étudiant·es de l'université. Il s'est construit grâce aux multiples collaborations entre l'association porteuse et Anim'Assos ainsi que la participation d'une trentaine d'associations locales et d'associations étudiantes. Le festival a le soutien de la communauté d'agglomération, de la ville de Guyancourt, de l'Université et intéresse largement le département qui espère pouvoir soutenir la deuxième édition.

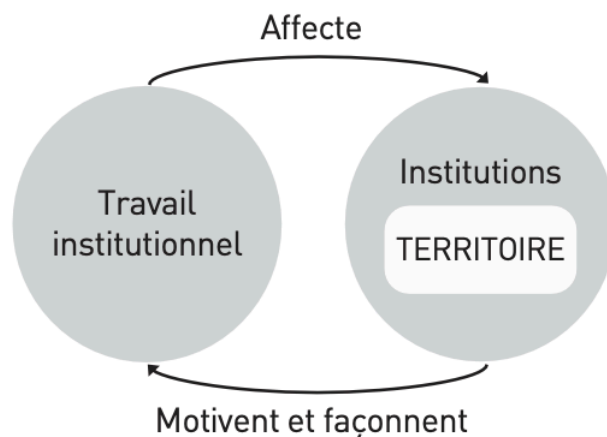
Cet événement a permis de mobiliser tous les registres du travail institutionnel de manière concomitante : travail conceptuel dans l'élaboration de l'événement ; opérationnel dans sa réalisation ; structurel à l'échelle de l'organisation (l'organisation de l'événement nécessite de structurer Anim'Assos, dans des comités différents, de penser son management du bénévolat, de réfléchir à l'allocation de diverses ressources, de développer des outils de suivi et de pilotage, *etc.*) et du territoire (multiples parties prenantes territoriales impliquées, organisation d'une déambulation dans la ville, communication à l'échelle du territoire, *etc.*) ; et relationnel (auprès des partenaires publics et privés).

Le territoire apparaît ici comme l'enceinte sociale ayant permis de définir le périmètre d'action du festival. Il se veut également objet pratique qui a complexifié la mise en œuvre du festival (autorisation d'utilisation de l'espace public ; problématique de la communication institutionnelle ; rencontres multiples avec les élus, *etc.*). Enfin, à travers les acteur·rices impliqués·es, le territoire sert de filtre interprétatif facilitant la coordination des parties prenantes et se veut l'objet même du travail institutionnel de par les finalités poursuivies par l'événement.

Ainsi, ces considérations théoriques permettent, au-delà de l'identification des types de travail institutionnel réalisés par les acteurs du RTO dans sa phase d'émergence, de déterminer quels sont les rôles successifs du territoire dans ce processus. La combinaison de ces deux grilles de lecture permet de territorialiser l'étude du travail institutionnel et donc d'y intégrer la dimension spatiale qui reste souvent un impensé des sciences de gestion. Rappelons que dans le cas des RTO, cette dimension est essentielle et permet d'en expliquer les dynamiques internes (Serval, 2018). A cet égard, dans la mesure où le territoire est un outil du travail institutionnel qui peut le contenir, le médiatiser, et le compliquer, alors les efforts consentis pour travailler le territoire peuvent constituer une forme de travail institutionnel en soi surtout lorsque l'objet est fortement territorialisé comme dans le cas d'un RTO de l'ESS. Les résultats de notre recherche, s'ils viennent confirmer la présence des trois rôles du territoire dans le travail institutionnel, révèlent également un quatrième rôle : le territoire en tant qu'institution. Dans cette configuration, le territoire est l'objet des efforts entrepris par les acteur·rices et correspond en soi à un ensemble de normes, de règles et de valeurs. Dans cette configuration de rôle, la récursivité du territoire se révèle pleinement en ce qu'il correspond à la fois à la finalité poursuivie par le travail institutionnel des acteur·rices, à un signifiant, à un outil

au service de ce travail, et à l'enceinte sociale qui le circonscrit. Le territoire en tant qu'institution se positionne comme un rôle englobant, spécifique du travail institutionnel ayant pour finalité la construction du territoire lui-même.

FIGURE 9. LE TERRITOIRE COMPLIQUE LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL



Source : Arnaud et Serval, 2020, p. 95

L'ontologie associée est ici celle de la finalité récursive ; parce que le travail institutionnel vise la construction du territoire, ce dernier correspond à la fois à l'institution ciblée et aux éléments tangibles et intangibles mobilisés par les acteur·rices pour agir. Contrairement aux rôles identifiés par T.B. Lawrence et G. Dover (2015), le territoire en tant qu'institution n'est plus seulement un donné mais aussi un construit, « bricolé » par les acteur·rices (Rodriguez-Pose, 2013) . Par exemple, contrairement au territoire en tant qu'enceinte sociale, le territoire en tant qu'institution suppose des frontières évolutives et mouvantes car elles sont construites et non simplement données *a priori*. Il s'agit en d'autres termes, de construire un « nous » et donc un dedans par rapport à un dehors afin de développer un sentiment d'appartenance au territoire dont les acteur·rices ont conscience (Leloup et al., 2005).

Il est aussi question d'insister sur le caractère « entrelacé » du territoire qui suppose d'imbriquer dans sa construction d'autres territoires qui peuvent lui être internes (le territoire de Saint-Quentin en Yvelines et ses communes) mais aussi externes (le département et la région dans le cas de Saint-Quentin en Yvelines, par exemple). Il s'agit alors de tenir compte d'un entrelacement des échelles institutionnelles (Gertler, 2010). Enfin, le territoire en tant qu'institution permet d'intégrer la dimension temporelle qui le caractérise ; ce dernier est marqué par les sentiers de dépendance qui contraignent ses trajectoires d'évolution et requièrent une forme de plasticité institutionnelle (Strambach, 2010).

Par ailleurs, compte-tenu du rôle du territoire en tant qu'institution, le travail structurel lié à l'émergence du RTO Anim'Assos se joue à un double niveau : l'organisation (ici le RTO), mais également le territoire lui-même. En ce sens, le travail institutionnel vise à structurer le territoire, au-delà du RTO, à travers un maillage et une structuration de l'offre culturelle associative, avec pour finalité, la participation à la construction de la politique culturelle locale. Cet effort structurel visant le territoire apparaît dans un deuxième temps, une fois les premiers efforts structurels entrepris en interne, renvoyant ainsi à la phase de déploiement opérationnel.

Les trois contributions présentées viennent nourrir les réflexions scientifiques autour de l'objet territoire, de ses multiples facettes et des potentielles grilles analytiques dont peuvent s'emparer les différentes disciplines en Sciences Humaines et Sociales.

Le **Chapitre 2** me permet de défendre l'hétérodoxie de mes recherches à travers l'analyse de deux champs spécifiques que sont le champ du Management Public et celui de l'Économie Sociale et Solidaire. Il me permet de mettre en lumière mes contributions managériales à la gestion des organisations de l'ESS et plus spécifiquement des SCIC. J'aborde, dans le dernier chapitre, mon attachement à l'analyse du pluralisme axiologique et met en exergue, à cet endroit, mes contributions théoriques et conceptuelles.

CHAPITRE 2. UNE APPROCHE HÉTÉRODOXE DES SCIENCES DE GESTION A TRAVERS LES CHAMPS DU MANAGEMENT PUBLIC ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

« Les sciences de gestion s'intéressent à « une classe particulière de phénomènes collectifs », et plus particulièrement à l'organisation, considérée d'une part comme une action collective particulière, et d'autre part comme groupe humain s'inscrivant dans un ancrage économique et social particulier. Ce que Hatchuel montre spécifiquement, c'est que l'organisation en tant qu'action collective est 'artefactuelle', c'est-à-dire qu'elle n'est pas un phénomène social naturel, mais qu'elle a un caractère construit » (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p. 25). Si j'ai évoqué précédemment comment le territoire avait fait son entrée dans les Sciences de Gestion, je reviens plus spécifiquement ici sur les grands socles théoriques et conceptuels qui permettent de questionner le Management Public et le Management des Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Ainsi, le Management Public renvoie-t-il précisément au territoire prescrit, là où les organisations de l'ESS construisent le territoire à travers leurs usages et leur appropriation. Si ces deux logiques peuvent sembler opposées, c'est bien de leur interaction que résulte la dynamique d'un territoire (Raulet-Croset, 2014, p. 49). Voyons alors comment, à travers mes différents travaux, j'ai eu l'opportunité d'interpeller à la fois les territoires prescrits (**Section 1**) et les territoires construits (**Section 2**) en naviguant entre organisations du Management Public et de l'ESS. Dans la dernière section, je mets en exergue mes contributions dans ces champs (**Section 3**). Enfin, il convient de rappeler ici que « les logiques de marché pervertissent nos modèles organisationnels et se diffusent au-delà même de la sphère de marché. Le modèle organisationnel de l'entreprise est en quelque sorte 'exporté' vers les institutions publiques, les organisations sociales et les économies domestiques. Cela entraîne un resserrement de la sphère publique, un affaiblissement de notre capacité régulatrice, et une mise en danger des logiques, institutions, et organisations au service de la solidarité » (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019, p. 20). D'où l'importance de mener des recherches hétérodoxes dans ces champs.

SECTION 1. LE MANAGEMENT PUBLIC A L'AUNE D'UNE APPROCHE CRITIQUE DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET D'UNE APPROCHE TERRITORIALISEE DES ENJEUX DE GOUVERNANCE

Je reviens, dans cette première section, sur mon positionnement au sein du champ du Management Public. C'est en deux temps que j'opère ce travail : tout d'abord en assumant ma posture critique vis-à-vis du courant dominant du Nouveau Management Public (1.), puis en affirmant l'importance, l'originalité et la valeur ajoutée d'une approche territorialisée du Management Public (2.).

1. UNE CRITIQUE DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC (NMP)

Si les sciences du management ont tout d'abord été cantonnées aux secteurs concurrentiels et aux entreprises conventionnelles, les outils et techniques du management vont rapidement s'étendre et affecter des champs tels que celui du management public dès les années 60 (État, collectivités territoriales, universités, hôpitaux, *etc.*) à travers les réformes successives du Nouveau Management Public (NPM) (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000).

« À partir des années 1970, l'État Providence ainsi que la notion de service public vivent une crise qui implique la redéfinition de leurs contours ainsi que de leurs principes d'organisation. Cela s'explique par de grandes tendances institutionnelles, historiques, culturelles ou encore économiques qui soumettent les organisations publiques à de multiples tensions renforçant la question des fins et moyens du management public (Serval et al., 2014). Mais il s'agit également d'un glissement paradigmatique qui a mené à l'avènement du nouveau management public (NMP), s'inscrivant dans une critique idéologique à l'encontre d'une gestion publique jugée inefficace voire liberticide (Baslé, 2010). En conséquence, sur fond de scepticisme à l'égard du rôle de l'État dans la société (Emery et Giauque, 2005), depuis une vingtaine d'années, l'ensemble des pays de l'OCDE procède à des réformes profondes des administrations publiques (Baslé, 2014). Cela se traduit par l'introduction de mécanismes et valeurs propres au marché (la gestion par résultat, les partenariats publics privés), ainsi que des méthodes et outils de gestion issus directement des entreprises privées (modèles d'analyse stratégique, outils de planification et d'organisation, outils de suivi et de contrôle). Ces réformes du NMP, portées par l'idéologie technicienne, matrice du programme néo-libéral (Bertolucci et Peignot, 2014, p. 9) révèlent ce que Lascoumes et Le Galès évoquent, à savoir que « *la création d'instruments d'action publique peut servir de révélateur de transformations plus profondes de l'action publique, de son sens, de son cadre cognitif et normatif et de ses résultats* » (2005, p. 25) ».

(Soldo & Arnaud, 2016, p. 12)

Le management public correspond à l'ensemble des processus et outils visant tout à la fois à développer la performance et à piloter les évolutions d'organisations vouées au service public (Bartoli & Blatrix, 2015; Charest, 2012). La finalité de ces organisations est donc d'assurer un service collectif, d'intérêt général, dont les garanties sont la continuité, l'égalité et la mutabilité. Ainsi la spécificité du management public s'esquisse-t-elle : « *la rationalité managériale en devenant 'publique' perd ses caractéristiques liées au contexte de compétition, de rentabilité, de profit... dont elle est issue et acquiert les caractéristiques de la rationalité juridique dans laquelle elle s'insère* » (Payette, 1992, p. 8). Les organisations publiques se caractérisent alors par une double fonction de production (Emery & Giauque, 2005)

qui implique un lien complexe entre *outputs* et *outcomes* (Pupion, 2017; Serval et al., 2014) et est par nature collective (Divay, 2020; Divay & Mazouz, 2008). La fonction primaire renvoie à la production de biens et services publics (*output*) et questionne l'efficacité et la légitimité internes des organisations. La fonction de production secondaire correspond aux effets de ces *outputs* sur la société (*outcomes*) et impose une évaluation de l'efficacité et de la légitimité des organisations publiques en externe (Arnaud, 2012, 2014). Ces organisations ont ainsi à gérer des problèmes complexes et/ou pernicieux (*wicked problems*) en transformant « *une situation, une pratique, une expérience de vie en quelque chose qui se trouve défini comme problématique, c'est-à-dire comme objet de discussion, comme quelque chose qui ne peut être tenu pour normal ou banal. C'est faire d'un enjeu ou d'une activité un objet de débat et de revendication pour qu'une action soit entreprise pour en changer le statut ou les effets* » (Neveu, 2017, p. 6). Ainsi il en va de la pauvreté, des migrations, des urgences hospitalières, de la transition écologique, etc. (Clavier & Jegen, 2022; Periac, 2020). L'enjeu est donc de taille, les problèmes publics sont conséquents dans des contextes de crises économiques, démocratiques, sociales, sanitaires, et du dérèglement climatique qui constitue un enjeu de survie de l'Humanité. Les organisations publiques ont un rôle essentiel à jouer dans les bascules et redirections à opérer en matière de cadrage et de régulation, de financement, de développement d'infrastructures, de sensibilisation et d'éducation – dans un souci d'équité et de justice sociale et spatiale ainsi que de démocratie.

Afin de répondre à ces enjeux, on a pu observer, dans une approche historique et longitudinale, des glissements sémantiques correspondant à des grandes évolutions paradigmatiques dans la sphère publique. En lieu et place de l'administration publique, « *le management public prend racine dans les années 1970 et 1980 au moment où le discours néolibéral, dénigrant à la fois les interventions de l'État et la qualité de la gestion au sein des administrations publiques prend de l'ampleur* » (Charest, 2012, p. 1). Il s'agit de l'ère du Nouveau Management Public (NMP) (Hood, 1991), un mouvement international de réformes des politiques et administrations publiques (Osborne & Gaebler, 1992) qui favorise le passage d'une culture bureaucratique, caractéristique des administrations et jugée dysfonctionnelle, à une culture entrepreneuriale, caractérisée par l'innovation, la proactivité et la propension à prendre des risques (Miller, 1983), ainsi qu'une faculté plus forte à répondre – *a priori* – aux grands enjeux sociétaux (Philippidou, Soderquist, et Prastacos, 2004, p. 318-319). Ce programme de réformes déployé dans l'ensemble de l'OCDE et au-delà, a largement bouleversé les institutions publiques en institutionnalisant la notion de « résultats », ou dit autrement la « *direction par objectifs* » telle qu'elle a été développée dans les grandes entreprises américaines au début du 20^e siècle », considérant qu'une plus grande efficacité de la gestion publique devait passer par « *la responsabilisation des équipes de gestion, la motivation des employés du secteur public et l'autonomie des managers à tous les niveaux organisationnels, le tout*

autour de la valorisation des prestations fournies aux citoyens » (Mazouz et al., 2015, p. 90). Ces réformes ont ainsi permis l'introduction de changements inspirés du secteur privé, « *y compris le fait de remplacer la coordination hiérarchique par la concurrence, de voir le mécanisme du marché comme modus operandi possible pour améliorer l'efficacité des services publics, l'introduction d'une culture du produit visant à renforcer la responsabilisation, etc.* » (Klenk & Reiter, 2019). Le NMP a également poussé les organisations publiques à se doter d'outils de contrôle inspirés du secteur privé, ce qui transforme inéluctablement la nature de leur pilotage (Boitier & Rivière, 2016). Le NMP apparaît alors clairement comme la traduction du « *managérialisme* » qui a envahi la sphère publique, c'est-à-dire « *la transposition de modalités de gestion, issues notamment de constructions propres aux grandes entreprises privées lucratives, à d'autres contextes, dans des organisations porteuses d'autres valeurs que financières, comme celles du secteur public, ou du secteur associatif* » (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p. 34). Bien évidemment, les dimensions historiques, politiques et idéologiques de ce mouvement de réformes ont été occultées par une entreprise de naturalisation (Naro, 2015), sous couvert de pragmatisme et de modernité. Bien que le NMP révèle des réalités extrêmement hétérogènes (Hernandez, 2017), un socle idéologique se dessine, au sein duquel la gestion par les résultats est hissée au rang de cadre officiel et où le « *gestionnaire public [est] doté d'un véritable pouvoir de décision, d'une autonomie de gestion et de processus de reddition de comptes permettant de définir l'imputabilité des dirigeants publics* » (Mazouz et al., 2015, p. 89). Il s'agit d'une vision centrée sur la réduction des coûts au détriment de la prise en compte des valeurs publiques fondamentales. Ces politiques néo-managériales ont vocation à modifier les grands principes et les règles du fonctionnement administratif (Barone et al., 2018) et renversent ainsi la hiérarchisation des valeurs publiques, favorisant la production et l'efficacité, et évinçant par là-même d'autres valeurs publiques comme l'équité ou la démocratie (Reiter & Klenk, 2019). Le NMP introduit ainsi des logiques institutionnelles de type managérial ou austéritaire au sein des organisations publiques, générant de fortes tensions (**Gourbier et al., 2022**).

Parce que le NMP est largement critiqué depuis une vingtaine d'années, on a vu apparaître fin des années 90, début des années 2000 le terme générique de post-NMP.

« Les tenants de la thèse du post-NMP estiment que cette transition résulte du déploiement d'une logique managériale et/ou d'une logique de gouvernance dans laquelle les décideurs politiques, désabusés par le modèle du NMP, ont cherché à organiser et gérer les services publics d'une nouvelle manière, post-NMP. Ils affirment que les décideurs politiques reconnaissent de plus en plus les faiblesses du NMP dans la pratique – le fait que le NMP est trop centré sur l'organisation unique, ne tient pas compte du contexte inter-organisationnel horizontal plus large, a conduit à la fragmentation des chaînes de prestation de services et a ainsi contribué à une mauvaise communication horizontale et à des lacunes en matière d'information, et définit l'utilisateur de façon trop étroite, le considérant exclusivement comme un 'client' » (Laffin, 2019, p. 50).

Il décrit « *les réformes qui visent soit à atténuer les conséquences négatives du nouveau management public, comme la fragmentation accrue ou le contrôle politique insuffisant des agents de l'État, soit même à remplacer ces réformes antérieures* » (Reiter & Klenk, 2019, p. 14). Ce paradigme élargit la perspective du NMP en se concentrant sur la création de valeur publique. Le·a « client·e » redevient « citoyen·ne ». Il met également l'accent sur les relations inter-organisationnelles ou latérales et sur la décentralisation (amélioration de la coordination verticale) ainsi que sur les questions de coordination ou de gouvernement « décloisonné » (amélioration de la coordination horizontale) (Klenk & Reiter, 2019; Laffin, 2019). S'il a l'avantage de pointer les dysfonctionnement du NMP, le post-NMP reste un concept émergent qui fait l'objet d'une diversité d'acceptions et de représentations (Reiter & Klenk, 2019). Je considère qu'une partie de mes travaux s'inscrit dans ce post-NMP, c'est-à-dire dans une critique réformiste du modèle dominant qui propose de nouvelles manières de piloter les organisations publiques, de gérer les services publics, de concevoir la relation à et le rôle des citoyen·nes dans la fabrique des politiques et actions publiques.

J'ai eu l'opportunité d'analyser les effets du NMP dans différents travaux, et notamment :

- À partir d'une interrogation sur les démarches d'évaluation des politiques publiques, influencées par le NMP (**Soldo & Arnaud, 2016**²³) ;
- À travers l'analyse de l'introduction d'une logique institutionnelle austéritaire *a priori* perçue comme illégitime par les acteur·rices dans le cadre d'une politique publique culturelle locale (**Gourbier et al., 2022 - cf. Annexe 4**) ;
- Dans le champ académique, en mobilisant le concept de capitalisme académique afin de définir le système dominant actuel et ses dérives (travail en cours au sein du collectif SCIC-AGRI). Je mobilise ce concept dans la **Partie 3 (notamment dans le Préambule)**.

Il est intéressant de noter ici qu'à l'exception de mes recherches récentes sur le capitalisme académique, les deux autres contributions relèvent de la dimension territoriale (**Gourbier et al., 2022; Soldo & Arnaud, 2016**). La dénonciation du modèle dominant du NMP et du managérialisme prégnant dans les organisations publiques constitue ainsi un socle fondamental de l'ensemble de mes travaux en Management Public. Mais c'est bien dans une approche territorialisée que j'ai davantage contribué au champ. Le désengagement de l'État prend différentes formes contemporaines – décentralisation, dérégulation, néolibéralisation, action directe et intensifiée du secteur privé – et « *aboutit à une gestion des territoires par projets qui renforcent les inégalités et la vulnérabilité. La décentralisation défendue à l'origine comme une avancée démocratique contre l'État dominant, est devenue un*

²³ Article disponible au lien suivant : <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2016-v20-n4-mi03989/1051672ar.pdf>

instrument de compétition entre territoires inégaux. De la même façon, l'avènement de la société civile comme interlocuteur indispensable à la démocratie contribue à la formulation des problèmes et à la mise en œuvre de solutions au niveau local, débouchant souvent sur leur déconnexion des grandes problématiques sociales et politiques » (Metzger & Robert, 2019, p. 76). Par ailleurs, le management des territoires est soumis aux idéologies dominantes (Hernandez, 2017) et porte les stigmates de ces mythes rationnels (Boxenbaum et al., 2017) qui conditionnent les stratégies déployées par les collectivités territoriales qui s'appuient sur des modèles d'action labellisés et reconnus comme des évidences : la compétitivité et l'attractivité territoriales ; le développement durable ; la métropolisation (Hernandez, 2017, p. 50). Autant d'idéologies qui maintiennent le capitalisme néo-libéral à flot :

« Aussi, le poids des agents capitalistes privés devient d'autant plus significatif que les pouvoirs publics posent, sans l'interroger, le référentiel de la « compétitivité territoriale » comme cadre prioritaire de leur action sur le territoire » (Giroud & Van Criekingen, 2019, p. 138).

« Depuis les années 1990, les agendas politiques urbains accordent une importance croissante aux enjeux d'attractivité économique et d'offre territoriale. Dans ce contexte, la littérature scientifique a insisté sur la montée en puissance d'acteurs privés dans la gouvernance urbaine (Le Galès, 1997 ; Valler et al., 2000), en se focalisant principalement sur des acteurs économiques plutôt dominants et mobiles sur les marchés, comme les grandes firmes de réseaux, les industries de la finance ou les promoteurs immobiliers (Lorrain, 2002 ; Pollard, 2011) » (Cadiou, 2019, p. 165).

Il y a donc des perspectives de recherche critique en management public et territorial nombreuses lorsque l'on observe la prégnance de l'attractivité économique au détriment des autres formes de développement (Soldo et al., 2014), le manque de prise en compte des complémentarités et nécessités de péréquation entre les différents types de territoire (urbains, péri-urbains, ruraux), ou encore la difficile prise en compte des citoyen·nes riverain·es lors de grands projets structurants. « Dans ce capitalisme contemporain, qualifié de néo-libéral, l'État, loin de s'effacer, réoriente ses investissements vers les grands projets permettant d'assurer une forte plus-value dans des espaces encore peu valorisés » (Gintrac, 2008, p. 15). Et dans le même temps, malgré ce constat, l'État apparaît paradoxalement comme le seul acteur d'une possible justice spatiale, notamment face aux problèmes sociaux et environnementaux (Metzger & Robert, 2019). C'est la raison pour laquelle je me suis investie dans le courant du Management Territorial Stratégique (MTS).

2. VERS UNE APPROCHE TERRITORIALISÉE DU MANAGEMENT PUBLIC : LE MANAGEMENT TERRITORIAL STRATÉGIQUE

« *La gestion territorialisée des affaires publiques connaissant d'importantes mutations institutionnelles* » (Arnaud & Soldo, 2015, p. 116), et l'intérêt évident de faire entrer le concept de territoire en Sciences de Gestion ayant par ailleurs été démontré dans le chapitre précédent, je vais à présent revenir sur le courant de recherche fondateur de mes premiers travaux.

« Face à un phénomène de régionalisation (Union-européenne) et de mondialisation, les territoires sont de plus en plus enclins à s'affirmer et à se différencier (François Hirczak et Senil 2006 p. 684). Ainsi, les élites locales sont-elles disposées à s'engager dans des processus de réflexion à long terme qui permettent de projeter le territoire dans un futur plus ou moins proche. Cette démarche stratégique (est) à l'état embryonnaire pour certains territoires, fortement développée pour d'autres (Hernandez 2006) (...). Toute politique publique a vocation à être territorialisée (Hernandez 2006). En d'autres termes, les élites locales se saisissent des politiques ministérielles afin de les mettre en œuvre dans des contextes locaux différenciés. Ce phénomène de territorialisation s'ancre donc dans des grandes tendances institutionnelles et managériales ».

(Arnaud, 2012, p. 32)

La citation précédente est extraite de ma thèse. Elle révèle, me semble-t-il, l'intérêt de s'orienter vers le territoire (qui plus est local), mais également l'intérêt que j'ai trouvé à m'ancrer dans la sous-discipline « stratégie ». Parce que toute politique publique a vocation à être territorialisée, je me suis focalisée dans mes premiers travaux (notamment : Arnaud, 2012, 2014; Arnaud & Olivaux, 2016; Arnaud & Soldo, 2015, 2019; Soldo & Arnaud, 2016) sur la territorialisation d'une politique publique et ses enjeux en termes de développement territorial (Bahers & Durand, 2017; Horvath & Dechamp, 2016; Torre & Talbot, 2018). Dans la lignée de C. Grenier et S. Guittou-Philippe (2010, p. 196), j'appréhende la politique publique comme « *un cadre institutionnel qui structure les pratiques sociales en même temps que celles-ci participent à sa production* ». Les autrices poursuivent ainsi leur définition en rappelant que la politique publique est un programme d'action orienté par une théorie du changement. Résultat d'un construit social fabriqué par une pluralité d'acteur·rices, il s'agit d'un processus dynamique qui s'apparente à une activité sociale productrice de sens mais également d'une procédure organisationnelle qui affecte la situation d'un champ sociétal donné (Arnaud & Anberrée, 2021). Aborder les politiques publiques locales, c'est questionner ces processus à l'échelle des territoires prescrits de leur déploiement.

Depuis les travaux fondateurs de l'école Suisse (Decoutère et al., 1996), de nombreux chercheur·ses revendiquent l'importance et la pertinence d'une alliance des termes management, territoire et stratégie en sciences de gestion (Detchenique & Loilier, 2016; Lauriol et al., 2008b; Raulet-Croset, 2008) et plus particulièrement en management public (Arnaud, 2014; Arnaud & Anberrée, 2021; Arnaud & Soldo, 2015b, 2019; Casteigts, 2003, 2015; Divay, 2020; Divay & Mazouz, 2008;

Hernandez, 2003, 2008, 2017, 2018; Michaux et al., 2011; Michaux, 2016; Pierre, 2010; Serval, 2015).

« L'émergence du Management Territorial Stratégique s'inscrit dans deux phénomènes contemporains concomitants en France : (1) le processus de décentralisation entamé au début des années 1980, emblématique d'un phénomène de re-territorialisation et qui marque un « sursaut local » ainsi que (2) l'entrée des territoires dans un paradigme stratégique. En effet, l'acte I. de la décentralisation (loi du 2 mars 1982) sera suivi d'innombrables réformes territoriales qui conduisent à des changements de paradigme local : introduction d'approches stratégiques visant un développement et une attractivité durables des territoires, enjeux de gouvernance territoriale complexes, remise en cause des *statu quo* politiques, économiques et sociaux locaux (Michaux, 2016, p. 37). Ce management stratégique à l'échelle des territoires se construit dans des contextes locaux différenciés (Arnaud, 2014 ; Grenier et Guittou-Philippe, 2010 ; Leloup et al., 2005 ; Moine, 2006) qui produisent une pluralité de résultats dans les pratiques de l'action publique locale malgré l'existence de contraintes et d'incitations étatiques identiques ».

(Arnaud et Anberrée, 2021, p. 71)

Le MTS correspond ainsi à une forme spécifique de management stratégique mis en œuvre par les organisations publiques à l'échelle de leur(s) territoire(s) d'action (Arnaud & Soldo, 2015b; Hernandez, 2008). La dynamique d'organisation de l'espace français produit ainsi des « *assemblages territoriaux marqués par des équilibres de pouvoir en constante évolution* » (Planel, 2019, p. 99). Alors que le management stratégique renvoie à une fonction de production organisationnelle, le MTS sous-tend l'idée d'une fonction de production collective (Divay, 2020; Divay & Mazouz, 2008) génératrice de valeur publique (Moore, 1995), du fait de l'ouverture croissante des organisations publiques aux autres parties prenantes du territoire et aux relations de proximité qui s'y exercent (Arnaud, 2014; Arnaud & Anberrée, 2021; Arnaud & Soldo, 2015b; Pedersen & Hartley, 2008). Le MTS relève ainsi d'une approche pluraliste et interactive de l'action collective (Chevallier, 2003; Sotarauta, 2010) qui s'appuie sur des innovations collaboratives (Sørensen & Torfing, 2012), soumises à un « *processus d'autorisation* » (Moore, 1995), *i.e.* un processus d'adoption et d'appropriation par les différentes parties prenantes (Divay, 2020). En effet, dès lors que les politiques publiques trouvent une déclinaison à l'échelle locale, elles doivent être acceptées par tout un ensemble d'acteur·rices (Torre & Zuindeau, 2006). Manager un territoire sous-entend ainsi gérer des tensions de gouvernance horizontale et verticale sur le territoire (Divay, 2020). La gouvernance horizontale renvoie à une ouverture sur l'ensemble des parties prenantes territoriales et aux enjeux de démocratie locale ; la gouvernance verticale est inhérente à l'enchevêtrement des différentes échelles territoriales et renvoie à une gouvernance plus institutionnelle (Arnaud & Soldo, 2015b). « *La gouvernance territoriale est un processus dynamique (...qui) vise la construction collective d'objectifs et d'actions en mettant en œuvre des dispositifs (agencement des procédures, des mesures, des connaissances, des savoir-faire et informations) multiples qui reposent sur des apprentissages collectifs et participent des reconfigurations/innovations institutionnelles et organisationnelles au sein des territoires* » (Maurel et al., 2014, p. 63). Processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteur·rices

proches géographiquement mais pouvant être issus de champs organisationnels et institutionnels différents (Gilly & Wallet, 2001), la gouvernance territoriale se veut un processus alternatif aux démarches descendantes classiques et s'inscrit dans cette recherche de nouveaux modes d'organisation et de gestion territoriale. Le courant du MTS et la focale qu'il induit sur la gouvernance territoriale, renvoie ainsi aux spécificités du territoire et montre au combien les Sciences de Gestion peuvent être des alliées pour comprendre, analyser, « décortiquer » des « situations de gestion à ancrage territorial » (Raulet-Croset, 2008). Nous avons d'ailleurs, avec Edina Soldo, dans une publication de 2015, proposer une comparaison entre l'organisation entrepreneuriale et l'organisation territoriale afin de mettre en lumière les différences qui s'opèrent entre chaque type de management (organisationnel / territorial).

TABLEAU 2. ORGANISATION ENTREPRENEURIALE VS ORGANISATION TERRITORIALE

Critères	Organisation entrepreneuriale	Organisation territoriale
<i>Raison d'être</i>	* Finalité interne * Liberté inédite : « choisir ce qu'elle fait »	* Finalité externe inhérente au management public (intérêt général)
<i>Durabilité</i>	* Variable	* Permanente
<i>Stratégie de localisation</i>	* Choix d'implantation en fonction des ressources du territoire * Délocalisable	* Prise en compte des ressources spécifiques et des trajectoires du territoire * Non délocalisable
<i>Frontières / Définition des activités</i>	* Frontières dans lesquelles se déroulent les activités * Définition des DAS et segments	* Frontières floues et multiples * Intervention dans tous les domaines (politiques publiques)
<i>Cibles</i>	* Consommateurs (réels / potentiels)	* Résidents * Entreprises * Touristes
<i>Système de parties prenantes</i>	* Forces concurrentielles de Porter	* Multi-acteurs : logique horizontale * Multi-niveaux : logique verticale
<i>Forme organisationnelle</i>	* Division et distribution des tâches * Règles de fonctionnement * Système de gestion et de pilotage	* Pas d'entité identifiable * Protéiforme et organique
<i>Processus décisionnel</i>	* Responsabilité unifiée * Identification claire des acteurs stratégiques	* Pas de responsabilité unifiée * Tête bicéphale (managers / politiques) * Influence des autres parties prenantes
<i>Ancrage théorique</i>	* Management stratégique	* Management public territorial

Source : Arnaud et Soldo, 2015b, p. 117

À quoi renvoie alors cette organisation territoriale dans le cadre d'un management stratégique, public et territorial? L'avènement du MTS, nouveau paradigme de l'action publique locale, modifie notablement l'appréhension du territoire, ce dernier cessant de n'être qu'un support et devenant l'objet de véritables démarches stratégiques (Arnaud & Soldo, 2015b). Ces dernières nécessitent de prendre en compte la complexité de cet objet « territoire » et d'intégrer les finalités, enjeux et besoins de multiples parties prenantes (Soldo & Arnaud, 2016) qui n'appartiennent de fait pas à une seule et même organisation (Divay & Mazouz, 2008, p. 342).

« L'espace est un lieu de confrontation de stratégies d'acteurs dont les intérêts et les projets sont souvent divergents. De simple lieu géographique, l'espace se mue en territoire grâce aux acteurs. Les finalités du management territorial sont doubles (Hernandez 2003 p. 4). La première est d'ordre stratégique, il s'agit d'orienter la production du territoire, afin de permettre son développement multi-dimensionnel et sa durabilité. La seconde finalité est plus opérationnelle. Elle concerne l'ensemble des processus de management, de collaboration, de concertation et d'information mis en place et vise à renforcer la capacité du territoire et de ses acteurs à prendre en compte les évolutions territoriales ».

(Arnaud, 2012, p. 45)

Travailler sur le MTS a été pour moi l'opportunité d'ouvrir non pas la « boîte noire » de l'organisation mais celle du territoire afin de révéler les différents sous-systèmes qui le constituent ; qu'il s'agisse du système géographique, du système des représentations actuel ou projeté, ou du système d'acteur·rices (Moine, 2006). L'entrée stratégique permet de révéler les projections qui sont faites sur et pour le territoire, y compris lorsqu'il y a différents récits qui sont portés sur un même territoire, et l'analyse de la gouvernance permet de révéler les jeux de pouvoirs, les acteur·rices dominant·es et ceux plus alternatif·ves.

ILLUSTRATION 10. QUAND LE MTS PERMET DE REVELER LE PLURALISME AXIOLOGIQUE PRESENT SUR LE TERRITOIRE

Les différents travaux que j'ai pu mener à l'échelle du territoire m'ont permis de révéler les représentations, postures, modalités d'action plurielles, que ce soit dans le cadre du portefeuille territorial d'évènements culturels de la CPA (cf. **Illustration 2 et Illustration 4**), dans le cadre de la gouvernance de Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture (cf. **Illustration 1**), autour des enjeux de leadership de la Communauté d'Agglomération d'Aix-en-Provence à travers une politique volontariste dans le champ des musiques actuelles (Arnaud & Soldo, 2019), autour de la construction d'un consortium d'acteur·rices du champ de la CSTI en Pays-de-la-Loire (cf.

Illustration 3), etc. Tous ces cas révèlent un pluralisme axiologique sur le territoire et, bien entendu, des rapports de pouvoir, de domination, des jeux d'acteur·rices, etc.

Il est également intéressant de replacer ici la notion de territoire prescrit (Raulet-Croset, 2008, 2014, 2021) qui renvoie à un découpage administratif qui peut sembler parfois très artificiel. D'ailleurs, mes travaux ont révélé un changement paradigmatique avec l'essor de la logique projet (émanant de la sphère publique) comme moteur de l'action collective permettant d'agir dans une double logique horizontale et verticale.

« L'essor de la logique « projet » incarne ce changement paradigmatique (contrats de projet État-Région, projets urbains, projets Agenda 21, projets politiques, appels à projet, subventions par projet, etc.). Le « projet », élément stratégique du management, participe de la construction du territoire et du système de gouvernance locale. Ce terme recouvre deux réalités : à la fois l'ébauche d'une idée ou d'une action (le dessin), et un objectif pour le futur (le dessin). « *Essentiellement, un projet se définit comme une action spécifique, nouvelle, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent exact* » (Le Bissonnais, 2000, p. 2). Il canalise alors les risques de dispersion et d'incohérence globale en se posant comme élément fédérateur et représente l'ambition stratégique et culturelle de l'organisation. Ces éléments sont encore plus prégnants à l'échelle d'un territoire. En effet, dès lors que la focale d'analyse est territoriale, les projets se définissent par des finalités multiples, de long terme et spécifiques, censées infléchir la trajectoire de développement du territoire concerné. Leur mise en œuvre s'inscrit donc nécessairement dans un cadre de gouvernance multi-niveaux et multipartite impliquant la fédération et la mobilisation de nombreuses parties prenantes. D'ailleurs, le management territorial prend de plus en plus la forme d'un management par projet qui intègre « *l'existence, au niveau sectoriel ou local, d'institutions ou de réseaux, permettant d'assurer la reproduction des compétences, la définition des qualifications, la faisabilité même de projets par nature éphémères* » (Benghozi, 2006, p. 6). Les projets, véritables continuums spatio-temporels opérationnels dont les acteurs territoriaux peuvent se saisir, constituent un cadre générique privilégié pour l'action publique locale (Arnaud, 2012, p. 150) ».

(Soldo & Arnaud, 2016, p. 13)

Mais, *in fine*, les questions qui m'animent sont de comprendre comment « faire » territoire ; c'est d'ailleurs la raison pour laquelle j'ai choisi les dynamiques de proximité territoriale comme grille analytique. Comment penser la solidarité entre territoires dans un système qui les met en concurrence ? Quelles sont les capacités d'auto-détermination des territoires ? Quelles échelles territoriales sont pertinentes autour de quels types de projet ? La question démocratique est ainsi centrale et j'ai eu à cœur de travailler cet enjeu dans différents travaux (**notamment : Arnaud & Soldo, 2019; Soldo & Arnaud, 2016**).

Je reviens dans la **Section 3** sur mes contributions au courant du MTS.

Ai-je été déçue (en tant que citoyenne) de certains résultats de mes recherches ? Oui, sans aucun doute, et c'est la raison pour laquelle, progressivement, je me suis tournée vers les organisations de l'ESS afin d'être au plus proche des initiatives citoyennes et de la fabrique citoyenne. Pour autant, c'est bien ma formation doctorale en Management Public qui me permet aujourd'hui de

« travailler » tel que je le fais les organisations de l'ESS et de pouvoir interroger les dynamiques territoriales à travers l'interaction entre ces deux champs.

SECTION 2. LES SCIC, UN OBJET D'ETUDE PRIVILEGIE DANS LE CHAMP DE L'ESS

Cette deuxième section a pour ambition de mettre en lumière la manière dont j'ai investi le champ de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Si mes premiers travaux de recherche s'inséraient dans le champ du Management Public, j'ai opéré une diversification en m'ancrant par la suite dans le champ de l'Économie Sociale et Solidaire (*cf. Figure 4. Synthèse de ma trajectoire de recherche autour de l'organisation p. 39*).

« L'économie sociale et solidaire (ESS) désigne un ensemble d'organisations (coopératives, mutuelles, associations, fondations, etc.) qui évolue dans tous les secteurs d'activités de la vie économique et sociale. Ces organisations mettent en œuvre des valeurs de solidarité, de justice sociale, d'autonomie et de responsabilité à travers des pratiques alternatives : projet collectif à finalité sociale, modes de décision participatifs, réinvestissement du résultat, absence de profit individuel, innovation sociale et développement territorial durable. L'on observe, par ailleurs, un déplacement général des organisations de l'ESS (OESS) d'auxiliaires des politiques publiques à des organisations qui acquièrent une relative autonomisation (Demoustier, 2010), notamment grâce à différentes mutations organisationnelles à l'œuvre ces dernières années (Richez-Battesti et Malo, 2012). Ces mutations font écho à la crise de l'économie capitaliste et à l'intensification de la concurrence qui ont renforcé l'impératif d'efficacité des OESS (Richez-Battesti et Malo, 2012). »

(Arnaud & Serval, 2020, p. 84-85)

Ces deux champs (le management public et l'ESS) sont relativement poreux et, dans le cadre de mes premiers travaux, j'ai eu l'opportunité d'étudier des associations culturelles. Pour autant, je les considérais comme des auxiliaires des politiques publiques et mes recherches visaient à comprendre comment ces dernières participaient à la co-construction d'un territoire prescrit par la sphère publique. Ce n'est que dans un second temps que je me suis intéressée à ces organisations et à leur capacité à construire, de manière (plus ou moins) autonome vis-à-vis des politiques publiques, des contre-récits territoriaux alternatifs.

Je reviens ainsi successivement sur le champ de l'ESS et les cas qui m'ont permis de contribuer à ce champ (1.) pour ensuite me focaliser sur la genèse et les spécificités de mon objet d'étude privilégié : les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) (2.).

1. LE CHAMP DE L'ESS : DES PROMESSES ET DES REALITES ORGANISATIONNELLES PLURIELLES

« La vision dominante de l'organisation est celle correspondant à la grande entreprise, hiérarchique et structurée. Mais il existe de nombreuses organisations dont l'existence n'est pas assimilable à celle d'une entreprise. Nous nous éloignerons donc ici d'une conception de l'organisation qui l'associerait à l'entreprise. De multiples organisations existent en effet à des échelles et sous des formes toutes autres que celle de l'entreprise. Elles sont créées pour répondre collectivement à des enjeux économiques, mais aussi à des enjeux sociétaux, à des enjeux de protection de l'environnement et de durabilité, à des enjeux territoriaux, autant de problématiques qui s'inscrivent sur des échelles différentes de celles de l'entreprise » (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p. 53).

Il convient ainsi de remettre en cause les modèles organisationnels, de production et de consommation dominants tant leur insoutenabilité écologique et démocratique est flagrante (Eynaudo & Carvalho de França Filho, 2019). Face à cela, la solidarité peut être convoquée : *« la défense d'une solidarité entre les hommes et la nature (...). Le développement d'une solidarité entre les hommes eux-mêmes est également une réponse pérenne aux inégalités qui les divisent. Mais si l'énoncé de la réponse est facile, sa mise en œuvre est particulièrement ardue » (Eynaudo & Carvalho de França Filho, 2019, p. 13).* S'intéresser aux organisations de l'ESS, c'est donc questionner et soutenir des imaginaires ainsi que des modèles

organisationnels et des pratiques en rupture avec l'idéologie dominante (Fournier & Grey, 2000). Par ailleurs, si les organisations de l'ESS font l'objet d'un regain d'intérêt dans le contexte actuel de crises multiples, elles restent méconnues, « *tant du point de vue de leur mode d'organisation que de leur contribution à la production de biens et services généralement territorialisés. Plus encore, leur contribution au changement des rapports économiques n'est que très rarement abordée* » (Demoustier & Richez-Battesti, 2010, p. 5).

ENCADRE 2. DE L'ECONOMIE SOCIALE A L'ESS : UN PERIMETRE MOUVANT

L'Économie sociale s'est développée en France à partir du XIX^e siècle. Principalement fondée sur une approche statutaire, l'économie sociale historique regroupait les coopératives, mutuelles et associations et plus tardivement les fondations. Ces organisations, bien que très hétérogènes, partageaient un certain nombre de principes communs : a-capitalisme, lucrativité limitée, gouvernance démocratique selon le principe une personne-une voix. L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) légalement reconnue par la loi du 31 juillet 2014 prend en compte un périmètre élargi en introduisant les entreprises solidaires à finalité sociale et reconnaît l'ESS comme un nouveau mode d'entreprendre (Richez-Battesti, 2016, p. 130) auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui poursuivent « *un but [...] autre que le seul partage des bénéfices* », dont « *les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise* » et dont « *les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées* » (Pelosse et al., 2021, p. 6). Ainsi, « *l'économie solidaire peut être abordée comme l'ensemble des activités contribuant à démocratiser l'économie par des engagements citoyens (...). L'économie solidaire s'inscrit dans le prolongement de l'économie sociale, c'est-à-dire dans l'ensemble des organisations (associations, coopératives, mutuelles) qui, dans leurs statuts, limitent le pouvoir des apporteurs de capitaux et la distribution du profit* » (Laville (dir.), 2011, p. 9-10). Les initiatives solidaires sont des expérimentations citoyennes, démocratiques, non lucratives qui visent le lien plutôt que le bien : des étudiant·es qui créent une épicerie solidaire, un·e paysan·ne et des consommateur·rices qui s'allient pour produire et vendre des légumes biologiques, des hommes et des femmes qui créent une monnaie locale, etc. (Dacheux & Goujon, 2018). Elles datent des années 1970 et sont l'émanation de nouveaux mouvements sociaux (dans le sillage de l'écologie, du féminisme, de la critique de la consommation et du productivisme). « *Voulant à la fois résister et construire, (...) des actions collectives ont généré des activités économiques pour ancrer dans des pratiques leur recherche d'un 'autre monde possible'* » (Laville (dir.), 2011, p. 11). Ces initiatives se distancient du répertoire de pratiques des mouvements sociaux en « *utilisant des moyens économiques pour réaliser des finalités humaines qui sont du registre politique (lutte contre les inégalités, contre les dégradations écologiques, contre la standardisation culturelle)* » (Laville (dir.), 2011, p. 11).

Si l'économie capitaliste traditionnelle se heurte à la double insoutenabilité évoquée précédemment (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019), l'économie sociale et solidaire apparaît davantage compatibles avec les redirections économiques, écologiques, sociales et territoriales vers lesquelles nous devons nous tourner (Bonnet et al., 2021). Car enfin, ces organisations s'ancrent dans des principes de solidarité entre les Femmes et les Hommes à même de répondre aux besoins des populations, et de réduire les inégalités économiques et sociales existantes. « *Créées et animées, de façon volontaire, par des groupements de personnes pour répondre à des aspirations et des besoins sociaux collectifs, les entreprises associatives, coopératives et mutualistes sont gérées selon des valeurs et des règles humanistes (démocratiques*

et solidaires) dans un but autre que la lucrativité. Tout en mobilisant du travail bénévole, elles combinent des financements divers (cotisations et dons, produits des ventes et subventions...). De ce fait, elles cherchent à résister à l'externalisation des 'coûts sociaux', sur l'individu ou la collectivité, engendrée par la marchandisation et la financiarisation croissantes de l'économie » Demoustier & Richez-Battesti, 2010, p. 5).

En remettant en cause la séparation du capital et du travail et la primauté du premier sur le second, en limitant ou interdisant la lucrativité individuelle, ainsi qu'en repensant notre rapport au travail et les échelles de rémunération, elles proposent un contre-récit empreint d'équité et de justice sociales. Par ailleurs, l'ESS est historiquement porteuse de promesses vis-à-vis du travail. Il s'agit d'améliorer les conditions de vie des travailleur·ses et de leur donner plus de pouvoir (Curl, 2010). Une double dynamique est portée par les mouvements ouvriers et l'associationnisme : « *améliorer l'expérience du travail pour la rendre 'authentiquement humaine' et donner au travail une place qui permette de s'épanouir dans d'autres sphères de la vie* » (Maignan & El Karmouni, 2021, p. 119). Les utopies du travail développées notamment par R. Owen, C. Fourier, Saint-Simon et K. Marx, portent le projet d'un travail idéalisé « *qui ne serait plus aliénation mais réalisation de soi, qui ne serait plus isolement et mise en concurrence mais coopération, qui ne serait plus l'expérience de la servitude volontaire mais celle de la démocratisation de la base matérielle de la vie sociale* » (Renault, 2016, p. 158). Toutefois, les organisations de l'ESS ne constituent pas pour autant des espaces ayant éradiqué l'oppression (*i.e.* la persistance d'une vision des travailleur·ses comme des moyens plutôt que des fins) (Jaumier & Daudigeos, 2021). Mais elles peuvent être entrevues comme des espaces organisationnels en capacité de renforcer l'auto-détermination, l'horizontalité et la solidarité de leurs membres (Hernandez, 2006).

Par ailleurs, les organisations de l'ESS se caractérisent, la plupart du temps, par un ancrage territorial qui permet de penser, dans un monde aux ressources et énergies finies, une économie locale, s'appuyant sur les ressources territoriales disponibles et favorisant des dynamiques de circuits courts et des projets à finalités plurielles répondant aux besoins d'une population locale. D'ailleurs, la double dimension – socio-politique et socio-économique – revendiquée par les organisations de l'ESS leur permet de « *jouer un rôle croissant dans les nouveaux compromis institutionnels territoriaux* » (Demoustier & Richez-Battesti, 2010, p. 8). D'où la nécessité de « territorialiser » les approches en SHS sur les organisations de l'ESS :

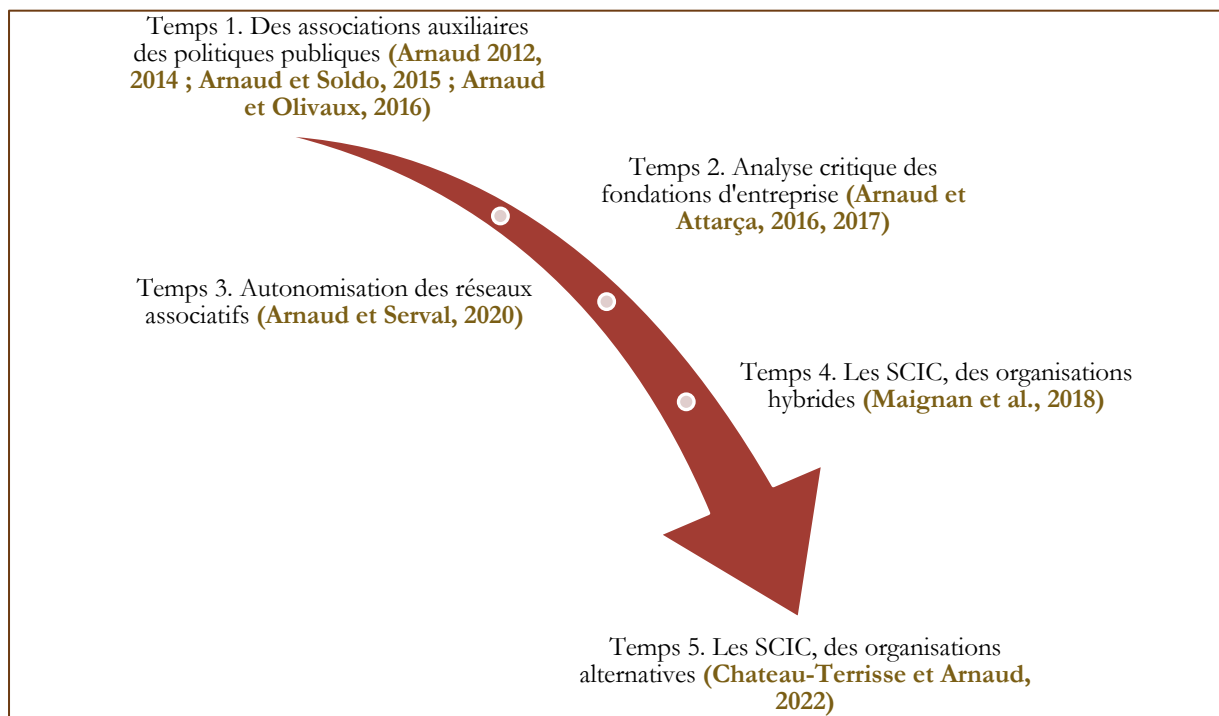
« La plupart des analyses sur les territoires accordent peu d'intérêt aux acteurs de l'ESS. Dans le même temps, la plupart de ceux qui s'intéressent à l'économie sociale tendent à considérer que ses liens avec le territoire semblent a priori naturels. En effet, le fait que les entreprises de l'ESS émergent de l'action collective, le plus souvent dans le cadre d'une proximité géographique, tend à conforter cette acceptation. Entre absence de reconnaissance, interdépendance volontaire ou autolégitimation, comment mieux appréhender la dynamique des relations entre territoires et entreprises de l'ESS ? » (Demoustier & Richez-Battesti, 2010, p. 9)

Enfin, elles défendent une autre vision de la production et de la consommation qui permet de penser la durabilité, et de manière plus radicale mais indispensable, la sobriété. Il est donc nécessaire, en tant que chercheur·ses en Sciences de Gestion, de se pencher davantage sur ces modèles organisationnels.

La figure ci-après permet de mettre en perspective les différentes manières dont j'ai pu aborder les organisations de l'ESS. Comme évoqué précédemment, j'ai, dans un premier temps, étudié des associations culturelles partant du champ du Management Public, plutôt à l'aune d'une perspective selon laquelle ces organisations étaient des auxiliaires des politiques publiques. Elles participaient en cela au développement et à l'attractivité multi-dimensionnel·les du territoire en répondant à des enjeux de politiques publiques (temps 1).

Ce n'est qu'à partir de 2016, à travers des travaux menés avec mon collègue Mourad Attarça (**Arnaud & Attarça, 2016, 2017**), que j'ai regardé les organisations de l'ESS de manière autonome (temps 2).

FIGURE 10. MES DIFFERENTES PERSPECTIVES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ESS)



Source : Atrice.

Je me suis également intéressée à l'émergence et la structuration d'un réseau territorialisé d'associations culturelles qui souhaitait porter un projet politique alternatif sur son territoire (**Arnaud & Serval, 2020 ; cf. Illustration 5**). Dans un article publié en 2020 avec Sarah Serval nous avons analysé les éléments fondateurs et structurants de la phase d'émergence d'un RTO spécifique,

composé d'organisations sociales et solidaires (Arnaud & Serval, 2020) (temps 3). Les RTO sont entendus comme « *des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production* » (Ehlinger et al., 2007, p. 156). Ils renvoient plus largement encore à l'agglomération de professionnel·les appartenant à la même communauté épistémique (Ritvala & Kleymann, 2012). Dans le champ de l'ESS, La mise en réseau vise à répondre à un double impératif : la recherche d'efficacité à travers la mutualisation²⁴, couplée à une volonté de préserver l'autonomie des organisations associées (Richez-Battesti & Malo, 2012). En ce sens, les acteur·rices participent collectivement à la fois à un processus de production et à la construction même du sens donné à ce processus. Au-delà de l'enjeu productif, c'est la recherche de réponses collectives à des problématiques sociétales par définition ancrées sur un territoire qui caractérise le réseau étudié (Arnaud & Serval, 2016; Colletis et al., 2005).

ILLUSTRATION 11. LES FONDATIONS D'ENTREPRISE, DES ORGANISATIONS EN MARGE DE L'ESS

Avec Mourad Attarça nous avons travaillé sur une forme en marge de l'ESS, les fondations d'entreprise, et avons pu poser un regard critique en mobilisant notamment la littérature sur le lobbying. Je considère les fondations en marge car selon la Loi de 1987, la fondation se définit comme « *l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident de l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif* ». Il s'agit donc d'un ensemble d'actifs et non pas de personnes (à la différence des autres modèles organisationnels de l'ESS). Avec les fondations on se situe dans le système philanthropique au sein duquel le choix individuel prime et pour lequel des lois néo-libérales ont créé des niches fiscales avantageuses pour les grandes fortunes. Ainsi avons-nous soulevé les questions suivantes : « *pourquoi un entrepreneur (François Pinault, Bernard Arnault) ou une entreprise (PPR, LVMH) souhaitent-ils implanter une fondation sur un territoire et quels sont les processus de décision publique et les jeux d'acteurs qui conduisent à soutenir ou à rejeter ces initiatives ? Enfin, comment les porteurs de ces projets privés parviennent-ils à obtenir le soutien des décideurs publics et quels sont les leviers utilisés pour inscrire leurs projets privés dans une dynamique quasi publique, d'intérêt général ?* » (Arnaud & Attarça, 2016, p. 220).

Puis à partir de 2017, j'ai le plaisir d'intégrer le projet PICRI PAP-SCIC et je découvre les SCIC...

²⁴ Dans le champ associatif (qui correspond au cas étudié ici), la mutualisation des moyens se traduit par l'émergence de nouvelles modalités de coopération allant d'une coopération contractuelle (regroupement qui vise la réalisation d'activités communes) à une coopération institutionnelle (priorité donnée à la mutualisation de moyens humains et/ou matériels afin de réaliser des économies d'échelle), voire la création d'une fédération ou d'une union d'associations (regroupement non intégré) (Tchernonog, 2010).

2. LES SCIC, UN OBJET D'ETUDE PRIVILEGIE

J'ai évoqué, en introduction, l'importance de penser les Sciences de Gestion à l'aune du dérèglement climatique et de l'ère Anthropocène actuelle (que j'ai requalifiée de Capitalocène). Les organisations alternatives au modèle dominant capitaliste sont davantage connectées aux écosystèmes socio-écologiques (Banerjee & Arjaliès, 2021), et semblent, par là-même, avoir la capacité de relever les défis contemporains (Cheney et al., 2014). Si les modèles organisationnels « *conçus et gouvernés par des collectifs de citoyens constituent une voie pour organiser la transition écologique, économique et sociale, (...) la question qui se pose alors est de définir le modèle d'entreprise collective pouvant incarner concrètement l'intervention citoyenne dans le monde économique* » (Béji-Bécheur, Bonnemaizon, et al., 2021, p. 69). En cela, dans la lignée de B. Coriat, interrogé par M. Filippi, je considère que « *la forme coopérative est la forme d'innovation la plus aboutie et la plus porteuse, car les coopératives sont des entreprises, donc des instruments de production et de reproduction des sociétés* » (« Communs et Coopératives. Tensions, complémentarités, convergences », 2022). Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) ont, quant à elles, été créées par la loi n°2001-624 du 17 juillet 2001 dans l'optique de créer une forme organisationnelle hybride « *au croisement de l'association et de la société commerciale* » (Pelosse et al., 2021, p. 1). En cela, elles permettent une réconciliation entre l'économie sociale (entreprises coopératives) et l'économie solidaire (associations) (Béji-Bécheur, Bonnemaizon, et al., 2021).

« Les SCIC sont des sociétés commerciales. Elles sont soumises, de ce fait, à des impératifs de bonne gestion et d'innovation. Ce sont également des coopératives, fondées sur l'association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels. Il s'agit d'entreprises dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. Ces coopératives ont pour particularité de se fonder sur le multi-sociétariat, qui permet de faire accéder au statut d'associé une diversité d'acteurs se distinguant par leur rapport à l'activité (salarié, bénévole, usager, financeur) et leur nature (personnes physiques ou morales, organisations publiques ou privées). Enfin, la SCIC poursuit, à travers sa dynamique multi-sociétaire, un intérêt collectif qui permet aux différentes parties prenantes de se retrouver autour d'un objet commun, possédant un caractère d'utilité sociale. Le statut de SCIC est la dernière innovation juridique coopérative en France (Sibille, 2012). Elle s'intègre dans le modèle plus international des coopératives multi-sociétaires à vocation sociale (CMSVS) (Munkner, 2004) qui comprennent au moins deux catégories de membres ».

(Maignan et al., 2018, p. 129)

Regard en arrière : la genèse des SCIC

La création du statut SCIC est le résultat d'un projet pragmatique et d'une démarche collective d'acteur·rices locales et locaux qui ont fait émerger la nécessité d'une adaptation des textes de loi afin de proposer une vision multi-parties prenantes des coopératives – celles ne regroupant qu'une seule catégorie de membres limitant les fonctions sociales de l'entreprise dans l'environnement qu'elle construisait (Margado, 2002; Sibille, 2012). D'un point de vue ministériel, la ministre chargée du travail confie une mission au député européen Alain Lipietz en 1998 afin de réfléchir à la

création, « à côté des entreprises d'insertion, d'un statut d'entreprise à but social [...] pleinement intégrée au monde économique ». Pour ce faire, la CG SCOP a mené, à partir de fin 1998, une étude sur les modalités d'adaptation de la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, suivie d'une expérience appelée « Démarche Collective d'Innovation » (DCI) (Sibille, 2012). Cette expérience a permis d'accompagner 19 projets expérimentaux et de créer une dynamique d'échanges inter-réseaux afin de participer à l'élaboration de la loi (Manoury et Burrini 2001). Ces travaux s'inscrivent dans le contexte d'émergence du concept d'économie « sociale et solidaire », les consultations régionales de l'ESS de 1999 et 2000 accolant pour la première fois ces deux adjectifs (Pelosse et al., 2021) – le champ étant sanctuarisé par la loi de 2014. La SCIC répond ainsi à la volonté de proposer un régime juridique hybride au croisement de différents statuts : « la création des SCIC répondait à l'ambition de proposer une 'société à but non lucratif', entre l'association et la société commerciale » (Pelosse et al., 2021, p. 1). La SCIC est clairement commerciale, puisque inscrite au registre du commerce (et relevant des statuts SARL, SA ou SAS), ce qui la distingue des associations loi 1901, qui ne le sont pas, et poursuit en même temps des finalités d'utilité sociale qui la distinguent des autres coopératives (Sibille, 2012).

Les SCIC apparaissent ainsi « comme le premier avatar de la quête d'une 'entreprise sans but lucratif', dont le principe était déjà posé dans le rapport de M. Pierre Sudreau en 1975 sur 'La réforme de l'entreprise'. Entre associations et sociétés commerciales, les SCIC sont ainsi destinées à mobiliser les capitaux privés pour répondre à des besoins sociaux dans un cadre entrepreneurial. (...) Le choix a été fait en 2001 d'insérer le statut recherché 'd'entreprise à but social' dans un cadre juridique coopératif. Le rapport précité de 1998 souligne ainsi que la SCIC 'représente la préfiguration opérationnelle des réflexions portées par le mouvement des SCOP qui, lors de son congrès de Lille en 1997, a adopté une Charte pour l'action dans ce sens'. La société coopérative, régie notamment par des principes de gestion démocratique et de limitation de la rémunération des parts sociales, a alors été identifiée comme l'enveloppe idoine pour accueillir ce projet » (Pelosse et al., 2021, p. 4).

La loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS a introduit des modifications au statut des SCIC, destinées à en favoriser le développement selon le rapport produit en 2021 par l'inspection générale des finances et l'inspection générale des affaires sociales (Pelosse et al., 2021, p. 7-8). Trois d'entre elles peuvent être soulignées ici :

- La forme de SAS a été ouverte aux SCIC : en 2018, 27 % des SCIC étaient constituées sous cette forme ;
- La part maximale du capital d'une SCIC que peuvent détenir ensemble les collectivités territoriales, leurs groupements et les établissements publics territoriaux est passée de 20 % à 50 % : sans être en capacité de quantifier l'utilisation de cette possibilité, la mission confirme l'existence de SCIC dont le capital détenu par ces personnes publiques dépasse 20 % ;

- Les SCIC peuvent désormais être créées en l'absence de salarié·es sociétaires par toute personne productrice de biens ou de service : sans être en capacité de quantifier l'utilisation de cette possibilité, la mission confirme l'existence de SCIC sans salarié·es, par exemple, des travailleur·ses indépendant·es ou des professions libérales (on retrouve ce cas dans les SCIC du secteur agri-alimentaire que nous étudions – cf. **Partie 2**).

Ce qui rend les SCIC uniques...

Selon l'Alliance Coopérative Internationale, « *les coopératives sont des entreprises centrées sur les personnes qui sont détenues conjointement et contrôlées démocratiquement par leurs membres pour répondre à leurs aspirations socioéconomiques et à leurs besoins communs. En tant qu'entreprises fondées sur des valeurs et des principes, elles accordent la priorité à l'équité et à l'égalité en créant des entreprises durables qui génèrent des emplois et de la prospérité à long terme. Gérées par les producteurs, les utilisateurs ou les travailleurs, les coopératives sont gérées selon le principe 'Un homme, une voix'* »²⁵. Au-delà de cette définition qui pose les bases communes aux coopératives, il convient de mettre en avant les deux caractéristiques des SCIC qui leur confèrent un réel potentiel d'innovation et de disruption : 1) la production de biens et services d'intérêt collectif présentant un caractère d'utilité sociale et 2) le multi-sociétariat.

« *La production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale* » et ce « *dans toutes les branches de l'activité humaine* »²⁶ constitue une dérogation au principe coopératif d'exclusivisme qui réserve les fruits de l'activité de la coopérative à ses seul·es membres. A. Margado rappelle d'ailleurs que l'exposé des motifs de la loi proposée à l'Assemblée nationale et votée en première lecture le 10 mai 2001 parle de « *la finalité altruiste de cette nouvelle société coopérative qui se distingue d'une coopérative classique en ce que son but n'est pas seulement la satisfaction de ses propres adhérents ou associés, mais celle d'un plus large public dont elle vise à satisfaire les besoins* ». L'exception coopérative prévue par l'article 19 sexies répond à cette finalité altruiste : elle autorise la SCIC à traiter sans limites avec des tiers, à la différence de toutes les autres formes de coopératives dont l'activité est principalement réservée aux coopérateur·rices (Margado, 2002, p. 25).

Pour aller plus loin, la SCIC « *produit un intérêt collectif qui présente un caractère d'utilité sociale garanti par sa vocation intrinsèque d'organiser, entre acteurs de tous horizons, une pratique de dialogue, de débat démocratique, de formation à la citoyenneté, de prise de décision collective..., et garanti aussi par sa vocation d'organisme à gestion désintéressée* » (Draperi & Margado, 2016, p. 24). Mais qu'est-ce que l'intérêt collectif ? Et le caractère d'utilité sociale (qui la distingue notamment des autres coopératives) ? Le rapport publié par

²⁵ <https://www.ica.coop/fr>.

²⁶ Articles 19 quinquies et 1^{er} de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947.

l'inspection générale des finances et l'inspection générale des affaires sociales en 2021 est éclairant sur ce sujet (Pelosse et al., 2021, p. 5) : l'intérêt collectif « *peut être situé à mi-chemin entre l'intérêt général et l'intérêt privé, sans pour autant être cantonné à l'intérêt des seuls membres coopérateurs. Ainsi, la circulaire DIES n° 2002-316 du 18 avril 2002 sur les SCIC, qui n'est désormais plus en vigueur, précisait que l'intérêt collectif est autant, « en interne », celui de ses sociétaires – en tant que collectif –, qu'« en externe », celui de son territoire – en tant que collectivité* ». La doctrine a ainsi relevé que « *le collectif de la SCIC, c'est bien la cité, ce n'est pas le collectif autocentré des seuls coopérateurs qui composent le sociétariat* » (Margado, 2002, p. 25). S'agissant du caractère d'utilité sociale des biens et services, les SCIC étaient initialement soumises à un agrément préfectoral, supprimé par la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012. Dans le cadre de cet agrément, ces sociétés devaient justifier de cette utilité sociale, qui était appréciée, au terme de l'article 3 du décret n° 2002-241 du 21 février 2002, en tenant compte, « *notamment, de la contribution que celui-ci [le projet] apporte à des besoins émergents ou non satisfaits, à l'insertion sociale et professionnelle, au développement de la cohésion sociale, ainsi qu'à l'accessibilité aux biens et aux services* » (Pelosse et al., 2021, p. 5). D'un point de vue scientifique, on peut considérer que l'utilité sociale correspond à la réponse marchande à une demande sociale dans le cadre des SCIC (Bonnemaizon et Béji-Bécheur 2018).

La définition de l'Alliance Internationale des Coopératives énoncée plus haut « *renvoie à une logique d'homogénéité des membres et permet de catégoriser différentes formes de coopératives françaises (les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers, les Scop, les coopératives d'entreprises, les banques coopératives et les SCIC). Au sein de cette famille, et à l'exception des sociétés d'intérêt collectif agricole (SICA), seule la SCIC rompt avec la logique d'homogénéité des membres en s'inscrivant dans une vision multi-parties prenantes* » (Suarez et al., 2022, p. 66). La SCIC apparaît ainsi comme « *une réponse possible pour orienter les choix vers la société dans laquelle nous voulons vivre* » et permet de voir éclore un « *service citoyen* » en ce qu'elle représente « *la société dans toute sa diversité* » (Liénard, 2016, p. 66) à travers le multi-sociétariat (PICRI PAP SCIC, 2016). « *De forme privée et d'intérêt général, la SCIC est une nouvelle forme d'entreprise coopérative qui permet d'associer celles et ceux qui, salariés, usagers, bénévoles, collectivités publiques, entreprises, associations..., veulent agir ensemble dans un même projet de développement local et durable* » (Margado, 2002, p. 19). Ainsi, « *les SCIC, caractérisées par leur multi-sociétariat, permettent la mise en œuvre de projets ancrés dans les territoires associant toutes les parties prenantes, publiques et privées, sur un mode co-constructif* » (Pelosse et al., 2021, p. 1). Ce dernier « *permet d'associer, autour du même projet de développement territorial, des acteurs divers : salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, entreprises, associations, particuliers, etc.* » (Chevalier & Gaulène, 2015, p. 131). On voit bien ici comme le multi-sociétariat constitue un levier d'ancrage des SCIC sur les territoires en favorisant « *l'action de proximité et le maillage des acteurs d'un même bassin de vie ou d'une filière* » (Drapéri & Margado, 2016, p. 24). « *Pour la première fois, des logiques d'intérêt qui peuvent être parfois contradictoires, celles des usagers, celles des salariés, celles de la communauté locale..., se retrouvent dans la gouvernance même de l'entreprise.*

En ce sens, la Scic invente une entreprise territoriale nouvelle, qui permet à des acteurs différents de faire converger leurs logiques pour développer le territoire : produire des énergies renouvelables, permettre la mobilité, organiser des circuits courts, structurer une filière » (Sibille, 2012, p. 116).

Cette caractéristique est la plus disruptive face aux modèles traditionnels de coopération (Michaud & Audebrand, 2019; Sacchetti & Birchall, 2018) et génère de fait un pluralisme démocratique (Château Terrisse & Arnaud, 2022; Eynaud & Laurent, 2017; Lanciano & Saleilles, 2020; PICRI PAP SCIC, 2016). La présence et la gestion d'un multi-sociétariat constituent ainsi la spécificité des SCIC (Margado, 2002, 2005). La gestion de ce dernier se veut à la fois démocratique et pragmatique et s'appuie sur une éventuelle présence de collègues²⁷ venant pondérer le principe « une personne, une voix » mais donnant sens aux processus décisionnels à l'œuvre – l'expression d'un individu n'étant pas la même selon l'endroit d'où il parle (Margado, 2002; PICRI PAP SCIC, 2016). Le statut SCIC « institutionnalise (donc) légalement la différenciation de catégories de sociétaires. Cela n'est pas alors sans poser de problème dans le fonctionnement concret de ce type d'organisation, chaque catégorie pouvant être amenée à orienter le projet collectif dans le sens de ses intérêts propres » (Dubrion, 2021, p. 196), faisant courir le risque d'une paralysie de l'organisation (PICRI PAP SCIC, 2016). Les enjeux démocratiques, de gouvernance et d'animation du multi-sociétariat sont alors au cœur de la SCIC.

ILLUSTRATION 12. LA DIFFICILE ANIMATION DU MULTI-SOCIETARIAT

Partant d'une analyse comparée de deux SCIC, l'une dans le secteur culturel et l'autre dans le secteur du logement très social, nous avons étudié les modalités pratiques et empiriques du multi-sociétariat et de son animation (PICRI PAP SCIC, 2016). Nous avons observé un balancier entre des moments de forte intensité démocratique (en début de projet, pour lancer la SCIC), puis des temps où l'on observe une faible expression de la participation dans la phase de développement et de mise en œuvre opérationnelle du projet (en raison d'un manque de disponibilité des salarié·es pour échanger avec les sociétaires et, réciproquement, d'un manque d'accessibilité et de disponibilité des sociétaires pour accompagner l'action quotidienne). Dans cette période, les AG peuvent devenir des lieux d'enregistrement de décisions plutôt que de débats. Elles retrouvent leur rôle démocratique en période de crise ou de changement dans les organisations, quand le projet doit être revisité et ajusté ou réaffirmé.

²⁷ La pondération est contenue entre 10% et 50% des voix par collègue.

Pourquoi le choix des SCIC ?

Le champ de l'ESS (notamment tel qu'il est défini par la loi de 2014) est traversé par de nombreuses réalités organisationnelles et différentes manières d'entreprendre (Richez-Battesti, 2016). Bien que les statuts juridiques (notamment les statuts fondateurs tels que les associations, mutuelles, coopératives) ne garantissent pas l'alternative, ils contiennent un certain nombre de garde-fous. Pour autant, la question peut se poser de savoir pourquoi je suis entrée par le statut SCIC pour définir mon objet d'étude. Je reviens ci-dessous sur quelques éléments de justification :

- Tout d'abord, j'ai eu l'opportunité d'intégrer le projet PICRI PAP-SCIC car à l'époque, le collectif était en recherche d'un·e chercheur·se en Management Public pour élargir les champs d'expertise autour des SCIC. J'ai ainsi découvert un statut coopératif porteur de nombreuses promesses, notamment vis-à-vis des politiques publiques ;
- Si les SCIC existent depuis 20 ans, elles ne connaissent un véritable essor quantitatif que depuis 5 ans avec, tous secteurs confondus, un passage de 532 à 1 060 SCIC entre 2015 et 2020 sur le territoire national, concernant désormais 83 000 associés et 9 700 emplois. Elles sont présentes à 83% dans le secteur tertiaire et forment à 99% des microentreprises ou des TPE/PME (Pelosse et al., 2021). La SCIC est le statut coopératif qui se développe le plus actuellement (le plus de créations chaque année) : il y a un engouement et il est important me semble-t-il de comprendre quelles sont les représentations des SCIC, quels sont les avantages mais aussi les freins perçus par les entrepreneur·ses qui mobilisent ce statut. D'autant que ce statut reste peu connu, tant des pouvoirs publics que des acteur·rices économiques, y compris dans le champ de l'ESS (Pelosse et al., 2021) ;
- La littérature scientifique est récente, se développant sur la base d'études de cas uniques et éparses et de quelques recherches (Charmettant et al., 2020; Dubrion, 2021; G. Pierre & Bioteau, 2017; Thomas, 2008). Il y a donc nécessité à investiguer ces objets d'étude, notamment en Sciences de Gestion, les SCIC renvoyant à des problématiques actuelles en théorie des organisations ;
- Les travaux existants sur les SCIC mettent en lumière les nombreux obstacles à une pérennisation de ces organisations (tensions organisationnelles, fragilité des modèles économiques, difficile animation du multi-sociétariat, taille critique de l'organisation, conditions d'essaimage, *etc.*). D'où l'importance de mener des recherches en SHS sur ces coopératives, qui plus est dans des démarches de recherche participative et engagée qui permettent réellement d'accompagner, d'armer et de faire (re)connaître les collectifs (*cf. Partie 3*) ;

- La SCIC est le statut coopératif le plus inclusif, notamment en matière d'organisations publiques puisqu'elle leur permet une entrée au capital. Cela « *fait de la SCIC une plateforme potentielle de partenariats public-privé dans des secteurs comme la santé, la culture, l'éducation, etc. La SCIC peut présenter une dimension moins administrée, plus entrepreneuriale, que la société d'économie mixte (SEM)* » (Sibille, 2012, p. 116). Il s'agit-là d'une révolution paradigmatique dans la fabrique des politiques locales qui constitue un enjeu de taille au regard de mes champs de recherche. J'y ai initialement vu un espace de co-construction des politiques locales renouvelant la place et le rôle des citoyen·nes et j'ai voulu voir ce qu'il en était ;
- Le statut SCIC, de par son approche multi-parties prenantes qui se révèle dans le multi-sociétariat, constitue pour moi une rupture fondamentale avec les autres coopératives qui défendent les intérêts d'un type de coopérateur·rices et me semble propice à l'étude et la réflexion autour des modalités de gestion (auto-gestion) et de gouvernance (démocratique, polycentrique, démocratie agonistique, etc.) tout à la fois d'une organisation, de relations inter-organisationnelles et d'un projet de territoire ;
- Enfin, la SCIC peut également être porteuse d'une CAE (Coopérative d'Activités et d'Emplois) ce qui lui permet de constituer un écosystème d'entrepreneuriat collectif. Cette dimension m'a paru particulièrement pertinente et innovante dans les secteurs culturel et agri-alimentaire que j'ai pu investiguer dans ma carrière au regard des parcours précaires et solitaires que vivent de nombreux artistes et agriculteur·rices : la SCIC-CAE leur donne un accès au salariat, leur ouvre des droits, mais leur permet également de penser leur projet professionnel dans une dynamique collective qui peut les extraire d'une forme d'isolement parfois consentie, et parfois subie.

Enfin, si l'on replace la SCIC dans la littérature internationale, elle constitue la « traduction française » de la Coopérative Multi-Sociétaire à Vocation Sociale (CMSVS). En effet, un courant de recherche international existe, même si plusieurs auteur·rices considèrent que ce type de coopérative fait encore l'objet de trop peu de recherches (Ajates Gonzalez, 2017; **Maignan et al., 2018**; M. Michaud & Audebrand, 2019; Münkner, 2004; Sacchetti & Birchall, 2018). La CMSVS peut être définie comme l'association volontaire de parties prenantes hétérogènes (formalisées dans différentes catégories de membres), ancrée territorialement et veillant au bien-être de la communauté locale (Münkner, 2004). Cette forme récente de coopérative est d'abord apparue en Italie puis au Canada, au Portugal et en France (Ajates Gonzalez, 2017; Münkner, 2004). Elle diffère des autres coopératives en ce qu'elle permet le rassemblement de différentes parties prenantes, souvent des consommateur·rices ou bénéficiaires, des fournisseur·ses de services et de biens,

parfois des travailleur·ses, ou encore des financeur·ses – y compris des organisations publiques (Ajates Gonzalez, 2017). Il s'agit ainsi, à travers l'analyse des SCIC, d'entrer en dialogue avec une communauté internationale explorant les potentialités et les freins des coopératives multi-parties prenantes et répondre à un besoin d'investiguer davantage ces formes organisationnelles (Arnaud & Château-Terrisse, 2024 ; Château Terrisse & Arnaud, 2022; Maignan et al., 2018).

La **Partie 2**, qui constitue le cœur de ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, me permet de développer mon programme de recherche actuel et à venir. La SCIC est central dans ce programme, et plusieurs éléments évoqués dans cette sous-section feront l'objet d'approfondissement dans cette partie.

Mais avant, je présente, dans la section qui suit, mes principales contributions dans les champs du Management Public et de l'ESS.

SECTION 3. DES CONTRIBUTIONS DANS LES CHAMPS DU MANAGEMENT PUBLIC ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Cette section a pour objectif de mettre en lumière mes contributions dans les champs du Management Public et de l'Économie Sociale et Solidaire.

1. MES CONTRIBUTIONS AU COURANT DU MANAGEMENT TERRITORIAL STRATEGIQUE

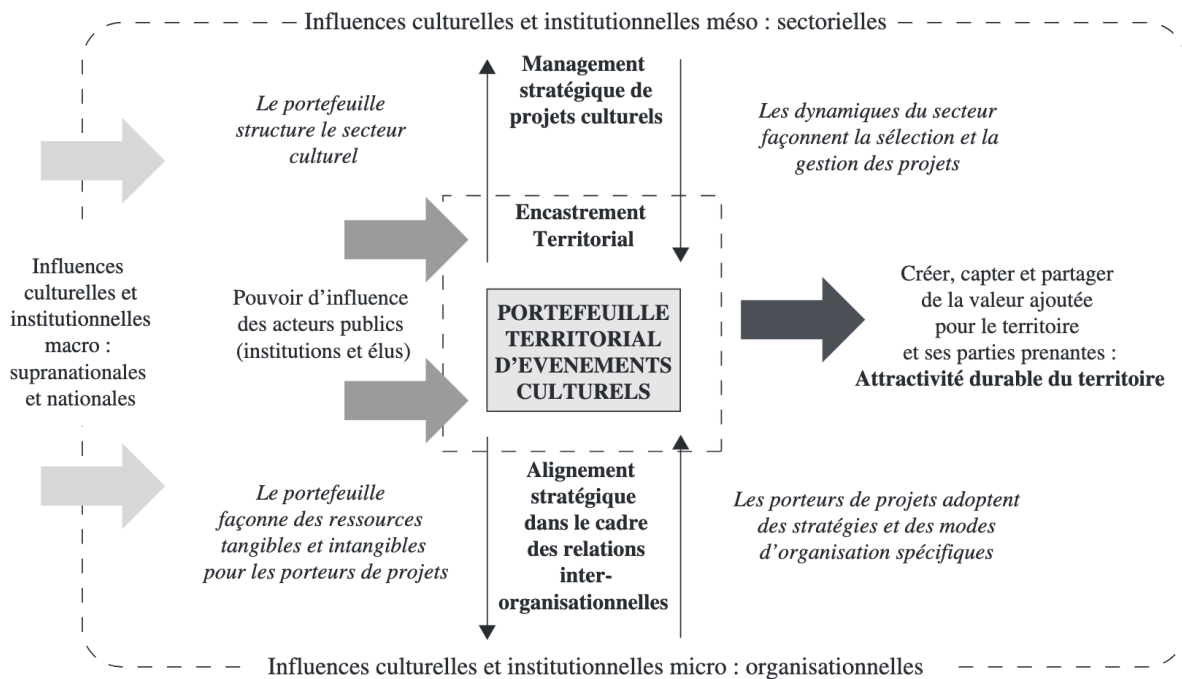
Il s'agit du premier domaine auquel j'ai contribué, notamment à travers mes travaux de thèse et les études auxquelles j'ai participé avec des membres de l'IMPGT. J'ai tout particulièrement intégré le courant du Management Territorial Stratégique et contribué à ce dernier à travers l'émergence et la mise en interdépendance de plusieurs concepts centraux dans la compréhension des dynamiques territoriales et des jeux d'acteur·rices sur les territoires. Je reviens succinctement sur ces contributions, celles-ci n'étant plus au cœur de mes recherches actuelles.

Dans le cadre de ma thèse, j'ai notamment travaillé trois concepts que j'ai mis en correspondance, à savoir :

- L'attractivité territoriale durable qui constitue un référentiel multi-dimensionnel porteur d'une critique réformatrice face à la seule prise en compte de l'attractivité économique des territoires (Soldo et al., 2014). Si ce concept provient initialement des travaux doctoraux de ma co-directrice de thèse, j'ai, dans le cadre de ma thèse, peaufiné les sous-dimensions de cette attractivité et l'ai posé comme finalité stratégique des politiques locales d'évènementialisation des territoires (Arnaud, 2012, 2014) ;

- Le travail que j'ai réalisé sur les événements culturels et leur lien au territoire m'a permis de conceptualiser le portefeuille territorial d'événements culturels (Arnaud & Soldo, 2015b). Il s'agissait pour moi, d'analyser le phénomène d'évènementialisation intense des territoires, avec des effets de concurrence extrêmement forts et parfois peu de retombées pour les territoires (qu'elles soient économiques, en termes de maillage, d'infrastructures, sociales, etc.). J'ai ainsi transposé le concept stratégique de portefeuille au territoire afin de montrer l'intérêt territorial des différents types d'événements culturels (Arnaud, 2014) et pas uniquement celui des méga-événements tels que les Capitales européennes de la culture (Arnaud & Olivaux, 2016). Issue de mes travaux doctoraux (p. 334) et réintégrée dans l'article de 2015, la figure suivante permet de comprendre comment se construit ce concept de portefeuille territorial ;

FIGURE 11. LE PORTEFEUILLE TERRITORIAL D'ÉVÉNEMENTS CULTURELS

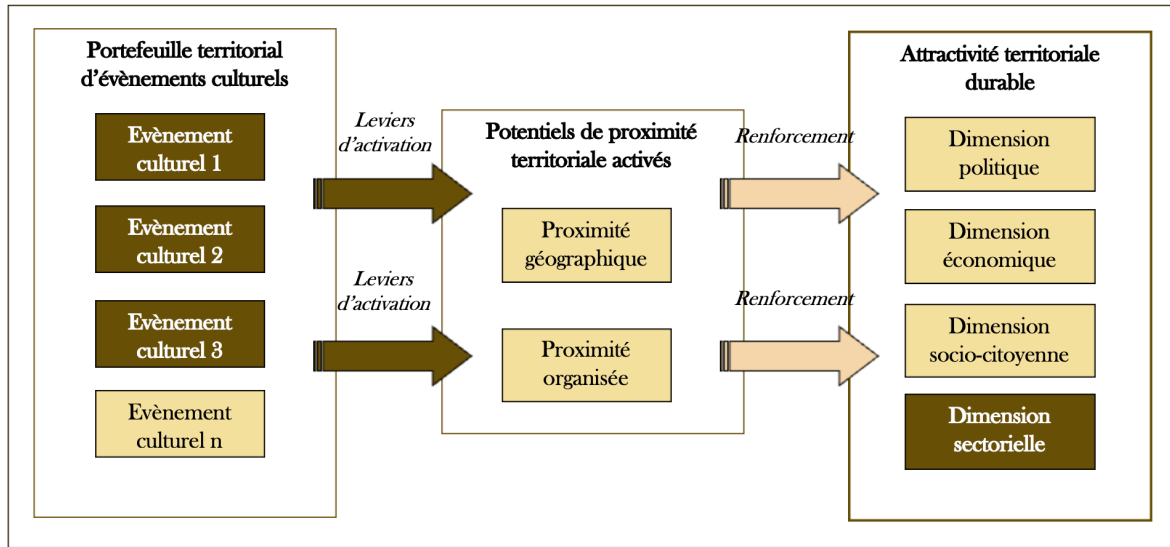


Source : Arnaud, 2012, p. 334 ; repris dans Arnaud & Soldo, 2015, p. 119

- Au cœur de la compréhension des dynamiques territoriales, j'ai mobilisé la grille analytique des Dynamiques de Proximité (cf. Chapitre 1 < Section 2). Cette grille m'a permis de comprendre comment, à travers l'activation de potentiels de proximité, les différents événements culturels renforcent l'attractivité durable du territoire.

Le schéma suivant, issu de mes travaux doctoraux, révèle le processus territorial que j'ai étudié et met en lumière les trois concepts évoqués précédemment et leur interdépendance.

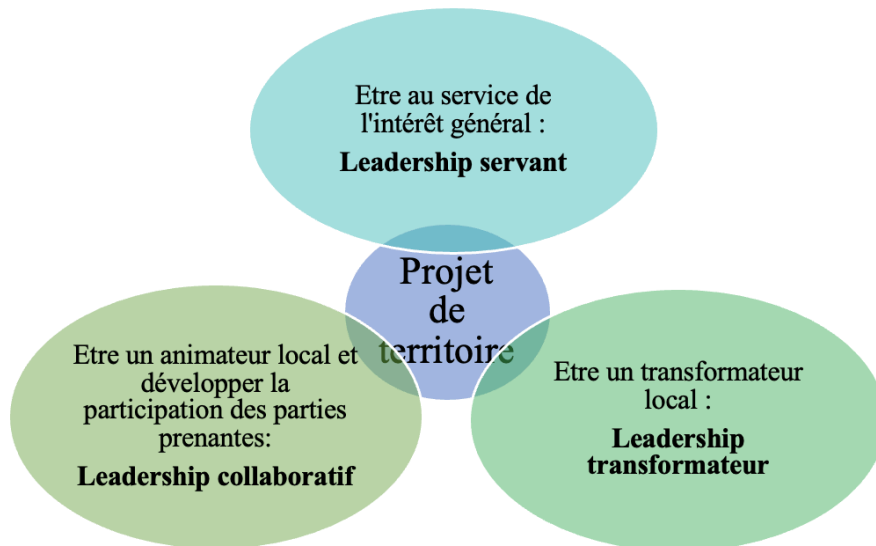
FIGURE 12. LE PORTEFEUILLE TERRITORIAL D'ÉVÈNEMENTS CULTURELS AU SERVICE DE L'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE DURABLE



Source : Arnaud, 2012, p. 306.

Enfin, j'ai complété cette analyse des dynamiques stratégiques et de gouvernance des territoires avec la proposition du concept de leadership territorial (Arnaud & Soldo, 2015a, 2019). Nous avons proposé, partant d'une recherche-action menée auprès d'une collectivité dans le cadre d'un projet de Scène de Musiques Actuelles (SMAC), un modèle intégrateur du leadership territorial.

FIGURE 13. MODELE INTEGRATEUR DU LEADERSHIP TERRITORIAL



Source : Arnaud & Soldo, 2019.

Ce dernier s'articule autour de trois dimensions interdépendantes, permettant de questionner les rôles et missions des organisations publiques dans la mise en œuvre de projets de territoire.

2. MES CONTRIBUTIONS A LA GESTION DES SCIC

Si j'ai pu évoquer précédemment quelques-unes de mes recherches dans le champ de l'ESS, je souhaite mettre ici en lumière mes contributions pratiques à la fabrique et au maintien des projets alternatifs des SCIC. Quatre articles permettent d'ouvrir la boîte noire que constituent les SCIC et apportent des contributions complémentaires permettant de faire vivre ces organisations et de porter un regard analytique sur elles.

En 2016, nous avons publié, dans le cadre du projet PICRI-PAP-SCIC un article dans la RECMA qui se focalisait sur la gestion du multi-sociétariat (**PICRI PAP SCIC, 2016**). Cet article propose d'analyser comment deux SCIC, appartenant à deux secteurs différents, ceux de la culture et du logement, s'organisent pour associer autour d'un même projet des acteur·rices multiples et hétérogènes et comment, dans les pratiques de gestion, la notion juridique de multi-sociétariat prend corps. *Les éléments présentés ci-après sont extraits de l'article.*

Les résultats de la recherche mettent en lumière à la fois les atouts et les défis du multi-sociétariat. Si la SCIC réunit des acteur·rices multiples ayant chacun·e un lien différent avec l'organisation mais travaillant théoriquement ensemble à la définition d'un intérêt collectif et d'objectifs partagés dès la constitution de l'organisation (Manoury & Burrini, 2001), des finalités divergentes peuvent cependant émerger dans les différents groupes organisationnels, qui disposent d'un pouvoir distribué (Denis et al., 2001).

Les deux cas étudiés mettent en évidence qu'un multi-sociétariat actif peut être un formidable vecteur d'innovations sociales du fait de la multiplicité des compétences et cultures professionnelles à l'œuvre. Le multi-sociétariat donne toutefois à voir un ensemble de risques et de limites (notamment la place prépondérante d'un·e dirigeant·e charismatique ; ou encore le fait que face à un degré de complexité élevé certain·es sociétaires peuvent avoir tendance à s'extraire du jeu démocratique).

Pourtant, s'il se limite à des statuts mais fait défaut dans la mise en œuvre, le multi-sociétariat devient le talon d'Achille de la SCIC (Margado, 2005; Varughese & Ostrom, 2001). Au cœur de la réflexion sur la gestion des SCIC se pose ainsi la question de l'animation du multi-sociétariat dans la durée et de son corollaire, le renouvellement des dirigeant·es.

Faire vivre le multi-sociétariat dans le quotidien nécessite d'en définir la structure organisationnelle. D'abord, définir la répartition des pouvoirs (qui prend les décisions ? Sur quoi ? Un groupe ou un individu ?), diviser les tâches entre les sociétaires (comment se répartit la participation des sociétaires ?), puis fixer les règles, les procédures, les informations pour assurer la coordination.

Cela passe par des espaces formels d'échange du collectif sur des thèmes et questions précises, mais aussi par des dispositifs dédiés ou des espaces informels de discussion pour donner les capacités aux multiples sociétaires de participer aux prises de décision. Le défi quotidien des SCIC est d'organiser le multi-sociétariat : définir les mécanismes de pouvoir, de division du travail et de coordination, sources de durabilité du projet d'intérêt collectif et d'utilité sociale. Le défi de la recherche en gestion est de concevoir avec les acteur·rices des modèles et des dynamiques d'organisation favorisant la pérennité d'entreprises d'intérêt collectif et d'utilité sociale.

Nous avons ainsi vu poindre, à travers cette première analyse, des tensions fortes au sein des SCIC étudiées. Avec deux autres membres du projet PICRI-PAP-SCIC, Marion Maignan et Pascale Château-Terrisse, nous avons donc réalisé une étude approfondie de la SCIC Habitat Solidaire avec comme grille analytique les tensions organisationnelles (**Maignan et al., 2018**). Les éléments présentés ci-après sont extraits de cet article qui met tout d'abord en lumière le fait que la SCIC est un statut juridique intégrateur des tensions. La SCIC est une forme récente d'entreprise sociale qui intègre les missions sociale et économique. Nous montrons cependant que le statut seul ne suffit pas à équilibrer les missions, à clarifier les enjeux de gouvernance et à transcender les tensions. En effet, si le statut est un garde-fou pour éviter que la mission économique ne phagocyte la mission sociale (**PICRI PAP SCIC, 2016**), il doit être traduit dans les pratiques de gestion afin de garantir la double finalité à long terme (Girard, 2010). Parfois même, le statut peut exacerber les tensions.

Dans tous les cas, le statut intégrateur de SCIC n'est pas favorable à une gestion des tensions par exclusion et oblige à les accepter ou les transcender. Il forme un cadre contraignant qui force les acteurs à considérer à la fois la mission sociale et la mission économique, sans pour autant donner les moyens organisationnels et opérationnels de les transcender. Par ailleurs, nous avons vu émerger une forme complémentaire de gestion des tensions par l'innovation, qu'elle soit sociale, technique ou encore organisationnelle. Le statut SCIC, en favorisant l'hybridation des ressources et des compétences, favorise ainsi, dans le cas étudié, l'émergence de l'innovation ainsi qu'une capacité d'adaptation face aux situations inhabituelles. Toutefois, au-delà de la phase d'innovation, une réflexion sur les principes de management retenus est indispensable pour gérer les tensions organisationnelles et les tensions de cycle de vie. Le statut sous-tend l'acceptation des deux finalités mais ne dit rien sur la manière de les gérer dans l'organisation quotidienne et dans le temps. En cela, une co-construction par les acteur·rices de solutions innovantes ou intégratrices est requise.

Plus récemment, nous avons mené, avec Pascale Château-Terrisse, des recherches avec et sur la SCIC FINACOOP, premier cabinet d'expertise-comptable. Nous avons, à travers la mobilisation de deux cadres théoriques différents, celui de la comptabilité dialogique (**Château-Terrisse et**

Arnaud, 2022) et celui de la dégénérescence (**Arnaud & Chateau Terrisse, 2024, à paraître**), pu mettre en évidence les potentialités de fabrique et de maintien de l'alternative dans les SCIC à travers le multi-sociétariat et l'intérêt collectif, ainsi que les tensions que cela génère : tensions entre la viabilité économique et le projet politique, tensions entre des idéaux démocratiques et la nécessaire rationalisation des modes managériaux, tensions entre contrôle et autonomie. J'y reviens plus précisément dans la **Partie 2**.

CHAPITRE 3. LE PLURALISME AXIOLOGIQUE AU CŒUR DE MES TRAVAUX

Afin de clore cette première partie qui vise à présenter un bilan thématique et analytique de mon parcours de recherche, je mets en lumière dans ce **Chapitre 3** la focale qui est la mienne sur le pluralisme axiologique. Évoquer le pluralisme axiologique revient à considérer que les territoires et les organisations sont des espaces au sein desquels différents systèmes de valeurs coexistent. Cette diversité est inhérente à la nature humaine ainsi qu'à nos structures économiques et sociales. Il s'agit alors de mobiliser des théories et concepts à même de dévoiler les significations, les origines, mais aussi la hiérarchisation de ces valeurs. Je considère ainsi que cette perspective me place dans une posture de déconstruction et de dénaturalisation de l'ordre dominant en ramenant de la complexité et de la diversité dans l'analyse et en cherchant à comprendre quelles sont les normes, les contraintes, les leviers d'action ou de changement pour les acteur·rices. Elle permet également de mettre en lumière les rapports de domination qui découlent de ce pluralisme, même s'il ne s'agit pas du cœur de mes recherches (c'est ce que je développe dans mon programme de recherche en **Partie 2**). Après une première section qui montre en quoi mes perspectives et mes objets de recherche m'ont, dès le départ, confrontée au pluralisme axiologique (**Section 1**), je développe mon ancrage (**Section 2**) et mes contributions (**Section 3**) au courant de la Théorie Néo-Institutionnelle (TNI).

SECTION 1. LE PLURALISME AXIOLOGIQUE : UN INVARIANT DE MES TRAVAUX

On m'a, à de multiples reprises, dit que « je faisais de la TNI sans le savoir ». Je reviens ainsi sur quelques éléments témoignant de l'intérêt que j'ai porté au pluralisme axiologique, avant de discuter plus avant mon insertion dans le courant de la TNI (**Section 2**).

1. LE TERRITOIRE, UN OBJET D'ETUDE PROPICE A L'ANALYSE DU/PAR LE PLURALISME AXIOLOGIQUE

Le territoire est un objet d'étude propice à une analyse du / par le pluralisme axiologique en raison de la diversité des valeurs, des croyances et des normes qui s'y manifestent. Cette diversité et ce pluralisme s'expliquent par de multiples facteurs que j'ai eu l'occasion de développer dans le **Chapitre 1**: coexistence et interaction de différentes communautés culturelles ; attentes et aspirations plurielles quant à l'usage du territoire et formes d'appropriation variées ; projets politiques et stratégiques multiples également, laissant la place à des coalitions d'acteur·rices inscrites dans des jeux de pouvoir et des rapports de domination ; *etc.* Le pluralisme axiologique permet ainsi de dévoiler les différentes conceptions de ce qui est considéré comme précieux, stratégique, digne d'être préservé sur un territoire et inversement, pour les différentes parties prenantes. La gouvernance territoriale implique également des choix axiologiques : les valeurs et les préférences des élu·es, des managers ainsi que des citoyen·nes influent sur les politiques liées au territoire et s'ancrent dans différents paradigmes.

D'ailleurs, l'outillage théorique central que j'ai mobilisé - les Dynamiques de Proximité – est intimement lié au pluralisme axiologique sur les territoires en ce qu'il révèle les valeurs, les croyances et les normes divergentes au sein des interactions sociales locales. L'étude de ces dynamiques permet de comprendre comment les différentes perspectives coexistent et interagissent dans un espace géographique spécifique. Ainsi convient-il ici de rappeler les présupposés du courant des Dynamiques de Proximité qui précisent la notion d'encastrement des acteur·rices dans des systèmes de représentations sociales et des normes territorialisées et fait ainsi écho à mon ancrage dans la Théorie Néo-Institutionnelle (TNI) que je développe dans la section suivante.

« Les auteurs s'inscrivant dans le courant de la proximité accordent un nouveau rôle à l'individu, défini comme un « agent situé ». Il ne s'agit plus de considérer les agents économiques comme des sujets fantomatiques (Perroux 1964) mais comme des agents situés, c'est-à-dire localisés dans un espace géographique, économique et social. (...) A. Orléan (1994) définit la rationalité située comme un partage cognitif entre acteurs qui permet la construction de leur coordination. La rationalité individuelle est donc interdépendante de celle des autres acteurs et donne lieu à des effets de mimétisme. Les modalités de coordination tout comme les institutions fixant les « règles du jeu », participent alors à l'orientation des comportements collectifs des acteurs (Colletis et al. 1999). À l'échelle du territoire, l'enjeu est double. Il s'agit de prendre en compte la pluralité d'intentions présentes sur un même espace, ainsi que d'envisager l'idée que les individus soient « encadrés » dans des systèmes de valeurs, normes et représentations sociales. Il s'agit alors d'envisager le territoire dans sa formalisation non seulement physique mais également intentionnelle. Cette pluralité d'intentions, souvent laissée à l'état de « boîte noire » participe à la construction territoriale qui relève, entre autres, « de logiques (i.e. d'intentions) d'acteurs différents appelés à 'vivre' un territoire ensemble » (Brétéché et Arnaud 2010 p. 7). La construction territoriale témoigne alors de « l'encastrement » des individus dans des systèmes de relations sociales (Granovetter 1994 1985) et dans des institutions (North 1990). Les institutions sont ici envisagées en tant qu'ensemble de codes, règles formelles et contraintes informelles. L'adhésion d'un ensemble d'individus à ces institutions permet l'émergence d'un espace commun de représentations, de règles ainsi que de modèles de pensée et d'action (Pecqueur et Zimmermann 2004 p. 26). Le système territorial est porteur de « compromis institutionnels composites qui orientent la coordination des acteurs » (Bertrand et Moquay 2004 p. 82) selon des régularités technico-économiques et sociales géographiquement concentrées (Gilly et Leroux 1999). »

(Arnaud, 2012, pp. 67-68)

Les contributions conceptuelles que j'ai apporté à travers l'Attractivité Territoriale Durable (Soldo et al., 2014), le Portefeuille Territorial d'Événements Culturels (Arnaud & Soldo, 2015b) ou encore le Leadership Territorial (Arnaud & Soldo, 2019) témoignent ainsi de ma volonté de proposer des grilles analytiques et des outils d'aide à la prise de décision prenant en compte ce pluralisme axiologique et cherchant à déconstruire la hiérarchie en place positionnant, par exemple, l'attractivité économique au-dessus des autres formes de développement du territoire ; ou considérant le leadership de manière descendante et faisant peu de place aux citoyen·nes.

2. LES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET DE L'ESS, DES OBJETS D'ETUDE PROPICES A L'ANALYSE DU/PAR LE PLURALISME AXIOLOGIQUE

De même, les organisations publiques tout comme les organisations de l'ESS sont perçues comme des organisations soumises au pluralisme institutionnel (Kraatz & Block, 2008) et au sein desquelles coexistent différentes logiques institutionnelles (Deroy & Thénot, 2015).

De nombreux travaux sur les organisations hybrides s'appuient sur des cas d'organisations de l'ESS, ces dernières étant particulièrement propices à l'analyse du pluralisme axiologique en raison de leur nature même, qui repose sur des valeurs spécifiques et une finalité sociale. En effet, ces organisations se caractérisent par une diversité de finalités et de missions qui dépassent la seule dimension économique et financière. À travers leurs statuts (de manière obligatoire) et leurs

pratiques (en fonction de chaque organisation), elles déploient une démocratie organisationnelle qui, de fait renforce le pluralisme axiologique en leur sein. Cela est d'autant plus vrai avec la SCIC qui intègre par nature du multi-sociétariat.

Les organisations publiques territorialisées sont aussi considérées comme des organisations complexes (Amans et al., 2015; Daigle & Rouleau, 2010). Le pluralisme axiologique, qui se réfère à la coexistence de différentes valeurs au sein d'une société, est particulièrement manifeste dans le contexte des organisations publiques. Les travaux mobilisant les logiques institutionnelles en Management Public sont également pléthore (Argento et al., 2016; Berggren & Karabag, 2019; Bernardini-Perinciolo & Bertolucci, 2018; Bollecker, 2016; Douma et al., 2019; Flachère & Habran, 2019; Hou, 2016; Llopis & D'Este, 2016; Marquis & Lounsbury, 2007; Mériade, 2019; Thomann et al., 2016; Urasadettan, 2015; Vickers et al., 2017a, 2017b; Weisenfeld & Hauerwaas, 2018). La *Revue Internationale des Sciences Administratives* (RISA) a notamment publié un numéro spécial sur le sujet en 2018 (Vol. 84, n°3).

« En prenant comme angle d'analyse celui d'une politique culturelle locale, nous tenons compte de la complexité institutionnelle du champ (Greenwood et al. 2011) ; les organisations sont exposées à des environnements caractérisés par des logiques institutionnelles multiples qui sont en partie opposées et conflictuelles (Greenwood et al. 2011). Si cette complexité institutionnelle se joue au niveau du champ (Raffaelli et Glynn 2014), les travaux académiques témoignent de l'internalisation de cette complexité dont les conflits se cristallisent à l'intérieur de l'organisation (Besharov et Smith 2014). Les travaux récents invitent alors à concevoir l'organisation comme une arène politique ouverte où les conflits de logiques émergent à la fois en interne et en externe (Waeger et Weber 2019). Cette conception apparaît encore plus adaptée lorsqu'il s'agit d'étudier une politique publique. En effet, l'élaboration d'une politique publique est le fruit d'un arrangement politico-administratif interne à une collectivité territoriale (Emery et Giauque 2004), mais qui se déploie à l'extérieur de cette dernière et qui a vocation à orienter le comportement de cibles prédéterminées que constituent les parties prenantes territoriales (Thoenig 2014 ; Duran et Thoenig 1996). Les frontières d'une politique publique sont par essence poreuses et amènent à concevoir une complexité institutionnelle qui dépasse les frontières organisationnelles classiques et qui se joue à l'échelle d'un territoire où une vie institutionnelle existe ; ce dernier constituant une structure du vivre ensemble porteuse de règles, de valeurs et de normes qui lui sont propres »

(Gourbier, Serval et Arnaud, 2022, p. 43)

Enfin, ce pluralisme axiologique se manifeste dans les interactions et les projets entre organisations publiques et organisations de l'ESS, comme nous l'avons largement démontré dans nos travaux, avec mon collègue Mourad Attarça, sur l'installation de fondations d'entreprise sur les territoires (Arnaud & Attarça, 2016, 2017).

SECTION 2. LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE : GENESE ET EVOLUTIONS D'UNE APPROCHE MULTI-NIVEAUX

Si j'ai questionné, analysé et conceptualisé ce pluralisme axiologique dans plusieurs travaux évoqués précédemment, et que je le remobilise par la suite (cf. **Partie 2**), je souhaitais ici me focaliser sur l'une des théories qui permet de l'analyser : la Théorie Néo-Institutionnelle (TNI).

Depuis une trentaine d'année, la TNI est l'une des théories prédominantes dans le champ des théories des organisations et du management stratégique (Daudigeos, 2019; Greenwood et al., 2014; Slimane, 2019). Mes recherches s'inscrivent dans le courant néo-institutionnaliste d'inspiration sociologique (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1977) qui est monté en puissance parmi les travaux en théorie des organisations avec le travail de P. Di Maggio et W. Powell « *en se présentant comme une alternative aux approches émergentes à la même époque à l'instar de la théorie des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) ou l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977)* » (Slimane, 2019, p. 131).

1. FONDEMENTS ET PRE-SUPPOSES DE LA TNI

La TNI se veut une théorie de l'environnement des organisations renouvelée qui soulève la question des attentes et pressions – sociales, culturelles, normatives – vis-à-vis des organisations. Les travaux séminaux de J.W. Meyer et B. Rowan (1977) permettent de mettre en lumière, au-delà de l'environnement technique (fait de ressources et de contraintes matérielles et définissant les possibilités d'efficacité de l'organisation), un environnement institutionnel qui véhicule lui aussi des pressions, d'ordre culturel et cognitif, émanant de nombreux·ses acteur·rices dans l'environnement. Ce dernier est constitué de mythes, de cadres, de schémas cognitifs, de cérémonies et de croyances collectives auxquelles les organisations doivent s'adapter. Dès lors, l'organisation ne doit pas seulement être efficace ou efficiente au regard de son environnement technique, mais doit également être perçue comme légitime dans son environnement institutionnel. « *La TNI a donc développé une vision complexe des organisations comme un assemblage de pratiques à la fois fonctionnelles mais aussi purement symboliques, rituelles ou routinières qui permettent l'inscription sociale et culturelle de l'organisation dans son environnement* » (Daudigeos, 2019, p. 3 du pré-print). La légitimité constitue alors un concept central dans la TNI. Elle est définie comme « *la perception du caractère propre et approprié des actions et des formes organisationnelles selon des cadres cognitifs et culturels partagés* » (Suchman, 1995 cité par Slimane, 2019, p. 132). La légitimité est essentielle en ce qu'elle garantit l'existence et la continuité des formes et des pratiques organisationnelles et renvoie à des critères cognitifs, socio-politiques et moraux. « *C'est ce qui a constitué le caractère original de la TNI dès sa genèse, une théorie alternative*

aux approches par le pouvoir, par les ressources et les contraintes matérielles ou encore par le choix rationnel et libre des acteurs. (...) On s'achemine donc vers une forme de rationalité elle-même enchâssée (...) dans les institutions puisqu'elle délimite les frontières d'action des acteurs et définit leurs intérêts » (Slimane, 2019, p. 134). La TNI rompt ainsi avec « *l'idée d'une certaine rationalité de la décision stratégique* » (Benabid, 2020, p. 13) et donne un rôle prépondérant aux mythes rationnels dans nos sociétés (Daudigeos, 2019). Il s'agit de « *récits culturels idéalisés exprimés sous la forme de relations moyen-fins pris pour acquises* » (Boxenbaum et al., 2017, p. 7) qui « *prescrivent un ensemble de structures, processus et pratiques aux organisations en vue de réaliser un idéal de performance, en réalité inatteignable* » (Daudigeos, 2019, p. 4 du pré-print). Différents concepts, aujourd'hui dominants dans le management des organisations, peuvent être considérés comme des mythes rationnels (le Nouveau Management Public dont j'ai parlé précédemment, le Développement Durable évoqué en introduction également, etc.). Yvon Pesqueux a, par exemple, travaillé sur la qualité totale comme mythe rationnel (2018). Ces mythes dictent les pratiques et les formes organisationnelles appropriées au regard de la légitimité organisationnelle recherchée.

Mais quelles formes prennent alors ces règles institutionnelles auxquelles les organisations en quête de légitimité se conforment ? C'est là que le concept d'institution mérite d'être défini. L'approche néo-institutionnelle revient à considérer que les institutions façonnent le comportement des individus en étant « *des règles et des significations partagées [...] qui définissent les relations sociales, aident à définir qui occupe quelle position dans ces relations, et guident les interactions en donnant aux acteurs des cadres cognitifs et des ensembles de significations qui permettent d'interpréter le comportement des autres* » (Fligstein, 2001 : 108). Il s'agit de « *constellations de pratiques établies guidées par des croyances durables, formalisées et rationnelles qui transcendent les organisations et les situations particulières* » (Lammers & Barbour, 2006, p. 357) et donnent du sens aux échanges sociaux, permettant ainsi à l'ordre social de s'auto-reproduire (Greenwood et al., 2017). Les institutions fournissent à la fois signification et stabilité à la vie sociale ; elles sont maintenues et reproduites, ce qui les rend relativement résistantes aux changements (Zucker, 1977 ; Scott, 1995). Elles peuvent être formelles et informelles ; leur nature et leur mécanisme de fonctionnement se situant sur un continuum « *allant du conscient à l'inconscient, du légalement imposé au pris pour acquis* » (Hoffman, 1999 : 36). Afin de typifier ces institutions entendues dans un sens très large, on distingue trois piliers institutionnels : coercitif, normatif et cognitif (Scott, 2001). Le pilier coercitif renvoie à ce que l'organisation doit faire, en réponse à des règles formelles édictées par une autorité (qu'il s'agisse d'une entité publique qui passe par la loi, ou de situations d'asymétrie de pouvoir conférant à une organisation la capacité d'imposer des modalités d'action à une autre). Le pilier normatif renvoie quant à lui à des principes moraux : ce qu'il est bien que l'organisation fasse. L'influence des professions est par exemple prégnante et largement démontrée. Nous retrouvons d'ailleurs ce pilier dans les travaux que nous menons avec

Pascale Château-Terrisse sur la SCIC FINACOOOP qui évolue dans le champ de l'expertise-comptable (Arnaud & Château-Terrisse, à paraître ; Château Terrisse & Arnaud, 2022). Le pilier cognitif quant à lui fait références aux normes culturelles qui viennent cadrer l'action de l'organisation (des habitudes, coutumes, comportements pris pour acquis).

2. LA TNI, UNE APPROCHE MULTI-NIVEAUX ET EVOLUTIVE

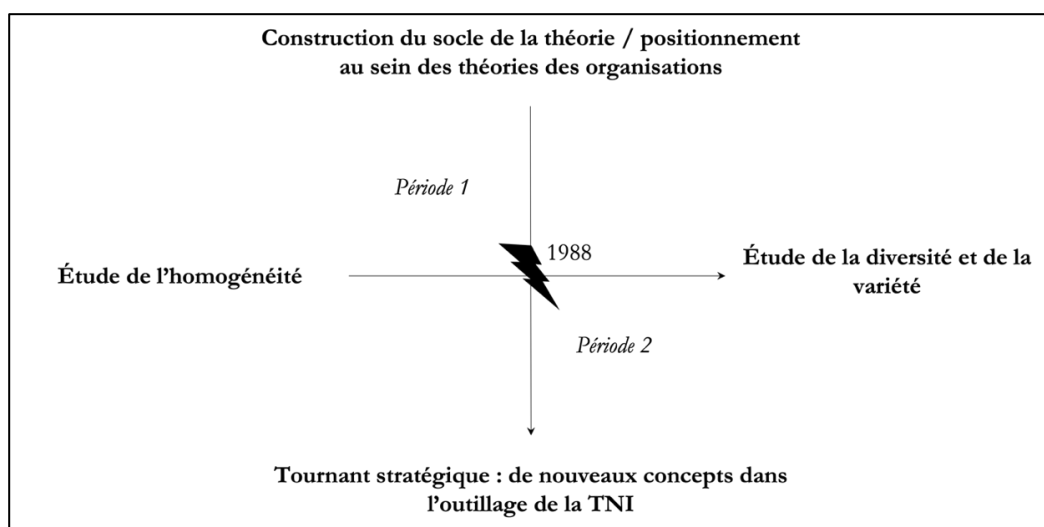
Cette vision large des institutions a conduit le courant de la TNI à s'appuyer sur une unité d'analyse qualifiée de mésoscopique : le champ organisationnel (Daudigeos, 2019; Slimane, 2019). Cette notion est empruntée à P. Bourdieu par P. Di Maggio et W. Powell dès leur article de 1983. Communauté d'acteur·rices maintenues ensemble (*held together*) par des valeurs et des croyances communes (Scott, 2001), un champ organisationnel est formé par des organisations qui « *globalement constituent un secteur reconnu de la vie institutionnelle : les fournisseurs clés, les clients, les agences de régulations, les autres organisations qui produisent des biens ou services similaires* » (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148). Il se constitue autour de problématiques qui rassemblent plusieurs membres aux intentions disparates (Hoffman, 1999). Les trois éléments clés du champ organisationnel sont donc des membres, des compréhensions partagées et des règles (Mazza & Pedersen, 2004) : les acteur·rices occupent une place et interagissent ; elles et ils s'appuient sur un système de sens fondé sur des attentes culturelles ainsi que des croyances partagées (Chateau-Terrisse, 2013) et le champ est structuré autour d'un ensemble de règles et de normes auxquelles les organisations doivent se plier (Hardy & Maguire, 2010).

Les champs organisationnels sont donc polyphoniques, ils impliquent de multiples voix et discours qui s'affrontent dans un contexte dynamique. « *De fait, l'espace social qui constitue les champs institutionnels est une construction polymorphe structurée par des discours plus ou moins cohérents autour d'une ou plusieurs problématiques* » (Mignerat & Audebrand, 2010, p. 5-6). Par ailleurs, les champs organisationnels ne sont pas figés. Il s'agit d'une construction sociale qui évolue et au sein de laquelle les liens sociaux entre acteur·rices ainsi que leur position dans le champ déterminent le poids qu'elles et ils exercent sur les institutions et *vice versa* (DiMaggio & Powell, 1983). Alors que les acteur·rices dominant·es – au cœur du champ – entrevoient difficilement des alternatives aux institutions, les acteur·rices à la marge ont plus de facilité à adopter des formes et des pratiques alternatives dans le champ (Croidieu et al., 2017). Je reviendrai sur cela dans la **Partie 2**. En effet, le postulat central du programme de recherche SCIC-AGRI est que les SCIC, organisations issues du champ de l'ESS, en entrant dans le champ agri-alimentaire, portent un potentiel de ruptures et d'alternatives fort en tant qu'organisation marginale. Enfin, les champs ne sont pas figés dans le temps et plusieurs auteur·rices analysent leur degré de structuration (Greenwood et al., 2011). Cette structuration

s'articule autour de quatre étapes différentes : une augmentation des interactions entre organisations d'un même champ ; l'émergence de structures inter-organisationnelles de domination et de modèles de coalition ; l'augmentation de la diffusion d'informations ; et enfin la prise de conscience de la part des acteur·rices d'être impliquée·es dans une entreprise commune (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148). C'est lorsque le champ est structuré que les mécanismes de mimétisme s'opèrent (isomorphisme institutionnel). D'autres auteur·rices complètent ces travaux en proposant trois états différents possibles pour les champs organisationnels : des champs émergents (faiblement structurés) ; des champs matures et stables ; et des champs matures et en crise (Hardy & Maguire, 2010). Là encore, le champ agri-alimentaire peut être considéré comme un champ mature et en crise au regard de la remise en question des institutions agricoles dominantes. Le concept de champ a ainsi été décrit à travers différentes métaphores au fil des ans (Mignerat & Audebrand, 2010): un espace social (Mazza & Pedersen, 2004) ; un théâtre de relations de pouvoir (Brint & Karabel, 1991; Hensmans, 2003) ou encore un champ de bataille (A. J. Hoffman, 1999). Cela a permis la construction d'une théorie néo-institutionnelle plus colorée et vivante, mais cela révèle également la grande complexité de ce phénomène (Mignerat & Audebrand, 2010). Ni l'organisation, ni le champ ne sont vus comme des espaces monolithiques. Les champs organisationnels sont fragmentés, contestés et en constante évolution (Daudigeos, 2019).

Si les institutions peuvent apparaître marquées par l'inertie, les travaux plus récents tendent à mettre en lumière le rôle des agents qui ont la possibilité d'adapter et de transformer les institutions. Cela correspond au tournant stratégique que le courant opère à partir de 1988 (Slimane, 2019). Le schéma suivant permet de montrer l'évolution du courant selon deux axes (Greenwood et al., 2017; A. J. Hoffman & Ventresca, 2002), permettant de révéler deux grands temps.

FIGURE 14. ÉVOLUTIONS DU COURANT DE LA TNI



Source : Autrice, adapté de Greenwood et al., 2017; Hoffman & Ventresca, 2002; Slimane, 2019

Les chercheur·ses portent alors un regard critique sur leurs concepts originaux et s'équipent de nouveaux concepts qui permettent de révéler les dynamiques microscopiques et donnent une place plus importante aux acteur·rices dans les processus institutionnels. Le courant répond alors à la critique de la sur-socialisation des acteur·rices en mettant au cœur de cette seconde période l'*agency* (agence), l'entrepreneur institutionnel ou encore le travail institutionnel (Cooper et al., 2008).

Ainsi peut-on considérer une réelle montée en puissance de l'agence comme un nouveau pilier dans l'outillage de la TNI (Slimane, 2019). Il s'agit de révéler et d'analyser la capacité des organisations et des acteur·rices à agir avec et sur les institutions (Besharov & Smith, 2014; Thornton & Ocasio, 2008a). A travers leurs pratiques, les acteur·rices peuvent non seulement maintenir les institutions, mais aussi les contester (Oliver, 1990), les détruire et en créer de nouvelles (Lawrence et Suddaby, 2006). « *C'est dans la confrontation récurrente avec des situations inédites que les acteurs peuvent mobiliser et activer des cadres de référence qui renvoient à d'autres logiques institutionnelles que celles auxquelles ils se réfèrent usuellement* » (Charue-Duboc & Raulet-Croset, 2014, p. 32). Le défi de la TNI est alors de concilier l'intégration de l'action délibérée et intentionnelle des acteur·rices (agence) à son outillage analytique avec l'enchâssement culturel et cognitif. C'est ainsi qu'est né le concept d'agence enchâssée (Garud et al., 2007) comme incarnation de ce paradoxe (Slimane, 2019). L'intégration de l'agence a permis l'émergence de deux nouveaux concepts : l'entrepreneur et le travail institutionnel. Je reviens sur ce dernier concept en troisième section de ce chapitre.

Ces différents développements me permettent de mettre en lumière la nature multiplexe de la réalité institutionnelle (Scott, 2001). Les travaux inscrits dans le courant de la TNI abordent ainsi les institutions et les phénomènes d'institutionnalisation à travers différents niveaux d'analyse imbriqués qui s'articulent et se répondent ; d'une approche macro-sociale, en passant par un niveau mésoscopique (les champs), jusqu'à un niveau microscopique (les acteur·rices et groupes d'acteur·rices) (Deroy & Thénot, 2015).

ENCADRE 3. TNI ET PLURALISME AXIOLOGIQUE

La TNI met l'accent sur le rôle des règles formelles et informelles, des normes, des valeurs et des croyances qui façonnent les actions des individus et des organisations. Le pluralisme axiologique, quant à lui, se réfère à la coexistence de différentes valeurs et normes au sein d'une société, d'un territoire ou d'une organisation.

La TNI révèle le pluralisme axiologique de plusieurs manières :

1/ La TNI examine comment les organisations et les acteur·rices sont influencé·es par / peuvent influencer la conception et l'évolution des institutions. Le pluralisme axiologique est donc un soubassement théorique de la TNI.

2/ À travers la prise en compte et l'analyse de la diversité institutionnelle, la TNI s'intéresse à la diversité des institutions au sein d'une société. Les institutions peuvent refléter différentes valeurs, normes et croyances en fonction de leur histoire, de leur contexte culturel et de leur évolution. Cette diversité institutionnelle contribue au pluralisme axiologique en permettant la coexistence de différentes perspectives et orientations axiologiques.

3/ La TNI analyse la manière dont les organisations et les individus gèrent les conflits de valeurs. En reconnaissant le pluralisme axiologique, la TNI permet d'analyser comment les organisations et les individus y répondent à travers différentes stratégies de gestion face à la co-existence de multiples logiques.

En résumé, la TNI révèle le pluralisme axiologique et permet d'analyser les réponses qui sont apportées dans une approche multiplexe.

SECTION 3. MES CONTRIBUTIONS AU COURANT DE LA TNI

Je reviens ici sur trois contributions conceptuelles autour des logiques institutionnelles (1.), des tensions organisationnelles (2.) et du travail institutionnel (3.).

Les deux premières contributions me permettent d'apporter des éléments sur la manière dont les organisations répondent au pluralisme et à la complexité organisationnelles. En effet, en réponse à la complexité organisationnelle (Greenwood et al., 2009, 2011) et au pluralisme organisationnel (Kraatz & Block, 2008) qui caractérisent certains champs organisationnels, le courant de la TNI analyse les organisations comme des assemblages complexes et hétéroclites (Battilana & Lee, 2014; Daudigeos, 2019; Greenwood et al., 2011; Kraatz & Block, 2008). La complexité se caractérise par la coexistence de logiques multiples (Friedland & Alford, 1991; Greenwood et al., 2011; Lounsbury, 2007; Smets et al., 2012) et est accentuée par l'incompatibilité des logiques (Greenwood et al., 2011a; Meyer & Rowan, 1977). Les organisations sont alors soumises à de multiples régulations, des ordres normatifs et des logiques culturelles diverses (Château-Terrisse, 2012). Cette complexité et cette hybridité génèrent des tensions organisationnelles (Magnani & Marais, 2021).

Dans un troisième temps, j'interroge la capacité d'agence des acteur·rices et les rôles du territoire dans le travail institutionnel.

1. LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES : STRATEGIES DE GESTION

La TNI a développé depuis une vingtaine d'années « *un nouvel arsenal conceptuel* » qui s'appuie sur une « *vision constructiviste du champ organisationnel* » (Daudigeos, 2019) dont les normes, les valeurs et les règles institutionnelles sont issues de rationalisations plurielles et mouvantes ; et ce afin de mieux comprendre les changements institutionnels. Il convient ainsi de revenir sur le concept de logiques institutionnelles. Le concept est devenu de plus en plus populaire en théorie des organisations à partir des années 90 et constitue aujourd'hui l'un des paradigmes théoriques les plus prédominants et les plus largement diffusés dans la science organisationnelle actuelle (Reay & Jones, 2015; Uhrenholdt Madsen & Boch Waldorff, 2019).

« La notion de logique institutionnelle est introduite en 1985 par Alford et Friedland afin de décrire les pratiques et les croyances contradictoires dans les institutions de nos sociétés modernes. Les logiques institutionnelles correspondent ainsi à des logiques culturelles, situées à un niveau macro, qui fournissent les fondements de la construction de sens des individus au sein d'un domaine sociétal particulier (Vaskelainen et Münzel 2018 ; Besharov et Smith 2014). Elles se définissent comme des modèles historiques et socialement construits de pratiques matérielles et de symboles culturels (Mutch 2018), incluant des suppositions, des valeurs et des croyances, à travers lesquels les individus et les organisations fournissent du sens à leur activité quotidienne, s'organisent dans le temps et l'espace, et reproduisent leurs expériences (Thornton et Ocasio 2008). Elles constituent des ensembles d'éléments matériels et symboliques qui façonnent les structures et les actions des acteurs, tout en étant façonnées par ces derniers (Thornton et al. 2012). Les logiques institutionnelles dominantes donnent ainsi les bases de ce qui est perçu comme important et désirable par les acteurs qui puisent dans ces

logiques les sources de légitimité individuelle et organisationnelle, d'autorité, d'identité, de définition des normes, des stratégies et des mécanismes de régulation informelle (Thornton et al. 2012) ».

(Gourbier, Serval et Arnaud, 2022, pp. 42-43)

R.R. Alford et R. Friedland développent le concept en explorant les interrelations entre les différentes échelles individuelle, organisationnelle, de champs et sociétale (Alford & Friedland, 1985; Friedland & Alford, 1991). Ils identifient les institutions fondamentales de toute société, le marché capitaliste, l'État bureaucratique, la famille, la démocratie et la religion et affirment que chaque institution se caractérise par une logique centrale qui circonscrit les fins et les moyens des comportements individuels et organisationnels (Arena et al., 2018, p. 346). Ainsi, « *chaque logique institutionnelle distincte fournit un ensemble cohérent de principes d'organisation pour un domaine particulier de la vie sociale* » (Besharov & Smith, 2014, p. 366). Les logiques institutionnelles constituent un lien entre institutions et actions et ce concept permet ainsi de comprendre les champs organisationnels (Friedland & Alford, 1991; Reay & Hinings, 2009; Scott et al., 2000; Thornton & Ocasio, 2008). La littérature considère également que, si ces logiques s'imposent aux organisations, ces dernières développent en retour une capacité d'agir (agence) en apportant des réponses aux logiques institutionnelles (Seo & Creed, 2002). La prise en compte de l'agence constitue l'approche micro des logiques institutionnelles (Thornton et al., 2012).

Or, « *la coexistence simultanée de logiques institutionnelles distinctes rend le sens du changement indéterminé. Ce phénomène s'observe aussi bien au niveau du champ qu'à l'intérieur des organisations particulièrement lorsque ces dernières intègrent au cours de leur histoire des logiques différenciées, ce qui fait d'elles des « hybrides »* » (Deroy & Thénot, 2015, p. 34). Les organisations sont caractérisées d'hybrides (Battilana et al., 2012; Battilana & Dorado, 2010; Battilana & Lee, 2014) dans le sens où leur environnement institutionnel complexe les confrontent à une pluralité de logiques pouvant déboucher sur des prescriptions incompatibles (Amans et al., 2020). Ainsi, le caractère contingent des logiques institutionnelles est-il connu dans la littérature et il est admis que les réponses organisationnelles apportées ne sont pas homogènes, d'où l'importance de comprendre comment et pourquoi des similitudes et variations sont observables en termes de formes et de pratiques organisationnelles (Greenwood et al., 2009, p. 521).

Or, les différentes recherches menées apportent des conclusions différentes sur les conséquences de la présence des multiples logiques au sein d'une même organisation (Besharov & Smith, 2014, p. 364) : contestation et conflit ; coexistence ; hybridation ; impact positif et/ou négatif sur la performance ; pour certaines cela facilite les transitions entre logiques à l'échelle du champ et pour d'autres c'est l'inverse ... Il convient notamment de souligner que le degré de compatibilité entre les logiques joue dans la manière dont celles-ci sont gérées au sein des organisations (Greenwood et al., 2011; Pache & Santos, 2010). La régulation des conflits liée à la coexistence des logiques

institutionnelles peut se faire de plusieurs manières : le découplage, le compartimentage, le compromis, ou le couplage sélectif (Battilana & Dorado, 2010; Gautier et al., 2018; Pache & Santos, 2013; Vaskelainen & Münzel, 2018). Face à une logique institutionnelle perçue comme fortement illégitime, contradictoire et pourtant centrale dans le fonctionnement de l'organisation, les acteur·rices peuvent également anticiper et tenter d'éviter une situation organisationnelle fortement contestée marquée par des affrontements constants (Besharov & Smith, 2014) pouvant mener à des situations de crise (Battilana & Dorado, 2010).

Le développement suivant est issu d'une recherche publiée en 2022 avec Léonard Gourbier et Sarah Serval intitulée : « *Le paramétrage du package de contrôle d'une politique publique comme stratégie dissimulée d'introduction d'une logique austéritaire* » dans la revue *Comptabilité Contrôle Audit (CCA)*²⁸. Les éléments qui suivent sont directement extraits de l'article (Gourbier et al., 2022) et permet de mettre en lumière l'intérêt de la problématique ainsi que les principales contributions au courant de la TNI.

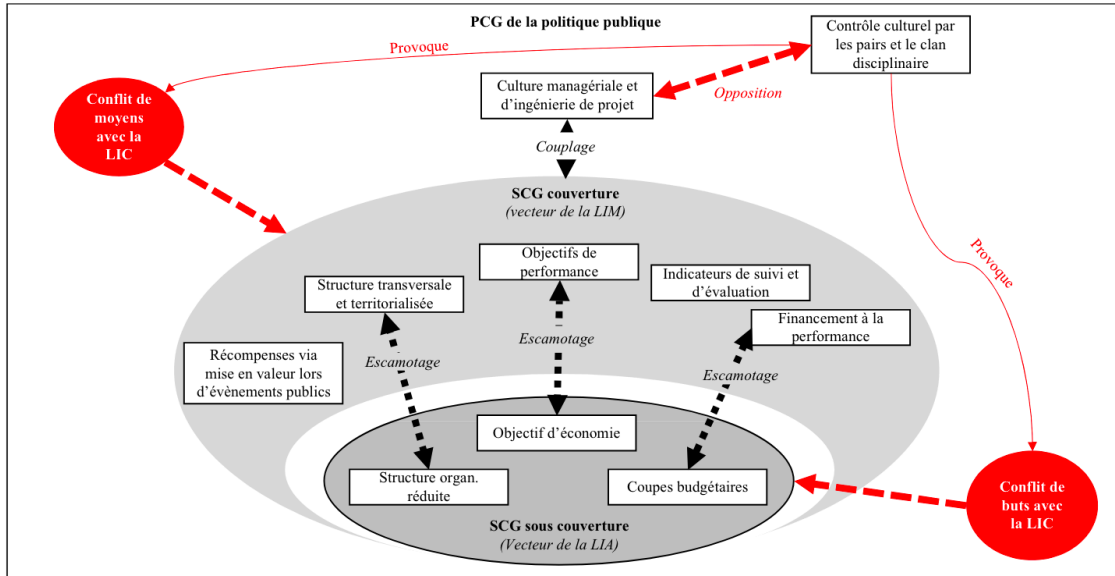
Dans la lignée des travaux qui montrent comment un outil de gestion peut permettre la coexistence des logiques au sein des organisations complexes que sont les organisations publiques territorialisées (Amans et al., 2015; Daigle & Rouleau, 2010), il s'agit d'un cas d'étude sur l'introduction d'une logique austéritaire dans un champ où elle est *a priori* fortement contestée par les logiques dominantes. Ainsi, cette recherche porte sur le paramétrage du package de contrôle de gestion (PCG) d'une politique publique culturelle locale en prenant pour angle d'analyse l'approche par les logiques institutionnelles. Nous étudions une situation de complexité institutionnelle singulière : l'introduction d'une logique institutionnelle austéritaire *a priori* perçue comme illégitime par les acteur·rices, qui entraîne l'incapacité de ces dernier·es à la promouvoir sur la place publique. De fait, les acteur·rices sont amené·es à avancer masqué·es et à introduire la logique austéritaire de manière dissimulée à travers le paramétrage d'un PCG « escamoté ». En effet, les résultats de l'étude de cas menée sur l'introduction d'une logique austéritaire au sein d'une politique culturelle locale, révèlent la manière dont les acteur·rices configurent, au sein d'un PCG « escamoté », un SCG « couverture », reposant sur une logique managériale plus acceptée, visant à dissimuler un SCG « sous couverture » vecteur d'une logique austéritaire illégitime.

Dès les travaux fondateurs de C. Oliver (1990), la réponse stratégique par l'évitement est perçue comme une stratégie de résistance face aux institutions dominantes d'un champ. T.B. Lawrence et R. Suddaby (2006), quant à eux, mettent en lumière les pratiques de mimétisme visant à réduire l'écart perçu entre les anciens éléments institutionnels et les nouveaux, à travers un travail de design

²⁸ Cet article a reçu le prix du meilleur article CCA pour l'année 2022.

des nouveaux éléments de sorte à ce qu'ils ressemblent aux anciens. Plus récemment, A.C. Pache et F. Santos (2013) ont mis en lumière la stratégie du « Cheval de Troie » pour caractériser cet effort visant à dissimuler une logique par l'adoption de pratiques prises pour acquises d'une autre logique acceptée et dominante au sein du champ. La stratégie du Cheval de Troie repose sur le couplage sélectif visant à combiner les logiques institutionnelles contradictoires en combinant des pratiques et des activités issues de chaque logique. Se faisant, l'organisation sécurise le soutien de ses parties prenantes en satisfaisant les demandes sans avoir à négocier ou altérer les attendus. Le couplage sélectif correspond donc à la sélection et la mise en œuvre de pratiques parmi une palette d'alternatives contradictoires, issues de la combinaison de deux logiques institutionnelles. Ainsi, contrairement au découplage, le couplage sélectif permet de satisfaire pleinement chaque partie prenante tout en évitant le risque d'être perçu comme « faussement conforme » (Pache & Santos, 2013). Et contrairement au compromis, les pratiques prises pour acquises ne sont pas négociées, et sont mises en œuvre de manière intacte, sans altération. En ce sens, le couplage sélectif repose sur la motivation des acteur·rices à mettre en œuvre simultanément les pratiques issues des deux logiques auxquelles ils adhèrent, sans simulation d'adhésion (Pache & Santos, 2013). Dans la littérature récente, il existe quelques travaux portant sur des stratégies de dissimulation ou des intentions cachées pour introduire une logique *a priori* illégitime dans un champ donné (Alt & Craig, 2016; Claus & Tracey, 2020; Pache & Santos, 2013; Venkataraman et al., 2016). Notre article, à travers la problématique suivante - dans quelle mesure la configuration du PCG d'une politique publique culturelle locale permet-elle d'introduire une logique austéritaire *a priori* illégitime dans le champ culturel ? – contribue à ce champ. La figure suivante se veut une synthèse des résultats détaillés dans l'article.

FIGURE 15. SYNTHÈSE DES RESULTATS DE L'ARTICLE

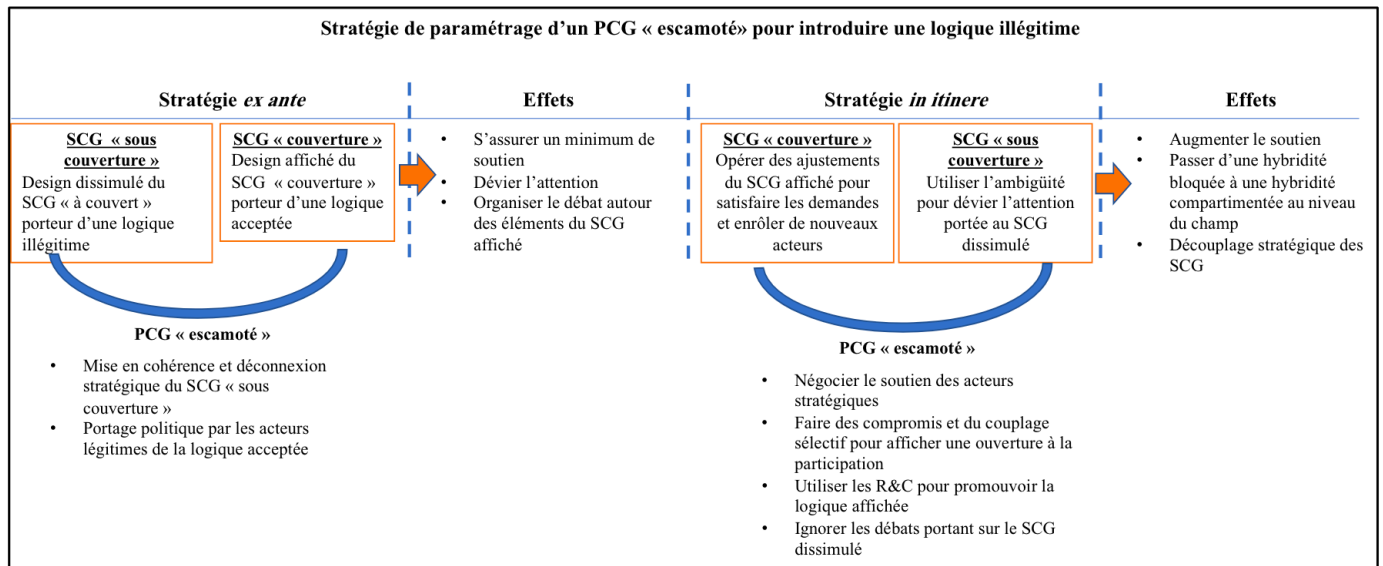


Source : Gourbier et al., 2022, p. 72.

Je reviens ici sur l'une des contributions de cette recherche, autour de l'utilisation de SCG « couverture » et « sous couverture » pour dissimuler une logique institutionnelle illégitime. Bien plus que des outils de pilotage de la performance publique, la configuration du PCG apparaît, dans notre cas, comme l'arme stratégique principale d'une politique publique austéritaire qui ne dit pas son nom. Les travaux en contrôle de gestion tendent à positionner les éléments de contrôle tantôt comme des objets générateurs de conflits, tantôt comme des objets frontières à même de réguler ces conflits et permettant ainsi de produire du consensus (Amans et al., 2020; Boitier & Rivière, 2016). Dans notre cas au contraire, la configuration du PCG est un outil de création de frontière. En effet, le PCG et l'organisation de ses SCG contribuent à façonner l'espace public au sens Habermassien et empêche *ex ante* toute forme de discussion d'émerger qu'elle soit ou non conflictuelle (*cf.* Figure suivante).

FIGURE 16. STRATEGIE DE PARAMETRAGE D'UN PCG "ESCAMOTE" POUR INTRODUIRE UNE LOGIQUE ILLEGITIME

Source : Gourbier et al., 2022, p. 76.



L'écran de fumée produit par le paramétrage *ex ante* et le déploiement d'un SCG habillé d'une logique managériale permet d'occuper la scène des débats par un argumentaire technique justement porté par la techno-structure (« les managers territoriaux ») en lieu et place des acteur·rices politiques. Le champ lexical est empreint de l'ingénierie de projet et apparaît difficilement accessible pour les opérateur·rices culturel·les. La technique managériale permet ainsi de dévier l'attention, d'organiser le débat autour du SCG « couverture » qui est, lui, affiché et mis sous le feu des projecteurs. Ce paramétrage *ex ante* permet de s'assurer d'un minimum de soutien et d'éviter des conflits de buts perçus comme considérables et difficilement surmontables. En effet, assumer une logique austéritaire dominante dans la construction d'une politique culturelle locale est perçu comme contre-productif par les acteur·rices. Cette stratégie de paramétrage d'un PCG « escamoté » permet d'éviter d'avoir à affronter ce que M.L. Besharov et W.K. Smith (2014) qualifient d'environnement organisationnel fortement « contesté » et pouvant compromettre la légitimité de l'organisation publique. Une fois déployé et introduit dans le champ culturel, le PCG « escamoté » fait l'objet d'un ajustement *in itinere* pour réguler les conflits qui apparaissent. Toutefois, les ajustements ne concernent que les conflits de moyens et portent sur le SCG « couverture ». Les conflits qui entourent le SCG « sous couverture » sont systématiquement évités par l'entretien d'une ambiguïté stratégique. L'usage stratégique de l'ambiguïté permet à l'organisation de se protéger face à un environnement où la confiance est faible et permet d'assurer une réponse passive (simple soutien) voire active (collaboration) des parties prenantes. En effet, dans notre cas, le Département parvient à augmenter le soutien des parties prenantes car de plus en plus d'acteur·rices culturel·les répondent aux appels à projet et font preuve de collaboration. En ce sens, le paramétrage observé du PCG et de son usage viennent contredire les postulats de rationalité du contrôle de gestion ;

l'ambiguïté apparaît au contraire comme un levier du contrôle qui favorise et facilite le changement (Chauvey, 2010). Si d'un côté l'augmentation du soutien des acteur·rices culturel·les est permise par l'entretien de l'ambiguïté autour du SCG « sous couverture », cette collaboration est aussi permise par un SCG « couverture » qui est ajusté pour répondre aux demandes des acteur·rices culturel·les dès lors que leurs revendications portent sur les moyens de la logique managériale. Le SCG « couverture » se veut participatif et conciliant, inscrit dans une dynamique de dialogue et de pédagogie. Enfin, alors que les éléments de contrôle du SCG « sous couverture » sont construits et figés *ex ante*, les éléments de contrôle du SCG « couverture » sont complétés chemin faisant. L'usage des contrôles par les récompenses vise à assurer le support de certaines parties prenantes reconnues comme légitimes par la logique culturelle dominante. En effet, en mettant sur le devant de la scène des opérateur·rices culturel·les qui ont démontré leur capacité à être « de bons élèves » de la politique culturelle, ces mêmes acteur·rices viennent promouvoir cette politique auprès de leurs pairs en reconnaissant ses bienfaits. Dès lors, le paramétrage du PCG « escamoté » repose sur une tension paradoxale entre le SCG « sous couverture » et le SCG « couverture ». Si les deux SCG sont mis en cohérence, ils sont stratégiquement déconnectés et répondent à des configurations paradoxales. En effet, le SCG « sous couverture » est imposé et produit des effets immédiats. Il est inscrit dans une logique top-down et ne fait l'objet d'aucune négociation. Ce SCG est stratégiquement dissimulé aux acteur·rices culturel·les. *A contrario*, le SCG « couverture » est argumenté sur l'espace public. Il s'inscrit dans une perspective de long terme et fait l'objet de négociations et d'ajustements. Il s'agit en ce sens d'un paramétrage paradoxal du PCG « escamoté » dont des éléments *a priori* contradictoires viennent pourtant produire des effets synergiques (Smith et Lewis 2011). Si la tension paradoxale du PCG est irréductible (Van de Ven et Poole 1989), elle est régulée par l'escamotage qui permet de compartimenter et de séquencer l'expression des éléments contradictoires.

2. LES TENSIONS DANS LES ORGANISATIONS HYBRIDES

Dans les cas où les logiques institutionnelles sont compatibles, la recherche se focalise sur les dynamiques d'hybridation (Battilana & Dorado, 2010; Reay & Hinings, 2009). Or, cette hybridité, qui se traduit par la rencontre de valeurs potentiellement contradictoires, n'est pas sans générer des tensions (Magnani & Marais, 2021).

« Les tensions sont des inconforts résultant de conflits d'idées, de principes ou d'actions (Michaud, 2013). Elles sont la conséquence des contradictions et de leur tentative de résolution (Guedri, Zied et al., 2014), les contradictions étant définies comme des principes ayant des effets opposés qui coexistent (Ford et Ford, 1994). Les tensions naissent ainsi d'une opposition entre forces, valeurs, objectifs et principes ainsi que de confrontations entre acteurs organisationnels (Guedri, Zied et al., 2014; Château Terrisse, 2013). Si elles peuvent être potentiellement déstabilisatrices pour les organisations (Jay, 2013), les tensions ne sont pas

systematiquement négatives (Lewis, 2000). Elles peuvent tout autant encourager ou entraver les dynamiques organisationnelles. L'organisation peut, sous certaines conditions, tirer des bénéfices de l'entretien et de la conservation de tensions (Battilana et al., 2015). En effet, elles ont comme vertu de pousser l'organisation et ses acteurs à évoluer et à se dépasser, elles révèlent de nouvelles représentations et perceptions. Les tensions suscitent la controverse et sont utiles pour penser des options alternatives et favoriser la co-construction autour d'outils et de visions partagés (Battilana et al., 2015) ».

(Maignan et al., 2018, p. 129)

L. Audebrand considère que la littérature sur les paradoxes ou les tensions gagnerait à s'étendre à d'autres catégories, au-delà de la tension centrale entre finalités économiques et sociales. Il évoque également l'intérêt d'étudier une plus grande variété d'organisations alternatives (dans le champ des entreprises sociales), et en particulier celles qui ont une longue histoire de gestion de diverses tensions internes, comme les coopératives (Audebrand, 2017).

Mes travaux ont également permis de contribuer à la littérature sur les organisations hybrides à travers l'étude des tensions organisationnelles au sein d'une SCIC engagée sur la problématique du logement très social aux côtés de populations défavorisées (Maignan et al., 2018). *Les éléments qui suivent sont extraits de cet article et témoignent de l'intérêt et des contributions de cette recherche pour le courant de la TNI.*

Les coopératives sont des formes organisationnelles fondées sur une tension fondamentale entre leurs missions économiques et sociales. Les finalités et objectifs divergents sont articulés par différents groupes organisationnels qui disposent d'un pouvoir partagé (Denis et al., 2001). Les tensions constituent donc un thème de gestion central pour les coopératives qui acceptent, *a priori*, les tensions et les embrassent (Michaud, 2011). Dans le cas des SCIC, les tensions sont indispensables au bon fonctionnement de l'organisation, dans la mesure où elles permettent d'atteindre des objectifs stratégiques multiples (Ashcraft & Trethewey, 2004). Elles constituent donc une nécessité vitale, en engendrant des forces opposées mais complémentaires et en dialogue (Bovais, 2014). C'est de la mise en relation de ces différentes forces, de leur articulation spécifique et démocratique, que va naître une gestion plurielle qui évite le déclin identitaire coopératif. Les acteur·rices organisationnel·les doivent fournir un travail actif, continu et quotidien, pour gérer les tensions (Bjerregaard & Jonasson, 2014). La gestion des tensions dans les entreprises sociales induit une multiplicité de réponses, dépendantes du type de tensions. Comprendre le traitement des tensions et leurs incidences, passe par une caractérisation de leur nature et une analyse détaillée de leur manifestation.

Pour cette recherche nous nous appuyons sur les travaux de W.K. Smith *et al.* (2013) qui proposent une typologie des tensions dans les entreprises sociales et révèlent les principaux défis engendrés

par leur manifestation. Cette typologie décline la tension liée à la double finalité, en quatre sous-tensions que nous avons adapté aux spécificités des SCIC.

TABLEAU 3. LES TENSIONS DES ENTREPRISES SOCIALES APPLIQUEES AUX COOPERATIVES MULTI-SOCIETAIRES

Types de tensions	Tensions entre les dimensions sociales et économiques	Application aux coopératives multi sociétaires à vocation sociale
Tensions de performance : Emergent de finalités et de types d'évaluation divergents	Dimension sociale : le projet s'adresse à de nombreuses parties prenantes et l'évaluation est qualitative et non standardisée Dimension économique : le projet s'adresse aux actionnaires et l'évaluation est quantitative et simple à mettre en œuvre	La dimension sociale est très forte puisque les SCIC ont un intérêt collectif et leurs missions visent l'utilité sociale. La dimension économique l'est également puisqu'elles ont une activité marchande nécessaire à leur équilibre financier et leur développement. Les évaluations économique et sociale coexistent. → Manifestations de tensions de performance pour protéger la simultanéité des finalités
Tensions organisationnelles : Emergent de structures et pratiques divergentes	Dimension sociale : statut associatif et embauche de salariés éloignés de l'emploi ou avec des compétences sociales Dimension économique : statut de société et embauche de salariés productifs et efficaces	Le statut SCIC est intégrateur des deux dimensions, à mi-chemin entre l'association et la coopérative Les pratiques de recrutement à dimension économique ou sociale coexistent et provoquent des tensions. → Le statut SCIC permet-il à lui seul de résoudre les tensions organisationnelles ? → Manifestation de tensions organisationnelles au niveau du recrutement, entre salariés à compétences sociales et économiques
Tensions d'appartenance : Emergent des sous-groupes organisationnels ayant des identités divergentes	Dimension sociale : parties prenantes qui s'identifient à la mission sociale Dimension économique : parties prenantes qui s'identifient à la mission économique	Le multi sociétariat engendre une grande variété dans les sous-groupes organisationnels, ce qui renforce les possibilités de contradictions et de conflits. La gouvernance démocratique permet l'expression des divergences entre sous-groupes et évite la prise de pouvoir exclusive par un groupe particulier. Cependant, la domination d'un sous-groupe peut s'exercer. → Manifestation de tensions d'appartenance pour préserver la diversité des sous-groupes et leur engagement dans la gouvernance
Tensions d'apprentissage : Emergent d'horizons temporels divergents	Dimensions sociale : la mission sociale peut être menacée par la croissance et requiert une vision à long terme Dimension économique : la mission économique est renforcée par la croissance et peut venir de gains à court terme	La SCIC contraint les gains financiers à court terme et la croissance. La SCIC est un statut relativement nouveau et complexe, les modèles de croissance ne sont pas encore formalisés. → Manifestation de tensions d'apprentissage pour développer la dimension économique

Source : Maignan et al. 2018, adapté de Smith et al., 2013, p. 410

J'ai détaillé dans le chapitre précédent les contributions managériales qui participent à la compréhension de l'objet SCIC et à la fabrique et au maintien du projet alternatif. Je reviens ici plus précisément sur une métaphore que nous avons proposée et qui permet d'entrevoir différemment les tensions au sein d'une coopérative multi-sociétaire : le nœud de tensions. Cette recherche met en effet en évidence l'importance des tensions au sein des coopératives multi-sociétaires. La tension principale de finalités est persistante car elle est constitutive du statut et irrigue l'organisation de tensions reliées et interdépendantes. Elle se décline tout d'abord dans les tensions de performance qui peuvent fragiliser l'organisation, mais aussi stimuler l'innovation. Cette tension centrale est également constitutive des tensions organisationnelles qui mettent en œuvre la double finalité dans des pratiques qui peuvent être ambiguës et contradictoires. Les tensions d'appartenance, quant à elles, confrontent des groupes organisationnels hétérogènes

défendant principalement soit l'une ou l'autre des finalités. Les tensions d'apprentissage, également, surgissent dans le temps, lorsque la coopérative se développe et qu'elle valorise l'une ou l'autre des missions. Enfin, cette tension de finalité centrale se traduit dans les tensions éthiques, qui posent la question de l'articulation entre moyens et fins. Ces tensions sont imbriquées, entremêlées et reposent sur des contradictions engendrées par la recherche simultanée des finalités. Cette centralité du thème des tensions dans la gestion des coopératives multi-sociétaires nous conduit à proposer une nouvelle représentation organisationnelle, celle d'un nœud de tensions.

G. Morgan (1986) propose plusieurs images de l'organisation. Il la définit tour à tour comme une machine, un organisme, un cerveau ou encore comme un système de flux en transformation permanente. Mais force est de constater que la métaphore dominante pour les économistes, les financiers et les juristes (voire les gestionnaires) est celle de nœuds de contrats (Coriat & Weinstein, 2010). De ce point de vue, la firme n'est rien d'autre qu'une fiction ou qu'une entité agrégative qui se matérialise par un nœud spécifique de relations contractuelles entre des personnes physiques. En cela, l'entreprise est avant tout une continuité du marché. Les acteurs n'existent donc qu'au regard de contrats supposés libres (Chassagnon, 2012). Cette conception vise à affirmer la prééminence du marché comme forme fondamentale d'organisation sociale et conduit à promouvoir l'entreprise capitaliste comme la forme d'organisation la plus efficace, alors que l'entreprise publique et la firme autogérée sont supposées inefficaces (Coriat et Weinstein, 2010). Cette image nous a semblé peu adaptée pour représenter les entreprises sociales et les coopératives. En effet, celles-ci ne mettent pas en œuvre des mécanismes exclusivement marchands ou contractuels et ne résument pas leur finalité à sa dimension économique. L'importance des tensions au sein des coopératives multi-sociétaires nous amène à considérer que ces organisations sont le résultat d'interactions entre individus qui évoluent en permanence sous la contrainte de la double finalité. Les tensions et leur prise en compte constituent le mécanisme clé de coordination dans l'organisation. A l'instar des recherches qui considèrent que la communication est le facteur constitutif de l'organisation, nous proposons de retenir les tensions comme facteur constitutif des coopératives multi-sociétaires. Nous répondons ainsi à l'appel de L. Putnam *et al.* (2016) à considérer les contradictions comme une méta-perspective et à en faire une dimension constitutive des organisations. Les coopératives multi-sociétaires sont ainsi constituées de tensions et s'organisent à travers elles. Ces coopératives ne sont pas simplement des entités soumises aux tensions, au contraire, les tensions les produisent et les structurent. Les tensions sont le moyen central par lequel les organisations sociales et les coopératives multi-sociétaires naissent et perdurent. Les tensions sont ainsi l'élément clé, vital et constitutif de ces formes organisationnelles alternatives. Le nœud de tensions décrit la nature profonde de ces organisations qui visent à réunir

des dimensions contradictoires. Chaque coopérative multi-sociétaire est, dès lors, un ensemble singulier de tensions, ce qui rapproche cette représentation des théories évolutionnistes qui expliquent la diversité des formes organisationnelles par les routines et leur processus de résolution de problèmes (Coriat et Weinstein, 2010). Cependant, cette représentation s'en éloigne par le fait qu'il n'y a pas d'automatisation dans la résolution des tensions et que l'organisation, conçue comme nœud de tensions, reconnaît les conflits entre acteur·rices comme des éléments moteurs de la vie organisationnelle et non comme une simple dissonance cognitive.

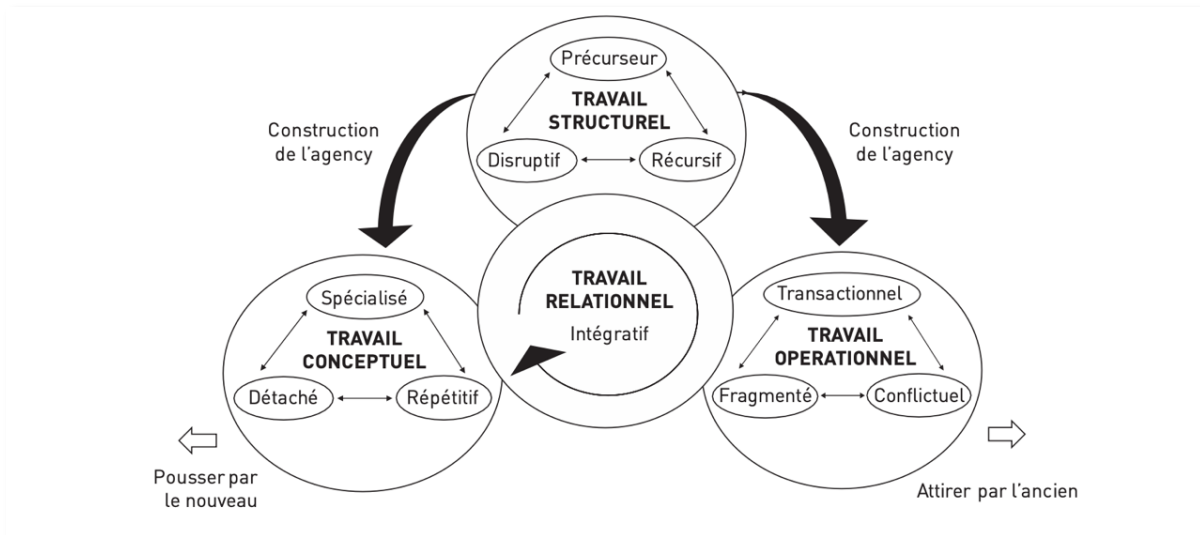
La force de la métaphore est de provoquer un raisonnement analogique créatif (Schoeneborn et al., 2016). Le nœud solidifie, stabilise et coordonne des éléments entre eux. Les types de nœuds sont multiples, complexes, ils mobilisent des compétences pour les nouer et les dénouer. Ainsi, la coopératives multi-sociétaires est fondée sur le nœud fondamental imbriquant l'économique et le social qui se décline ensuite en sous-nœuds. Ce nœud principal liant les finalités économiques et sociales est indénouable : son existence est la garantie que la coopératives multi-sociétaires assure simultanément ses missions et ne délaisse pas l'une d'elles en vue de simplifier sa gestion. Il est constitutif des coopératives multi-sociétaires et permet de les distinguer des entreprises aux statuts classiques, fondées sur des finalités économiques pures, ou encore des associations ou des organisations à buts philanthropiques, fondées sur des finalités sociales. Cependant, chaque coopérative multi-sociétaire est un système particulier de nœuds de tensions. Si le nœud de finalités est constitutif et est donc nécessairement présent dans ce type d'organisation, il est décliné en sous nœuds évolutifs qui sont spécifiques au secteur et aux caractéristiques de chaque organisation. Cette métaphore permet ainsi de montrer la pluralité des tensions, leurs niveaux multiples et inter-reliés (Putnam et al., 2016).

Cette métaphore a le mérite de mettre en lumière les tensions comme élément constitutif, explicatif et structurel d'une entreprise d'économie sociale. Les tensions se manifestent en effet dans ces organisations, elles expliquent leur fonctionnement et leur mode de coordination et elles structurent les relations et les actions. Cette représentation souligne les dangers mais également les aspects positifs des tensions. Un nœud peut étrangler et mettre en péril l'objet qu'il enserre mais il peut également le solidifier et aider à sa maîtrise. Les tensions et leur gestion peuvent alors générer de l'innovation sociale, encourager les actions qui lient l'économique et le social, développer des alternatives et aider à construire une vision commune et partagée.

3. LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL : QUAND LA CAPACITE D'AGENCE DES ACTEUR·RICES EST RECONNUE

J'ai largement évoqué, dans la **Section 3** du **Chapitre 1** qui avait pour objectif de mettre en lumière mes contributions à l'analyse de l'objet territoire, l'article co-écrit avec Sarah Serval (**Arnaud & Serval, 2020**) qui analyse la phase d'émergence d'un réseau territorialisé d'associations culturelles à travers la mobilisation du concept de travail institutionnel. Ce dernier s'appuie sur le pré-supposé selon lequel les acteur·rices ont la possibilité d'adapter et de transformer les institutions. A travers leurs pratiques, ils peuvent non seulement les maintenir, mais aussi les contester (Oliver, 1990), les détruire et en créer de nouvelles (Lawrence et Suddaby, 2006). L'étude de ces pratiques renvoie au concept de travail institutionnel, entendu comme « *l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions* » (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 215). Dans le cadre de notre étude de la phase d'émergence d'un RTO de l'ESS, l'intérêt se porte naturellement sur le travail des acteur·rices pour créer des institutions afin de construire et faire fonctionner le RTO. La typologie retenue, celle de Cloutier et al. (2016), repose sur quatre formes de travail institutionnel qui sont interdépendantes, s'articulent de manière dynamique et non linéaire, et sont labellisées « travail structurel », « travail conceptuel », « travail opérationnel », et « travail relationnel ».

FIGURE 17. LE MODELE DES FORMES DE TRAVAIL INSTITUTIONNEL



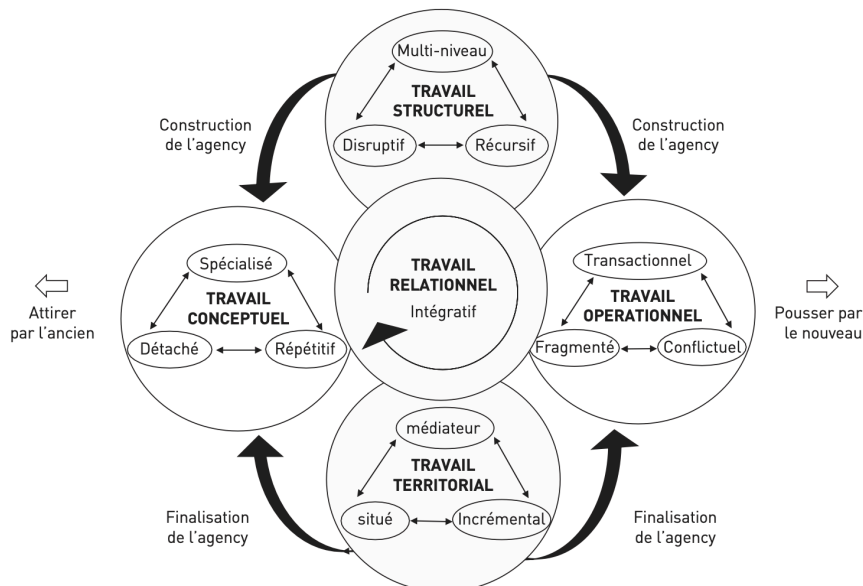
Source : Arnaud et Serval (2020 p. 86), traduit de Cloutier et al. (2016, p. 265)

J'ai ainsi explicité précédemment (cf. **Chapitre 1 < Section 3**) les différents rôles du territoire issus de la littérature et exposé le quatrième rôle – le territoire en tant qu'institution. Nous avons donc enrichi les travaux de T.B. Lawrence et G. Dover (2015) d'un quatrième rôle du territoire qui non seulement contient, médiatise, et complique le travail institutionnel, mais aussi vient le finaliser en étant l'objet institutionnel même à construire. Je complète ici les premiers éléments présentés en

revenant plus spécifiquement sur les apports de cette recherche à la communauté de recherche sur le travail institutionnel : le croisement des travaux de Cloutier et al. (2016) et de Lawrence et Dover (2015) ainsi que l'apport de notre terrain d'étude nous ont permis de proposer une nouvelle forme de travail institutionnel, le travail territorial, en interdépendance et en itération avec les autres formes de travail institutionnel. Les éléments qui suivent sont directement extraits de l'article publié en 2020 avec Sarah Serval.

A travers nos résultats, le territoire passe du statut de « moyen » au service du travail institutionnel à celui de « fin » du travail institutionnel. Ainsi, le RTO de l'ESS porté à l'étude témoigne d'un ancrage territorial particulièrement fort donnant au territoire un rôle important en ce qu'il est la raison d'être du travail institutionnel fourni. Il constitue en ce sens une forme de travail institutionnel en soi : le travail territorial. Ce travail territorial s'interprète en effet comme une forme particulière de travail institutionnel complémentaire aux autres. L'espace requiert alors un travail particulier qui consiste à mener des efforts de construction du territoire qui délimite, supporte et finalise l'action visant à introduire de nouveaux éléments institutionnels. En ce sens, le travail territorial vient compléter la typologie de Cloutier et al. (2016) et est issu de l'imbrication et de l'exploration à la fois des formes de travail institutionnel (Cloutier et al., 2016) et des rôles du territoire (Lawrence et Dover, 2015). Le travail territorial est alors inextricablement relié aux autres formes de travail institutionnel.

FIGURE 18. LE TRAVAIL TERRITORIAL COMME FORME DE TRAVAIL INSTITUTIONNEL



Source : Arnaud et Serval, 2020, p. 96

En effet, le travail territorial est un médiateur qui permet de générer des significations qui servent de filtres interprétatifs pour les autres formes de travail institutionnel. Le travail territorial est situé

et permet de circonscrire à la fois le travail conceptuel, structurel, opérationnel et relationnel en construisant *in fine* les frontières, toujours poreuses et évolutives, du travail institutionnel. Enfin, le travail territorial est incrémental en ce que le territoire se construit chemin faisant du fait de sa complexité qui complique les autres formes de travail institutionnel en faisant intervenir des actions et des actrices non prévus *a priori*.

Ce dernier chapitre visait à mettre en exergue mes contributions conceptuelles au sein de la TNI. Si j'ai mené plusieurs travaux récents dans ce champ, j'ai, en parallèle, mobiliser d'autres théories qui révèlent le pluralisme axiologique, soit dans des perspectives néo-wébériennes, soit dans des perspectives critiques. J'y reviens dans la partie suivante en ce que ces travaux plus récents sont d'autant plus structurants pour mon programme de recherche présent et à venir et interrogent tous les SCIC.

En conclusion de cette première partie, j'ai choisi de présenter un tableau de synthèse (*cf. Tableau 4 ci-après*) des différentes contributions de mes recherches. Qu'est-ce que contribuer ? C'est, d'une manière ou d'une autre (à travers des contributions pratiques et/ou théoriques), apporter des éléments qui servent de substrat pour transformer l'ordre social, les organisations (Katz & Kahn, 1966). En d'autres termes, cela me permet de questionner la portée à la fois scientifique et pratique de mes recherches (Corley & Gioia, 2011). Ce tableau révèle l'intérêt et l'originalité des croisements entre une approche territorialisée des Sciences de Gestion, un prisme d'analyse par le pluralisme axiologique, et un regard sur les champs du Management Public et de l'Économie Sociale et Solidaire. Mais plus largement, il m'a permis de questionner la notion de contribution, de la typifier et d'interroger par là-même la fabrique de la science. J'aborde donc ici quelques éléments qui sont ressortis, une fois ce tableau réalisé, et peuvent, me semble-t-il, entrer en résonance avec toute trajectoire de recherche : comment puis-je contribuer, et à quel endroit, à la fabrique de la science et de la connaissance à travers mes recherches ? Quelle identité de chercheuse se dessine au regard de mes contributions ? Y-a-t-il une évolution dans le temps, une sorte de progression, que je peux expliquer à travers mon parcours dans la recherche ?

TABLEAU 4- PRINCIPALES CONTRIBUTIONS DE MES RECHERCHES

<i>Angle d'analyse</i> / Contribue à	Territoire	Pluralisme axiologique	Management Public	Organisations de l'ESS
Territoire		<i>Contribution conceptuelle</i> : travail territorial (Arnaud & Serval, 2020)	<i>Contributions conceptuelles</i> : attractivité territoriale durable, portefeuille territorial, leadership territorial (Arnaud & Soldo, 2015b, 2019; Soldo et al., 2014)	<i>Contributions pratiques</i> : comprendre le cycle de vie d'un réseau territorialisé d'associations (Arnaud & Serval, 2020)
Pluralisme axiologique	<i>Contributions analytiques</i> : Rôles du territoire dans le travail institutionnel (Arnaud & Serval, 2020)		<i>Contribution pratique</i> : lecture néo-institutionnelle d'un bouleversement paradigmatique d'une politique culturelle locale (Gourbier et al., 2022)	<i>Contributions pratiques</i> : gestion des SCIC – multi-sociétariat, tensions, dégénérescence, comptabilité dialogique (Arnaud & Château-Terrisse 2024 ; Château-Terrisse & Arnaud, 2022 ; Maignan et al., 2018 ; PICRI PAP SCIC, 2016)
Management Public	<i>Contributions analytiques</i> : Analyse des parties prenantes territoriales (Arnaud & Soldo, 2015b) Proximité territoriale comme grille du système territorial (Arnaud, 2014; Arnaud & Anberrée, 2021)	<i>Contribution conceptuelle</i> : logique austéritaire dissimulée à travers le paramétrage d'un PCG « escamoté » (Gourbier et al., 2022)		#
Organisations de l'ESS	#	<i>Contributions conceptuelles</i> de par les potentialités spécifiques de l'objet SCIC : sur les tensions et la comptabilité dialogique (Château-Terrisse & Arnaud, 2022 ; Maignan et al., 2018) <i>Contribution théorique</i> : sur la théorie de la dégénérescence (Arnaud & Château-Terrisse 2024)	<i>Contributions pratiques</i> : quelle construction de projets de territoire avec les OESS (Arnaud & Attarça, 2016, 2017; PICRI PAP SCIC, 2016)	
Types de contribution	Analytiques (pour la compréhension de l'objet territoire)	Théoriques et conceptuelles	Conceptuelles et pratiques (pour les collectivités territoriales)	Pratiques (pour les organisations de l'ESS et plus spécifiquement les SCIC)

Source : Autrice.

J'ai tenté, dans un premier temps, de typifier mes contributions alors même que la confusion peut être grande ici (Corely & Gioia, 2011). Ainsi ai-je proposé quatre types de contributions :

- Les *contributions analytiques* (première colonne) correspondent à mes travaux qui présentent une dimension spatialisée / territorialisée et permettent, à travers une grille analytique spécifique et un regard gestionnaire, de mieux comprendre l'objet territoire. Je mets ici en lumière l'importance d'une interdisciplinarité en SHS pour étudier cet objet ainsi que la capacité des Sciences de Gestion, en tant que discipline scientifique, à contribuer à cet endroit. Ce type de contribution traverse ma trajectoire puisque, de ma thèse à de plus récents écrits, il me semble que j'ai participé à ouvrir la boîte noire territoriale. Ces contributions permettent ici de révéler l'impensé qu'est souvent le territoire.
- Les *contributions pratiques* (dernière colonne et en partie troisième colonne) : je m'adresse, avec ce type de contributions, davantage aux femmes et aux hommes de terrain, aux partenaires des programmes de recherche, à celles et ceux qui font vivre les organisations que j'étudie, que j'accompagne. Cela concerne tout autant les organisations publiques que les organisations de l'Économie Sociale et Solidaires. Il s'agit donc de contributions issues de l'observation de la « vraie vie » qui ont un objectif autre que celui de répondre à des gaps théoriques : « *la théorie axée sur l'importance pratique se concentrerait sur les prescriptions pour structurer et organiser autour d'un phénomène et moins sur la façon dont la science peut mieux délimiter ou comprendre le phénomène* » (Corley et Gioia 2011, p. 18). Si ces contributions sont aussi nombreuses, c'est bien parce que depuis le début de mon parcours dans le monde de la recherche je participe à et coordonne des projets et programmes de recherche participatifs avec des objectifs d'accompagnement et de transformation (*cf. Chapitre 7*). Il y a donc une volonté affichée et forte, depuis toujours de ma part, de contribuer de cette manière.
- Les *contributions conceptuelles* constituent, à mon sens, une première étape importante dans ma participation à la fabrique de la science et de la connaissance. J'ai pu contribuer à de nouvelles conceptualisations dans un premier temps dans le champ du Management Public (colonne 3), puis au sein de la Théorie Néo-Institutionnelle (colonne 2). Ces nouvelles conceptualisations ont pu s'opérer à travers un changement de niveau d'analyse (contributions conceptuelles au croisement des colonnes 2 et 3 et de la ligne 1 – le territoire) ou bien à travers un objet d'étude spécifique qui vient bouleverser ; enrichir le concept (croisement des colonnes 2 et 3 avec les lignes 3 (organisations publiques) et 4 (les organisations de l'ESS et plus particulièrement les SCIC)) (Shepherd & Suddaby, 2017). On peut ainsi voir dans le temps mon évolution du champ du Management Public à celui de l'ESS avec tout le potentiel que constitue la SCIC ; ainsi que mon entrée progressive dans la TNI.

- Les *contributions théoriques* sont, bien évidemment, les plus complexes à produire. Une théorie est un énoncé de concepts ainsi que leurs interrelations qui montre comment et / ou pourquoi un phénomène se produit (Gioia et Pitre 1990). Il me semble que mon dernier article à paraître sur la théorie de la dégénérescence, co-écrit avec Pascale Château-Terrisse, participe d'une contribution théorique forte et qui renouvelle la manière de penser le phénomène de dégénérescence des coopératives en croisant des contributions à l'endroit de la SCIC et du champ des professions réglementées.

Un regard posé sur l'ensemble de ces contributions ainsi que la manière dont elles s'articulent et évoluent dans le temps permet de dévoiler une identité de chercheuse. *In fine*, le pluralisme que je défends dans le **Chapitre 3**, je le retrouve dans ma propre trajectoire et dans mon identité de chercheuse, à la fois pratique et conceptuelle. De par la manière dont je suis entrée dans la recherche, avec un engagement initial fort dans les recherches participatives, j'ai immédiatement conçu mon apport pour la société dans les contributions pratiques que je pouvais construire. Mon approche hétérodoxe en Sciences de Gestion couplant des approches territorialisées à des objets d'étude qui ne sont pas des entreprises capitalistes m'a également permis – et ce avec de plus en plus d'acuité dans le temps au fur et à mesure d'un apprentissage de la fabrique de la recherche mais aussi d'une maîtrise des objets de recherche qui sont les miens – de monter en puissance dans ma capacité à contribuer à de nouvelles conceptualisations. J'essaie aujourd'hui, au-delà de cette valeur et nécessité indubitable des contributions pratiques, de produire des contributions conceptuelles et théoriques car ces dernières me semblent indispensables pour déstabiliser le champ académique (*cf.* **Préambule Partie 3**), participer à des changements de paradigmes, et par là-même transformer notre regard sur la société, les organisations, l'action collective.

La construction de ce tableau de synthèse et la réflexion attenante me permettent également de mener une réflexion sur l'accompagnement doctoral et la manière dont les doctorant·es peuvent entrer dans la recherche (*cf.* **Chapitre 8**) : partir de l'empirie, du pratique, de la « vraie vie » pour reprendre les termes de K. Corley et D. Gioia (2011), puis, amorcer, à travers la thèse, une démarche de recherche vers de nouvelles conceptualisations.

Parce que la SCIC accueille, par nature, le pluralisme axiologique à travers le multi-sociétariat, que de par l'intérêt collectif c'est une organisation plus susceptible que d'autres de s'ancrer sur les territoires, et qu'elle apparaît comme une arène de co-construction des politiques publiques renouvelée et alternative, j'en ai fait mon objet d'étude privilégié ces dernières années. Elle est donc au cœur du programme de recherche que je développe dans la partie suivante.

EN SYNTHÈSE

Cette première partie visait à répondre aux questions suivantes : *À travers quelles perspectives théoriques ai-je construit ma trajectoire et mon programme de recherche ? Avec quelles communautés suis-je en dialogue ? Quelles sont les principales contributions de mes recherches ?*

J'ai ainsi cherché, dans un premier temps (*cf. Preamble*) à narrer mon parcours à travers un récit de trajectoire qui a mis en lumière la manière dont les institutions, les territoires et les personnes que j'ai rencontrées ont contribué à façonner mon identité de chercheuse et ont orienté mes choix (de terrains, de méthodologies de recherche, de perspectives théoriques, *etc.*).

Au-delà d'un CV analytique, j'ai opéré, à travers cette première partie, un travail réflexif qui m'a permis de mettre au jour :

- (1) L'originalité et l'hétérodoxie de mes recherches, à travers la mobilisation du concept de territoire (*cf. Chapitre 1*) et des travaux menés dans les champs du Management Public et de l'Économie Sociale et Solidaire (*cf. Chapitre 2*). Il s'agit à la fois pour moi de revendiquer l'importance et la pertinence du diptyque territoire-organisation dans ces champs et de contribuer à des travaux encore insuffisamment nombreux sur les organisations publiques et les organisations sociales et solidaires.
- (2) Les communautés de recherche avec lesquelles je dialogue. Initialement, la communauté en Management Public, puis celle des organisations de l'ESS. Mais également une communauté pluridisciplinaire en Sciences Humaines et Sociales qui questionne le territoire notamment au regard des jeux d'acteurs – les Sciences de Gestion ayant, dans ce domaine, de réels apports à fournir. Enfin, je m'inscris en plein dans le courant néo-institutionnaliste depuis plusieurs années et engage, plus récemment, un dialogue avec la communauté critique (*cf. Chapitre 3*).
- (3) Les principales contributions de mes recherches dans les différents champs évoqués précédemment (*cf.*

(4) **Tableau 4**) et de donner à voir ainsi quelques éléments concrets tirés de mes principaux articles. Le tableau de synthèse p. 127 ainsi que l'argumentaire développé autour permet de mettre en lumière les différents types de contributions qui sont les miens (analytiques, pratiques, conceptuels et théoriques).

Il me semble ainsi que cette première partie permet de répondre à l'un des enjeux fondamentaux du mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches : faire le bilan d'un parcours de recherche, annonciateur et structurant d'un programme de recherche solide et autonome. La **Partie 2** me permet de développer ce programme.

PARTIE 2 – LA FABRIQUE DE LA CRITIQUE PAR ET DANS LES ORGANISATIONS ALTERNATIVES LOCALES

Problématique de la partie : Comment théoriser la fabrique de l'alternative par et au sein de ces organisations ?

Cette deuxième partie se situe au cœur (de manière propre et figurée) de ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches. Elle me permet tout d'abord de présenter le programme de recherche collectif SCIC-AGRI dont je suis l'une des coordinatrices, aux côtés de Pascale Château-Terrisse et Célia Auquier (*cf. Preamble*). M'appuyant sur cette « actualité » extrêmement structurante, je propose un exercice de théorisation multiple afin d'interpeller la communauté scientifique sur la puissance et l'impuissance des organisations alternatives locales. Comme vous pourrez le constater, cet essai de théorisation est nourri tout à la fois par mes travaux les plus anciens comme les plus récents et montre : (1) la pertinence d'une entrée du territoire dans les recherches en Sciences de Gestion en permettant l'émergence d'un niveau méso-territorial dans l'analyse, (2) la pertinence d'un ancrage en Management Public pour étudier les Organisations Alternatives, (3) la nécessité de la pluridisciplinarité pour faire sens des terrains observés à travers des cadres théoriques et méthodologiques complémentaires. Comme tout programme de recherche en cours, il s'appuie sur les premières intuitions et les premiers résultats obtenus, mais surtout il me permet de mettre à l'agenda scientifique un ensemble de perspectives de recherche qui m'inspirent (**Chapitre 5**). Le premier chapitre me permet de poser un cadre intégrateur de mes recherches présentes et à venir sur les SCIC à travers le courant des organisations alternatives (Béji-Bécheur, Vidaillet, et al., 2021; Cheney, 2014; Parker et al., 2014). Je reviens ainsi dans un premier temps sur le glissement que j'opère des perspectives wébériennes aux perspectives critiques (**Section 1**). Je reviens ensuite plus précisément sur le courant des organisations alternatives (**Section 2**) et mets en lumière le risque majeur que ces organisations côtoient, celui de dégénérer (**Section 3**).

Dans le **Chapitre 5**, je déploie différentes perspectives de recherche autour des SCIC en tant qu'organisations alternatives que je structure en fonction de trois niveaux d'analyse : le champ (**Section 1**), l'organisation (**Section 2**) et le territoire (**Section 3**).

PREAMBULE : LE PROGRAMME SCIC-AGRI : LA COLONNE VERTEBRALE DE MES RECHERCHES PRESENTES ET FUTURES

L'introduction de ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches met en exergue la polymorphie des « wicked problems » et des crises actuelles auxquelles nous devons collectivement faire face (dérèglement climatique et redirection écologique, crises sanitaires, crises sociales, crises géopolitiques, crises démocratiques, *etc.*), ainsi que la complexité des réponses à apporter pour penser et construire l'habitabilité future de notre planète. Les défis planétaires actuels (qu'on les traduise à travers les 17 Objectifs de Développement Durable de l'ONU, au regard du dépassement des limites planétaires, ou autres) nécessitent de réfléchir à des modalités nouvelles et alternatives de faire société et de répondre aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et politiques contemporains (Adler, 2014; Barin Cruz et al., 2017; Cheney, 2014). Les questions alimentaires et agricoles sont, dans ce cadre, essentielles, du fait des enjeux qu'elles soulèvent, à l'interface entre société et nature. En effet, le secteur agri-alimentaire²⁹ se caractérise par une multifonctionnalité qui le place au cœur d'enjeux tels que la sécurité et la souveraineté sanitaires et alimentaires, l'accessibilité et la durabilité des ressources alimentaires, la qualité des produits, la protection des ressources et de l'environnement, la gestion et le partage des espaces ruraux, *etc.*

Ce préambule a pour objet la présentation et l'explicitation du programme de recherche qui m'anime depuis 2020 et qui constitue mon horizon scientifique et politique pour plusieurs années : le programme de recherche SCIC-AGR³⁰. Je propose donc de revenir sur la genèse et la construction chemin-faisant d'un programme et d'un collectif ; la problématisation, et enfin la structuration de ce programme de recherche.

²⁹ Je rappelle ici les éléments définitionnels apportés dans le Préambule de la **Partie 1** : J'utilise à escient le terme « agri-alimentaire » afin de ne pas limiter mon propos à l'amont productif (agricole) mais prendre en considération « *la filière alimentaire, de la production à la consommation en passant par la transformation et la distribution* » (Bonnefoy & Brand, 2014, p. 96). En tant que système sociotechnique, l'agri-alimentaire englobe « *les agriculteurs, le conseil, la recherche, les acteurs de l'amont et de l'aval des filières, les politiques publiques et les instances de régulation (réglementation des phytosanitaires, des pollutions, des semences et de la qualité des produits notamment), les consommateurs et la société civile* » (Lamine, 2012, p. 139).

³⁰ Ce préambule s'appuie sur l'article que nous avons publié dans la RECMA (Suarez et al., 2022), sur les dossiers de réponse aux appels à projet de l'ADEME et de l'ANR, ainsi que sur le site internet du projet : <https://scic-agri.hub.inrae.fr/>

LA GENESE D'UNE GRAPPE DE PROJETS : LE PROGRAMME DE RECHERCHE SCIC-AGRI

Comme je l'ai évoqué dans le **Préambule de la Partie 1**, en 2019, je me mets en disponibilité afin de rejoindre ma famille en région toulousaine. J'avais préalablement postulé sur un contrat de recherche en CDD à l'INRAE afin de travailler sur les coopératives agricoles traditionnelles et leurs stratégies d'intégration des filières biologiques dans le cadre du programme de recherche REPRO-INNOV coordonné par Pierre Triboulet. Je découvre ainsi le monde de la coopération agricole et suis rapidement déçue face à une dégénérescence forte de ces organisations au sein desquelles la logique de marché a très souvent pris le pas sur la logique coopérativiste. Et en effet, la littérature indique que les coopératives agricoles peuvent être considérées comme des organisations hybrides (Deroy & Thénot, 2015; Deville & Mourey, 2018) soumises à une forme d'ago-antagonisme c'est-à-dire à une tension entre le tropisme local exercé par le territoire et l'attraction globale exercée par le marché (Assens, 2013) qui se traduit par des phénomènes de filialisation, d'internationalisation et de concentration (Triboulet & Filippi, 2013). À ce moment-là, nous commençons à réfléchir avec Pascale Château-Terrisse, en poste depuis une année à l'ENSAT (école d'ingénieur·es agronomes) et rattachée à l'UMR AGIR d'INRAE, à un projet de recherche autour des SCIC dans le secteur agri-alimentaire. En effet, nous sortions du projet de recherche PICRI PAP SCIC qui nous avait permis d'analyser des SCIC issues de différents secteurs d'activité et l'opportunité de questionner les capacités disruptives et innovantes des SCIC dans le secteur agri-alimentaire nous a semblé pertinente. Après quelques recherches empiriques et scientifiques, nous nous sommes aperçues de l'intérêt fort que la Fédération Nationale des CUMA avait porté au statut SCIC à sa création. Nous avons également observé la présence de SCIC dans le secteur, et avons ainsi répondu à un appel à projet du Labex Structuration des Mondes Sociaux afin de financer un premier projet exploratoire (2020-2022).

« En 2008, Franck Thomas, membre de la FNCuma, publiait dans cette revue un article intitulé « SCIC et agriculture : le temps des défricheurs ». Si la coopération est enracinée dans l'économie agricole, l'article démontrait en quoi les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) apparaissaient comme des formes organisationnelles alternatives aux schémas traditionnels de coopération agricole. Cette publication témoignait ainsi de l'intérêt fort que le réseau des CUMA a porté à cette nouvelle forme coopérative qui, depuis sa création en 2002, semble trouver un écho croissant auprès des acteurs du secteur agricole. Pourtant, le monde de la recherche ne s'est actuellement que peu emparé de cet objet d'étude que constitue les SCIC agricoles. Afin de pallier cela, un projet de recherche est né – SCIC Agri – visant à questionner le modèle organisationnel de la SCIC dans le secteur agricole et à déterminer dans quelle mesure cette forme alternative de coopération agricole répond aux défis contemporains du secteur ».

(Suarez et al., 2022, p. 65)

Ce projet exploratoire nous a permis de mieux comprendre les enjeux sectoriels et les acteur·rices et réseaux qui portaient majoritairement des projets de SCIC. Nous avons notamment réalisé une revue de presse qui nous a permis de dépeindre le paysage des SCIC dans le secteur agri-alimentaire

et d'entrevoir quatre enjeux contemporains du secteur auxquels les SCIC semblent faire face à travers leurs capacités de disruption et d'innovation (Suarez et al., 2022). Je reprends, ci-après, les enjeux identifiés dans l'article de 2022 publié dans la RECMA (pp. 80-81).

Le premier enjeu qui ressort de l'analyse est la ***diversification du secteur agricole vers les énergies renouvelables***, notamment là où le système de production intègre des sous-produits aptes à une valorisation (haies bocagères, sous-produits de cultures et d'élevage, ...). Cette diversification a pour objectif la valorisation de la vente de bois et la mise en place de méthodes alternatives de production d'énergie. L'analyse de la revue de presse montre que dans le domaine de la diversification énergétique, ce sont quelques SCIC très actives qui ont porté l'attention des médias sur ces nouveaux partenariats à l'échelle de communautés locales. D'une part, les autorités locales soutiennent généralement les groupes de producteur·rices dans le cadre de leurs compétences en matière de développement économique. D'autre part, les producteur·rices recherchent le soutien de ces mêmes autorités pour organiser collectivement une diversification de l'agriculture vers des énergies renouvelables, dans une logique d'économie circulaire. Alors que les enjeux énergétiques augmentent, la relative baisse de cette thématique sur la période récente invite à mieux explorer le positionnement des SCIC sur les énergies renouvelables, comme par exemple la méthanisation agricole.

La ***production d'aliments biologiques et leur distribution en circuits courts*** est un deuxième enjeu fort. Peuvent être questionnées et analysées ici les nouvelles activités de transformation et de commercialisation ainsi que les nouvelles formes de marché telles que les cantines, les magasins de proximité et la restauration hors foyer. Le caractère multi-sociétarial de la SCIC permet d'associer des producteur·rices, des consommateur·rices et des structures collectives pour construire des filières locales proposant une nouvelle image de l'agriculture et du territoire et répondant à un intérêt collectif (Thomas, 2008). Une SCIC peut permettre de renforcer la confiance et la transparence entre les acteur·rices d'un système agri-alimentaire territorial, car elle favorise le partage d'informations sur les logiques et contraintes de chacun·e (Lamine, 2011).

La revue de presse met également en exergue la capacité des SCIC à ***organiser des collectifs autour d'un intérêt commun dans le cadre d'un système de gouvernance démocratique régi par le multi-sociétariat***. Ceci étant, elle ne met pas en avant les difficultés d'organisation et de prise de décision que peuvent rencontrer les SCIC du fait des différents intérêts des parties prenantes. L'accent est plutôt mis sur les possibilités de financement offertes par les SCIC. En cela, la SCIC permet d'intégrer les pratiques et activités agricoles dans des projets de développement local et notamment d'entrevoir une autre manière d'allier la coopération agricole et les politiques publiques.

Enfin, *l'accès au foncier agricole ainsi que les stratégies relatives à l'installation de nouvelles générations et de néo-ruraux* semblent être particulièrement portés par les SCIC. L'accès à la terre représente un enjeu partagé par un ensemble d'acteur·rices pluriel·les (collectivités, structures d'accompagnement, candidat·es à l'installation, consommateur·rices, citoyen·nes, *etc.*). Le multi-sociétariat des SCIC questionne l'utilisation de la terre comme un bien commun et la coopérative comme un organisme pour le réguler. De nouvelles formes de relations aux biens fonciers émergent, avec différentes propositions de portage foncier et la possibilité pour des agriculteur·rices de s'installer comme entrepreneur·es-salarié·es (à travers le modèle de la Coopérative d'Activité et d'Emploi – SCIC-CAE).

Le projet de recherche financé par le Labex SMS nous a ainsi permis d'explorer les SCIC dans un nouveau secteur et de faire émerger des éléments de problématisation ainsi que des pistes de recherche. L'encadré suivant, présent dans le dossier déposé à l'Agence Nationale de la Recherche (obtention d'une ANR JCJC 2022-2026), synthétise les réflexions et productions issues de ce premier projet exploratoire.

ENCADRE 4. RESULTATS DU PROJET EXPLORATOIRE FINANCE PAR LE LABEX SMS

3 questions de recherche structuraient le projet :

QR1. En quoi les SCIC constituent-elles de nouveaux modèles de coopération agricole ? À quelles problématiques contemporaines du secteur les SCIC peuvent-elles apporter des solutions ?

QR2. Comment le multi-sociétariat structure-t-il les relations entre acteur·rices, ainsi que leurs représentations et leurs pratiques ?

QR3. Dans quelle mesure cette forme organisationnelle peut-elle permettre de participer au développement territorial ?

Les livrables produits dans le cadre de ce projet sont :

- (1) typologie des formes de coopératives dans le secteur agricole ;
- (2) typologie et cartographie des projets agricoles portés par des SCIC en France ;
- (3) revue de littérature sur les SCIC et les problématiques agricoles ;
- (4) analyse de presse sur les SCIC agricoles ;
- (5) entretiens d'expert·es ;
- (6) études de cas et amorçage de terrains à travers des entretiens exploratoires ;
- (7) programme de formation-action autour des SCIC agricoles auprès de deux formations différentes ;
- (8) valorisation auprès des acteur·rices à travers le séminaire « liens entre ESS et agriculture » organisé par Cap Rural ; réalisation d'un [Focus](#) de 4 pages en partenariat avec REPRO INNOV ; réalisation d'une [vidéo](#) sur les SCIC agricoles ;
- (9) valorisation scientifique : communications au congrès RIODD 2021, séminaire « Organisations alternatives » de Grenoble École de Management en décembre 2020, article dans la RECMA (2022).

En parallèle, en 2021, nous réalisons avec Pascale Château-Terrisse un rapport de capitalisation sur la stratégie d'essaimage de la SCIC-CAE GRAP (Groupement Régional pour une Alimentation de Proximité) qui a porté le projet de création d'un groupement de fermes agro-écologiques en région Rhône-Alpes, la SCIC Les Fermes Partagées et celui de La CAAP (Coopérative Auvergnate de l'Alimentation de Proximité) qui vise à structurer la filière alimentaire sur l'aval.

Nous concluons finalement l'article publié dans la RECMA ainsi :

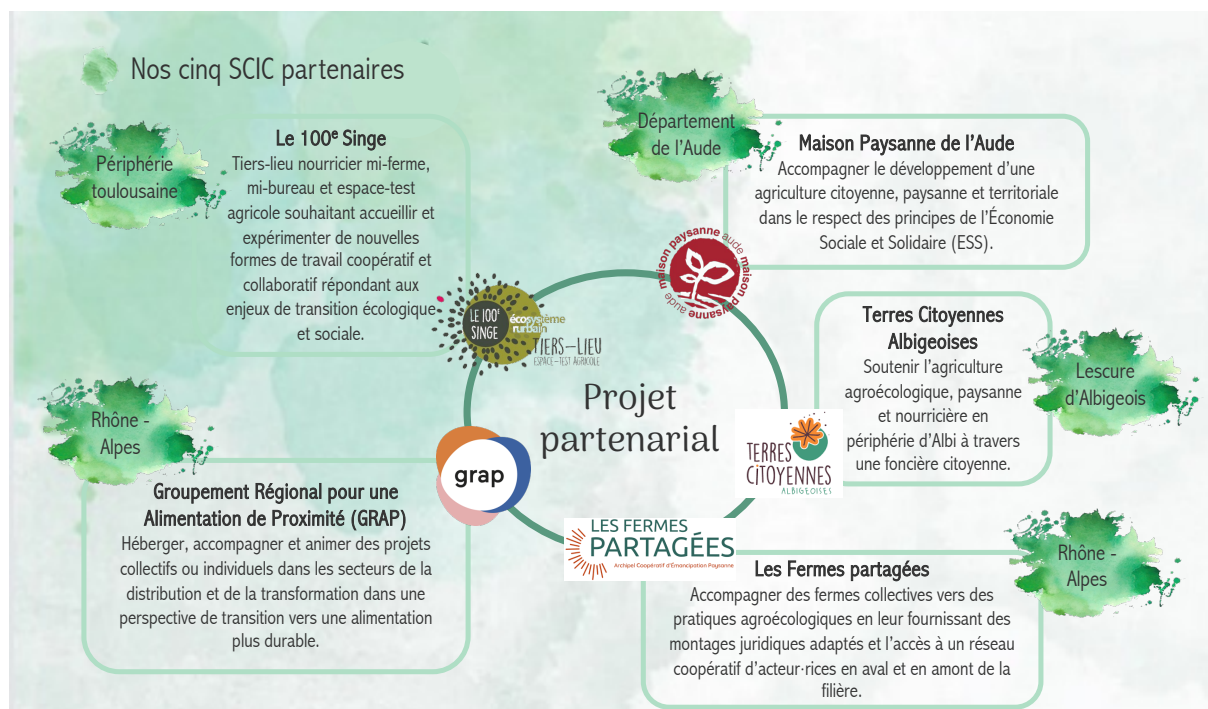
« Ce travail a permis de montrer, à travers une revue de presse, comment les SCIC pouvaient apporter des réponses à de nouvelles problématiques agricoles. 20 ans après l'émergence du statut des SCIC, leur place dans l'agriculture semble maintenant bien reconnue même si elles restent encore un outil juridique peu connu du monde agricole. Elles doivent en effet faire face à la forte structuration du monde agricole autour d'un ensemble d'organisations professionnelles et de politiques publiques spécifiques, sans lien fort avec les autres secteurs d'activité, y compris pour les coopératives agricoles (Thomas, 2008). La revue de presse a permis de voir que la SCIC permet d'intégrer les pratiques et activités agricoles dans des projets de développement local et notamment d'entrevoir une autre manière d'allier la coopération agricole et les politiques publiques à l'échelle de petits territoires. Les perspectives de recherche s'orientent sur des études de cas pour mieux caractériser le multi-sociétariat comme une caractéristique innovante et pertinente pour les coopératives et l'agriculture en France. L'analyse de trajectoires de SCIC, tant dans leur fonctionnement interne que dans leurs mises en réseau, devrait apporter des éléments éclairants sur les processus de gouvernance et d'ancrage territorial à l'œuvre au sein de ces structures ».

(Suarez et al., 2022, p. 81)

Au regard des nombreuses perspectives qu'offrait l'analyse des SCIC dans le secteur agri-alimentaire, nous avons décidé de répondre à différents appels à projet afin de pouvoir financer un programme de recherche sur plusieurs années et de constituer un collectif de recherche sur le long court. C'est ainsi que nous avons répondu à deux appels à projet en parallèle : celui de l'Agence Nationale de la Recherche pour une recherche Jeune Chercheur Jeune Chercheuse (JCJC) que j'ai coordonné, et celui de l'ADEME sur les Transitions Écologiques, Économiques et Sociales (TEES), coordonné par Pascale Château-Terrisse. Dans ce contexte nous avons constitué une équipe pluridisciplinaire en Sciences Humaines et Sociales avec une dominante gestionnaire qui s'ancre sur le Grand Sud de la France. Alors que le projet ANR nous a permis de constituer un collectif de recherche robuste et d'assumer une ambition scientifique forte, le projet ADEME a permis la co-construction du programme avec quatre SCIC partenaires (très vite rejointes par une cinquième : GRAP, avec laquelle nous entretenons déjà des relations professionnelles) et la définition des modalités de notre recherche partenariale (Cf. **Chapitre 7 < Section 1 pour plus de détails**). J'ai explicité précédemment mon expérience sur le montage de ces projets dans le **Préambule de la Partie 1**, je ne reviens donc pas sur les éléments budgétaires ici.

Célia a créé, au printemps 2024, [le site internet](#) du programme de recherche SCIC-AGRI. Y figurent notamment les deux plaquettes de présentation du programme de recherche et des acteur·rices parties prenantes et desquelles j'ai extrait certains éléments.

FIGURE 19- LES SCIC PARTENAIRES DU PROGRAMME DE RECHERCHE SCIC-AGRI

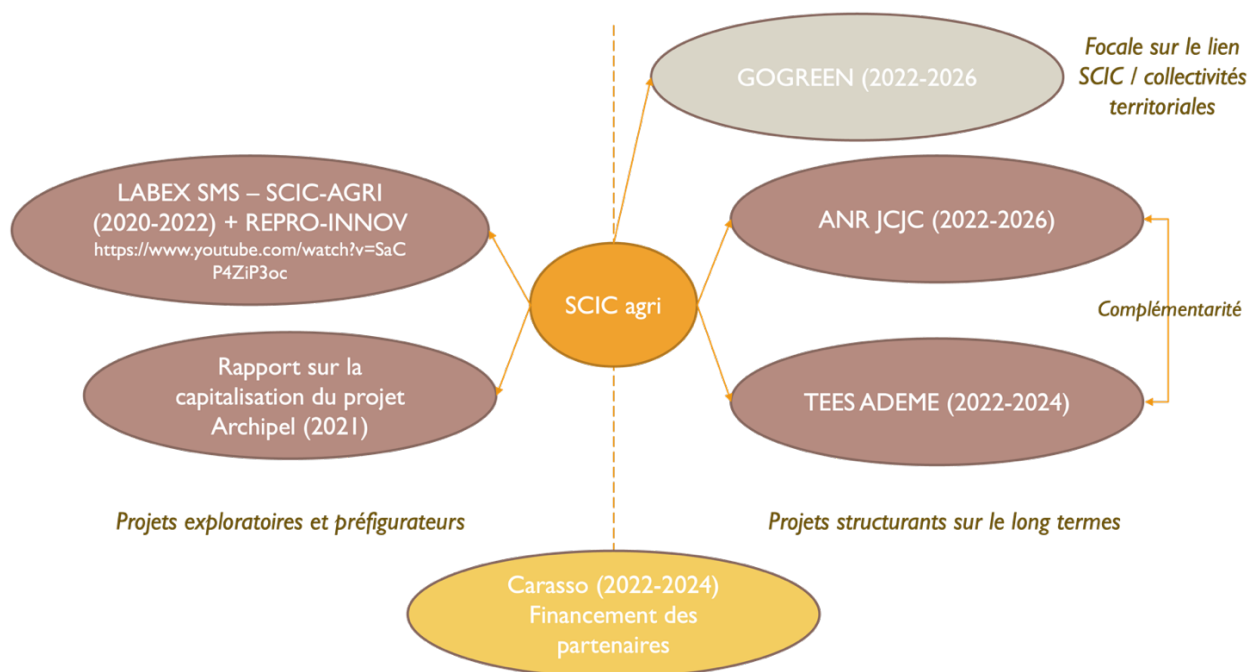


Source : plaquette de présentation du programme de recherche – réalisation : Célia Auquier

C'est ainsi que petit à petit, le programme de recherche SCIC-AGRI prend la forme d'une grappe de projets interdépendants. Cette grappe nous permet d'aller chercher des financements, de la légitimité et de la visibilité dans différents espaces et de mettre en perspective les différentes facettes de notre programme. Si les premiers projets de la grappe ont été portés par Pascale et moi, ce fonctionnement offre des perspectives de portage et d'émancipation pour les membres de notre collectif mixte chercheur·es-acteur·rices. Ainsi, en 2022, nos partenaires ont répondu à un appel à projet de la Fondation Carasso afin de financer leur temps de travail sur le projet scientifique. De même Sarah Serval a fait entrer le collectif dans le projet international Governing Green Transition (Go Green) à travers la réalisation d'une étude de cas liée à l'un de nos partenaires – le 100° Singe. Le cas porte sur un projet de ferme-incubatrice tiers-lieu visant à incuber et développer des projets agroécologiques, à sensibiliser la population à l'écologie et à retisser des liens sociaux dans des zones périurbaines (près de Toulouse, Sud-Ouest de la France). Le projet s'appuie sur une initiative citoyenne initiée en 2015 qui s'institutionnalise à travers la SCIC le 100° Singe. Le projet de ferme incubatrice tiers-lieu est initié par la ville de Ramonville-Saint-Agne qui s'appuiera sur l'expérience et l'ingénierie du 100° Singe pour le déployer dans un cadre de gouvernance partagée. Le projet Go Green est une occasion unique de comparaison internationale de projets visant une transition verte et s'inscrivant dans un cadre de gouvernance partagée (co-création intégrant la sphère publique et

des acteur·rices de la société civile). L'objectif central est d'identifier les critères de réussite des transitions vertes cocréées avec succès.

FIGURE 20- LE PROGRAMME SCIC-AGRI : UNE GRAPPE DE PROJETS



Source : collectif SCIC-AGRI

PROBLEMATISATION DU PROGRAMME DE RECHERCHE

Le secteur agri-alimentaire se caractérise en France, en tant que système productif, à la fois par son poids économique, sa structuration spatiale et sa finalité stratégique : nourrir les Femmes et les Hommes (Margetic, 2014). Le déploiement du paradigme productiviste, parfois caractérisé de fordisme alimentaire (Krausz et al., 2013), s'inscrit dans un double enjeu qui devient central à partir des années 60 : assurer l'approvisionnement de la population et organiser le rattrapage social du monde agricole (Allaire & Boyer, 1995). Ces enjeux restent d'actualité même si la question écologique et environnementale s'est imposée de manière croissante. Le défi démographique actuel renvoie ainsi aux problématiques de sécurité alimentaire voire de souveraineté alimentaire mais pose, plus largement, les questions de la durabilité des systèmes alimentaires territoriaux, de plus en plus fragilisés, et de la contestation croissante des modèles de développement dominants (Lardon & Loudiyi, 2014).

Afin de répondre à ces enjeux, un modèle s'est imposé et « fait » institution : celui de l'agriculture dite industrielle (Plumecocq et al., 2018) fondée sur « la rationalisation scientifique et technique et sur la marchandisation de la production » (Joly & Paradeise, 2003, p. 1). « Les moteurs du mode de production qui

s'organise autour de l'agriculture irriguée, modernisée dans ses technologies et tournée vers les marchés étrangers, appartient à un capitalisme d'un nouveau type : un agribusiness qui intègre l'ensemble des phases du processus de production, du captage de l'eau pour l'irrigation jusqu'au conditionnement industriel et à l'exportation des produits. Rentabilité, spéculation et profit en sont les objectifs » (Pereira, 2019, p. 126). Cette institution s'inscrit dans un champ organisationnel très structuré et dominé par des acteurs coopératifs (les SCA – Sociétés Coopératives Agricoles), des acteurs marchands (entreprises agro-alimentaires) et des acteurs politiques et professionnels agricoles (chambres d'agriculture, FNSEA, etc.) (Triboulet & Filippi, 2013). On constate cependant un processus de déstabilisation de l'institution face aux problématiques (Joly et Paradeise 2003) :

- Sociales, et notamment la recomposition de l'identité professionnelle des agriculteur·rices et de leur place dans la société, ou encore la transformation des modèles agricoles – *i.e.* des exploitations, du travail, de la famille ;
- Environnementales : quels sont les impacts des différents modèles agricoles face à des injonctions fortes de changements pro-environnementaux ? ;
- Territoriales : le monde agricole est attendu dans un effort de décloisonnement (nécessité de participer au développement local, de tisser des liens avec les politiques publiques locales) qui lui sont propres.

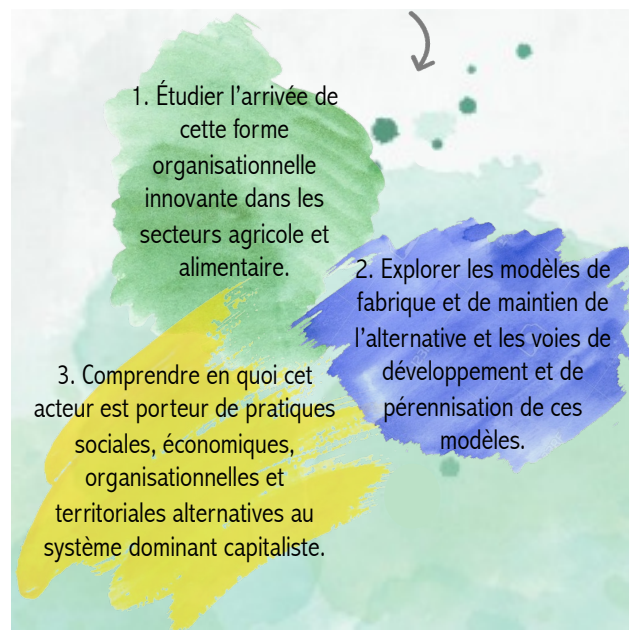
Cette institution, pourtant très stable, est ainsi controversée, notamment parce qu'elle génère des inégalités et produit des dégradations socio-écologiques. Cependant, si la remise en cause du modèle agricole productiviste et la crise alimentaire de 2007-2008 ont soulevé d'importants débats, on constate derrière cela « *un puissant processus de reconfiguration des formes d'organisations sociales et économiques de la production agricole* » (Purseigle, Nguyen, et Blanc, 2017, p. 13). Ainsi peut-on voir émerger de nouveaux phénomènes à l'œuvre permettant aujourd'hui de parler non plus d'une « *agriculture familiale* » mais d'une « *agriculture de firme* » (Hervieu, 2017). Cela rejoint le constat de la place croissante donnée aux grands groupes coopératifs composés de filiales de droit commun et de relations croisées entre coopératives diminuant de fait le caractère a-capitaliste de ces dernières (Filippi et Triboulet 2011; Thomas, 2008). Une autre conception de l'entrepreneuriat agricole existe cependant. Elle renvoie à la figure de l'agriculteur, « *capable d'innover grâce à son savoir-faire et à ses facultés d'auto-organisation, [...] capable de diversifier son activité, de défendre son territoire, d'inventer des formes inédites d'échange avec les consommateurs, et de répondre aux exigences sociales et environnementales (Muller 1989)* » (Olivier-Salvagnac et Legagneux, 2012, p. 13).

Partant de cette deuxième approche, nous avons souhaité étudier l'entrée des SCIC dans le secteur agri-alimentaire, ces dernières défendant une logique d'agroécologie paysanne et apparaissant

comme des organisations potentiellement disruptives et innovantes. Citons, dans les défis du secteur agricole auxquels des SCIC semblent apporter des réponses, l'accès au foncier et l'accompagnement à l'installation en agro-écologie de NIMA (non-issu.e du monde agricole) ([Terres Citoyennes Albigeoises](#) ; [Le 100° Singe](#)) ; la structuration de filières AB en circuits courts locaux ([GRAP](#)) ; un meilleur partage de la valeur dans les filières initié non seulement par les producteur·rices mais également par les consommateur·rices ([Les Fermes Partagées](#) ; [C'est qui le Patron](#)). Les SCIC sont aussi présentes dans des activités telles que les légumeries ([Terra Alter](#)) ou les abattoirs ([Les abattoirs publics de la Manche](#)) et participent, plus largement – à travers la mise en place de partenariats public-privé – au dynamisme des territoires. Elles permettent également d'analyser des systèmes d'action collective à la gouvernance élargie et démocratique, des réseaux d'acteur·rices, des dispositifs de concertation et des pratiques sociales coopératives, considérés comme étant des objets de recherche pertinents pour comprendre la façon dont différents acteur·rices (agriculteur·rices, consommateur·rices, citoyen·nes, coopératives) donnent sens à l'activité agricole (Joly & Paradeise, 2003; Triboulet et al., 2019).

L'ambition de ce programme de recherche est ainsi de déterminer dans quelle mesure, pourquoi et comment les SCIC déstabilisent le secteur agricole face à un modèle dominant productiviste et non adapté aux enjeux de durabilité. La recherche menée est ainsi nécessaire afin de décortiquer les rouages organisationnels, les implications territoriales et les rôles des SCIC dans le champ agri-alimentaire. Le schéma ci-dessous illustre les trois principaux questionnements de la recherche et leur articulation.

FIGURE 21- LES TROIS PRINCIPAUX QUESTIONNEMENTS DU PROGRAMME DE RECHERCHE



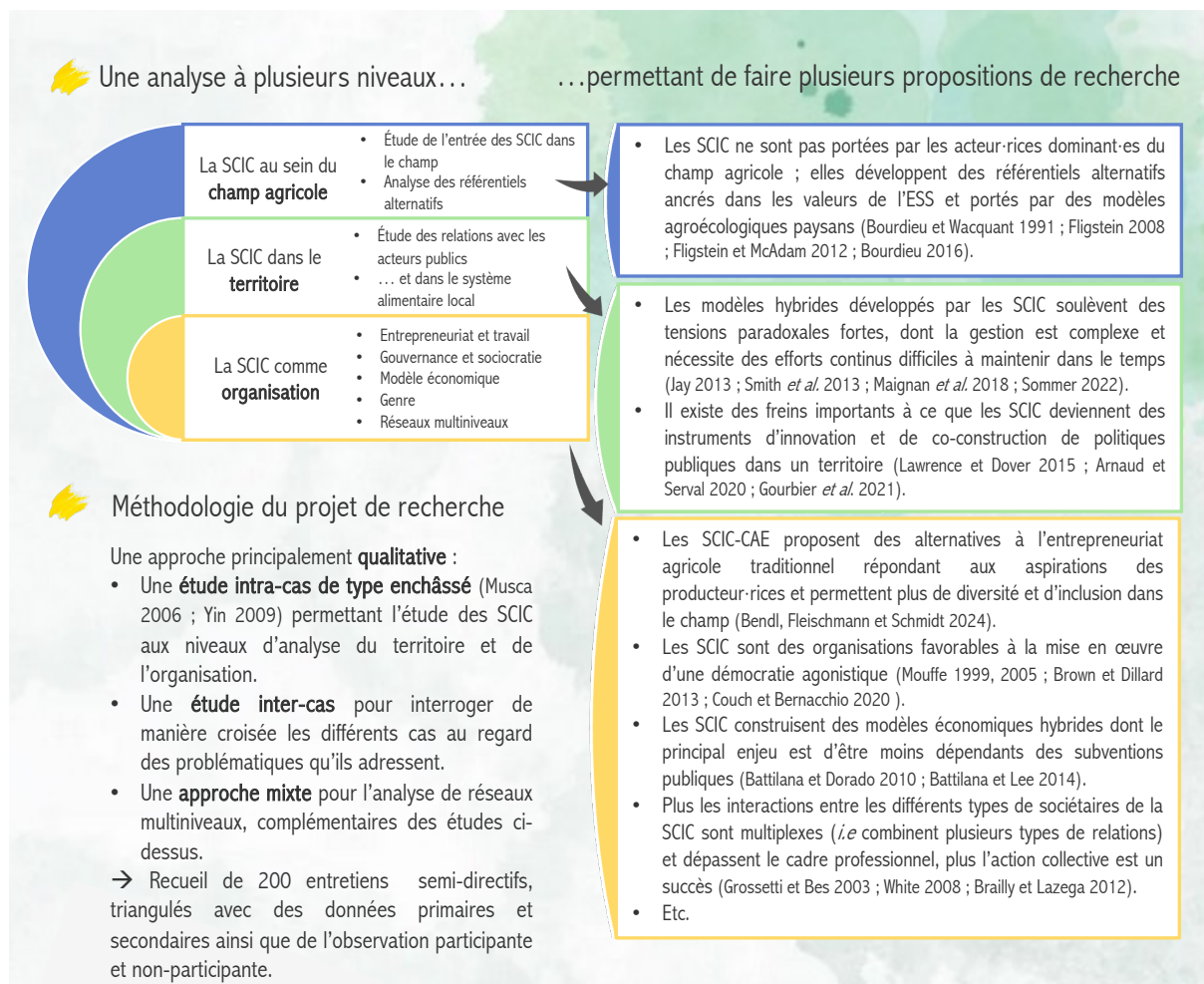
Source : plaquette de présentation du programme de recherche – réalisation : Célia Auquier

D'un point de vue académique, il existe un écart entre la centaine d'initiatives agricoles montées en SCIC sur le territoire français et l'absence d'un véritable corpus scientifique analysant ce phénomène, à l'exception de quelques études (Pierre & Bioteau, 2017; Thomas, 2008; Valorge & Cuma, 2010). Pourtant il s'agit d'un objet d'étude inédit qui permet de réinterroger les modèles de coopération dans l'agriculture et leurs impacts sociétaux. La SCIC représente une « *véritable rupture coopérative* » dans le secteur agricole (Thomas, 2008, p. 21) en posant explicitement la question d'un intérêt collectif devant être partagé par un ensemble d'acteur·rices plus large que les seules agriculteur·rices. De plus, les travaux existants sur les SCIC mettent en lumière les nombreux obstacles à une pérennisation de ces organisations, qu'il s'agisse des tensions inhérentes à la double finalité économique et sociale, de la fragilité des modèles économiques, de la difficile animation du multi-sociétariat, des tensions d'apprentissage liées à la taille critique de l'organisation, ou encore des conditions de répliquabilité favorisant l'essaimage du modèle (Béji-Bécheur et al., 2016; Bonnemaizon et al., 2019; Bonnemaizon & Béji-Bécheur, 2018; Hévin, 2021; **Maignan et al., 2018; PICRI PAP SCIC, 2016**). D'où l'importance d'une recherche en Sciences Humaines et Sociales à dominante gestionnaire afin de décortiquer le cœur des problématiques des SCIC.

STRUCTURATION DU PROGRAMME DE RECHERCHE

Afin de répondre aux questions de recherche soulevées précédemment, nous avons construit une recherche multi-échelle nous permettant d'analyser à la fois le champ, l'écosystème territorial construit autour de la SCIC, ainsi que le niveau organisationnel et individuel à l'intérieur de la SCIC.

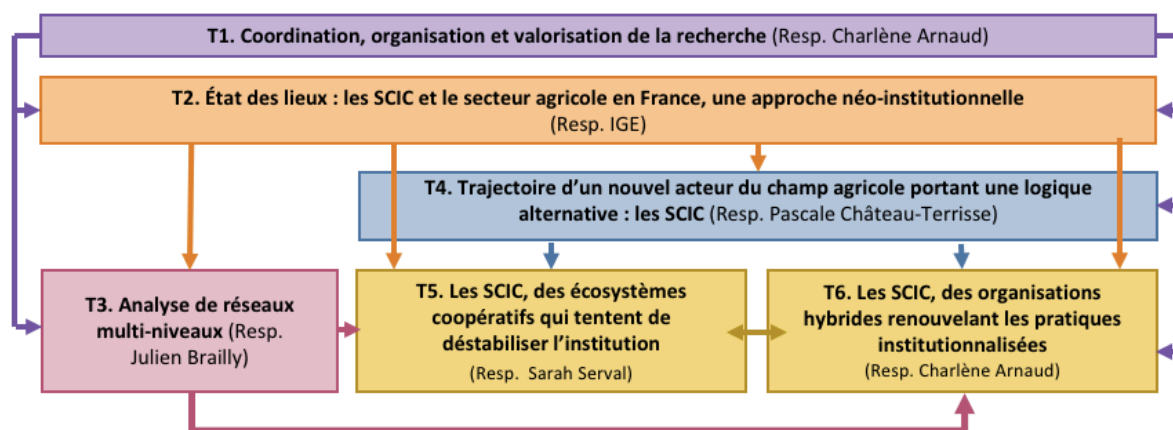
FIGURE 22- APPROCHE MULTI-ECHELLE ET METHODOLOGIE D'ACCES AU REEL



Source : plaquette de présentation du programme de recherche – réalisation : Célia Auquier

L'architecture du projet est la suivante.

FIGURE 23- ARCHITECTURE DU PROGRAMME DE RECHERCHE



Source : projet ANR déposé, p. 7

La T1 relève de la coordination de la recherche qui est assurée de manière croisée sur l'ensemble de la grappe de projet qui constitue le programme complet par Pascale Château-Terrisse, Célia Auquier (que nous avons recrutée pour 4 ans sur le programme de recherche sur un mi-temps coordination scientifique et un mi-temps recherche) et moi-même. **La T2 est un travail d'état des lieux qui vise à apporter** des éléments de contextualisation et de comparaison ainsi que des ressources scientifiques afin d'assurer la cohérence et la richesse du programme.

La T3 relève d'une analyse quantitative et multiniveau des réseaux. Elle se veut complémentaire des tâches 5 à 6 qui révèlent, aux différents niveaux d'analyse choisis, les capacités de déstabilisation et de disruption des SCIC dans le champ agricole.

Au regard de la diversité des organisations impliquées dans les projets agricoles portés par les SCIC et de la multitude des individus, une analyse de réseaux multiniveaux (Brailly & Lazega, 2012) permet de rendre compte de la complexité des relations qui se tissent entre les différentes acteur·rices. La dynamique de ces projets repose ainsi sur la création et la stabilisation des relations entre diverses organisations, relations encadrées le plus souvent dans des liens interindividuels. L'analyse de réseaux multiniveaux permet ici de reconstituer et d'articuler à la fois ces relations entre ces organisations et entre les individus qui les font vivre. Ce faisant, elle permet de mieux saisir comment des relations organisationnelles se désencastrent des relations entre individus (Grossetti & Bes, 2003; White, 2008). Elle permet aussi et surtout de ne plus minimiser le rôle des individus et leur trajectoire dans les effets de mise en réseau des organisations. Il est ainsi possible d'étudier des phénomènes de transitivité entre niveaux comme, par exemple, le cas où une relation entre individus affiliés à des organisations différentes permet de créer un lien entre leurs organisations d'affiliation. Nous avons formulé les hypothèses suivantes – allant du niveau individuel au niveau collectif :

- (1) des SCIC *a priori* marginales dans le système de relations inter-organisationnelles emploient des individus qui créent des liens interindividuels cruciaux pour le succès de l'action collective ; (
- 2) plus les SCIC sont basées sur un nombre restreint d'individus fortement impliqués et plus leur survie est incertaine, hypothèse visant à étudier les vertus de la division sociale du travail relationnel (Lazega, 1994).
- (3) Les résultats de nos premières enquêtes témoignent de différentiels forts en matière d'arsenal de gouvernance. Ainsi, nous faisons l'hypothèse selon laquelle les règles de gouvernance expliquent la morphologie de relations formelles et informelles et, par extension, le succès ou non de l'action collective.
- (4) De manière plus générale, plus les interactions entre les différents types de sociétaires sont multiplexes (*i.e* combinent plusieurs types de relations) et dépassent le cadre professionnel, plus l'action collective est un succès.

En dernier lieu, l'analyse de réseaux multinationaux vient mesurer les effets des **controverses** – qui, dans une définition extensive, s'étendent à l'ensemble des phénomènes sociaux – sur la structuration des réseaux étudiés (Lazega et al., 2008). Il s'agit alors de comprendre comment se construit « *l'espace d'intelligibilité autour d'une controverse (...), comment se distribuent les forces et intérêts de ses acteurs, quelles sont les formes de légitimité reconnues par les protagonistes* » (Jackiewicz, 2017, p. 139) afin de retrouver une objectivité qui repose sur « *la gamme des avis contradictoires portant sur les versions opposées des mêmes enjeux* » (Latour 2007: 82). Cinq controverses sur lesquelles les acteur·rices des SCIC doivent se positionner ont ainsi été identifiées :

- Les tensions de finalités : finalité économique *versus* finalités sociétales
- La tension d'apprentissage : stratégie de croissance interne *versus* l'essaimage
- Le degré d'engagement dans le travail
- Les inégalités de genre
- Les modèles agronomiques

La T4 s'appuie sur un recueil de données primaires, une quarantaine d'entretiens semi-directifs auprès d'un large panel d'acteurs du champ, porteurs des logiques dominantes et alternatives, triangulées avec des données secondaires plurielles. Elle permet de mener une analyse de la trajectoire des SCIC au sein du champ agri-alimentaire en tant que nouvel entrant porteur d'une logique alternative et vise à étudier les dynamiques historiques et contemporaines du développement des SCIC dans le champ. Ces dynamiques accompagnent les processus d'émergence et d'évolution de référentiels critiques de la coopération agricole.

Les T5 et T6 s'appuient quant à elles sur un protocole d'études de cas comparées pour lequel le recueil de données relève de l'observation participante et non participante et d'entretiens individuels et collectifs. Les différentes thématiques de ces deux tâches sont présentées dans la

Figure 22- Approche multi-échelle et méthodologie d'accès au réel ci-dessus. Nous avons, par ailleurs, organisé avec Célia, un atelier permettant, en janvier 2024, l'émergence de problématiques de travail plus précises autour de ces deux niveaux d'analyse que sont le territoire et l'organisation. Voici une synthèse de ce qui est ressorti.

FIGURE 24- À L'ÉPREUVE DU TERRAIN, DES QUESTIONS DE RECHERCHE QUI SE PRÉCISENT

	Exemples de questions de recherche	Cadres théoriques et concepts envisagés
Champ	1. Comment les SCIC et les acteurs du champ agricole traditionnel déstabilisent-ils les modèles agricoles que les uns et les autres défendent ?	1. Champ d'action stratégique ; typologie d'acteurs (<i>incumbent, challenger</i>) ; capitaux économique, social, culturel et symbolique
Territoire	1. Comment la SCIC s'ancre-t-elle dans le territoire ? 2. Dans quelle mesure les stratégies territoriales de développement portent-elles un potentiel transformateur ? 3. Pourquoi les SCIC ne participent-elles pas à la construction des politiques publiques alors que c'est dans leurs statuts ? 4. Quels sont les impacts de la matérialité du territoire sur les trajectoires organisationnelles des SCIC ?	1. Economie des proximités ; géosymbolique des lieux ; théorie de l'encastrement 2. <i>Grass root initiative</i> ; <i>incremental radicalism</i> ; dégénérescence/régénérescence 3. Verrous et travail institutionnels, frontières, gouvernance territoriale 4. Impact sur la chaîne de valeur
Organisation Sous-thème gouvernance et modèle économique	1. En quoi les pratiques et outils de la sociocratie permettent-ils de développer/maintenir la participation collective, le multisociétariat ? 2. Comment crée-t-on et distribue-t-on différents types de valeur dans les modèles économiques alternatifs ?	1. Pratiques et outils sociocratiques ; rapports de domination ; démocratie agonistique 2. Modèle économique alternatif et hybride
Organisation Sous-thème entrepreneuriat	1. Les valeurs portées par les SCIC induisent-elles des formes spécifiques de multifonctionnalité et des rôles spécifiques d'acteurs ? 2. En quoi les spécificités de l'entrepreneuriat collectif dans l'ESS favorisent-elles des formes organisationnelles spécifiques ?	1. Multifonctionnalité et principe de redondance ; approche écosystémique et économique ; simplicité 2. Entreprise gigogne et approche multiniveaux
Organisation Sous-thème travail	1. Quelles sont les appropriations / manifestations individuelles et collectives de l'émancipation ?	1. Autogestion, émancipation

Source : plaquette de présentation du programme de recherche – réalisation : Célia Auquier

CHAPITRE 4. LES SCIC : DES ORGANISATIONS ALTERNATIVES PRODUCTIVES ET INSTITUEES SOUMISES AU RISQUE DE DEGENERESCENCE

Les organisations alternatives constituent un objet d'étude ancré au sein des *Critical Management Studies* (Bousalham & Vidaillet, 2018; Cheney, 2014) constitutif d'un courant fédérateur, capable de mettre en dialogue différents travaux (Barin Cruz et al., 2017; Dorion, 2017, 2021). Il s'agit du courant dans lequel j'inscris mes plus récentes recherches et mon programme à venir. Je reviens, dans ce **Chapitre 4**, sur ce qui fonde mon inscription dans ce courant. Ainsi, dans un premier temps, je dévoile le glissement que j'opère progressivement dans l'analyse des SCIC d'une approche néo-institutionnaliste à une approche critique. Je montre ainsi à la fois les points d'ancrage entre ces deux entrées, et les complémentarités qui me permettent – à mon sens – d'embrasser de multiples dimensions de ce qu'est une SCIC, ce qui s'y joue, ce qui est vécu (**Section 1**). Je reviens ensuite plus précisément sur le courant critique des organisations alternatives et ce qu'il permet d'entrevoir dans l'agir collectif (**Section 2**). Enfin, et pour finir d'introduire mon programme de recherche actuel et futur (qui figure au **Chapitre 5**), je présente le risque principal auquel l'organisation alternative – en tant que forme de critique spécifique – est soumise : le risque de dégénérescence. Cela me permet de mettre en lumière les difficultés que rencontrent les organisations alternatives qui évoluent dans un système capitaliste qui leur est hostile, mais également de préciser dans quelle approche de la dégénérescence mes travaux s'inscrivent (**Section 3**).

SECTION 1. DES PERSPECTIVES NEO-WEBERIENNES AUX PERSPECTIVES CRITIQUES POUR EMBRASSER TOUTES LES FACETTES DE LA SCIC

Je reviens, dans cette section, sur la bascule que j'opère entre les approches néo-institutionnelles, qui s'ancrent dans une perspective néo-wébérienne (1.), et les perspectives critiques dans lesquelles s'inscrit le courant des organisations alternatives (2.).

1. DES PERSPECTIVES NEO-WEBERIENNES...

Les 10^e Journées GESS (Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires) se sont déroulées à Toulouse en décembre 2023. Avec Frédérique Allard, Ketty Bravo et Pascale Château-Terrisse, nous en sommes les organisatrices. Célia Auquier nous a rejoint à son arrivée sur le projet SCIC-AGRI. Dans ce cadre, nous nous sommes rapprochées de la Revue de l'Organisation Responsable (la ROR) en 2022 afin de leur proposer de monter un numéro spécial sur la fabrique de l'alternative dans les coopératives, en partenariat avec le réseau GESS. Cela a donné lieu à la proposition d'un workshop dans le cadre des Journées pour les potentiel·les contributeur·rices à ce numéro spécial. Si les Journées, initialement prévues au mois de mars 2023, ont été reportées en décembre suite aux mouvements sociaux contre la réforme des retraites, au regard des délais imposés par le numéro spécial, nous avons maintenu en distanciel le workshop. C'est à cet occasion que Stéphane Jaumier a proposé un essai intitulé « *Quelles perspectives théoriques pour l'étude organisationnelle des coopératives ?* » dans lequel il « *propose une catégorisation des perspectives théoriques mobilisées et mobilisables pour l'étude organisationnelle des coopératives. Cette catégorisation distingue les perspectives néo-wébériennes, centrées sur la question du pluralisme axiologique, des perspectives critiques, centrées sur la question du pouvoir* » (p. 1). La lecture de son essai dans sa première version, les échanges que nous avons eus lors du workshop ont été une révélation tant cela témoigne des interrogations que j'ai sur les concepts et théories à même d'éclairer et d'explorer les coopératives. La distinction que S. Jaumier développe et argumente entre approches néo-wébériennes et approches critiques constituent par ailleurs le fil de la bascule que j'opère entre mes premiers travaux et le programme de recherche présent et futur que je développe dans cette deuxième partie de mémoire. Je m'appuie donc sur cet essai, qui n'est pas encore publié, pour mettre au jour mon ancrage dans les perspectives néo-wébériennes et expliciter ma volonté de renforcer mon ancrage dans les perspectives critiques.

La première question qui se pose est la définition d'une perspective théorique. Nombreux sont les titres d'article qui annoncent « une mise en perspective théorique », « une double perspective théorique », « une perspective théorique », pour autant, peu d'auteur·rices font l'effort d'explicitier cette notion. S. Jaumier opère tout d'abord une distinction explicit(é)e entre théorie et perspective

théorique : « une théorie a pour objet la description des relations entre plusieurs variables ou l'explication d'un phénomène relativement circonscrit (Sutton & Stan, 1995). (...) Par contraste avec une théorie, une perspective théorique est d'application plus générale et cherche à proposer une vision cohérente de la réalité sociale (Merton, 2007 ; Sutton & Stan, 1995) » (Jaumier, 2023, p. 2-3). Une perspective théorique fait donc référence à une approche ou à une vision particulière utilisée pour examiner, analyser et interpréter un phénomène ou un domaine spécifique. Elle s'appuie sur l'existence d'un noyau d'hypothèses portant par exemple sur la nature de la réalité sociale, le comportement des acteur·rices ou encore les interactions entre acteur·rices et structures (Adler et al., 2014 cité par Jaumier, 2023, p. 3). C'est une manière d'aborder une question ou un sujet d'étude qui implique un ensemble de concepts, de principes, de méthodes et de modèles qui orientent la réflexion et qui font sens de la réalité et des objets étudiés. Le choix d'une perspective théorique influe sur la manière dont nous allons « regarder » le phénomène étudié (Blau, 1987) et a donc des implications fortes sur les recherches que nous menons (Adler et al., 2014, p. 420). On voit d'ailleurs assez aisément, dans la littérature, comment les travaux critiques défendent une perspective théorique alternative dans laquelle s'insèrent leurs travaux (Cooper et al., 2008; Burrell & Flood, 2019).

Dans son essai, S. Jaumier considère que les travaux pionniers de J. Rothschild-Whitt autour des organisations collectivistes-démocratiques constituent le socle des perspectives néo-wébériennes, ces dernières se perpétuant aujourd'hui à travers trois autres grandes perspectives (les travaux d'inspiration néo-institutionnaliste ; la sociologie des conventions et l'approche par les paradoxes).

Rothschild-Whitt (1976, 1979) « s'est attachée à caractériser 'l'organisation collectiviste-démocratique'. La forme d'autorité à l'œuvre dans cet idéal-type organisationnel réside dans la collectivité dans son ensemble : les processus décisionnels – ancrés dans des pratiques de démocratie directe – permettent l'égal participation de tous les membres. Cette autorité ne peut être déléguée que de manière temporaire et circonscrite et doit être révocable (Rothschild-Whitt, 1976, 1979). Ce type d'organisation se caractérise également par un égalitarisme en matière de stratification sociale (c'est la raison pour laquelle elle s'attaque notamment aux écarts de statuts ou de rémunération) ; une division du travail minimale afin de limiter l'aliénation des travailleurs et de ne pas diviser les membres entre travail intellectuel et travail manuel ou opérationnel (ex. rotation sur les postes et les tâches, travail en équipe) ; et enfin un idéal communautaire qui valorise les relations interpersonnelles pour leur valeur intrinsèque (Rothschild-Whitt, 2003, p. 469). Les organisations collectivistes-démocratiques regroupent des formes organisationnelles variées (groupes d'entraide, groupes de micro-crédits, organisations du mouvement social, coopératives, etc. (Rothschild, 2016)) qui accompagnent les ruptures nécessaires aux bascules socio-écologiques attendues. Ce type d'organisation constitue une alternative grandissante aux formes organisationnelles capitalistes hiérarchiques et bureaucratiques (Bretos et al., 2020) ». (Arnaud & Chateau Terrisse, à paraître)³¹

³¹ Dans le cadre de cet article, nous convoquons le concept d'organisation collectiviste-démocratique dans le cadre d'une analyse des mécanismes de lutte contre la dégénérescence d'une SCIC dans le champ de l'expertise-comptable.

Parce qu'il n'existe pas, dans la pensée de M. Weber, de forme d'autorité et de modèle organisationnel correspondant à la rationalité en valeur, J. Rothschild-Whitt mène un travail de caractérisation autour de l'organisation collectiviste-démocratique. Selon S. Jaumier, « *Rothschild-Whitt en conclut que l'organisation collectiviste ne doit surtout pas être évaluée à l'aune de sa prétendue incapacité à s'aligner sur les normes bureaucratiques dominantes, normes qu'elle ne partage pas, mais sur sa capacité à réaliser les valeurs alternatives portées par ses membres* » (p. 7). Les bases des perspectives néo-wébériennes sont ainsi posées : des approches compréhensives, axée sur le pluralisme axiologique qui sous-tend les organisations étudiées et sur l'articulation entre valeurs collectivistes (correspondant au projet socio-économique / politique) et valeurs instrumentales (correspondant au projet économique). Ce pluralisme axiologique est d'autant plus fort dans les SCIC, qui constituent une synthèse entre l'association et l'entreprise commerciale, et regroupent une diversité de parties prenantes à travers le multi-sociétariat. Ainsi, notre analyse des tensions dans une SCIC évoluant dans le secteur du logement très social constitue-t-elle une contribution aux recherches sur les coopératives qui s'inscrit dans les perspectives néo-wébériennes (Maignan et al., 2018). De même, l'article accepté dans la revue *M@n@gement* et questionnant la fabrique de l'alternative d'une SCIC dans le champ de l'expertise comptable face au risque de dégénérescence relève de la même perspective (Arnaud & Château-Terrisse, à paraître).

Il me paraît particulièrement indispensable de mobiliser des perspectives néo-wébériennes compréhensives qui permettent de révéler le pluralisme axiologique et les effets de sa présence au sein des SCIC. Comme dit précédemment, la SCIC est pensée dans ce pluralisme et son statut juridique renforce son ouverture sur de multiples parties prenantes. Comprendre quelles sont les valeurs qui portent les différents acteur·rices, quelle(s) logiques dictent leurs paroles et leurs actes, analyser la co-existence et l'articulation de tensions organisationnelles ainsi que leurs effets sur l'organisation et l'alternative, constituent autant de voies de recherche qui permettent d'ouvrir la boîte noire des SCIC encore trop peu étudiées. Pour autant, il m'apparaît nécessaire aujourd'hui, après plusieurs années passées à analyser cet objet, à accompagner des collectifs sous statut SCIC, à échanger avec des acteur·rices de terrain, de questionner une autre dimension de ces organisations.

2. ... AUX PERSPECTIVES CRITIQUES

Je l'ai évoqué dans la **Section 2** du **Chapitre 2**, les promesses faites par les organisations de l'ESS en matière d'émancipation, de sens, de démocratie, d'auto-gestion, de participation, d'équité, de justice, *etc.* sont nombreuses et plurielles. Il y a donc un enjeu fort à pouvoir questionner et expliquer les potentiels écarts entre ces promesses et les réalités et pratiques organisationnelles. En cela, le

courant critique en Sciences de Gestion offre des perspectives théoriques et des outils analytiques à même de dévoiler les rapports de domination, les jeux de pouvoirs, ainsi que les limites effectives des principes émancipatoires et égalitaires.

« C'est leur attention portée aux enjeux de pouvoir et de domination, et corrélativement à ceux de résistance et d'émancipation, qui me permet de rassembler un certain nombre de perspectives théoriques sous la bannière des perspectives dites critiques. J'y inclus les perspectives marxistes, les perspectives anarchistes, les perspectives post-structuralistes ainsi que ce que j'appelle les « nouvelles perspectives critiques ». Toutes reposent néanmoins sur des conceptions bien distinctes du pouvoir, ouvrant ainsi l'étude organisationnelle des coopératives à des possibilités de lecture très contrastées » (Jaumier, 2023, p. 13).

Les théories critiques permettent d'éclairer et de dévoiler les pratiques sociales et dans notre champ, les situations de gestion, les organisations ou encore le travail. Les théories critiques tout comme la TNI partagent une réelle attention pour les phénomènes d'institutionnalisation, *« conçus comme des processus qui ordonnent et contraignent, mais qui permettent également des formes d'interaction et d'organisation »* (Cooper et al., 2008, p. 673). J'ai explicité précédemment l'arsenal théorique et analytique construit dans le cadre de la TNI. Les approches critiques vont, quant à elles, chercher à dévoiler *« comment les modèles de domination et d'oppression – par exemple, le racisme ou le sexisme, mais aussi des formes plus subtiles et normalisées d'assujettissement telles que les brimades et les pressions au travail – se naturalisent sur le lieu de travail et ailleurs tout en étant, en principe, susceptibles d'être transformés »* (Cooper et al., 2008, p. 674). Ce que ces deux perspectives ont en commun néanmoins, c'est le rejet d'une analyse fondée sur l'individualisme méthodologique (par exemple, la théorie du choix rationnel) qui ignore l'encastrement des « choix » réalisés par les acteur·rices ou groupes d'acteur·rices.

Mon objectif est ainsi de dénaturer le processus d'institutionnalisation et de chausser de nouvelles lunettes analytiques à même de me permettre de questionner la coopérative non plus en tant qu'organisation hybride, mais en tant qu'organisation alternative – *i.e.* une organisation porteuse d'un projet politique et d'un contre récit alternatif – et au sein de laquelle persistent des rapports de domination, des phénomènes d'oppression et des limites à la promesse d'émancipation individuelle et collective. En cela il ne s'agit pas de renier l'importance des perspectives néo-wébériennes mais d'admettre la nécessité de les compléter par des perspectives critiques afin de dévoiler les différentes facettes de la réalité organisationnelle des SCIC que j'étudie. Cette bascule vers les approches critiques nous l'avons opérée une première fois avec Pascale Château-Terrisse. Elle a donné lieu à la publication d'un article dans la revue Comptabilité – Contrôle – Audit, intitulé *« Un cabinet comptable aux pratiques organisationnelles alternatives ? La première Société Coopérative d'Intérêt Collectif, cabinet d'expertise comptable »* (Château Terrisse & Arnaud, 2022).

ILLUSTRATION 13. DES PRATIQUES QUI FAVORISENT UNE COMPTABILITE DIALOGIQUE

Cette recherche (2022) permet de mettre au jour, entre autres, les pratiques suivantes :

Les bénéficiaires des services de FINACOOOP sont des organisations issues de l'ESS porteuses d'innovations sociales et écologiques. Dans sa relation à ses bénéficiaires, la SCIC permet de rendre accessible la technique comptable à des non-expert·es et accepte la contestation de la technique et des chiffres comptables. Cette proximité est recherchée et souvent matérialisée par des liens de sociétariat. Le modèle SCIC transforme ainsi la relation client·e en une relation client·e/associé·e au sein d'un écosystème d'acteur·rices qui œuvrent collectivement pour la survie de l'organisation et du projet commun. Alors que le pourcentage de parts que détiennent les cabinets comptables chez leur client est encadré et limité à 10%, le contraire, c'est-à-dire l'idée que les client·es puissent détenir des parts dans leur cabinet, n'est pas prévu par la loi. Ce vide juridique montre l'innovation proposée par le multi-sociétariat de la SCIC. La gouvernance partagée avec les client·es permet de mieux comprendre leurs besoins, de saisir leurs demandes. L'éthique comptable portée par FINACOOOP ne s'appuie plus sur l'indépendance de l'expert·e mais sur l'engagement vis-à-vis du·de la client·e. En cela, FINACOOOP, à travers le multi-sociétariat, reconnaît la multiplicité des discours et des acteur·rices et accepte d'intégrer ce pluralisme dans ses modalités de gouvernance participatives.

Un autre exemple est celui des modalités de réalisation des audits chez FINACOOOP. La SCIC fournit des services spécifiques d'audit aux coopératives sur les valeurs coopératives. Les auditeur·rices du cabinet font le choix d'un audit ne relevant pas d'un contrôle strict du respect de la loi mais amenant un diagnostic des valeurs coopératives, limitant en cela le réductionnisme monétaire. Ils mettent en œuvre des pratiques valorisant la pédagogie (restitution en Assemblée Générale des résultats de l'audit et discussions avec les coopérateur·rices) et l'écoute de l'ensemble des coopérateur·rices (questionnaires à large diffusion sur le respect des principes coopératifs) afin d'assurer la polyphonie organisationnelle et comptable et de rendre la technique comptable accessible.

Enfin, une grille salariale définissant les niveaux de rémunération a vu le jour et a été validée par gestion par consentement. Loin de n'être basée que sur les critères traditionnels, cette dernière prend en compte des dimensions autres telles que l'engagement bénévole et associatif de la personne, permettant là-encore une valorisation de la multiplicité et de la diversité des acteur·rices et de leur trajectoire. Elle tient également compte d'un écart limité entre le salaire le plus haut et le salaire le plus bas et valorise aussi les salaires les plus bas, montrant l'intérêt porté, au sein de FINACOOOP, à la réduction des inégalités et ainsi des jeux de pouvoir. Par ailleurs, cette grille est transparente et a été présentée en Assemblée Générale afin d'assurer des processus participatifs et démocratiques.

À travers cette théorie critique en comptabilité, nous avons pu analyser le rôle que joue ici le multi-sociétariat dans les dynamiques d'ouverture et d'élargissement en œuvre dans les cabinets d'expertise comptable ayant fait la bascule du monologisme au dialogisme. Nous avons pu déconstruire et dénaturer le sens usuellement attribué à l'indépendance et à l'expertise. Et en enfin, nous dévoilons le cadrage de la profession réglementée et les tensions engendrées au sein du cabinet.

« Qualifier une théorie de ‘critique’ est bien sûr une provocation car cela implique que les autres théories sont ‘non critiques’. (...) Le signifiant ‘théorie critique’ (...) est invoqué pour signaler les formes de pensée qui remettent radicalement en question les conventions établies de la pensée et de la pratique (...). Ce que les théories critiques partagent, c’est un souci (fondé sur des valeurs) de développer la pensée avec une intention pratique qui peut être caractérisée de manière générale comme ‘visant à diminuer la domination et à augmenter la liberté’ (StanfordEncyclopaedia <<http://plato.stanford.edu/entries/critical-theory>>). L’intention dénaturalisante des théories critiques est généralement motivée par la conviction, axée sur les valeurs, que l’importance principale de la connaissance réside dans la problématisation des sagesse conventionnelles et la délégitimation des institutions établies afin de favoriser et de faciliter le changement émancipateur (par exemple, la contribution de la connaissance féministe à l’identification et à la remise en question des pratiques patriarcales) » (Cooper et al., 2008, p. 679).

SECTION 2. POURQUOI EST-CE ESSENTIEL DE MENER DES RECHERCHES SUR, AVEC ET POUR LES ORGANISATIONS ALTERNATIVES ?

Après être revenue sur le positionnement du courant de recherche sur les organisations alternatives dans les perspectives critiques (1.), je m’attèle à rappeler la genèse du courant et reviens sur les enjeux définitionnels, les bases communes et la pluralité de réalités organisationnelles qui se cachent sous le terme ‘organisations alternatives’ (2.). Enfin, je reviens sur les enjeux constants d’équilibrage, d’oscillations, de tensions et dissonances propres aux organisations alternatives (3.).

1. POSITIONNEMENT DU COURANT DES ORGANISATIONS ALTERNATIVES DANS LES PERSPECTIVES CRITIQUES

Le courant de recherche sur les organisations alternatives s’est développé à partir des années 1990 alors que les critiques vis-à-vis du système capitaliste étaient de plus en plus nombreuses et acerbes (Adler, 2014). Il fait aujourd’hui l’objet d’une attention croissante en Sciences Humaines et Sociales (Béji-Bécheur, Vidaillet, et al., 2021). Les défis à relever sont nombreux, amenant à la fois à un réveil des consciences citoyennes (Adler, 2014; Barin Cruz et al., 2017; Cheney et al., 2014; Del Fa & Vásquez, 2019; Fournier, 2013; Jaumier & Daudigeos, 2021; Storey et al., 2014; Zanoni et al., 2017) et à l’émergence d’une communauté de recherche de plus en plus foisonnante autour des organisations alternatives (Barin Cruz et al., 2017; Cheney, 2014; Dorion, 2017; Parker et al., 2014; Parker et al., 2007; Shostak, 2015). Ces recherches visent un dépassement de la seule dénonciation des rapports de domination dans les pratiques organisationnelles afin de se tourner vers des formes alternatives d’organisation (Land & King, 2014). Car enfin, les organisations alternatives, parce qu’elles sont davantage connectées aux écosystèmes socio-écologiques (Banerjee & Arjaliès, 2021), jouent un rôle primordial dans l’émergence de systèmes et pratiques alternatif·ves permettant de faire face aux défis d’une ère anthropocène dominée par des institutions et organisations capitalistes

(Cheney et al., 2014). Le courant critique des organisations alternatives permet ainsi de dévoiler des modèles et pratiques organisationnelles et de déconstruire l'organisation centrée sur le capital en favorisant la production de nouveaux imaginaires (Fournier, 2006; Martineau & Adler, 2020; Zanoni et al., 2017).

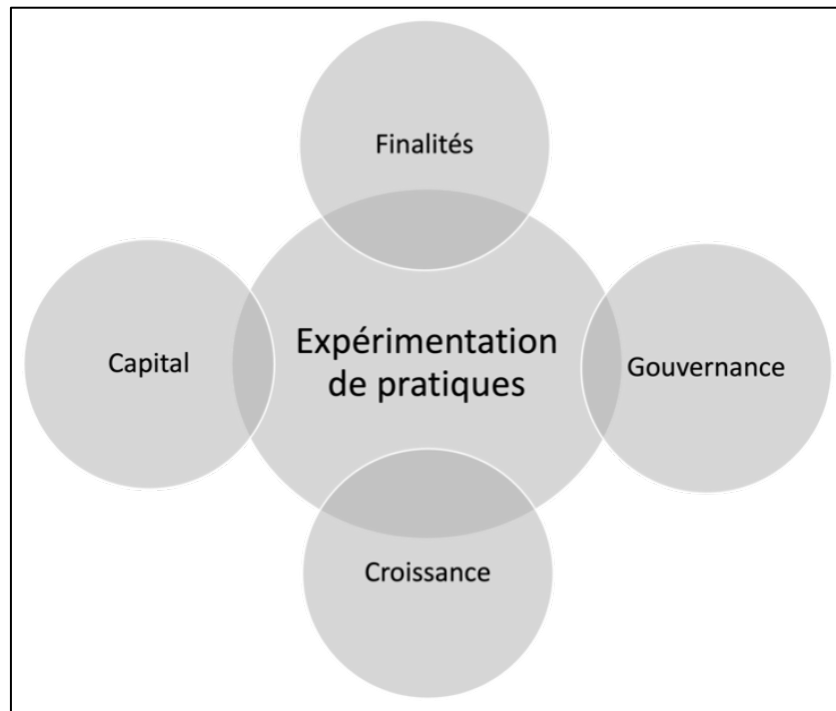
Si la recherche en gestion s'intéresse depuis longtemps aux multiples formes organisationnelles possibles (Barlatier et al., 2017), une entrée par les organisations alternatives dépasse cette démarche d'illustration de la diversité pour tendre vers une analyse « *des altérations possibles de l'organisation et du management* » (Barlatier et al., 2017, p. 12) s'inscrivant ainsi dans une démarche réflexive et performative. Ce courant s'inscrit ainsi dans ce que l'on nomme la critique positive, ou constructive (Laville, 2022 ; Frère et Laville, 2022) et performative (Spicer *et al.*, 2009) qui vise à participer à la construction d'expériences démocratiques et alternatives (Gibson-Graham, 2006) et à préparer le dépassement de l'ordre existant (Laville, 2022).

2. QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION ALTERNATIVE ?

Les organisations alternatives peuvent être définies, dans une logique dialectique, en opposition aux arrangements institutionnels dominants (Cheney, 2014; Dorion, 2017; Gibson-Graham, 2006) et renvoient ainsi principalement à ce qui est alternatif au capitalisme³² (Dorion, 2017), système économique dominant qui soutient la propriété privée et l'accumulation du capital et, pour ce faire, s'inscrit dans un extractivisme de plus en plus fort. « L'entreprise capitaliste » (Bachet et al., 2007; Boncori, 2015; Weinstein, 2010), soumise à des processus d'importation de modèles managériaux anglo-américains, constitue la traduction organisationnelle de ce système dominant. Prendre des distances avec cet imaginaire dominant du modèle capitaliste consiste à remettre en cause « *le travail strictement salarié (bénéficiant aux actionnaires), des organisations fortement formalisées et bureaucratisées, de l'échange marchand et de la relation de travail strictement contractuelle* » (Béji-Bécheur, Vidaillet, et al., 2021, p. 15).

³² M'inscrivant dans le contre-récit du Capitalocène, c'est bien le système capitaliste que je dénonce et qui constitue l'institution dominante face à laquelle luttent les SCIC avec lesquelles je travaille. Pour autant, et comme vous le verrez dans le **Chapitre 5**, j'entrevois notamment des perspectives éco-féministes à même de dénoncer l'enchevêtrement entre capitalisme et patriarcat partant notamment des travaux de Maria Mies.

FIGURE 25- PRINCIPALES CARACTERISTIQUES D'OPPOSITION ENTRE MODELES ORGANISATIONNELS
DOMINANT ET ALTERNATIF



Source : mallette pédagogique produite par le collectif SCIC-AGRI

Les organisations alternatives, dissidentes et hétérodoxes, se caractérisent en premier lieu par leurs **finalités** politiques visant à « *changer le monde* » (Del Fa & Vásquez, 2019), améliorer l'ordre social établi et ainsi bousculer les finalités économiques dominantes en s'appuyant sur des idées utopiques (Parker, 1998; Parker et al., 2007). J'entends l'utopie ici non pas au sens négatif, comme une chimère, mais au sens de l'utopie pratique, celle qui « *prétend à la réalisation, dont la valeur est de combattre des idéologies dans une dimension conflictuelle assumée* » (Roman, 2015, p. 3). Pour cela, elles proposent des pratiques alternatives considérées comme un « bon » ou un « meilleur » ordre des choses non pas en termes de performances économiques et financières mais en permettant l'émancipation de groupes sociaux dominés (Parker et al., 2007). En cela, elles s'opposent à la fois à la primauté de la finalité économique dans les entreprises capitalistes et au rapport qui est entretenu avec le capital.

En second lieu donc, l'accumulation du **capital** dans les organisations alternatives au lieu d'être une fin en soi et d'être couplée avec des finalités économiques premières, devient un moyen au service des finalités politiques et est encadrée par des règles strictes assurant une lucrativité limitée et interdisant l'enrichissement personnel. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle penser un modèle économique à la fois alternatif, robuste et pérenne est une véritable gageure (Davies & Doherty, 2019; Vaskelainen & Münzel, 2018).

En termes de **gouvernance**, les organisations alternatives sont fondées sur un rejet des rapports de domination et déploient différents dispositifs et mécanismes de démocratie organisationnelle – cette dernière pouvant réellement prendre forme grâce au découplage poids dans la décision / pourcentage détenu de capital. L'organisation démocratique peut être définie comme une « *organisation non hiérarchique qui poursuit et sert des objectifs multidimensionnels (sociaux, politiques, juridiques, économiques et/ou environnementaux) de manière réfléchie, équilibrée et durable et qui est détenue, gérée et contrôlée individuellement, collectivement et démocratiquement par tous ses membres* » (Diefenbach, 2020, p. 14). De nombreuses pratiques sont alors déployées dans les organisations alternatives afin de penser la démocratie organisationnelle, d'assurer la participation démocratique de chacun·e et de favoriser une démocratie directe.

Enfin, les organisations alternatives s'opposent au modèle organisationnel dominant en substituant à la **croissance** interne aboutissant au modèle dominant de firme capitaliste multinationale et financiarisée, des pratiques d'essaimage des projets alternatifs sur les territoires (Maignan et al., 2018; Margado, 2002, 2005; Rochdi Sifaoui, 2019). L.A. Colombo et al. (2023) reviennent sur les différentes dynamiques de croissance qu'une organisation alternative peut entrevoir.

La remise en question du courant dominant contribue ainsi à repositionner l'entreprise capitaliste en tant que moyen parmi d'autres d'organiser l'activité humaine dans le temps et dans l'espace (Parker et al., 2007; Parker & Parker, 2017). Car enfin, les organisations alternatives constituent une *praxis*, une critique existante, dans sa diversité, et composent ainsi un contre-récit alternatif au capitalisme, qui n'est plus uniquement de l'ordre de la chimère car « déjà-là » (Bousalham & Vidaillet, 2018; Gibson-Graham, 2006). On ne peut ainsi plus invoquer « *un prétendu réalisme économique pour discréditer l'alternative organisationnelle en l'accusant de n'être que chimère, rêve d'utopistes* » (Fournier, 2021, p. 223). « *Par-delà leur diversité, ces alternatives ont pour ambition de défendre un modèle respectant les principes de démocratie, d'équité, de création de valeur sociale et d'inclusion sur un territoire. Elles renvoient à un nouvel imaginaire politique et pourraient être au cœur de la transformation de la société* » (Béji-Bécheur, Vidaillet, et al., 2021, p. 15). Il est d'ailleurs essentiel de relever ici la grande hétérogénéité d'actions collectives organisées qui se cachent sous le vocable d'organisation alternative. Certaines formes organisationnelles, telles que les entreprises sociales ou les *B corporations* constituent ainsi des modèles qui ne diffèrent pas radicalement du modèle dominant (Barin Cruz et al., 2017). Inversement des formes organisationnelles moins instituées telles que les mouvements sociaux, les squats, des collectifs, etc. constituent des formes plus radicales d'alternatives. Les coopératives sont considérées par plusieurs auteur·rices comme des organisations alternatives aux entreprises capitalistes en ce qu'elles remettent en question les principes d'accumulation et de répartition du

capital et réinventent celle de propriété (Audebrand, 2017; Barin Cruz et al., 2017; Jaumier, 2016, 2017). Je considère pour ma part que la SCIC, au regard de ses caractéristiques que j'ai exposées précédemment (*cf.* **Chapitre 2 < Section 2**), constitue l'une des formes d'organisations alternatives *productives* et *instituées* les plus radicales. Nous avons d'ailleurs d'ores et déjà démontré ce potentiel spécifique de la SCIC – qui prend appui à la fois sur le multi-sociétariat et l'intérêt collectif – dans des travaux antérieurs avec Pascale Château-Terrisse (**Arnaud & Chateau Terrisse, 2024, à paraître; Terrisse & Arnaud, 2022**).

Pour autant, l'alternative ne se décrète pas et ne peut exister uniquement à travers des statuts juridiques – quels que soient les garde-fous qu'ils institutionnalisent (Hévin, 2021) – et c'est bien dans l'analyse fine du projet politique et des pratiques expérimentées que l'on peut constater la fabrique ou non d'une alternative.

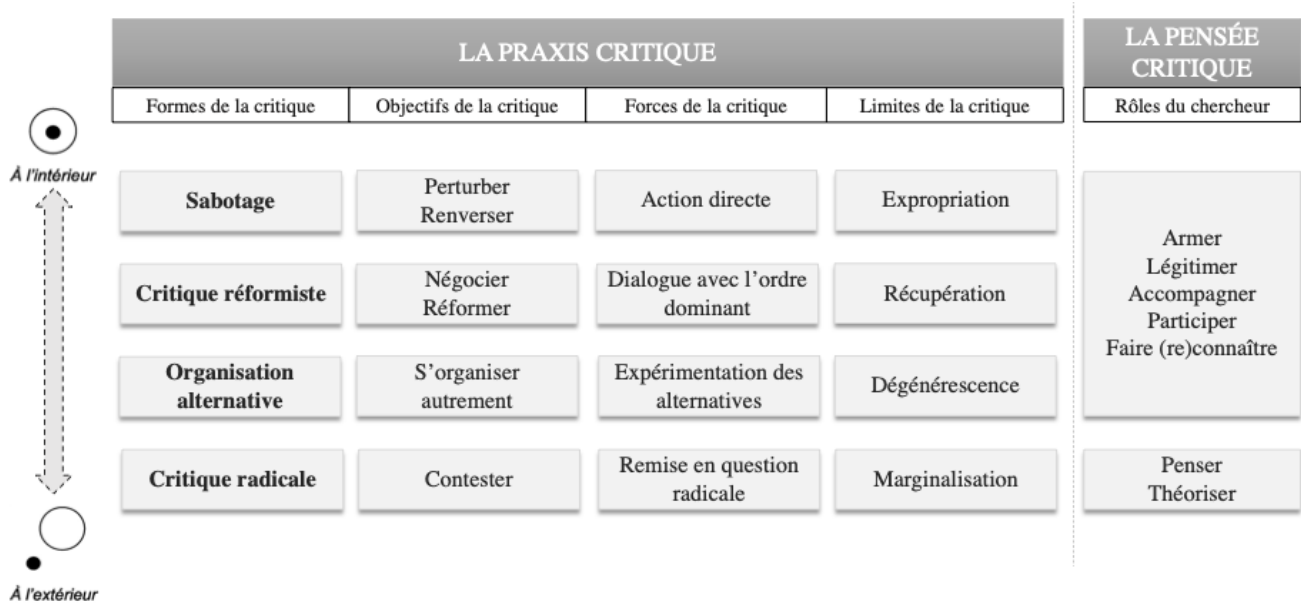
3. LES ORGANISATIONS ALTERNATIVES, DES ORGANISATIONS 'SOUS TENSION'

D'ailleurs, ces principes et les pratiques en résultant ne se développent généralement pas de façon harmonieuse et sans difficultés au sein des organisations. Selon L. Dorion (2017, p. 155), l'organisation alternative est une « *organisation dissonante, où la dissonance est problématisée comme un processus performatif, continu et réflexif de production d'altérité et d'altération de cette production* ». Il s'agit de tensions liées à la fois au cycle de vie de l'organisation, ainsi qu'au fait qu'elle évolue dans un environnement dominé par la pensée et les pratiques capitalistes – soit un environnement qui lui est hostile (Parker et al., 2014). Les organisations alternatives sont donc mues par des tensions (Eikenberry, 2009; Sanders, 2012), non pas considérées comme des anomalies, mais plutôt comme des éléments « *symptomatiques d'un état normal et qui caractérisent une "vie organisationnelle"* » (Del Fa, 2016, p. 75). « *Loin de constituer des échecs des organisations alternatives, ces ambiguïtés font au contraire pleinement partie de leurs multiples efforts pour sortir des sentiers battus. Tout entrepreneur d'organisation véritablement alternative doit se préparer à ces contradictions et les assumer en tant que partie intégrante de son expérimentation* » (Béji-Bécheur, Vidaillet, et al., 2021, p. 101). Ces tensions font naître des risques de conflits et d'éclatements pouvant aboutir à une perte des caractéristiques et pratiques organisationnelles alternatives et à un rapprochement avec le modèle organisationnel dominant (**Maignan et al., 2018**). Je renvoie les lectrices et lecteurs à la **Section 3 du Chapitre 3** pour plus d'éléments sur les tensions dans les organisations alternatives. La dégénérescence apparaît ainsi comme un risque majeur dans le cycle de vie de l'organisation alternative (*cf.* **Section 3 de ce chapitre**).

SECTION 3. LES SCIC, DES ORGANISATIONS SOUMISES AU RISQUE DE DEGENERESCENCE

Dans la communication intitulée « *Situer la critique en gestion à l'ère du capitalocène : entre théorie et praxis* » (Arnaud et al., 2022b), nous avons, avec Emmanuelle Nègre, Mickaël Peiro et Marie-Anne Verdier, proposer, entre autre, une cartographie des différentes critiques permettant de relier chaque forme à un risque majeur (cf. figure ci-dessous).

FIGURE 26- CARTOGRAPHIE DE LA CRITIQUE EN GESTION



Source : (Arnaud et al., 2022, p. 15).

L'organisation alternative apparaît comme une critique face au Capitalocène qui vise à penser un agir collectif autre, une manière alternative de s'organiser. Sa force tient dans le 'déjà-là' que constituent les multiples expériences qui ont existé et existent encore. Mais sa limite tient dans le risque de dégénérescence qui la guette. Les organisations alternatives – et dans la littérature se sont les coopératives qui sont étudiées – sont soumises à un risque élevé de dégénérescence, identifié comme l'incapacité pour ces organisations à maintenir dans le temps leur caractère alternatif, en ce qu'elles seraient vouées à se transformer en entreprises capitalistes (Cornforth et al., 1988) « *rompant ainsi avec [leurs] idéaux initiaux* » (Hévin, 2021, p. 137). Or, la capacité des organisations collectivistes-démocratiques à tenir leurs promesses d'émancipation dépend avant tout de leur propension à résister aux pressions qui les poussent à imiter les entreprises capitalistes conventionnelles (Cornforth et al., 1988; Rothschild, 2016). Je reviens ainsi, pour clore ce chapitre surplombant les organisations alternatives, sur les dynamiques de dégénérescence qui peuvent attaquer la fabrique et/ou le maintien de l'alternative, et plus particulièrement dans les SCIC.

*Cette section s'appuie sur les travaux récents que nous avons menés avec Pascale Château-Terrisse sur les capacités de lutte contre la dégénérescence de la SCIC FINACOOOP. Les éléments de cette section sont tirés de cette publication récente (et des versions antérieures que nous avons produites pendant le processus éditorial). L'article est disponible en **Annexe 5**.*

Il convient ainsi et dans un premier temps de mettre en exergue la dialectique propre aux coopératives entre projet politique alternatif et risque de dégénérescence (1). Dans un deuxième temps, je reviens sur les différentes dynamiques de dégénérescence auxquelles sont soumises les coopératives et je les questionne à l'aune des caractéristiques des SCIC (2).

1. LES COOPERATIVES, ENTRE PROJET POLITIQUE ALTERNATIF ET RISQUE DE DEGENERESCENCE

Plusieurs travaux précurseurs sont à l'origine de la thèse de la dégénérescence, à commencer par les travaux des Webb, des socialistes démocrates qui, fin 19^e-début 20^e, analysent les trajectoires des coopératives de production en Grande-Bretagne et concluent à la fois à un taux de survie réduit et à une dégénérescence des quelques coopératives ayant survécu, ces dernières s'étant transformées en « *associations de capitalistes* » (Bretos & Errasti, 2017; Storey et al., 2014). En 1910, Michels³³, chercheur issu de l'école de la sociologie élitiste, s'appuie sur l'observation des syndicats et des organisations socialistes pour confirmer les travaux des Webb. Il développe la thèse selon laquelle « *la taille et la complexité croissante des organisations démocratiques imposent une stabilité accrue des individus qui occupent des positions administratives élevées. Compte tenu de la répartition inégale des compétences au sein de ces organisations, le pouvoir administratif est concentré de façon tendancielle aux mains d'un nombre limité de « leaders professionnels », qui constituent ainsi une oligarchie ayant une forte influence discrétionnaire dans la prise des décisions* » (Maroudas & Rizopoulos, 2014, p. 72). C'est ce qu'on appellera ensuite la « loi de fer de l'oligarchie ». En 1974, Meister soutient et prolonge l'hypothèse d'une dégénérescence progressive et inéluctable des coopératives et modélise un processus en quatre phases distinctes (Bretos & Errasti, 2017; Canivenc, 2011; Hévin, 2021; Maroudas & Rizopoulos, 2014; Storey et al., 2014). Le processus de dégénérescence aboutit soit à une dissolution de la coopérative, soit à un processus d'isomorphisme avec le système dominant, *i.e.* une entreprise capitaliste (Bretos et al., 2020).

Ainsi, selon ces premiers auteurs, les coopératives échouent à préserver à long terme leur caractère démocratique, et ce au regard des nombreuses contraintes internes et externes auxquelles elles sont

³³ Édition 2015 dans sa traduction française en références.

sujettes (Bretos et al., 2020; Maroudas & Rizopoulos, 2014). Les coopératives se retrouvent alors acculées par des modes de gouvernance néolibérale et un individualisme rampant (Langmead, 2017), les fortes pressions concurrentielles pouvant aller jusqu'à la fermeture de la coopérative (Errasti et al., 2017). Deux questions inextricables sont alors posées : celles de la viabilité économique de la coopérative dans un environnement hostile et celle de la préservation de son caractère alternatif et démocratique. Deux questions inextricables car « *la lourdeur et les contradictions de la gouvernance démocratique sont censées détériorer l'efficacité économique et, combinées à la démobilisation progressive des membres et à la routinisation des procédures organisationnelles, provoquer ainsi une remise en question des pratiques alternatives de gouvernance ou la disparition de la coopérative* » (Maroudas & Rizopoulos, 2014, p. 72).

Si ces premiers travaux nous invitent à être sensibles « *à l'évolution organisationnelle des expérimentations autogestionnaires* » (Canivenc, 2011, paragraphe 5), ils sont considérés par nombre d'auteurs – et en premier lieu Cornforth (1995) – comme trop déterministes, pessimistes, orthodoxes et parfois même simplistes (Bretos et al., 2020; Canivenc, 2011; Cazenave et al., 2022; Diefenbach, 2019; Hévin, 2021; Leach, 2005; E. J. Martin, 2015). Des travaux plus récents sont ainsi venus challenger cette première thèse orthodoxe et évolutionniste. Il s'agit alors de sortir de l'image des coopératives comme des « *acteurs passifs, complètement soumis à des pressions isomorphiques qui, tôt ou tard, les conduiront inévitablement à stagner dans un état d'inaction ou à devenir des organisations capitalistes* » (Bretos et al., 2020, p. 453) et de leur octroyer des marges de manœuvre (Canivenc, 2011), d'autant plus que nous disposons aujourd'hui de statuts coopératifs innovants, et que « *certaines adaptations organisationnelles pourraient permettre d'échapper à la dégénérescence annoncée* » (Hévin, 2021).

Bretos et al. (2020) identifient ainsi deux voies de recherche critiques face à la thèse hégémonique de la « loi de fer de l'oligarchie ». Un nombre restreint mais croissant de recherches mettent en évidence les capacités régénératrices des coopératives ; tandis qu'un autre courant se concentre sur les processus, les conditions et les pratiques qui permettent aux coopératives d'éviter la dégénérescence. L'inscription dans l'un ou l'autre de ces courants dépend du ou des cas d'étude. Dans le cadre de la recherche que nous avons menée avec Pascale Château-Terrisse, FINACOOOP était trop jeune pour avoir dégénéré et nous avons travaillé sur cet espace organisationnel en tension, soumis à des nécessités d'équilibration, des oscillations et des mouvements de bascule incessants entre des pratiques plutôt alternatives ou plutôt conformistes (Ashforth & Reingen, 2014; Resch & Steyaert, 2020). Les coopératives constituent à mon sens, au même titre que les autres organisations alternatives, des espaces paradoxaux soumis à des tensions et dissonances inhérentes à la nature alternative de l'organisation, et au sein desquels les membres luttent en permanence afin de trouver des équilibres. Les coopératives ne sont ni totalement démocratiques

ni oligarchiques. Elles doivent être comprises comme un espace de contestation irrésolue entre les forces oligarchiques et démocratiques (Hernandez, 2006). Il s'agit également de trouver le bon équilibre entre démocratie représentative et participative face aux dérives oligarchiques et à la sous-efficacité de gestion inhérente à l'organisation démocratique (Cornforth, 1995; Gombert et al., 2022). On observe alors des mouvements de balancier, des oscillations et des équilibrations au sein des organisations face au risque de dégénérescence. En cela, je m'inscris dans la lignée de la démarche de Stryjan (1994) qui prend comme point de départ non pas le succès mais les processus organisationnels en tension qui permettent d'atteindre le succès. Les dynamiques de dégénérescence ne constituent donc pas une lame de fond qui vient percuter l'organisation dans son ensemble (Del Fa, 2016; Eikenberry, 2009; Errasti et al., 2017; Storey et al., 2014) et qui est inéluctable... Il est alors nécessaire de mettre en lumière les conditions et les efforts déployés au sein des SCIC au quotidien pour faire vivre l'alternative dans un environnement organisationnel « sous-tensions » face aux grandes dynamiques de dégénérescence que je développe dans la sous-section suivante : tensions entre contrôle et autonomie dans le travail ; tensions entre des idéaux démocratiques et la nécessaire rationalisation des modes managériaux face à la dégénérescence organisationnelle ; tensions entre la viabilité économique et le projet politique qui questionnent la dimension culturelle de la dégénérescence.

Bien que cette littérature apporte des contributions essentielles, plusieurs auteur·rices appellent de leurs vœux des travaux complémentaires afin de mieux comprendre pourquoi certaines organisations maintiennent leur dimensions démocratique et alternative, alors que d'autres dégèrèrent (Bretos et al., 2020; Diefenbach, 2019; Jaumier, 2017). Il me semble donc particulièrement pertinent de venir contribuer à cet endroit à travers le programme de recherche SCIC-AGRI, d'autant que l'apport pour les acteur·rices partenaires est extrêmement fort. Nous avons d'ailleurs construit une mallette pédagogique pour un atelier sur la dégénérescence et avons formé les partenaires à son utilisation. Elle se décline en deux versions, une version grand public et une version pour les membres des SCIC.

Je reviens ci-après plus précisément sur les différentes dynamiques de dégénérescence qui peuvent affecter le caractère alternatif des coopératives, et les questionne à l'aune des spécificités des SCIC.

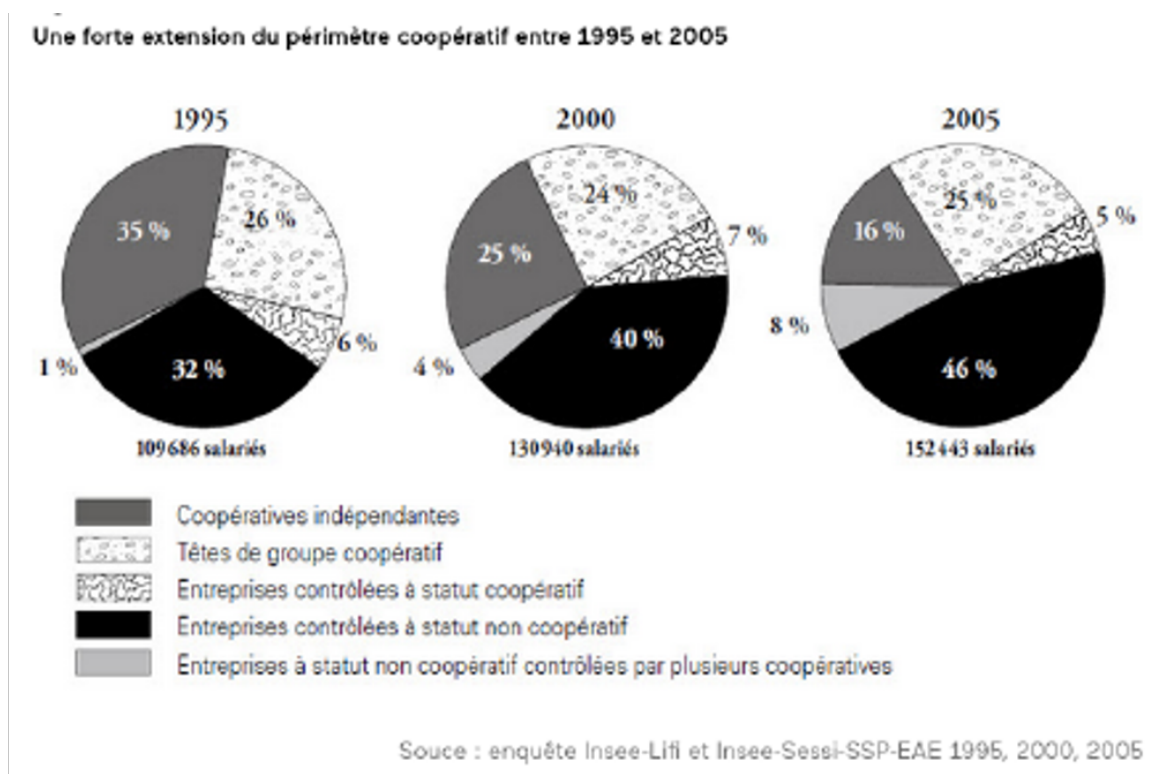
2. LES SCIC AU CŒUR DE TROIS DYNAMIQUES DE DEGENERESCENCE

En 1988, Cornforth *et al.* distinguent trois principales dynamiques de dégénérescence coopérativiste (constitutionnelle, organisationnelle et culturelle), auxquelles Jaumier et Daudigeos (2021) ajoutent une dégénérescence du travail. La théorie de la dégénérescence s'inscrit dans l'étude

des SCOP, alors que j'étudie des SCIC. Ainsi, si les coopératives, pour survivre dans leur environnement, utilisent toutes leurs ressources, y compris leurs membres (Stryjan, 1994), ce potentiel est décuplé dans le cadre d'une coopérative multi-parties prenantes.

La dégénérescence constitutionnelle se traduit par l'adoption, par la coopérative, d'une forme organisationnelle capitaliste dans laquelle les employés sont exclus des droits et avantages de l'appartenance à une coopérative. Certaines coopératives refusent, par exemple, le statut de membre à une partie de la main-d'œuvre. Cela peut se produire lorsque les coopératives embauchent du personnel temporaire sans droits d'adhésion, qu'elles externalisent certaines activités ou qu'elles acquièrent des entreprises capitalistes conventionnelles (à l'étranger ou localement) (Storey et al., 2014). Dans le champ agri-alimentaire, la dégénérescence des coopératives agricoles traditionnelles passe notamment par une dégénérescence constitutionnelle comme en témoigne la figure suivante dans laquelle on observe une part de plus en plus importante des activités prise en charge par des filiales qui ne sont pas sous statut coopératif. Cependant, dans le cadre de l'analyse des SCIC partenaires, cette dynamique de dégénérescence n'est pas à l'œuvre. En effet, si les SCIC s'inscrivent dans un écosystème de véhicules juridiques, elles sont entourées d'associations, de CUMA (coopérative de mutualisation de matériel agricole), ou encore de SCEA (Société Civile d'Exploitation Agricole), cette dernière étant mobilisée pour s'assurer un statut compatible avec de l'exploitation agricole.

FIGURE 27- PHENOMENES DE CONCENTRATION ET DE FILIALISATION DES GROUPES COOPERATIFS AGRICOLES



Il y a dégénérescence organisationnelle lorsque le pouvoir et le contrôle sont de plus en plus concentrés dans quelques mains oligarchiques, *i.e.* lorsque la participation démocratique des employés est réduite face à une technocratie managériale (Cornforth, 1995; Storey et al., 2014). Le démantèlement progressif des structures et des règles favorisant la démocratie directe, la fragmentation des membres ou encore la spécialisation et la différenciation croissantes sont au cœur de ce processus (Pek, 2021). Il convient ici de souligner que cette dynamique de dégénérescence, dans le cadre des SCIC, concerne une communauté élargie qui dépasse les seuls salariés de la coopérative. Or, Stryjan (1994) souligne l'importance de définir la communauté des membres ainsi que les interactions entre membres et avec l'organisation. En référence aux travaux de C. Castoriadis (1979, p. 381), Hévin (2021, p. 138) considère que dans les SCIC, l'autogestion peut-être entendue « *comme la possibilité et la volonté que 'toutes les décisions [soient] prises par la collectivité qui est, chaque fois, concernée par l'objet de ces décisions. C'est-à-dire un système où ceux qui accomplissent une activité décident collectivement ce qu'ils ont à faire, et comment le faire'* ». Ainsi les membres désignés comme souverains (Gombert et al., 2022) dans la SCIC, dépassent la seule classe des travailleur·ses.

La dégénérescence culturelle, implique la prévalence de finalités économiques conventionnelles (recherche de profit et de croissance) face aux finalités sociales. Elle correspond à la dégénérescence des buts de la coopérative (Jaumier & Daudigeos, 2021) à travers laquelle la motivation politique ou sociale n'est plus prioritaire (Langmead, 2017). Cette dynamique de dégénérescence doit être entendue au regard de deux caractéristiques propres aux SCIC et interdépendantes, sa finalité altruiste (intérêt collectif) et le multisociétariat. Alors que les SCOP constituent un modèle simple car de taille limitée, avec des membres bien définis et impliqués et peu d'ambiguïté dans les buts (Stryjan, 1994), la SCIC est une organisation plus complexe avec des buts autres que purement économiques et des membres qui sont à la fois définis singulièrement dans chaque SCIC, et hétérogènes car venant au moins de 3 différentes catégories d'associés et possédant différents degrés d'implication dans l'organisation.

Sur la base de ces premières dynamiques de dégénérescence, les recherches ont rarement pris en compte la capacité des coopératives à produire une véritable altération de l'expérience de travail par rapport aux entreprises capitalistes (Jaumier & Daudigeos, 2021). Ces auteurs proposent alors d'intégrer une quatrième dynamique de dégénérescence, du travail, afin de décrire des coopératives au sein desquelles les processus de travail et les routines organisationnelles se rapprochent de ceux et celles des entreprises conventionnelles. Alors que les SCOP maintiennent les travailleur·ses en vase clos, la SCIC donne un sens différent au travail et opérationnalise une vision plus systémique de la coopérative : les différents membres prennent conscience de l'impact de leurs décisions et

actions sur l'ensemble des parties prenantes, en amont et en aval du processus productif (**Château Terrisse & Arnaud, 2022**).

CHAPITRE 5. PERSPECTIVES DE RECHERCHE AUTOUR DES SCIC

Ce chapitre a pour objectif de donner à voir les perspectives de recherche que j'envisage autour de l'objet SCIC. Je m'appuie bien entendu sur le programme de recherche SCIC-AGRI mais dévoile un agenda scientifique personnel qui se nourrit de mes travaux antérieurs et s'appuie sur des envies présentes ainsi que des collaborations précieuses. Ce chapitre s'articule autour des trois niveaux d'analyse évoqués précédemment : le champ (**Section 1**) ; l'organisation (**Section 2**) ; et le territoire (**Section 3**). Il permet de mettre en lumière des perspectives de recherche collective enthousiasmantes. Il ne s'agit pas de réflexions abouties mais bien de pistes à explorer.

SECTION 1. LA SCIC DANS SON CHAMP : PUISSANCE ET IMPUISSANCE

Dans le cadre du programme SCIC-AGRI, nous avons eu à cœur de proposer une recherche multi-scalaire. L'analyse de l'inscription des SCIC dans le champ agri-alimentaire constitue ainsi l'échelle macro de la recherche. J'ai à cœur de m'investir sur cette dimension et mes recherches antérieures confirment l'importance de ce pan du programme de recherche SCIC-AGRI. Il s'agit du lot 4 du projet ANR (présenté en **Préambule**) qui avait donné lieu à une communication en 2022 au congrès du RIODD intitulé « *Porter en commun une alternative : quelles trajectoires des SCIC- organisations alternatives - entre ESS et acteurs dominants du champ agricole ?* » et co-écrit avec Célia Auquier, Pascale Château-Terrisse, Pierre Triboulet et Marie-Anne Verdier. Nous avons travaillé ensemble à l'élaboration d'un guide d'entretien issus de cadrages théoriques plus critiques que celui de la TNI : une approche bourdieusienne (proposée par Marie-Anne) et une approche issue des travaux de N. Fligstein et D. McAdam sur les Champs d'Actions Stratégiques (*'Strategic Action Fields'*) (proposée par Pascale). Nous avons mené une trentaine d'entretiens semi-directifs, tant avec les acteurs historiquement structurants du champ depuis les années 1960 que les acteurs plus récemment apparus. Les sujets des entretiens traitaient des enjeux et des problématiques auxquelles font face aujourd'hui les agriculteur·rices ; des types d'agriculture existants ainsi que les ressources dont ces types disposent pour promouvoir leur intérêt ; des capitaux nécessaires pour s'installer en agriculture aujourd'hui et en 2050 ; des modalités d'organisation souhaitables pour les agriculteur·rices de demain ; et enfin de leur connaissance et représentation des SCIC. Il s'agissait ainsi de comprendre comment des discours sur des enjeux et des modèles agricoles participent à verrouiller un champ, réduisant de ce fait les possibilités de changements. Je reviens tour à tour sur l'importance du champ dans l'analyse de la fabrique de l'alternative (1.), la nécessité de réaliser une étude de cas du champ agri-alimentaire pour comprendre finement ce qui s'y joue (2.), avant de pouvoir analyser plus finement certains phénomènes à l'aide de cadrages théoriques (3.).

1. DE L'IMPORTANCE DU CHAMP DANS LA FABRIQUE ET LA REPRESENTATION DE L'ALTERNATIVE

J'ai eu l'occasion d'appivoiser les SCIC dans le cadre du projet PICRI-PAP-SCIC qui avait comme particularité d'être une recherche en partenariat avec la CG-SCOP et nous a mené à travailler étroitement avec des SCIC issues de différents secteurs d'activités (notamment le social, le sanitaire, la culture). Nous avons alors pu observer et confirmer l'influence des contextes institutionnels, politiques et économiques sur le cycle de vie des organisations alternatives (Eikenberry, 2009; Langmead, 2017).

L'article que nous publions avec Pascale Château-Terrisse dans la revue M@n@gement (à paraître) témoigne également, et avec encore plus d'éloquence, de l'importance du champ puisque nous faisons du champ des Professions Réglementées une contribution centrale de notre recherche.

ILLUSTRATION 14. LE CHAMP DES PROFESSIONS LIBERALES REGLEMENTEES (PLR)

Dans l'article à paraître dans la revue M@n@gement nous écrivons :

L'analyse de FINACOOOP a révélé l'existence d'une dégénérescence *in vitro* qui place le champ de la profession réglementée comme contexte important influençant le processus de dégénérescence. Il encadre des forces contraignantes et normatives de mise en concurrence entre organisations membres coopérativistes et capitalistes. Il laisse s'exprimer des batailles économiques entre elles et favorise la diffusion de modèles organisationnels et de pratiques dominantes néolibérales

(Bretos et al., 2020; Maroudas & Rizopoulos, 2014). De par les barrières à l'entrée des marchés des PLR, toute forme alternative d'organisation (dont la SCIC) est soumise en amont à une dégénérescence précoce différente de celle vécue dans d'autres secteurs au sein desquels les coopératives ne sont pas aussi tributaires et dépendantes de normes et standards tels que ceux qui régissent les professions réglementées.

La phase d'émergence des SCIC, lorsqu'elles sont encore au stade du projet et que les statuts ne sont pas encore approuvés, est particulièrement longue, complexe et ambiguë. L'influence de la PLR dans cette phase d'émergence est majeure car elle érige des barrières activées par un mécanisme de fermeture professionnelle. Ces barrières, même si elles ont tendance à s'assouplir face aux tentatives de libéralisation de ces professions (Morand-Deville, 2015), entravent la capacité d'existence des alternatives. [...] La dégénérescence *in vitro* est ainsi provoquée par le champ des PLR qui impose et contraint au point de remettre en question les valeurs et les principes démocratiques de la coopérative. [...] Les probabilités de survie de l'alternative avant de passer les barrières de la PLR semblent donc très restreintes tant les pratiques dominantes s'opposent aux principes démocratiques, aux finalités sociales et aux stratégies de croissance alternatives. Une fois que l'organisation exerce son activité au sein de la PLR, la prépondérance de la place de l'expert-comptable dans le travail reste problématique : les exigences de diplômes maintiennent le statut d'expert-comptable et imposent des recrutements dans un bassin restreint de diplômés pour lesquels les compétences techniques érigées par les instances professionnelles comptent plus que tout et désignent les experts légitimes (Touchelay, 2013). Cela pose des problèmes concrets de recrutement d'experts à FINACOOOP ainsi que d'organisation du travail qui ne peut pas être totalement auto-gérée du fait de la PLR.

Ainsi, et bien que l'ensemble des organisations alternatives évoluent dans un environnement qui leur est hostile, leur champ organisationnel révèle des enjeux, problématiques et opportunités différents.

2. DE L'IMPORTANCE DE PRODUIRE UNE ETUDE DE CAS DU CHAMP AGRICOLE ALIMENTAIRE

Au regard des éléments évoqués plus haut, nous (les chercheuses et chercheurs associé·es au lot 4) avons décidé de produire, dans un premier temps, une étude de cas du champ agri-alimentaire. Une communication est ainsi en cours et sera présentée aux prochaines Journées GESS.

Les éléments présentés ci-après sont extraits du résumé de la communication envoyée pour les Journées GESS 2024. Cette étude de cas propose de comprendre les enjeux et les mouvements qui traversent le champ agricole, un champ organisationnel qui s'est structuré autour du développement hégémonique du système agricole et alimentaire industrialisé depuis la période après-guerre (Fouilleux et Michel 2020). Depuis les années 2000, ce modèle est controversé pour les inégalités qu'il produit et les dégradations socio-écologiques qu'il implique. Avec l'émergence d'acteur·rices et de modèles alternatifs, la question de la caractérisation du champ agricole se pose donc avec acuité.

Pour illustration, dans un article du 9 avril 2024, *Le Monde* relate la « crise de l'agriculture » relative aux revenus des producteur·rices qui a permis la signature d'une lettre commune par trois syndicats d'orientation politique différente : la Confédération paysanne et le Modef³⁴, classés à gauche, et la Coordination rurale, à droite. Ce rapprochement rare entre syndicats pour la mise en place de « prix planchers » est-il le signe d'une réorganisation des forces en présence pour peser sur les décisions en matière de politique agricole ? L'absence des syndicats majoritaires, FNSEA et JA, dans cette mobilisation ainsi que le refus du gouvernement d'adopter une réglementation sur les prix permettent d'en douter et illustrent la forte structuration du champ agricole ainsi que les difficultés pour les acteurs minoritaires à faire valoir des politiques publiques différentes. D'autres acteur·rices du champ, plutôt minoritaires, formulent une critique relativement homogène du système agri-alimentaire industrialisé et on voit émerger, à la marge, des modèles plus ou moins alternatifs portant d'autres visions du monde (Fouilleux & Michel, 2020). C'est par exemple le cas des sociétés coopératives d'intérêt collectif³⁵ (SCIC), un statut qui permet d'associer plusieurs catégories de sociétaires autour d'une problématique commune et localisée.

A partir du concept de champ issu de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983), l'objectif de cet article est d'identifier les risques de déstabilisation du champ par ses acteur·rices et de comprendre la manière dont ces dernier·es se polarisent autour (1) de l'identification de ces risques et (2) des solutions qu'ils apportent.

³⁴ Mouvement de défense des exploitants familiaux

³⁵ Depuis 2021, le projet SCIC-Agri étudie les pratiques organisationnelles et territoriales de cinq Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) impliquées dans les transitions agri-alimentaires dans le sud de la France.

Les entretiens révèlent trois risques principaux de déstabilisation du champ :

- La difficulté de transmettre des exploitations aux nouvelles générations et d'installer des porteur·es de projet non-issues du milieu agricole ;
- La perte de contrôle sur la production et la distribution des produits agricoles liée au caractère mondialisé des filières ;
- Les risques liés au changement climatique sur les exploitations et notamment en termes d'accès à l'eau et d'adaptation des pratiques.

À partir de ces résultats, l'analyse permet de schématiser les polarisations d'acteur·rices en deux temps : comment les acteur·rices identifient le risque et le priorisent ; quelles sont les solutions et les contraintes que les acteur·rices entrevoient pour chacun de ces risques.

Cette étude de cas apporte une contribution empirique en proposant une meilleure compréhension des enjeux et des mouvements dans le champ agricole. Cette compréhension est particulièrement importante pour nous car elle s'inscrit dans un programme de recherche multiscalair plus large qui vise à comprendre comment les organisations alternatives reconfigurent les territoires et les pratiques organisationnelles et déstabilisent le champ. Il s'agit d'une prémisse indispensable pour pouvoir ensuite analyser, à travers différents cadrages théoriques ce qui se joue autour de l'entrée des SCIC dans le champ.

3. POUR ALLER PLUS LOIN

Au-delà d'une étude de cas, comment peut-on aller plus loin dans l'analyse ? Le champ agri-alimentaire est traversé par une vision dominante des modèles agronomiques, de la coopération agricole et des types d'agriculteur·rices qui entrave ce que nos SCIC partenaires tentent de créer. Elles sont perçues comme des organisations particulièrement alternatives, davantage connectés aux réseaux et aux acteur·rices minoritaires dans le champ. *In fine*, face à cette hostilité, l'une des possibilités est d'agir avec et sur les institutions (Besharov & Smith, 2014; Thornton & Ocasio, 2008a). À travers leurs pratiques, les acteur·rices peuvent non seulement maintenir les institutions, mais aussi les contester (Oliver, 1990), les détruire et en créer de nouvelles (Lawrence et Suddaby, 2006).

J'aimerais mettre en exergue deux éléments observés et qui méritent, selon moi, de faire l'objet d'une analyse spécifique.

Tout d'abord, et je l'évoquais dans la section précédente, il y a des verrous institutionnels nombreux et puissants qui limitent l'accès au foncier, aux aides publiques et contraignent fortement le modèle économique des SCIC dans le champ. Face à cela, nos SCIC partenaires déploient des stratégies

collectives de plaidoyer extrêmement puissantes et qui ont déjà portées leurs fruits. Je partage ci-dessous des informations qui nous ont été transmises par la Directrice Générale des Fermes Partagées sur des évolutions importantes qui ont eu lieu grâce aux actions de plaidoyer. À noter également que l'ensemble de nos SCIC partenaires mènent de telles actions, ce qui démontrent l'importance de cette pratique dans leurs stratégies respectives et collectives.

« Dans la continuité de la note ministérielle, nous avons une évolution IMPORTANTE que nous nous réjouissons de partager avec vous aujourd'hui : le [Décret n° 2023-366 du 13 mai 2023 portant modification de la définition de l'agriculteur actif](#) élargit la définition de l'agriculteur actif en intégrant les formes SCOP et SCIC. Voici le lien vers l'[article du Code Rural](#) intégrant ces modifications apportant ainsi une **reconnaissance des SCOP et des SCIC** comme des statuts existants en agriculture et pouvant bénéficier des mêmes aides que les autres formes agricoles. La Région Auvergne Rhône-Alpes a d'ores et déjà intégrée cette nouvelle définition de l'agriculteur actif **pour toutes les aides relevant du FEADER (dont la DJA)** » (mail de mai 2023).

« Dans le cadre de la LOA nous avons été interpellés par des député.e.s pour porter une note et une action en faveur d'une meilleure reconnaissance des fermes coopératives et plus particulièrement des associés-salariés en qualité de chef d'exploitation au sein des fermes collectives et coopératives. Le Groupe de Travail autour des SCOP / SCIC en agriculture s'est mobilisé pour réaliser cette note et la diffuser. Suite à cette note, une interpellation du ministre de l'agriculture a été portée par M. Charles FOURNIER - Député d'Indre et Loire - auprès du ministre de l'agriculture pour demander des évolutions réglementaires en faveur de cette reconnaissance » (mail de mai 2024).

Ensuite, nous avons pu constater à la fois à travers les entretiens menés au sein de nos SCIC partenaires, et à travers les entretiens réalisés dans le lot 4 qu'il y a des tentatives et ainsi un risque de récupération du statut SCIC. J'évoquais ce risque lors d'une table ronde aux dernières Journées GESS en 2023 :

La récupération peut être issue du privé mais aussi du public. Et nous ce qu'on observe c'est une véritable récupération des SCIC, dans le champ agri-alimentaire, par ce courant de la « start-up nation », de l'entrepreneuriat y compris territorial ou social qui est donc financé et soutenu par la sphère publique, avec une instrumentalisation du multi-sociétariat ou du principe d'intérêt collectif. Détournement et instrumentalisation qui viennent aussi de la coopération agricole traditionnelle qui va mobiliser la SCIC comme une coquille vide, comme un outil de levée de fonds citoyenne par exemple. Donc il me semble important de continuer à documenter et étudier ces mécanismes de récupération.

Le phénomène de récupération est bien connu dans la littérature critique. Nous l'évoquons dans le travail que nous avons réalisé sur les différentes formes de critiques avec Emmanuelle Nègre, Mickaël Peiro et Marie-Anne Verdier :

Boltanski et Chiapello (1999) qui mettent en évidence le rôle de la récupération de la critique dans la perpétuation du système capitaliste. C'est dans la critique, et par la réponse faite à celle-ci, que le système

capitaliste trouve les ressources pour justifier son existence en tant que système dominant en allant « *puiser des ressources en dehors de lui-même, dans les croyances qui possèdent, à un moment donné du temps, un pouvoir important de persuasion, dans les idéologies marquantes, y compris lorsqu'elles lui sont hostiles* » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 59).

(Arnaud et al., 2022b, p. 7)

Ce phénomène est également mis en avant dans des recherches critiques. Je partage ci-après, un témoignage de B. Coriat sur les tiers-lieux qui résonne particulièrement avec ce que nous observons pour les SCIC.

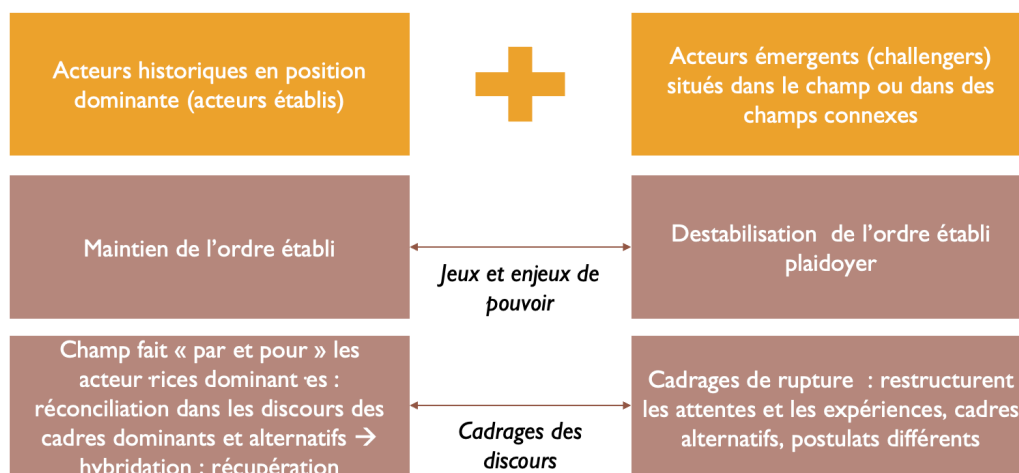
« *La nouveauté est que depuis quelques années, le gouvernement d'Emmanuel Macron, via la mission confiée à Patrick Levy-Waitz, aujourd'hui président de l'Association France Tiers-Lieux, mène une OPA sur les tiers-lieux (et au-delà sur les communs de territoire), pour tenter de les transformer en relais de l'action publique, et les mettre au service des objectifs de libéralisation accélérée et forcée de la société (lois travail, abandon de l'impôt sur la fortune, baisse de la fiscalité sur les entreprises...), qui ont marqué l'entrée du dernier quinquennat. Pour ce qui nous occupe ici, l'essentiel est dit dans le Rapport 2018 de la mission d'étude sur les tiers-lieux qui a été confiée à Patrick Levy-Waitz, lequel écrit dans l'introduction de son rapport : « Par une véritable politique publique des tiers-lieux, il est possible d'explorer les modalités de cette nouvelle manière d'être au monde et de pousser les fers de la start-up nation dans les territoires » [...] On a bien lu : « Pousser les fers de la start-up nation dans les territoires » : c'est sur cette base et avec cette mission qu'a été créé France Tiers-Lieux et que, dans la foulée, on a assisté au lancement d'initiatives multiples, parmi lesquelles celle d'installer sous l'égide du CGET diverses « fabriques de territoire ! » » (« Communs et Coopératives. Tensions, complémentarités, convergences », 2022, p. 64).*

Plusieurs approches et courants théoriques peuvent ainsi venir éclairer ce qui se joue avec l'irruption des SCIC dans le champ agri-alimentaire et mettre en lumière le rôle du plaidoyer et des stratégies de récupération.

Nous avons notamment commencé à investiguer la littérature autour des Champs d'Action Stratégiques. Il s'agit d'un cadre théorique proposé par N. Fligstein et D. McAdam (Fligstein & McAdam, 2011, 2012b, 2012a). Comme ils l'évoquent dans leur article de 2011, ils ont observé un accroissement important des travaux à l'intersection des études sur les mouvements sociaux et de la théorie des organisations. Bien que généralement en accord avec ces travaux, cela les a amenés à proposer « *une remise en question beaucoup plus radicale de la structure et de l'action dans la société moderne que ce qui a été réalisé jusqu'à présent* » (Fligstein & McAdam, 2011, p. 1). Il s'agit donc d'un cadre théorique issu des travaux sur les mouvements sociaux, des théories de l'organisation, de la TNI (Lhoste, 2022) et qui compose avec la pensée bourdieusienne (Swartz, 2014). Il s'agit alors pour les auteurs de comprendre les conflits sociaux, d'appréhender la manière dont de nouveaux enjeux naissent, comment de nouveaux acteurs remettent en cause l'ordre établi. Selon N. Fligstein (2008), les champs sont des arènes socialement construites dans lesquelles les individus ou les groupes luttent pour obtenir des récompenses matérielles et des avantages liés au statut en utilisant différentes

ressources. Ils sont constitués d'autorités gouvernantes, d'acteurs historiques en position dominante (acteurs établis qui cherchent à maintenir l'ordre établi), et de challengers (acteurs émergents porteurs de référentiels alternatifs et en quête d'un nouvel ordre social) situés à l'intérieur du champ ou dans des champs connexes (Lhoste, 2022). Pour que les groupes réussissent, ils doivent s'engager dans des actions stratégiques qui tiennent compte de ce que font les autres acteur·rices. Le champ est donc polyphonique et constitue un espace de conflits et de luttes (de même pour les espaces inter-champs). Ce cadrage théorique permet ainsi d'étudier les rapports de force au sein du champ, mais également d'analyser des situations de négociation, la formation d'alliances, la composition autour de compromis. Bien que plusieurs auteur·rices ont apporté des critiques (*cf.* notamment Goldstone & Useem, 2012), ce cadrage théorique nous paraît particulièrement pertinent concernant le champ agri-alimentaire. Le schéma ci-dessous permet d'initier le travail de réflexion que nous allons poursuivre, dans les prochains mois.

FIGURE 28- LE CHAMP D'ACTION STRATEGIQUE AGRI-ALIMENTAIRE



Source : Auteure.

SECTION 2. OUVRIR LA BOITE NOIRE DE L'ORGANISATION SCIC

Le répertoire de pratiques des SCIC partenaires du programme de recherche SCIC-AGRI nous renseigne sur l'organisation du travail, les mécanismes de coordination, les pratiques de coopération, le droit et la capacité d'expression et de décision de chacun·e au sein de la SCIC. Cependant, il y a certains pans de l'agir organisationnel que j'aimerais tout particulièrement investiguer, notamment au regard des dynamiques de dégénérescence évoquées précédemment. Trois perspectives de recherche s'ouvrent actuellement et m'apparaissent comme particulièrement pertinentes au regard de mes observations de terrain (que puis-je apporter aux acteur·rices ?) et des potentielles contributions de mes recherches (de quelle manière puis-je contribuer au sein de mes

communautés de recherche ?). Je reviens ainsi tour à tour sur les principes et pratiques de l'auto-gestion (1.) – faisant référence tout à la fois au travail et à la gouvernance – ; sur le modèle économique alternatif (2.) et les stratégies de mise à l'échelle (3.).

1. LES SCIC : DES ORGANISATIONS AUTO-GESTIONNAIRES ?

Après plusieurs temps d'observation sur le terrain, et notamment au sein de GRAP, les principes et pratiques auto-gestionnaires – qui relèvent à la fois du travail et de la gouvernance – nous sont apparues, à Célia, Pascale et moi, comme un véritable enjeu révélant tout à la fois une forme de radicalité de la SCIC – auto-gérée (véritablement ?) – et des tensions et dissonances importantes. C'est également une dimension qui ressort de notre analyse de la SCIC FINACOOP autour des dynamiques de dégénérescence et que nous souhaitons investiguer davantage.

Le mouvement coopératif fait la promesse, dès la première moitié du 19^e siècle, d'améliorer les conditions de vie des travailleur·ses et de leur donner plus de pouvoir (Curl, 2010). En tant qu'organisations auto-gérées, les coopératives rejettent la domination des actionnaires et développent des pratiques distinctives sur la hiérarchie, la spécialisation des rôles et des tâches, les salaires et les conditions de travail, avec pour objectif de résister aux pressions hostiles et aux prescriptions institutionnelles dominantes (Soetens & Huybrechts, 2023).

Arnaud et Château-Terrisse, 2024, à paraître.

Lorsque Manon Rodhain a démarré sa thèse, ce thème a été évoqué, parmi d'autres, et nous lui avons laissé du temps d'observation de terrain et de lecture, afin de déterminer vers quoi elle s'oriente. Son projet de thèse s'intitule « *les pratiques autogestionnaires et leurs effets sur la gouvernance et le travail dans les SCIC du secteur agri-alimentaire* » (cf. **encadré** ci-dessous). C'est donc à travers l'accompagnement de ce travail doctoral que je plonge dans l'auto-gestion. S'inscrivant dans une approche historique et anarchiste, Manon part de l'idéal auto-gestionnaire né au 19^{ème} siècle et retrace son histoire jusqu'à l'exception que constitue Lip en 1973 avant que l'auto-gestion ne tombe dans l'oubli à partir des années 80. Elle introduit les différentes acceptions de l'auto-gestion et se focalise finalement sur les expériences concrètes dans les coopératives.

ENCADRE 5. AUTOGESTION ET SCIC

On peut distinguer deux types de définition de l'autogestion : l'une théorique (projet de société), l'autre plus pratique (expériences concrètes de ce type d'organisation). Elles ont en commun l'objectif de transformation de la société en encourageant les individus à prendre en charge leur propre vie en participant aux décisions qui les concernent (Drapeau, 2005). Si l'on s'en tient à une définition plus pratique de l'autogestion, qui nous intéresse ici, nous pourrions retenir celle de Ferreira, pour qui « *l'autogestion est avant tout un concept économique et social, c'est-à-dire un mode de gestion et surtout une forme*

d'organisation du travail engendrée par les crises du système capitaliste [...] Les principes sur lesquels elle repose sont essentiellement la démocratie dans les prises de décisions, l'autonomie de gestion et la primauté des travailleurs sur le capital dans la répartition des revenus » (Ferreira, 2000, pp.3-4). Ils s'incarnent par des pratiques de démocratie participative, et par des formes d'organisation du travail qui favorisent une plus grande horizontalité, une prise de décision collective et une reconnaissance du principe d'égalité (Boullier, 2020, p.38), visant l'épanouissement et l'émancipation du travailleur.

Les principes autogestionnaires se retrouveraient alors aujourd'hui plutôt dans les organisations de l'économie sociale, et plus particulièrement dans les entreprises de type coopératif. En effet, les SCOP (Sociétés Coopératives de Production), semblent offrir des conditions propices à l'émancipation des travailleurs et à l'adoption d'un fonctionnement autogéré entre les salariés (Hévin, 2021, p.138) : absence de hiérarchie, salaire égalitaire, partage du travail et hyper-polyvalence... Des pratiques novatrices qui doivent permettre l'implication totale de chacun dans l'organisation, la gestion et l'activité productive (Canivenc et Moreau, 2020, p.146).

La mise en place de la formule coopérative/autogestion pourrait alors favoriser la démocratisation de l'économie dans son ensemble (Ferreira, 2000), mais peut-on considérer que les SCOP incarnent totalement cet idéal démocratique porté par l'autogestion, qui est, selon Rosanvallon, le symbole de la pratique vivante d'une démocratie véritable (1976) ? Selon Gagnon (1967), on se trouve devant une "véritable autogestion" lorsque les travailleurs d'une usine ou d'une entreprise possèdent et dirigent démocratiquement celle-ci, sans ingérence externe (p.62). Mais si l'on se base sur la définition de l'autogestion donnée par Castoriadis, « *le fonctionnement démocratique d'une entreprise ne doit pas se limiter à ses seuls salariés, toutes les parties prenantes (clients, fournisseurs, etc.) devraient y être associées* » (Hévin, 2021, p.138). Gulli également, écrivait en 2015, à propos de l'autogestion : « *admettons l'hypothèse d'entreprises autogérées coordonnées selon un plan. Qui décide de ce plan ? Certainement pas les seuls salariés de l'entreprise. (...) On est contraints de reconnaître que la gestion d'une entreprise ne relève pas des seuls salariés, et qu'il faut accorder une place importante à la voix des consommateurs et de leurs organisations, aux associations de défense de l'environnement, aux représentants de la ville, de la région, du bassin d'emploi, etc. Et ceci en vertu d'un principe démocratique élémentaire : toute décision doit être prise par ceux qu'elle concerne* » (Gulli, 2015, p.166).

Ainsi, si la SCOP peut être considérée comme une organisation autogérée, Hurtubise (1983) souligne trois problèmes lorsque les coopératives sont comparées à l'utopie autogestionnaire : leurs objectifs, leurs méthodes démocratiques et leur relation avec l'État (dans Drapeau, 2005). Les modes de fonctionnement démocratiques varient en effet d'une coopérative à l'autre, ce qui, selon Leruth (2008), est parfois contraire à un modèle autogestionnaire : « il semble que le souci des coopératives soit plus centré sur la pérennité d'un projet social solide et des valeurs de production que sur la pratique d'un fonctionnement démocratique » (Leruth, 2008, p.38). De la même façon, Draperi (2017) s'appuie sur les critiques de Marx des coopératives de production, pour qui la gestion devrait être assurée par les usagers plutôt que par les salariés. Après avoir observé les limites des deux modèles de la coopération de production et de la

coopération de consommation, Draperi suggère le multi-sociétariat comme une solution afin de retrouver l'intuition initiale du mouvement coopératif.

Et c'est justement la perspective ouverte par le statut de SCIC (Hévin, 2021).

Source : projet de thèse de Manon Rodbain

Ainsi, la SCIC pourrait-elle constituer un espace propice pour une mise en pratique concrète de l'idéal auto-gestionnaire. Dans le même temps, on observe aisément comment, entre principes et pratiques, le quotidien de l'organisation est fait de tensions, de dissonances, d'oscillations et d'équilibrations. Il s'agit également pour Manon de se demander si, à l'inverse, la poursuite d'un idéal autogestionnaire par la mise en pratique de ses principes démocratiques et d'organisation du travail, pourrait permettre à la SCIC de répondre à ses principaux enjeux de démocratie participative et d'organisation managériale quotidienne, permettant ainsi de maintenir son objet d'intérêt collectif et d'assurer sa pérennité.

Le travail de Manon est basé sur une ethnographie au sein de GRAP (laquelle SCIC vient de créer un groupe de travail autour de l'auto-gestion, ce qui démontre l'intérêt et l'importance du thème).

2. VERS DES MODELES ECONOMIQUES ALTERNATIFS ?

Comme je l'ai évoqué dans la section relative aux dynamiques de dégénérescence, assurer à la fois une viabilité économique et le maintien de son caractère démocratique et alternatif (Maroudas & Rizopoulos, 2014) est une gageure pour les organisations alternatives. Les différents travaux que nous avons menés sur les SCIC, qu'il s'agisse des recherches autour des tensions (Maignan et al., 2018) ou sur la dégénérescence (Arnaud & Chateau Terrisse, à paraître) notamment, ont démontré les difficultés que rencontrent les SCIC à construire, faire évoluer et rendre robuste leur modèle économique. Dans le cadre du programme SCIC-AGRI nous avons pu observer des tensions liées aux différences de salaires entre les équipes internes (support) des SCIC et ceux des activités de la SCIC (producteur·rices et transformateur·rices notamment) ; des questionnements autour de la potentielle rétribution des charges de gouvernance. Nous avons échangé avec des salarié·es qui ne disposent pas du pouvoir d'achat nécessaire pour consommer ce qui est produit, transformé ou vendu par les membres de la SCIC. Nous avons également pu observer l'existence de mécanismes de solidarité (caisse de solidarité, contribution coopérative, etc.) mis en place. Au vu de la production scientifique existante, il ne me semble pas indispensable d'analyser les fragilités des modèles économiques dans l'ESS ou de questionner leur forte dépendance aux subventions. Par contre, cela me semble indispensable de comprendre comment capter, créer et redistribuer de la valeur, avec en premier lieu, un questionnement sur ce qui a de la valeur. Ainsi pouvons-nous capter ce que peut être un modèle économique alternatif (plutôt que durable), c'est-à-dire un modèle

économique ré-encadré à travers la valeur que l'on accorde à la nature et aux principes de réciprocité et de solidarité. Comment le pense-t-on ? Comment le fabrique-t-on et le maintient-on ?

Les organisations alternatives doivent ainsi, entre autres pratiques alternatives, penser différemment leur modèle économique. Dans le cas des SCIC, qui se caractérisent à la fois par le multi-sociétariat et par la défense d'un intérêt collectif, appréhender le modèle économique alternatif existant, ses évolutions, les tensions qu'il suscite, les valeurs que chacun·e projette, constitue un levier important de compréhension de la fabrique et du maintien de l'alternative.

J'ai ainsi réalisé une revue de littérature exhaustive sur les modèles économiques en 2021. Sur cette base, nous proposons, aux côtés de Célia Auquier et Pascale Château-Terrisse, une communication au prochain congrès du RIODD intitulée « *Un Modèle Économique alternatif ? Analyse par l'économie des grandeurs. Le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) dans le secteur agri-alimentaire* ». Cela nous permet d'enclencher un travail en profondeur sur les modèles économiques des SCIC partenaires du programme de recherche.

Les paragraphes qui suivent sont extraits de la communication en cours d'élaboration et complétés / aménagés par mes soins.

Si différentes organisations productrices de biens et services sont confrontées aux enjeux de durabilité de leurs modèles économiques (Geissdoerfer et al., 2018), les coopératives agricoles et/ou alimentaires structurées en SCIC offrent un contexte particulièrement intéressant à étudier. En tant que coopératives, elles constituent des formes organisationnelles fondées sur une tension fondamentale entre leurs missions économiques et sociales. Les finalités et objectifs divergents sont articulés autour de différents groupes organisationnels qui disposent d'un pouvoir partagé (Denis et al., 2001). Dans le contexte agricole, elles ont, en outre, des fonctions sociétales fortes (Hollandts & Valiorgue, 2016, p. 12) du fait des problématiques auxquelles elles essaient de répondre : comment assurer conjointement la qualité nutritionnelle des produits ; l'accessibilité et la durabilité des ressources alimentaires ; la transition énergétique et écologique des systèmes agricoles ; ou encore la maîtrise des impacts des activités humaines sur l'environnement ? La question de la fabrique d'un modèle économique à la fois pérenne et alternatif est donc au cœur des problématiques organisationnelles.

Si la littérature sur les Business Models est peu critique, il s'agit pour nous de proposer un croisement fécond avec l'économie des grandeurs (Boltanski & Thévenot, 1991) afin d'analyser le modèle économique d'une organisation alternative. Notre objectif est ainsi de repérer comment

s'expriment les valeurs dans les différents compartiments du Business Model, selon les différentes parties prenantes impliquées dans la SCIC.

Le Business Model peut être défini comme une représentation conceptuelle formelle de la manière dont une organisation crée et distribue la valeur (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Massa et al., 2017; Teece, 2010). En cela, le modèle économique exprime la stratégie spécifique d'une organisation en matière de valeur : de quelle(s) valeur(s) parlons-nous ? Comment la créer ou la capter ? À qui la redistribuer ?

Un ensemble de sous-questions apparaît alors :

- Comment les différentes valeurs sont-elles sélectionnées (sur quel registre de justification, par quels dispositifs, au bénéfice de qui...) ? Dans quels termes sont-elles invoquées ? Impliquant (directement) et/ou convoquant (indirectement) qui ?
- Dans un second temps, il s'agit de comprendre comment les différents compartiments du Business Model co-évoluent, s'entre-influencent (en interrogeant bien la diversité des valeurs dans chaque compartiment) et se stabilisent (ou non).

L'analyse de la littérature sur les Business Models révèle tout à la fois une profusion d'ancrages théoriques et de définitions ainsi qu'une absence de consensus y compris sur le positionnement ontologique de l'objet. Le Business Model est une représentation cognitive de l'organisation (Gandia et al., 2017) aux multiples rôles et notamment celui de créer du sens pour un collectif de parties prenantes (Baden-Fuller & Morgan, 2010). En cela, le Business Model relève de l'intentionnalité du système social concerné (Verstraete et al., 2012). Plus précisément, il s'agit d'une représentation conceptuelle formelle qui fournit un ensemble de descripteurs génériques de la manière dont une entreprise s'organise pour créer et distribuer de la valeur (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Massa et al., 2017). Il vise à décrire « *la conception ou l'architecture des mécanismes de création, de fourniture et de capture de valeur qu'il emploie* » (Teece, 2010, p. 172). Dans le contexte des SCIC, la littérature sur les modèles économiques durables est particulièrement adaptée car elle permet d'analyser les transitions des organisations vers la durabilité (Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Schaltegger et al., 2016). Cette littérature explore la manière dont « *les organisations adaptent leur architecture d'entreprise pour aborder la création de multiples formes de valeurs économiques, sociales et environnementales* » (Davies & Doherty, 2019, p. 1044).

Partant de cette ontologie, faire appel à la sociologie pragmatique pour questionner la notion même de valeur fait sens. L'économie des grandeurs, à travers ses auteurs fondateurs (Boltanski & Thévenot, 1991) ainsi que les travaux menés dans le secteur agricole (Centemeri, 2015; Plumecocq et al., 2018), nous permet d'interroger la notion de valeur inhérente à la littérature sur les Business

Models. En effet, le modèle des économies de la grandeur permet de mettre en exergue le rôle fondamental que jouent les valeurs sociales dans la fabrique, la structuration et les évolutions de l'action collective. Cet ensemble de valeurs sociales, qui sont collectivement acceptées sont entendus comme des 'principes supérieurs communs' par L. Boltanski et L. Thévenot et fondent autant de 'cités' *i.e.* des ordres sociaux. Dès le départ, les auteurs ont identifié six cités :

- La cité marchande, avec comme fondement la richesse ;
- La cité industrielle, avec comme fondement l'efficacité ;
- La cité civique, avec comme fondement l'équité ;
- La cité domestique, avec comme fondement l'honnêteté ;
- La cité inspirée, avec comme fondement la grâce ;
- La cité de l'opinion, avec comme fondement la renommée.

B. Latour (1995) propose l'existence d'une septième cité, écologique, fondée sur le principe de bienveillance à l'égard de l'environnement. « *Les acteurs mobilisent ces principes pour organiser l'action collective, évaluer et justifier le bien-fondé de leurs actions, critiquer celles des autres et/ou construire des dispositifs institutionnels ou matériels qui cadrent les pratiques et les actions collectives. Les « cités » théoriques sont alors déclinées dans le « monde », au sens sociologique du terme, c'est-à-dire dans des assemblages d'objets (matériels et/ou immatériels) et de personnes* » (Plumecocq et al., 2018, p. 102). La notion de valeur renvoie alors non pas à une quantité physique, mais à un processus d'élaboration de la légitimité de l'activité de l'organisation. Ce processus est à la fois interne à l'organisation (ce qui fait l'engagement des parties prenantes à la production) et externe (le rôle social que joue l'organisation). Par ailleurs, cela nous permet d'analyser comment le Business Model évolue par les interactions des parties prenantes pour (re-)donner du sens à l'action collective, c'est-à-dire par la redéfinition de la valeur (non seulement de la « quantité » de valeur, mais aussi et surtout de sa nature).

Il s'agit, au-delà des apports évidents que cette recherche recèle pour nos partenaires, de contribuer à la littérature sur les *Business Models* à travers une approche critique constructive (Frère & Laille, 2022; Laille, 2022). Cela passe par une compréhension fine des pratiques et mécanismes propres aux SCIC et ainsi des enjeux que recèlent le multi-sociétariat et l'intérêt collectif dans la fabrique et le maintien d'un modèle économique alternatif.

3. DES STRATEGIES ALTERNATIVES DE MISE A L'ECHELLE ?

Dès la recherche que nous avons menée sur les tensions organisationnelles au sein d'une SCIC (Maignan et al., 2018), les enjeux de croissance et de taille critique de l'organisation sont apparus. En effet, dans cette littérature, ces questionnements sont intégrés dans les tensions d'apprentissage :

Les tensions d'apprentissage (learning tensions) sont liées aux efforts mis en œuvre pour s'ajuster, se renouveler, changer ou innover (Smith et Lewis, 2011). L'organisation doit se développer et se pérenniser tout en recherchant la stabilité. Ainsi, dans les organisations sociales, le contraste entre les résultats financiers, orientés vers le court terme, et les missions sociales, de long terme, engendre des décisions stratégiques potentiellement contradictoires dans le temps (Smith et al., 2013). En outre la recherche d'une taille critique peut mettre en péril la mission sociale : l'ancrage local, la confiance, la stabilité des valeurs et l'éthique des fondateurs peuvent être difficiles à conserver lorsque l'organisation croît (Foreman et Whitten, 2002).

Maignan et al., 2018, pp. 131-132.

Nous avons retrouvé des questionnements identiques au sein de nos SCIC partenaires. Cette question se pose donc avec acuité. Si les entreprises capitalistes favorisent la stratégie de croissance comme modalité de changement d'échelle (Colombo et al., 2023), les organisations alternatives seraient davantage orientées vers des stratégies d'essaimage (Arnaud & Chateau Terrisse, 2024, à paraître; Maignan et al., 2018; Margado, 2002, 2005; Rochdi Sifaoui, 2019). Pourtant, au-delà de cette dichotomie, nous avons observé, notamment chez GRAP, une forme d'hybridation entre différentes stratégies et notamment une démarche de croissance interne accompagnée par la territorialisation de pôles indépendants (des groupes territoriaux : « Bouchons », « Lacs et Montagnes », « Loire Haute Loire », « DromA ») – permettant la constitution d'un archipel. De nombreux enjeux ont été identifiés autour de ce processus (créer des liens dans les groupes territoriaux et entre groupes territoriaux ; réfléchir à la manière dont on donne du pouvoir à ces groupes et aux activités membres ; créer des liens entre l'équipage – les salarié·es en poste au siège à Lyon – et les salarié·es décentralisé·es ; se saisir des enjeux de chaque territoire ; gérer la concurrence entre activités d'un même groupe territorial, *etc.*). Ce changement d'échelle sous la forme d'un archipel est également la stratégie portée au 100^e Singe. Mais comment mieux caractériser ces stratégies ? Que signifient-elles ? Sur quoi s'appuient-elles ?

Au regard de ces différents éléments, j'aimerais contribuer à la réflexion sur les diverses stratégies de changement d'échelle envisageables pour les organisations alternatives et, dans notre cas des coopératives multi-parties prenantes dans le champ agri-alimentaire. Pour démarrer cette réflexion d'un point de vue théorique, je m'appuie sur les travaux de L.A. Colombo, A.R. Bailey et M.V.P. Gomes (2023) qui étudient des coopératives agricoles italiennes pour montrer que dans un contexte

organisationnel alternatif aux entreprises capitalistes le changement d'échelle de l'organisation – considéré comme synonyme de croissance interne dans les modèles dominants – implique un ensemble de dynamiques bien plus complexes.

« Le changement d'échelle ('scaling') est défini comme le processus permettant à une organisation de répondre aux besoins pour lesquels elle a été constituée, tout en mettant en œuvre sa vision du changement de système (Gabriel, 2014 ; Murray et al., 2010).

La croissance organisationnelle ('organizational growth') est définie comme l'élargissement de l'organisation (par exemple, par l'augmentation des recettes, des actifs et du nombre d'employés) et/ou l'expansion géographique (par exemple, par le franchisage et la pénétration du marché) (DeSantola et Gulati, 2017 ; Reuber et al., 2021) ».
(Colombo et al., 2023, p. 3).

Ces auteur·rices inscrivent leur recherche dans une perspective critique du Capitalocène et définissent les coopératives étudiées comme des organisations post-croissance. Comme évoqué dans leur introduction, dans un monde aux ressources limitées, vouloir sans cesse accroître la production et la consommation à travers des stratégies de croissance des organisations ne se traduit pas automatiquement par une prospérité accrue (entendue comme l'épanouissement humain et écologique) (Colombo et al., 2023, p. 2). Elles et ils s'inscrivent dans une approche critique spécifique : les organisations post-croissance.

ENCADRE 6. DES ORGANISATIONS ALTERNATIVES SPECIFIQUES : LES ORGANISATIONS POST-CROISSANCE

En réaction au « fétichisme de la croissance » et au rejet de l'inévitabilité des inégalités sociales et de la dégradation écologique, des organisations « post-croissance » sont apparues et ont attiré l'attention des chercheurs (Banerjee et al., 2021 ; Hamilton, 2003 ; Jackson, 2021 ; Pansera et Fressoli, 2021). La post-croissance est définie comme la théorisation et l'application combinées de différentes approches critiques du modèle hégémonique de croissance économique sur lequel le capitalisme néolibéral est construit [...]. Un avenir post-croissance – également décrit en termes de « vie après le capitalisme » (Jackson, 2021) – implique de remplacer cette focalisation étroite sur la croissance par une attention plus large à l'épanouissement humain et écologique (Banerjee et al., 2021). Du point de vue de l'OMS, la transition exige des entreprises qui opèrent à une « échelle durable », dans les limites de la planète, et qui assurent une « distribution équitable », tout en répondant aux besoins humains fondamentaux (Daly, 1992). Alors que l'idéologie de la croissance repose sur des ontologies réalistes et des approches mécanistes de l'organisation (Ergene et al., 2021), une économie post-croissance exige des entreprises qui adoptent une approche écologique, en se concentrant sur les réseaux de relations et en s'engageant de manière critique dans l'impact de la croissance sur les systèmes sociaux et écologiques (Banerjee et Arjaliès, 2021). À l'heure où le changement climatique menace la survie de l'humanité (et celle de toutes les espèces de la planète), la transition vers un avenir post-croissance est d'actualité. Dans cet article, les organisations post-croissance sont définies comme des

organisations « agnostiques en matière de croissance », constituées dans le but de créer « une économie qui nous permet de prospérer, qu'elle croisse ou non » (Raworth, 2017 : 284). Pour reprendre les termes de Banerjee et al. (2021 : 346) : « *Les organisations post-croissance tentent de créer une valeur qui n'est pas liée à la croissance* », dans le but de créer une économie plus juste et régénératrice.

Source : Colombo et al., 2023, p. 2.

Après un état de l'art sur les perspectives qu'offre la littérature sur les organisations de l'ESS en matière de changement d'échelle, cette recherche permet de mettre en perspective une typologie incluant neuf voies différentes de mise à l'échelle, ce qui ouvre des perspectives d'analyse fine et complexe qui dépassent la simple dichotomie exprimée plus haut à la fois à travers la définition retenue du changement d'échelle et la diversité de stratégies opérantes. Enfin, ces chercheurs démontrent – et cela constitue leur discussion – que la mise à l'échelle des organisations alternatives dites post-croissance (1) nécessite l'interaction synergique de différentes stratégies ; (2) se concentre sur leur vision du changement de système ; (3) ne nécessite pas nécessairement une croissance organisationnelle ; et (4) est un processus relationnel, ancré dans les systèmes socio-écologiques. Il me semble ainsi qu'une voie est ouverte, vers laquelle j'aimerais me tourner. Là-encore, l'objet SCIC peut permettre de contribuer de manière originale à ces travaux et de répondre à l'appel des auteur·rices de réaliser davantage de recherches empiriques afin de clarifier et examiner les multiples dimensions de la mise à l'échelle des organisations post-croissance et leur capacité à soutenir une transition forte. Nous évoquons d'ailleurs cette piste de recherche dans l'article à paraître dans M@n@gement :

Le choix d'un mode de croissance alternatif à celui des acteurs dominants – la croissance interne – est ainsi favorisé par le multi-sociétariat (Béji-Bécheur et al., 2016; Maignan et al., 2018; Margado, 2002, 2005; Rochdi Sifaoui, 2019). La SCIC semble donc offrir, de par les caractéristiques présentées ci-avant, des perspectives de changement d'échelle de l'alternative uniques.

Arnaud et Château-Terrisse, 2024, à paraître.

SECTION 3. SCIC, TERRITOIRE ET ESPACE

Je conclus ce chapitre d'ouverture vers des pistes de recherche avec les perspectives que m'offrent les concepts d'espace et de territoire. Je présente, dans un premier temps, le travail que nous avons réalisé au sein du lot 5 (échelle territoriale) avec Célia Auquier, Myriam Kessari, Raphaële Peres et Sarah Serval autour de la problématisation du lot (1.). Dans un deuxième temps, j'aborde des pistes de recherche s'inspirant des travaux en géographie critique autour de l'espace et des rapports de domination (2.). Enfin, j'ouvre une piste de réflexion autour des communs négatifs – réflexion que nous avons entamée avec Celine Berrier-Lucas dans l'éditorial du numéro 2024-2 de la *Revue de l'Organisation Responsable* (3.).

1. DES PROBLEMATIQUES CONSTRUITES COLLECTIVEMENT

Nous avons réalisé, en août 2023, une réunion qui visait à restructurer et problématiser le lot 5 (territoire) du programme SCIC-AGRI. Nous avons, par la suite, organisé en janvier 2024 un séminaire scientifique sur deux jours qui visait à confirmer ces problématiques et à réaliser ce travail pour le lot 6 (organisation). Avec Célia Auquier nous avons ainsi pensé une animation pour faire émerger collectivement nos problématiques. Nous avons proposé le schéma suivant, en indiquant qu'il s'agissait de trois façons de raisonner interdépendantes, non-hiérarchisées et itératives. C'est à travers ce processus que les problématiques présentées ci-après ont été construites.

FIGURE 29- METHODOLOGIE D'EMERGENCE ET DE CONSTRUCTION DE PROBLEMATIQUES



Source : Support des journées scientifiques de SCIC-AGRI, janvier 2024.

Le travail collectif réalisé m'a permis de me positionner sur deux des problématiques à dimension territoriale.

1. Comment la SCIC s'ancre-t-elle dans le territoire ?

Cette première problématique émerge de nos observations de terrain. En effet, nous avons constaté que nos SCIC partenaires pouvaient, pour certaines, porter une vision instrumentale de l'espace (entendu comme un réceptacle économique et logistique) ; là où d'autres défendent une vision territoriale (comme espace sociale, politique, etc.). Nous avons également observé des paradoxes entre un discours empreint d'une vision territoriale et des pratiques instrumentales. Il nous semble alors important, dans l'accompagnement que nous menons, de pouvoir révéler le potentiel impensé qu'est le territoire chez les SCIC partenaires.

Afin d'analyser l'ancrage des SCIC, nous avons pensé à différents cadres théoriques. Nous aimerions notamment opérer un croisement entre l'économie des proximités et la géo-symbolique des lieux³⁶ comme avait pu le faire Célia Auquier dans une recherche antérieure (Auquier & Lelli, 2022).

2. Pourquoi les SCIC ne constituent-elles pas les arènes de co-construction de politiques publiques locales espérées ?

Cette problématique s'appuie sur une proposition que nous avons formulée de manière positive à l'écriture du projet (« Les SCIC constituent des arènes de co-construction des politiques publiques ») et que nous avons rapidement reformulée à la négative. Elle reste centrale dans nos réflexions. Plusieurs pistes apparaissent, à commencer par une méconnaissance des SCIC dans les collectivités territoriales. Ensuite, des craintes de conflit d'intérêt (comment être sociétaire tout en étant client ou financeur ?). Nous avons également pu observer les changements paradigmatiques dans la gestion des affaires locales qu'impose la SCIC dans le passage d'un soutien par subvention à une prise de capital ; et le modèle démocratique de la SCIC qui fait des collectivités territoriales une voix parmi d'autres. Enfin, à travers le travail que nous avons mené sur la ferme communale (projet du 100^e Singe avec la commune de Ramonville), nous avons été surprises, avec Sarah Serval, des dissensions, incompréhensions et tensions que généraient la posture en faveur d'un intérêt général local (porté par la collectivité territoriale) et la posture en faveur de l'intérêt collectif (porté par la SCIC). Il y a sans doute ici un élément à interroger.

³⁶ Les relations entre l'espace, le pouvoir et l'identité sont médiatisées par des symboles. Un symbole est une réalité matérielle (un bâtiment, une statue, une pièce de monnaie, etc.) qui communique quelque chose d'immatériel (une idée, une valeur, un sentiment...) (Monnet, 1998).

De même, deux des SCIC partenaires sont impliquées sur des projets de caisse locale de sécurité sociale de l'alimentation³⁷. Deux approches bien distinctes sont à l'œuvre, avec d'un côté une démarche citoyenne accompagnée par la SCIC qui renvoie davantage au territoire construit, et de l'autre, une approche plus descendante – même si incluant la société civile – renvoyant davantage au territoire prescrit. Le rôle et la place des collectivités territoriales dans ces deux projets serait intéressante à analyser.

D'un point de vue des cadrages théoriques, les pistes restent ouvertes.

2. DE L'UTILITE DE PENSER L'ESPACE DANS LA CRITIQUE SOCIALE

J'aimerais ici mettre en perspective deux voix de recherche qui m'animent.

Tout d'abord, nous avons la chance, avec Pascale, d'avoir rencontré Marguerite Arnedo, une étudiante à l'ENSAT (école formant des ingénieurs agronomes) qui a réalisé un premier stage recherche avec nous au démarrage du programme de recherche SCIC-AGRI et est de nouveaux à nos côtés en 2024. Elle entre à la rentrée prochaine en Master Recherche et notre objectif commun est qu'elle réalise ensuite une thèse avec nous. En immersion au sein de plusieurs fermes collectives appartenant à la SCIC Les Fermes Partagées, son projet de thèse se dessine et nous l'accompagnons sur une thématique passionnante : identifier les registres de l'injustice exprimés par les membres des SCIC et les spatialiser (c'est-à-dire définir dans quel espace cela se joue : la ferme, la SCIC, le territoire local, le monde globalisé, *etc.* ?).

Partant d'une démarche très empirique, nous avons, à travers une discussion collective réunissant Marguerite, Célia, Pascale et moi, tenté d'identifier, dans le cadre de la SCIC Les Fermes Partagées, et dans une approche pluri-scalaire, les différents espaces qui font sens. Cette réflexion s'appuyait, dans un premier temps, sur l'évocation d'inégalités spatialisées que l'on a pu observer et qui pourraient être source d'injustice. Nous retrouvons :

- Les fermes collectives : l'espace que constitue la ferme et peut-être porteur d'inégalités (distance des ateliers par rapport au cœur de la ferme ; accès aux ressources ; configuration de la ferme ; (non)accessibilité de toutes à tous les espaces ; analyse des flux et déplacements, prises de décision au sein de la ferme, *etc.*) ;
- Les fermes collectives dans la méta-organisation que représente la SCIC les FEP : est-ce que la localisation des fermes joue sur la qualité, la quantité des interactions, le pouvoir qu'elles ont dans la SCIC, *etc.* Quel est le périmètre géographique de la SCIC, pourquoi ? Le territoire a-t-il été pensé de sorte à réduire certaines injustices observées ? La SCIC

³⁷ <https://securite-sociale-alimentation.org/>

évolue-t-elle sur un territoire 'simple' ou pluriel (mêlant du rural, du périurbain, de l'urbain), *etc.*

- Les fermes collectives sur leur territoire : comment interagissent-elles avec les acteur·rices du territoire ? Dans quel but ? *etc.* Ici il y a sans doute des enjeux de réduction d'inégalités liées à l'accès aux produits par exemple (accessibilité géographique, économique, *etc.*) ; une volonté de décloisonner le secteur agricole et de faire de la ferme un lieu plus complet permettant là encore de réduire certaines injustices spatiales (par exemple des inégalités d'accès à la culture ; à des services de proximité – magasins de producteur·rices, friperie, *etc.*).

« Il est évident que les inégalités sociales existent et qu'elles sont en général spatialisées (de l'intimité de l'espace domestique à l'échelle planétaire), elles peuvent être traitées comme telles, sans référence à la notion de justice, et c'est un des objets principaux en France de la géographie sociale. Mais le débat sur la justice et l'injustice est central dans les sociétés démocratiques, cela à toutes les échelles » (Gervais-Lambony & Dufaux, 2009, p. 4). Une approche pluri-scalaire invite également non pas seulement à comparer les échelles mais aussi à analyser les connexions entre les espaces pour fabriquer ou non cette justice : est-ce qu'une justice ici se construit sur une injustice ailleurs ? (Bret, 2009).

Une très belle perspective de recherche s'ouvre ici autour de la justice spatiale, un concept aux confins de la philosophie et de la géographie qui, appliqué aux SCIC du champ agri-alimentaire, pourrait permettre de belles contributions au courant des organisations alternatives. Je ne vais pas développer trop longuement le concept, d'autant qu'il va faire l'objet dans les prochains mois et les prochaines années d'un travail collectif, réalisé notamment aux côtés de Célia, géographe critique radicale, et Marguerite dans le cadre de sa future thèse. Simplement évoqué le fait que la justice spatiale n'est pas un courant homogène en géographie, cela au regard des multiples acceptions et des visions philosophiques et politiques que l'on retient de la justice (Gervais-Lambony & Dufaux, 2009). Les travaux d'I.M. Young (1990) – ancrés dans une philosophie féministe – identifient les injustices dont sont victimes certains groupes dans nos sociétés. Elle est reprise, en géographie radicale, par D. Harvey (1992). « Young, raisonnant systématiquement sur les groupes sociaux et non sur les individus, distingue deux familles d'injustices : la domination, qui empêche certains groupes de faire des choix, l'oppression, qui empêche certains groupes d'acquérir les moyens mêmes de faire ces choix. Toute oppression est en même temps domination, en revanche la domination n'implique pas forcément l'oppression » (Gervais-Lambony & Dufaux, 2009, p. 5). Les cinq formes proposées par I.M. Young sont présentées de la manière suivante (*Ibid.*, p. 6) :

- « L'Exploitation. Liée au système capitaliste, elle correspond à l'oppression des classes sociales défavorisées, non pas seulement parce qu'elles ne bénéficient pas d'une

redistribution équitable des revenus de leur travail, mais aussi parce qu'elles sont exclues des processus de prise de décision, des choix individuels de vie et de la reconnaissance de leur identité collective.

- La Marginalisation. Elle concerne ceux qui ne sont pas inclus dans le fonctionnement de la société, notamment dans le monde du travail. Ces exclus de la vie sociale (vieux, mères célibataires, sans logis, sans emploi ni espoir d'en trouver un...) perdent l'estime de soi, même s'ils bénéficient d'une redistribution économique qui leur permet de survivre.
- L'Absence de pouvoir — *Powerlessness* — (ou exclusion de la prise de décision). Elle désigne l'oppression de ceux qui, indépendamment des questions de redistribution économique, sont exclus de toute prise de décision, soit sur leur lieu de travail, soit dans leur espace de vie en général.
- L'Impérialisme culturel. Il diffère des trois premières formes d'oppression car il n'est pas directement lié aux rapports au travail ou dans le travail. C'est le processus par lequel un groupe est rendu invisible : « *l'universalisation de l'expérience et de la culture d'un groupe dominant et son instauration comme norme* » (Young, 1990, p. 59, traduit par nous). Il passe par la désignation comme « autre ». Le groupe qui subit cette oppression est donc défini de l'extérieur, dans le même temps qu'il est rendu invisible et stéréotypé (ce qui est un paradoxe).
- La Violence. Il ne s'agit pas de la violence individuelle, mais de celle faite à un groupe. Plus précisément, ce n'est pas la violence en soi qui constitue une oppression, mais le fait qu'elle devienne une « pratique sociale » envers certains groupes, pratique éventuellement considérée comme acceptable (dans le cas des femmes tout particulièrement, mais aussi bien sûr des minorités ethniques) parce qu'elle est simplement la conséquence de l'appartenance au groupe ».

Cette perspective réunit les travaux sur les « minorités » entendues comme tous les groupes opprimés. Cela me semble faire sens au regard de la configuration du champ agri-alimentaire et de la place que prennent les SCIC (et ainsi les acteur·rices qui les constituent) : les formes d'injustice développées ci-avant se matérialisent ainsi dans l'inégal accès au foncier et l'exploitation des salarié·es agricoles, l'impérialisme culturel qui domine les acteur·rices de la paysannerie, la marginalisation des non issu·es du monde agricole, *etc.* Déterminer si, et comment les SCIC peuvent participer à la réduction de ces injustices, spatialiser le raisonnement et rester lucide sur les rapports de domination et les formes d'oppression qui persistent en leur sein m'apparaît comme un programme de recherche enthousiasmant.

Dans la lignée de cette première perspective, j'aurais également à cœur de mener des recherches dans une approche féministe. C'est une approche transversale qui est portée au sein du collectif SCIC-AGRI et qui permet de répondre à l'appel lancé par L. Dorion pour une prise en compte plus forte de la littérature féministe dans le courant des organisations alternatives (2017). En effet, nous avons réalisé une journée à la Maison Paysanne de l'Aude sur le genre en agriculture. Nous avons également créé un groupe de travail genre. Nous avons observé sur le terrain plusieurs situations qui nous ont interpellées. Des pistes de recherche vont donc émerger. De mon côté j'aurais à cœur d'être porteuse, avec Célia, d'une approche spatialisée de cette thématique. Cela me permet d'interroger « *la façon dont l'espace est le produit de ces rapports sociaux de domination, que ceux-ci transforment l'espace ou passent concrètement par l'espace pour exclure, soumettre et contrôler ; ils montrent aussi que la dimension spatiale de la domination produit à son tour des inégalités, de la vulnérabilité, de l'oppression* » (Clerval et al., 2019, p. 13) – dimension spatiale intégrant l'espace organisationnel et les espaces territoriaux. Je souhaiterais inscrire cette perspective dans une approche féministe matérialiste – la hiérarchie de genre relevant d'abord d'une domination économique et plus largement matérielle (Clerval & Delphy, 2015, p. 217) – tant elle fait sens dans le champ agricole. En cohérence avec mon ancrage dans une approche critique du Capitalocène, la dénonciation du capitalisme patriarcal et la défense de la subsistance que porte Maria Mies (Mies, 1986; Mies & Bennholdt-Thomsen, 2022) et plus largement les travaux éco-féministes (Hache, 2016; Merchant, 1989, 1990, 2006; Mies & Shiva, 1993; Plumwood, 1993), me semblent une source d'inspiration et un outillage analytique pertinent pour observer ce qui se joue dans les SCIC agri-alimentaires et dans leur (im)puissance à porter une alternative, localement ou plus globalement.

3. LES COMMUNS NEGATIFS

« *Le temps n'est plus où parler des « communs » ou du « bien commun » était le fait d'une petite communauté qui, pour l'essentiel, se parlait à elle-même.* » (Broca et al., 2024). *Dans le sillage du prix Nobel attribué en 2009 à la chercheuse américaine Elinor Ostrom (1990), la théorie des communs a connu un élargissement dans de multiples directions. Elle donne aujourd'hui lieu à une production scientifique florissante, à la croisée des disciplines des sciences humaines et sociales (Boyancé, Guéry, 2018)* » (Berrier-Lucas & Arnaud, 2024, p. 3).

Voilà comment démarre l'article introductif au numéro spécial sur les Communs publié cette année dans la *Revue de l'Organisation Responsable*. Plusieurs travaux interrogent par ailleurs les SCIC à l'aune de la théorie des communs et, dans le cadre du programme SCIC-AGRI, Myriam Kessari et Sarah Serval portent un projet de recherche auquel je m'associe autour de l'approche critique du *commoning* (Fournier, 2013).

Dans le cadre de l'élaboration de l'éditorial de ce numéro spécial sur les Communs, avec Céline Berrier-Lucas nous avons entamé une réflexion sur les communs négatifs. Celle-ci me paraît particulièrement stimulante dans le cadre du programme SCIC-AGRI. Je reprends ainsi quelques rapides éléments de cadrage théoriques, puis apporte des éléments empiriques qui montre l'intérêt de cette entrée analytique.

Les paragraphes qui suivent sont extraits de l'éditorial du numéro 2024-2 de la Revue de l'Organisation Responsable auxquels j'ajoute des éléments et références additionnel-les.

« Mobiliser la notion de « bien commun », présente dans l'espace public mondial, est une première piste pour repenser l'environnement comme un construit social. Définir l'environnement comme le « résultat matériel et historique des modes de produire et de consommer des biens communs », c'est tenter de mettre en évidence sa construction éminemment sociale (Metzger, 1994). Les biens communs sont des « choses » sur lesquelles s'appliquent des processus sociaux, politiques, techniques, juridiques, symboliques, économiques qui transforment le regard porté sur elles, en mettant en évidence leur indissociable matérialité et la problématique d'une « gestion commune », du gouvernement démocratique d'un monde en même temps social et physique » (Metzger & Robert, 2019, p. 76).

Depuis les travaux sur les *Commons Pool Resources (CPR)*³⁸, l'héritage ostromien s'est vu renouvelé par l'introduction d'approches critiques – certes rares, mais essentielles dans leur capacité à interroger l'ontologie moderne, la posture épistémique eurocentrée, les influences théoriques ou encore les limites empiriques des recherches menées au sein de ce courant (Baron et al., 2011). Classiquement défini par Elinor Ostrom autour du triptyque i) une ressource partagée ; ii) gérée par une communauté ; iii) se donnant pour cela des règles et une gouvernance, le commun a pour vocation d'isoler certains types de biens d'une appropriation/captation exclusive par une minorité au détriment d'une majorité. Partant de critiques adressées aux CPR, je reviens ensuite sur quelques éléments structurants des communs négatifs.

Théorie parfaitement contemporaine du néolibéralisme, les CPR se fondent sur une vision naturaliste des biens (Dardot et Laval, 2015) qui, par leurs caractéristiques propres, seront gérés plus rationnellement par l'action collective (biens communs), le marché (biens privés) ou l'État (biens publics). Bien qu'Elinor Ostrom fasse une grande place à la diversité des configurations, elle décrète *a priori* le mode gouvernance le mieux adapté, à des fins de pérennisation d'un système d'exploitation. En effet, la définition séminale des Communs s'enchevêtre avec la notion de ressource. Ici, la ressource est perçue selon une approche utilitariste où les entités naturelles sont

³⁸ Courant qui s'est construit autour de la figure d'Elinor Ostrom et du cadre méthodologique élaboré par les chercheuses et chercheurs de l'école de Bloomington travaillant au sein du *Workshop in Political Theory and Policy Analysis* de l'Université d'Indiana (USA).

instrumentalisées et maximisées selon des calculs rationnels dans le but de servir un intérêt général. S'appuyant très majoritairement sur l'individualisme méthodologique et les théories du choix rationnel (Baron et al., 2011), cette dimension d'utilité de la ressource est au cœur de tous les objets étudiés par Ostrom et les membres de son école, conférant ainsi à la théorie des communs une certaine positivité fondamentale et une vision anthropocentrique des enjeux socio-environnementaux. Défait de toute approche relationnelle, l'environnement n'est compris que comme un ensemble de ressources à gérer grâce à sa valeur instrumentale, dans le but de générer un maximum de bien-être.

Cet héritage utilitariste benthamien, par son conséquentialisme moral, confère également aux communs les principes d'agrégation, d'impartialité et d'universalisme. Concrètement, le principe d'agrégation conduit la théorie des communs à intégrer la notion économique d'externalité négative où le dommage est conçu *ex post* selon une évaluation comptable réparatrice. Comme le souligne Monnin (2023), l'introduction de l'externalité négative dans la théorie des communs lui confère un double cadrage d'une part, dépolitisant, car l'impact est analysé comme inattendu et non issu d'une cause structurelle inhérente au modèle économique capitaliste ; et d'autre part, partiel car l'impact est limité à une minorité dite lésée, et non compris dans ses enchevêtrements entre entités reliées. Ainsi posée, la théorie des communs s'inscrit dans le dualisme classique caractéristique de la Modernité de Latour ou du naturalisme de Descola. Cette inscription dans l'ontologie moderne conduit à penser le commun comme une « réalité bucolique » (Bonnet et al., 2021) où les entités naturelles, selon leur catégorie d'appropriation, pourraient être soit exploitées, soit préservées pour éviter leur surexploitation et leur épuisement.

Le commun négatif permet de mettre en exergue qu'aux ressources utiles des communs ostromiens, comme les forêts, les sols et les rivières, doivent être imbriqués les forêts *déboisées*, les sols *contaminés* et les rivières *polluées*, tout ce dont plus personne ne veut la propriété et dont il faut malgré tout prendre soin (L. Maurel, 2023; Monnin, 2023). Attribué en 2001 aux sociologues écoféministes Marie Mies et Veronika Bennholdt Thomsen, le concept de commun négatif a pour objectif de mettre au jour les traces des activités productivistes au sein de ces ressources partagées, traces que l'on tente de dissimuler voire d'ignorer. Dans la littérature, les communs négatifs sont souvent décrits comme des déchets ou rebuts dont nous héritons, et qui témoignent des excès du système productiviste, par exemple le Continent de plastique, les infrastructures et déchets nucléaires ou les friches industrielles. Autrement dit, le commun négatif permettrait de dévoiler la face cachée du commun, celle de sa charge. En effet, s'il est vecteur de bienfait, le commun contient également des résidus dont on doit aussi s'occuper, y compris lorsque les communautés auront cessé de l'exploiter. Comme le présente Alexandre Monnin (2023), le texte du chercheur japonais

Sabu Kohso 2018 consacré à la catastrophe nucléaire de Fukushima explique avec acuité l'apport théorique du commun négatif. Kohso indique :

« Le réchauffement climatique comme d'autres types de pollution ont été déclarés irréversibles et la catastrophe nucléaire de Fukushima est une manifestation de la tendance du progrès humain à submerger son debors au point de le détruire. De là découle cette crise des « communs » que nous vivons, c'est-à-dire la contamination par les radiations invisibles des ressources naturelles, et la perte qui en résulte d'un lien permanent avec la terre. [...] L'économie capitaliste s'est construite sur l'expropriation et la marchandisation des communs, ainsi que sur le transfert des déchets vers les territoires des plus pauvres. Plus les sociétés capitalistes se développent, plus elles perdent leur capacité à recycler ce qu'elles produisent en excès, reléguant ainsi le négatif au domaine de l'invisible – l'air, l'océan, le sous-sol, les territoires économiquement inférieurs. Si on nomme « communs négatifs » les déchets ne pouvant être recyclés, la contamination radioactive post-Fukushima en constitue peut-être le pire exemple jamais connu. »³⁹

Il s'agit donc, à travers les communs négatifs, de faire entrer en relation la théorie des communs avec notre époque que j'ai qualifiée de Capitalocène et d'interroger ces héritages de ruines « ruinées » (vestiges du passé) et/ou « ruineuses » (actives) qui devront faire l'objet de dialogues collectifs au sein des communautés concernées. L'un des enjeux fondamentaux est de politiser l'invisible en communs négatifs (Monnin, 2023) afin de reconnaître le caractère « inapproprié », « impropre », « malpropre » des activités productivistes capitalistes (Maurel, 2023, p.60). Ainsi en va-t-il, notamment, des mesures d'économie néolibérale et des doctrines managériales (Monnin, 2023) qui prolifèrent.

Cette approche par les communs négatifs fait sens dans le cadre du programme de recherche SCIC-AGRI. En effet, le développement hégémonique du système agricole et alimentaire industrialisé depuis la période après-guerre (Fouilleux et Michel 2020) a conduit à l'existence de nombreux communs négatifs, dont les sols contaminés par les intrants et abîmés par les labours; les nappes phréatiques asséchées par des productions trop consommatrices d'eau ; des exploitations agricoles intensives et remembrées qui ne trouvent plus reprenneur·se et constitue(ront) des friches agricoles, etc. Qui subit ces communs négatifs ? Qui les prend en charge ? Questionner les SCIC partenaires du programme de recherche à cet endroit est plus que pertinent au regard de l'idéal agricole et/ou alimentaire mais également de l'idéal d'une communauté locale souveraine et élargie qu'elles portent.

³⁹ Les éditions des mondes à faire ont rendu entièrement disponible le texte inédit de Sabu Kohso ici : <https://lundi.am/Fukushima-ses-invisibles>

EN SYNTHÈSE

Cette deuxième partie visait à répondre aux questions suivantes : *Comment théoriser la fabrique de l'alternative au sein des organisations alternatives locales ?*

J'ai ainsi exposé, dans un premier temps (*cf. Preamble*), ce qu'est le programme SCIC-AGRI – un programme scientifique sur le long court à travers lequel j'ai l'opportunité de développer des perspectives de recherche qui me sont propres. En miroir de la structuration de ce programme de recherche, je reviens tour à tour sur les perspectives qui sont les miennes à trois niveaux d'analyse :

- (1) Le champ. Je reviens ainsi sur les éléments qui m'ont permis d'établir l'importance d'une analyse à cette échelle et sur les prémisses d'un ancrage théorique qui permet de révéler ce qui se joue autour de l'entrée des SCIC dans le champ agri-alimentaire ;
- (2) L'organisation. Je reviens ici sur des pratiques alternatives mises en œuvre au sein des SCIC et ce qu'elles génèrent potentiellement. Je me focalise ainsi sur les pratiques auto-gestionnaires ; les modèles économiques alternatifs et les différentes stratégies de croissance des SCIC ;
- (3) Enfin l'espace et le territoire. Ce, afin de conclure ce chapitre avec ce qui m'a animée dès mon entrée dans le champ académique et qui m'offre encore aujourd'hui de très belles perspectives de recherche. J'aborde ici différentes problématiques et approches critiques spatialisées.

PARTIE 3 – STRATEGIE DE SUBVERSION DANS LE CHAMP SCIENTIFIQUE

Problématique de la partie : Peut-on résister au capitalisme académique ? Comment se caractérise une stratégie de subversion dans le champ scientifique dans la manière de penser, vivre et accompagner les recherches ?

Cette troisième et dernière partie convoque ma vision de la manière de penser, construire, faire et vivre la recherche. Il s'agit ainsi de dévoiler, au-delà d'une trajectoire de recherche (**Partie 1**) et d'un programme présent et futur (**Partie 2**), les coulisses de la fabrique de la recherche et de mettre au jour ma stratégie de subversion (Bourdieu, 1986) et mes pratiques et actions de résistance (Joly et al., 2022) face au capitalisme académique (*cf.* **Preamble**). La manière dont je conçois ma recherche dans sa fabrique, ses postulats, ses principes fondateurs est explicitée dans la figure ci-dessous. Les trois chapitres qui suivent permettent, de manière successive, de mettre en lumière chacun des pôles identifiés. Ainsi, dans le premier chapitre je montre comment, à partir de *designs* de recherche à dominante qualitative, ainsi qu'une posture critique en Sciences de Gestion, mes travaux permettent de comprendre et dévoiler l'action collective organisée dans ses différentes facettes (**Chapitre 6**). Le chapitre suivant vise plus particulièrement à définir mes démarches de recherche que je qualifie de participatives, engagées et responsables. Je mets ainsi en lumière les principes et modalités opérationnelles d'une recherche collective et alternative face aux postulats du capitalisme académique (**Chapitre 7**). Enfin, le troisième et dernier chapitre est dédié à une réflexion plus spécifique sur les principes, perspectives et retours d'expérience qui me permettent de penser l'accompagnement de jeunes chercheur·ses en parcours doctoral (**Chapitre 8**).

FIGURE 30. COMMENT JE FAIS ET PENSE LA RECHERCHE



Source : *Antrice*

PREAMBULE : UN CHAMP SCIENTIFIQUE DOMINE PAR LE CAPITALISME ACADEMIQUE

À l'instar de nombreux·ses chercheur·ses aujourd'hui (*cf.* notamment le numéro spécial publié en 2022 dans la revue *Management International* « *Les écoles de gestion : entre critique, résistance et transformation* »), je souhaite réfléchir à la manière dont le capital façonne les organisations universitaires, les institutions académiques, le paysage de la recherche ; les changements que ce capitalisme académique provoque sur les individus parties-prenantes, et plus particulièrement sur les enseignant·es-chercheur·ses (Hackett, 2014; Lupu, 2021). Cette réflexion, nous la menons de manière collective à travers différents projets de recherche. Tout d'abord, dans le cadre du programme de recherche SCIC-AGRI, nous développons la proposition de définition d'une recherche alternative (*cf.* **Chapitre 7**) et définissons l'adjectif alternatif dans le champ scientifique au regard du modèle dominant qui est celui du capitalisme académique. Par ailleurs, avec Emmanuelle Nègre, Mickaël Peiro et Marie-Anne Verdier, nous avons publié un chapitre d'ouvrage intitulé « *Peut-on résister au capitalisme académique ?* » (Arnaud et al., 2024)⁴⁰. Avant d'entrer dans les trois chapitres constitutifs de cette troisième et dernière partie, il me semble particulièrement pertinent de revenir sur cette lame de fond que constitue le capitalisme académique afin de montrer ensuite comment je me positionne à l'intérieur de ce système et comment je lutte, comment je résiste.

LES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES AU SEIN DU CHAMP SCIENTIFIQUE

En 1976, Pierre Bourdieu publie un article intitulé « Le champ scientifique » dans lequel il se fixe comme objectif de déterminer « *à quelle condition (c'est-à-dire dans quelles conditions sociales) des mécanismes génériques comme ceux qui régissent en tout champ l'acceptation ou l'élimination des nouveaux entrants ou la concurrence entre les différents producteurs peuvent déterminer l'apparition de ces produits sociaux relativement indépendants de leurs conditions sociales de production, que sont les vérités scientifiques* » (p. 88). Partant de cet article, plusieurs questions méritent d'être évoquées ici : qu'est-ce que le champ scientifique ? Quels sont les rapports de force et de domination, les luttes, les conflits, ou encore les stratégies d'acteur·ices caractéristiques de ce champ ? Comment se situent les Sciences Humaines et Sociales (SHS) dans ce champ ?

⁴⁰ Ce chapitre d'ouvrage a été écrit ultérieurement à ce préambule et bénéficie d'une écriture collective ainsi que de perspectives plus larges (je me focalise ici principalement sur les individus).

Le champ scientifique constitue l'espace de jeu spécifique de luttes pour le monopole de l'autorité scientifique entendue comme « *la capacité de parler et d'agir légitimement (c'est-à-dire de manière autorisée et avec autorité) en matière de science* » (Bourdieu, 1976, p. 89). Il se caractérise par une compétition entre chercheur·ses que ce soit sur le plan local, national ou international (Bertrams, 2008). Cette autorité scientifique constitue une « *espèce particulière de capital social qui assure un pouvoir sur les mécanismes constitutifs du champ et qui peut être reconverti en d'autres espèces de capital* » (Bourdieu, 1976, p. 91). Tout comme le champ artistique (que j'ai particulièrement étudié dans la première partie de ma carrière), le champ scientifique se caractérise par le fait que le·a chercheur·se (en tant que producteur·rice de science), ne peut se contenter de se distinguer des producteur·rices dominant le champ, mais doit également obtenir leur reconnaissance quant à la valeur de ses produits. En cela, l'université peut être considérée comme un « *site de production* » au même titre que les autres, si ce n'est que l'université produit du savoir et non des marchandises concrètes (Gintrac, 2019, p. 58). Or, la lutte dans laquelle chaque individu s'engage pour tenter d'imposer la valeur de ses produits et donc son autorité scientifique a toujours pour enjeu « *le pouvoir d'imposer la définition de la science (i.e. la délimitation du champ des problèmes, des méthodes et des théories qui peuvent être considérés comme scientifiques) la plus conforme à ses intérêts spécifiques, c'est-à-dire la mieux faite pour lui permettre d'occuper en toute légitimité la position dominante en assurant la position la plus haute dans la hiérarchie des valeurs scientifiques aux capacités scientifiques dont il est le détenteur à titre personnel ou institutionnel* » (Bourdieu, 1976, p. 91). Ainsi les conflits épistémologiques sont-ils inlassablement et inséparablement des conflits politiques, dans un champ dominé par le positivisme : « *stratégies idéologiques déguisées en prises de position épistémologiques par lesquelles les occupants d'une position déterminée visent à justifier leur propre position et les stratégies qu'ils mettent en œuvre pour la maintenir ou l'améliorer en même temps qu'à décréditer les tenants de la position opposée et leurs stratégies* » (Bourdieu, 1976, p. 104).

Deux stratégies s'offrent alors aux acteur·rices du champ. Les acteur·rices dominant·es cherchent à conserver l'ordre établi et à défendre la science officielle et les institutions qui assurent la production et la circulation des biens scientifiques ainsi que la reproduction et la circulation des producteur·rices (chercheur·ses) et consommateur·rices (étudiant·es) de ces biens. Cela parce qu'elles et ils y ont placé tous leurs investissements et tirent profit de cet ordre scientifique. Les dominé·es, ou prétendant·es, si elles et ils ne choisissent pas la stratégie de succession, vont s'orienter vers des stratégies de subversion qui visent à attaquer l'ordre établi et tentent d'opérer des renversements dans les rapports de force existants. Mais attention, s'appuyant notamment sur les travaux de P. Bourdieu, I. Lupu (2021) nous rappelle que nous, chercheur·ses, sommes « *pris dans et par le jeu* ». « *Échapper à l'illusio du champ académique est donc une lutte continue pour rechercher et*

réaffirmer le sens et le but de notre travail» (Lupu, 2021, p. 1899). Je tenterai d'éclairer, à travers les chapitres qui suivent, la stratégie de subversion que j'opère dans le champ.

Comment se situent alors les SHS dans ce champ scientifique ? Comme évoqué précédemment, des disciplines, des théories, des épistémologies dominent le champ scientifique. Les SHS voient leur légitimité régulièrement contestée et, afin d'assurer leur reconnaissance, elles tendent à adopter les codes de l'ordre dominant établi, celui des Sciences de la Nature. La domination de ces sciences est d'autant plus forte que « *les approches des sciences sociales sont menées avec des concepts flous et instables, toujours rediscutés* », qui ne font pas le poids « *devant la force des paradigmes et de la mesure physiques* » (Metzger & Robert, 2019, p. 70-71). En promouvant l'objectivité et la neutralité axiologique à travers l'épistémologie positiviste, les SHS multiplient les signes extérieurs de scientificité. « *Derrière une apparente neutralité, les sciences sociales positivistes et post-positivistes véhiculent et légitiment les modalités technocratiques du management existantes en les faisant apparaître comme 'naturelles' parce que 'rationnelles'* » (Allard-Poesi & Loilier, 2009, p. 1986). Il s'agit d'une posture régulièrement critiquée par certains chercheurs qui revendiquent la nature intrinsèquement politique de la recherche. Ce que je tente de défendre tout au long de ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches. « *L'idée d'une science neutre est une fiction, et une fiction intéressée, qui permet de donner pour scientifique une forme neutralisée et euphémisée, donc particulièrement efficace symboliquement parce que particulièrement méconnaissable, de la représentation dominante du monde social* » (Bourdieu, 1976, p. 101).

Les SHS disposent donc d'une autonomie très relative et ce pour deux raisons principales (Pollak, 1976) : d'une part au regard de la place que la discipline occupe dans les hiérarchies propres au champ scientifique et d'autre part au regard des relations que les SHS entretiennent avec « *le champ du pouvoir par l'intermédiaire des dispositions statutaires qui régissent sa pratique ou son enseignement, des agents intéressés à son fonctionnement, de ses sources de financement, etc.* » (Bourdieu, 1976, p. 106). En cela, la montée et l'institutionnalisation du capitalisme académique comme pensée dominant le champ scientifique renforce la perte d'autonomie des SHS qui sont davantage négligées par le capital (des liens moins étroits avec le monde industriel). En effet, « *les investissements universitaires dans ces domaines ne sont pas aussi payants que ceux de l'ingénierie et des sciences, et les emplois et les ressources sont donc alloués en conséquence* » (Hackett, 2014, p. 636). Je me permets cependant ici de nuancer ces propos quant aux Sciences de Gestion. Ces dernières, vues non pas comme une science mais comme une technique, peuvent constituer une manne de connaissances mises au service du capitalisme néo-libéral afin de porter plus loin et plus haut les paradigmes gestionnaires dominants.

GENEALOGIE DU CAPITALISME ACADEMIQUE

« Un système de recherche et d'éducation substantiellement démocratique est nécessaire pour faire progresser la connaissance, réduire la pauvreté, améliorer le bien-être et garantir les libertés et les capacités humaines de manière à assurer l'avenir à long terme de notre planète et de ses habitants. Mais la nouvelle université américaine qui prend forme sous le régime du capitalisme universitaire n'est pas un lieu de recherche ouvert où les valeurs démocratiques et humanistes guident la science et la technologie pour atteindre le bien commun » (Hackett, 2014, p. 637).

La notion de capitalisme académique apparaît pour la première fois en 1990 sous la plume de E. Hackett qui, s'appuyant sur les travaux de M. Weber sur le système universitaire allemand du début des années 1900, prolonge cette analyse en la transposant au contexte du système universitaire américain contemporain. En effet, dans *Le savant et le politique* (1919), M. Weber s'interroge sur l'évolution de l'un et de l'autre ainsi que sur la structuration de leur champ. Il constate que le développement des SHS dans les universités s'ancre dans un capitalisme d'État inspiré du modèle américain (Arnaud et al., 2022). Pour E. Hackett, « le capital accumulé, à l'intérieur et à l'extérieur de l'université, est important pour la science et l'ingénierie de toutes les manières mentionnées par Weber et plus encore : le capital construit et équipe les laboratoires, soutient la recherche et les chercheurs (parfois directement avec des fonds personnels ou d'entreprise), accorde des 'dons' qui introduisent les demandes et les désirs des donateurs dans les programmes d'éducation et de recherche, et enrichit les dotations des universités. Plus subtilement, le capital façonne les programmes de recherche en s'alarmant des tempêtes de concurrents étrangers qui s'amoncellent et en concentrant la recherche sur des sujets qui améliorent les performances économiques et la sécurité nationale, tout en détournant les fonds de ceux qui approfondissent les connaissances fondamentales ou améliorent les capacités et le bien-être de l'homme » (Hackett, 2014, p. 636). Le constat prolonge clairement celui de M. Weber : le modèle universitaire s'inscrit de plus en plus profondément dans une séparation des travailleur·ses et de leurs outils de production (capitalisation des revues académiques, privatisation des bases de données scientifiques, des logiciels de traitement des données et des ressources pédagogiques) avec la perspective d'une marchandisation des biens (développement des structures d'enseignement et des laboratoires de recherche privés, rentabilité de l'enseignement, etc.) (Arnaud et al., 2022). Dans la lignée de ces premiers travaux, plusieurs chercheur·ses poursuivent les recherches sur le capitalisme académique autour de S. Slaughter (Hackett, 2014; Letiche et al., 2017).

Le capitalisme académique est né parce que « du point de vue du capital, les universités sont devenues trop importantes pour être laissées aux universitaires » (Noble, 1998, p. 109). Elles revêtent une telle importance à partir des années 1970 (avec l'idéologie de l'économie de la connaissance grandissante) qu'elles doivent être gérées, contrôlées et disciplinées (Letiche et al., 2017). « Loin d'incarner la tour d'ivoire dans laquelle certains l'avaient un peu trop rapidement figée, l'université a épousé les contours de la société qui l'entoure jusqu'à en adopter les mutations les plus insolites » (Bertrams, 2008, p. 151). Plusieurs facteurs ont

permis la montée en puissance du capitalisme académique et une lecture historique permet de les recontextualiser. La mondialisation, qui a projeté le champ scientifique dans une compétition internationale en est une première (Gagnon, 2013). Le milieu industriel et des affaires a « jeté [son] dévolu sur les établissements universitaires afin de contrôler non seulement le cadre institutionnel de la « curiosité » mais surtout l'orientation des structures de reproduction des élites dirigeantes » (Bertrams, 2008, p. 159). Ainsi, l'influence du paradigme de « l'économie de la connaissance » – *i.e.* une économie de plus en plus fondée sur le savoir et l'idéologie néolibérale – est notable puisqu'il a permis l'émergence d'une nouvelle mission des universités : participer au développement socio-économique (Gagnon, 2013; Jessop, 2018; Letiche et al., 2017). L'éducation et la recherche ont dû répondre aux besoins en capital humain d'un marché du travail et d'une économie en mutation, fournir des infrastructures et des services aux entreprises, et transférer les connaissances de manière qu'elles contribuent à l'accumulation du capital (Jessop, 2018, p. 108). L'idée de mettre en relation l'éducation et l'économie chemine tranquillement à partir de l'après seconde guerre mondiale (Gagnon, 2013; Martin & Ouellet, 2012). Dans les années 1970, « dans la foulée de la contre-révolution néolibérale, (...) la volonté de brancher directement l'éducation sur l'économie en modifiant la nature même du savoir » apparaît (Martin & Ouellet, 2012, p. 47) et montre comment les politiques, organisations et acteur·rices public·ques ont participé au développement du capitalisme à travers une programmation néolibérale. Plusieurs auteur·ices considèrent l'adoption du Bayh-Dole Acte aux États-Unis en 1983 comme un acte fondateur (Gagnon, 2013; Laval, 2009; Letiche et al., 2017). Il autorise en effet les universités à conserver les revenus découlant des résultats des recherches menées en leur sein et à breveter leurs inventions alors même qu'elles sont financées par les fonds publics. « On voit également se multiplier les filiales privées des universités chargées de commercialiser les brevets et d'opérer des placements financiers » (Laval, 2009, p. 177). En France, le capitalisme académique s'est déployé de manière plus feutrée qu'aux États-Unis, sans pour autant avoir avancé moins rapidement (Laval, 2009). Le tournant s'effectue en 1998 avec la Loi sur l'innovation et la recherche portée par Claude Allègre qui permet de « faciliter la création d'entreprises par les chercheurs, les échanges entre organismes publics de recherche et entreprises privées et la constitution de structures professionnelles de valorisation » (Laval, 2009, p. 181). Pour ce faire, les obstacles statutaires liés à la fonction publique sont levés, des dispositifs de collaboration entre recherche publique et monde industriel sont déployés et un régime fiscal favorable aux entreprises innovantes est monté. « L'économie fondée sur le savoir est directement reliée au régime d'accumulation financiarisé puisqu'il s'agit essentiellement d'une économie fondée sur les actifs immatériels, c'est-à-dire sur la production de brevets, la gestion des marques de commerce et la recherche et développement » (Martin & Ouellet, 2012, p. 51). Se basant sur les travaux de D.F. Noble (1998), C. Laval (2009, p. 173) rappelle que c'est « toute la chaîne de production des connaissances qui s'est industrialisée et a été directement

soumise aux impératifs de valorisation du capital». Par ailleurs, le néolibéralisme a permis la financiarisation et la montée en puissance de régimes économiques dominés par la finance qui étendent leur logique à l'éducation et à la recherche, modifiant ainsi en profondeur les modalités et les sources de financement du système universitaire (Gagnon, 2013; Graeber, 2011; Jessop, 2018). Enfin, les crises fisco-financières, souvent exagérées, fournissent de (fausses) raisons aux gestionnaires de l'État néolibéral d'exiger des réductions des dépenses publiques dans ces domaines (Jessop, 2018; Laval, 2009).

Le capitalisme académique définit alors la manière dont les universités publiques ont répondu aux injonctions néo-libérales qui visaient à considérer les politiques de l'enseignement supérieur comme un sous-ensemble de la politique économique (Slaughter & Leslie, 2001, p. 154). En d'autres termes, le capitalisme académique correspond au processus d'alignement des fonctions de la recherche et de l'enseignement sur celles du développement économique (Slaughter & Leslie, 1997, 2001). Le capitalisme académique modifie ainsi les rapports de la triade université-entreprise-État en créant une plus forte interdépendance entre les trois pôles (Gagnon, 2013). Il s'agit d'une politique volontaire de rapprochement, voire d'hybridation encouragée par tous·tes les tenant·es du libéralisme économique d'État qui ont favorisé des mécanismes tels que la privatisation, la commercialisation et la dérèglementation des entités publiques (Laval, 2009; Slaughter & Leslie, 2001). Le capitalisme académique fait désormais référence non plus tant à la colonisation ou à la capture de l'enseignement supérieur par l'industrie, mais à un brouillage plus profond des frontières public-privé, dans lequel la base matérielle et les hypothèses normatives de la vie universitaire sont transformées (Hoffman, 2012). Car enfin, traditionnellement, la mission des universités en matière de recherche était vue comme une institution intellectuelle critique qui permettait la création et la diffusion de connaissances et bénéficiait d'une réelle autonomie vis-à-vis des pouvoirs économiques, politiques et ecclésiastiques – les hégémonies du 19^e siècle (Bourgeault, 2003). En cela, il apparaît clairement que les mutations que connaît le champ universitaire sont liées à celles qui affectent le champ de la production de biens et de services de grande consommation (Thibault, 2016).

Ainsi le capitalisme académique témoigne-t-il de comportements de la part des universités et des universitaires de type marché ou assimilables au marché (Slaughter et Leslie, 2001) tels que la mise en concurrence des établissements et des chercheur·ses (pression à la publication, financement de la recherche par appels à projet, chaires junior, RIPEC, précarisation des chercheur·ses sans poste, *etc.*), la réduction ou la fermeture de certains départements alors que d'autres s'étendent (car plus plébiscités par le monde industriel), la tendance à l'alternance, l'insertion professionnelle rapide des doctorant·es qui intègrent le monde industriel, *etc.* L'expression 'capitalisme académique' constitue

en cela un oxymore violant la conception commune selon laquelle les universitaires seraient motivés par la recherche de nouvelles connaissances ainsi que la formation et l'apprentissage, en dehors de considération de profit (Hoffman, 2012, p. 12). L'appropriation privée des connaissances va « *directement à l'encontre de l'éthique qui guide la recherche scientifique, faite certes de rivalités mais aussi de dons et de contre-dons, de libre circulation des idées et de critique libre des travaux passés ou en cours* » (Laval, 2009, p. 180-181). Le « *cloisonnement des communs académiques* » (Jessop, 2017) ne permet plus à la recherche d'être « *au service du bien public* » (Letiche et al., 2017). Car enfin, si l'on reprend la définition du champ scientifique selon Bourdieu, il s'agit d'un champ où « *la recherche de capital symbolique repose sur un refoulement de l'économie monétaire* » (Sapiro, 2020, p. 140). Le capitalisme académique montre ainsi comment la logique de marché ou logique capitaliste (Deroy & Thénot, 2015) est entrée dans le champ scientifique.

Cette transformation managériale des institutions académiques s'ancre dans la doctrine du Nouveau Management Public (NMP) que l'on peut résumer ainsi : « *less state and more market* » (de Boer et al., 2007; 2015) et qui a doté les organisations publiques d'outils de contrôle inspirés du secteur privé qui ont transformé la nature de leur pilotage (Boitier & Rivière, 2016). Ainsi, le NMP sur lequel je porte un regard critique dans mes travaux (*cf. Partie 1 < Chapitre 1 < Section 1*) est-il ici questionné à l'aune du milieu universitaire et des impacts qu'il produit notamment sur notre métier, nos pratiques professionnelles et le sens de notre travail. L'entrée de la logique de marché dans le champ scientifique a été facilitée par la sphère publique à travers « *la planification conjointe de la part des entreprises et de l'État* » (Martin & Ouellet, 2012) de ce nouveau régime universitaire. Il s'agit d'un modèle institutionnel dans lequel les organisations publiques facilitent les partenariats université-industrie par le biais d'incitations, de subventions et d'un affaiblissement de la réglementation et où le rôle des universités est de défendre la croissance économique et les résultats du marché (Hoffman, 2012, p. 12). « *Dans cette logique, l'université a pour mission de contribuer à la compétitivité économique du pays en professionnalisant ses étudiants et en développant une recherche tournée vers l'innovation. Le cadre législatif et contractuel présente en outre des dimensions normatives et symboliques portées par différents acteurs du champ (l'IGAENR, l'AERES devenue HCERES, l'AMUE, la CPU). Par leurs préconisations, évaluations et programmes de formation, ces acteurs favorisent la diffusion de la logique gestionnaire* » (Boitier & Rivière, 2016, p. 53).

Le capitalisme académique produit ainsi des universités qui agissent de manière anti-démocratique et contre la société (Hackett, 2014). Il a plongé les universités dans différentes logiques telles que la commercialisation des enseignements et de la recherche, l'économisation des universités – porté par la mondialisation et qui se traduit par un libre-échange des connaissances, la rationalisation de

leur production basée sur un contrôle strict des coûts et de leur recouvrement, et l'utilisation par les universités et les instituts de recherche de leur propre capital accumulé et/ou de prêts pour augmenter leurs revenus – ou encore leur marchandisation. Cette dernière correspond à « *l'appropriation des savoirs traditionnels, la privatisation du patrimoine intellectuel commun, la marchandisation du matériel d'enseignement, de la recherche scientifique et des publications scientifiques et, plus récemment, la numérisation des cours permettant leur reproduction et leur circulation pratiquement sans frais - tout en faisant payer l'accès aux consommateurs* » (Jessop, 2018, p. 105).

Ces différents processus conduisent à une différenciation croissante entre les universités de recherche compétitives à l'échelle mondiale et les institutions qui proposent une délivrance massive de diplômes et un apprentissage tout au long de la vie à l'échelle locale ou régionale, autrement dit à une stratification du champ (Münch, 2014). Les universités sont mises en concurrence et évaluées au regard de leur place dans les classements internationaux (Letiche et al., 2017; Natale & Doran, 2012). « *Le capitalisme académique est devenu la norme : avec des spin-offs dirigées par des professeurs, des universitaires qui font du consulting, des brevets et droits d'auteur détenus par les universités et des dotations d'entreprises déterminant les agendas de recherche. Les professeurs doivent vendre leurs propositions de recherche pour pouvoir les financer. Les universités projettent des images de réussite afin de renforcer leurs liens avec les entreprises. Le statut d'élite joue un rôle-clé dans l'obtention du financement, dans l'attraction des meilleurs et des plus brillants ainsi que pour l'avancement professionnel* » (Letiche et al., 2017, p. 104). Cela accentue ainsi la tension entre le fait de traiter la connaissance, l'éducation et la recherche comme des biens publics ou, au contraire, comme des biens privés dont la circulation restreinte exclut beaucoup de gens de leurs avantages potentiels.

Mais les organisations ne sont pas les seules touchées, les individus également sont embarqués dans le jeu du capitalisme académique (Lupu, 2021; Macdonald & Kam, 2007).

QUE PRODUIT LE CAPITALISME ACADEMIQUE SUR LES CHERCHEUR·SES ?

En lui attribuant un rôle d'auxiliaire des politiques économiques, la connaissance – dans sa production et sa transmission – perd son caractère universel, ce n'est plus un bien commun. Des changements historiques radicaux ont bouleversé de manière durable et systémique la raison d'être et le fonctionnement des universités ainsi que les comportements des chercheur·ses⁴¹ (Bertrams, 2008; Letiche et al., 2017). Cela est tellement vrai que de nombreuses recherches, notamment

⁴¹ Bien que différents types d'acteur·ices évoluent au sein des universités (Boitier & Rivière, 2016; Fardi, 2021), je me concentre ici sur les enseignant·es-chercheur·ses de sorte à ce que cette section puisse se mettre en résonance avec ma propre expérience décrite dans cette partie 3.

fondées sur des auto-ethnographies (individuelles ou collaboratives), témoignent des difficultés rencontrées par les chercheur·ses (Letiche et al., 2017; Lupu, 2021). Après les habits neufs de l'Empereur, K.L. Ashcraft file la métaphore avec les « habits neufs du chercheur », laissé nu, exposé, plein d'anxiété et soumis à un système dominant qui le pousse à l'auto-destruction (Letiche et al., 2017). La littérature sur le capitalisme académique fait ainsi montre d'effets destructeurs sur les chercheur·ses tels que l'exploitation et la taylorisation (Laval, 2009; Lupu, 2021) couplées à une prolétarianisation (Hackett, 2014; Jessop, 2018; Letiche et al., 2017), ou encore la marchandisation de soi (Hall, 2011; Jessop, 2018; Laval, 2009; Letiche et al., 2017; Macdonald & Kam, 2007).

« Avec la techno-marchandisation des connaissances, une grande partie des enseignants et des chercheurs perdent leur position de petits producteurs indépendants – souvent comparés aux professions libérales ou aux artisans – pour devenir des travailleurs industriels soumis à une discipline, à une intensification du travail, à des contraintes et des contrôles de la part de l'administration bureaucratique qui réduisent considérablement leur autonomie » (Laval, 2009, p. 177). Les chercheur·ses ont ainsi, pour la plupart, intériorisé les pressions et s'accommodent des règles du jeu alors même que celui-ci crée de l'aliénation, une surcharge de travail (en partie invisibilisé), une prolétarianisation et une insécurité (Hall, 2011; Jessop, 2018; Letiche et al., 2017; Lupu, 2012; Macdonald & Kam, 2007). Cela conduit à une hiérarchisation et une précarisation du travail intellectuel, mais également à une limitation de la liberté intellectuelle et de la réflexion critique dans les pratiques d'enseignement et de recherche alors même qu'il convient de réduire les coûts et de maximiser les profits (Jessop, 2018; Laval, 2009).

« Le mélange des genres nuit à la science, entretient une culture du secret, fait pénétrer partout la logique du profit immédiat et d'abord dans les « cerveaux » des chercheurs. (...) Les centres universitaires deviennent des cache-sexe d'intérêts privés apportant leur label et leur caution « scientifique » à des opérations commerciales et au travail de lobbying, les universitaires jouent les porte-parole des intérêts privés y compris dans les plus prestigieuses revues scientifiques... » (Laval, 2009, p. 176).

Cette marchandisation conduit nécessairement à des comportements plus individualistes, alors même que nous savons que les recherches collectives conduisent à des résultats de meilleure qualité (Joly, 1997). De fait, l'argument économique est ici contre-productif... Les chercheur·ses sont plus individualistes et exercent des rapports de domination, notamment en mobilisant la force de travail étudiante gratuite ou en profitant du travail des chercheur·ses précaires (doctorant·es, post-doctorant·es, etc). Cet individualisme est pourtant inhérent au système construit : *« accumuler du capital [autorité scientifique], c'est « se faire un nom », un nom propre (et, pour certains, un prénom), un nom connu et reconnu, marque qui distingue d'emblée son porteur, l'arrachant comme forme visible au fond indifférencié, inaperçu, obscur, dans lequel se perd le commun »* (Bourdieu, 1976, p. 93). D'où l'importance d'être le·a premier·e à publier, et cela va de pair avec des recherches sexy, précipitées, avec de trop nombreuses erreurs qui se reproduisent, pour publier rapidement et dans les meilleures revues... *« Le succès est pour le*

succès, et règne la marchandisation de soi. Votre valeur c'est celle de votre dernier article accepté. La recherche devient un concours pour le statut et la profession perd son sens de la communauté. L'évaluation par les pairs est un jeu concurrentiel. Le contenu est le plus grand perdant. » (Letiche et al., 2017, p. 101). Ce n'est plus le « quoi » mais le « où » qui compte (Macdonald & Kam, 2007). En cela le mantra 'Publish or Perish' et le poids des classements ont radicalement modifié le milieu universitaire et dégradé les conditions de travail des chercheur·ses (Ancelin-Bourguignon & Noûs, 2022; Hall, 2011; Letiche et al., 2017). Les revues les mieux classées défendent en effet 'l'autorité scientifique' des dominant·es, qui profitent par ailleurs d'un réseau d'entraide entre 'vedettes' assurant sans cesse le renouvellement de leur rente (Bourdieu, 1976; Letiche et al., 2017), sans compter le biais occidental latent dans ce système dominé par des revues étoilées anglo-saxonnes (Letiche et al., 2017).

Enfin, le capitalisme académique nous contraint, nous chercheur·ses à devenir de véritables entrepreneur·es (Arnaud et al., 2024). Depuis plusieurs années, on voit se développer les multiples appels à projets pour financer les recherches et palier le désengagement progressif de l'État, avec pour conséquence une diminution significative des fonds publics versés aux laboratoires de recherche. Ces appels à projets peuvent être locaux (ex. Communauté d'agglomération, Région), nationaux (ex. ANR) internationaux (ex. H2020) ou portés par des organismes (ADEME). « *Derrière ces appels, se joue un enjeu majeur, celui de la sélection des sujets de recherche qui ont vocation à être portés dans le champ scientifique et à définir les sujets jugés 'prioritaires'* » (Arnaud et al., 2024, pp. 48-49). Au-delà d'une limitation de la liberté des chercheur·ses contraint·es par les cahiers des charges de ces appels à projet, c'est la « manière de faire de la recherche » qui est influencée par les codes définis par ses institutions. Dès lors,

« Être chercheur·se aujourd'hui ne consiste plus seulement à faire de la science mais également à gérer un projet scientifique qui implique de concevoir le projet, constituer une équipe (le plus souvent sur plusieurs sites), vendre le projet pour obtenir des financements, mener la recherche scientifique, gérer l'équipe de recherche, écrire des rapports intermédiaires de restitution pour les organismes financeurs, justifier de la bonne utilisation des fonds, publier les travaux scientifiques et partir à la conquête de nouveaux financements pour financer la suite des travaux. Le·a chercheur·se devient dès lors un·e entrepreneur·e de la recherche qui, outre les qualités scientifiques requises, doit posséder des « qualités d'organisateur et de gestionnaire » (Boutillier, 2003, p. 95). Une sélection naturelle s'opère alors entre les chercheur·ses qui ne sont pas acculturé·es aux codes du champ économique, au management par projet, et celles et ceux plus à l'aise qui ont dès lors une place dans le champ scientifique reconfiguré par le champ économique » (Arnaud et al., 2024, p. 49).

Si nous pouvons en partie nous affranchir de cette contrainte de financement en SHS, dès lors que le·a chercheur·se a/ont le souhait d'encadrer des doctorant·es cette question revient : comment et où lever les fonds pour financer la thèse ? Dans quelles luttes internes dois-je entrer pour obtenir une bourse ? *etc.*

Si la transformation néo-libérale des universités est bien « *entamée, elle n'est pas achevée ni d'ailleurs tout à fait certaine. Les résistances et les forces de rappel existent* » (Laval, 2009, p. 184). Alors dans quelle mesure pouvons-nous résister à cette lame de fond et à travers quelles modalités ? Et comment, à travers ma trajectoire et mes choix je résiste ? Le capitalisme académique est l'institution dominante à laquelle sont soumis·es les universités et les acteur·ices qui la constituent (enseignant·es, chercheur·ses, personnel administratif, étudiant·es). De par ma posture, je m'inscris dans des stratégies de subversion (Bourdieu, 1976) que j'ai commencé à dévoiler dans les parties précédentes. Il me semble en effet que des mécanismes de micro-résistance sont possibles et je m'attèle, dans les chapitres qui suivent à conscientiser et mettre en lumière mes pratiques de recherche.

CHAPITRE 6. COMPRENDRE ET DEVOILER LES MULTIPLES DIMENSIONS DE L'ACTION COLLECTIVE ORGANISEE

Dans ce premier chapitre, je reviens à la fois sur les *designs* de recherche dans lesquels je me suis engagée et sur ma posture hétérodoxe et critique qui me permettent de comprendre et de dévoiler les différentes facettes de l'action collective organisée. Il s'agit ici de donner à voir une partie des coulisses de ma recherche, que le **Chapitre 7** viendra compléter en revenant sur les principes fondateurs de mes démarches de recherche. La **Section 1** révèle et caractérise les différents « gestes » de ma recherche et permet de mettre en lumière la cohérence entre ces divers éléments. Je reviens dans la **Section 2** sur ma posture de recherche hétérodoxe et critique. Je précise ainsi les éléments saillants et distinctifs de ma posture critique constructive, à savoir un ancrage dans le courant des organisations alternatives avec la défense d'une performativité et d'un engagement critiques. Ces différents choix et principes constituent, en tant que tels, les éléments d'une stratégie de subversion vis-à-vis des principes et modèles qu'impose l'institution dominante qu'est le capitalisme académique.

SECTION 1. QUELS DESIGNS DE RECHERCHE POUR COMPRENDRE L'ACTION COLLECTIVE ORGANISEE ?

Le champ scientifique est dominé par les approches quantitatives et les épistémologies positivistes. Les recherches en Sciences Humaines et Sociales n'échappent pas à cela, ni même les Sciences de Gestion – les principales revues scientifiques défendant les méthodes quantitatives, la modélisation ou encore l'expérimentation. Ma trajectoire de subversion se traduit ainsi, et dans un premier temps, par l'importance que j'ai donnée, depuis le début de ma carrière, aux *designs* de recherche qualitatifs (ou à dominante qualitative). Je vais, dans cette section, tenter de donner à voir les différentes démarches méthodologiques sur lesquelles mes recherches s'appuient. Elles ont pour points communs de s'inscrire dans des *designs* qualitatifs ou à dominante qualitative et visent à comprendre les acteur·rices en situation.

1. DES DESIGNS A DOMINANTE QUALITATIVE POUR COMPRENDRE LES ACTEUR·RICES EN SITUATION

« De façon générale, les démarches qualitatives de recherche constituent un choix fondé sur le rapport à l'expérience. Le chercheur qui s'engage dans une démarche qualitative considère que les données objectives recevables dans le cadre d'une démarche quantitative de recherche ne lui conviennent pas ou ne lui suffisent pas. Le chercheur s'intéresse en ce sens à des aspects plus subjectifs de l'expérience humaine » (de Champlain, 2011, p. 52).

Les Sciences de Gestion appartiennent aux Sciences Humaines et Sociales qui ont pour caractéristiques de s'intéresser, comme leur nom l'indique, « à l'action humaine, à l'étude des interactions entre les individus, les groupes et leur environnement » (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p. 12). Ainsi, « la recherche qualitative s'efforce d'analyser les acteurs comme ils agissent. Elle s'appuie sur le discours de ces acteurs, leurs intentions (le « pourquoi » de l'action), les modalités de leurs actions et de leurs interactions (le « comment » de l'action) » (Dumez, 2013, p. 30). J'indiquais dans ma thèse de doctorat les éléments et références suivant·es :

Les recherches qualitatives « recouvrent « l'ensemble des techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes survenant dans le monde social. Opérer sur un mode qualitatif c'est traiter les symboles linguistiques et donc tenter de réduire la distance entre le signifié et le signifiant, entre la théorie et la donnée, entre le contexte et l'action » (Van Maanen 1979 p. 520). Parce que la recherche qualitative privilégie une attitude naturaliste (Denzin 1977) et permet de « fournir des descriptions détaillées des sujets et phénomènes considérés dans leur contexte naturel » (Nguyên-Duy et Luckerhoff 2007 p. 8), elle nous semble être la meilleure stratégie d'accès au réel. Cette démarche [...] permet la prise en compte essentielle des situations et contextes d'action (Girin 1990) ».

Arnaud, 2012, p. 167.

Pour H. Dumez, c'est bien là que se situe la distinction entre méthodologies qualitative et quantitative. Quand la seconde se focalise sur les variables, la première relève d'une démarche de compréhension des acteur·rices :

Il s'agit d'une « 'logique de situation' au sens de Popper (1979), par exemple d'une situation de gestion (GIRIN, 1990), c'est-à-dire l'objectivation des éléments d'un contexte fait d'actions et d'interactions. La démarche compréhensive se place donc bien dans le cadre d'une démarche scientifique, objectivante et susceptible d'être critiquée. Dans ce cadre, une distinction fondamentale doit être faite entre la situation telle que la vivent les acteurs et la situation telle qu'elle est analysée par le chercheur. Ces deux visions doivent être mises en tension, et c'est de cette tension que naît l'analyse » (Dumez, 2013, p. 30-31).

Si j'affine la réflexion, au sein des démarches qualitatives, mes travaux s'inscrivent plus précisément dans un raisonnement idiographique (Charmillot & Dayer, 2007) (*cf.*

Encadré 7). J'ai pris beaucoup de plaisir à prendre connaissance de l'article cité dans cet encadré dans le cadre de l'écriture de ce rapport d'Habilitation à Diriger des Recherches. L'extrait que j'ai repris me semble à même de mettre en lumière une manière de penser, de vivre et de faire de la recherche que je revendique depuis longtemps. Ce raisonnement idiographique est d'ailleurs présent et sourcé dès mes travaux doctoraux et reste d'actualité.

« Si l'étude de cas unique peut faire l'objet de critiques virulentes (notamment parce que, de par son caractère idiosyncratique, elle serait impropre à la généralisation), de nombreux chercheurs la défendent aujourd'hui « *en soulignant que la présentation de la particularité d'un contexte, la narration d'une histoire riche et singulière est de nature à augmenter la force de la démonstration* » (Evrard Pras et Roux 2009 p. 134). C. Chatelin (2005) souligne ainsi que le potentiel scientifique des études de cas tient en leur capacité à mettre en exergue la singularité du problème étudié et non pas dans une quelconque généralisation statistique. « *Bien au-delà de la réalisation d'une monographie descriptive, le processus d'investigation idiographique a pour but, non seulement de révéler une histoire singulière en soulignant les conditions particulières de son déroulement, mais également de mettre en valeur à quels moments elle aurait pu bifurquer, se réorienter, créer d'autres irréversibilités...* » (De La Ville 2000 p. 79).

Dans le cadre de cette recherche, il est fait le choix d'étudier le cas unique de la Communauté du Pays d'Aix afin de déterminer dans quelle mesure le portefeuille stratégique d'événements culturels participe de l'activation d'une proximité territoriale. Par la suite, cet appareillage méthodologique pourra être répliqué (sous conditions) mais l'étude de cas unique permet une approche en profondeur et facilite l'imprégnation du chercheur. Ainsi émerge le paradoxe de la recherche idiographique qui, tout en considérant le cas étudié comme un « *cas particulier du possible* » (Bachelard 2004), « *doit tenter de dépasser les caractéristiques idiosyncratiques* » du cas (De La Ville 2000 p. 73) ».

Arnaud, 2012, pp. 175-176

ENCADRE 7. LE RAISONNEMENT IDIOGRAPHIQUE

« Au centre de cette manière de faire se trouve la compétence du chercheur. Ce dernier, en étant « l'instrument stratégique de recueil de données et le facteur déterminant de l'analyse » inscrit en quelque sorte les règles de la méthode dans sa pratique de chercheur. Pour assurer la « plausibilité » de ses données et la « crédibilité » de ses analyses, le chercheur doit satisfaire trois conditions. Fournir tout d'abord une description minutieuse du contexte de l'action et de la définition de la situation par les acteurs. Groulx écrit : « *La crédibilité de la recherche repose sur la force de la description ou du compte-rendu où le lecteur est amené à voir et à entendre ce que le chercheur a vu et entendu* » (op. cit., p.320). Si le chercheur doit s'immerger dans le contexte pour comprendre le point de vue des acteurs, il doit cependant garder une certaine distance par rapport à son objet. C'est la deuxième condition : « *Il doit être suffisamment immergé dans le terrain pour comprendre les significations que les acteurs attachent à leur action, et suffisamment détaché pour développer une analyse permettant de rendre compte de ce qui est observé* » (ibid.). La terminologie varie pour exprimer la distance à observer. Certains auteurs parlent de détachement informé (Glaser et Strauss, 1967), d'autres de neutralité empathique (Patton, 1990). Enfin, la troisième condition à laquelle doit satisfaire le chercheur est de comparer ses données à d'autres et de questionner ses interprétations par un retour constant à son matériel. Le questionnement, dans le raisonnement idiographique, ne touche pas seulement les données. Il concerne l'ensemble de la démarche : « *La réflexivité renvoie à un travail constant d'auto-analyse [...]. Elle oblige le chercheur à constamment réinterroger les conditions sociales et le sens de chacun des actes de recherche qu'il pose* » (op. cit., p. 322). Du côté de l'enquête proprement dite, la pratique principale défendue est « l'écoute active et méthodique du point de vue de l'autre ». En résumé, on peut dire que le raisonnement idiographique accorde une place prépondérante à la subjectivité, celle des acteurs d'une part, et celle du chercheur d'autre part. Les règles méthodologiques recommandées qui caractérisent la compétence du chercheur sont les suivantes : la comparaison des données ; la saturation ; l'utilisation de cas négatifs ; la variation et la comparaison des sources ; la durée prolongée sur le terrain ; l'imprégnation distancée. Ces règles dénoncent les recherches quantitatives dans leur prise en compte insuffisante des ressources propres du chercheur et de son habileté à connaître et à raisonner. Selon ce point de vue, les recherches quantitatives offrent également des données moins riches puisqu'elles ne permettent pas l'intégration d'éléments non définis au départ. »

Source : Charmillot & Dayer, 2007, pp. 128-129

J'ai ainsi mobilisé et défendu à de nombreuses occasions les études de cas – uniques, comparées, longitudinales, enchâssées, ou encore holistes. Les méthodes de recueil de données primaires que j'ai utilisées sont elles aussi variées :

- Majoritairement des entretiens semi-directifs (y compris dans une approche longitudinale avec deux vagues d'entretiens espacées de plusieurs années pour l'analyse des dynamiques de gouvernance de Marseille Provence 2013, Capitale Européenne de la Culture (Arnaud & Olivaux, 2016) ;

- Mais également des focus groups (notamment dans le cadre de l'étude « Diagnostic fonctionnel du secteur et des filières Musiques Actuelles sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix ») ;
- De l'observation participante et non participante (dans le cadre du partenariat avec Anim'Assos et dans le programme de recherche SCIC-AGRI) ;
- Des entretiens d'expert·es (sur le projet exploratoire SCIC-AGRI financé par le Labex SMS) ;
- De la collecte de données à travers des ateliers participatifs (sur la plupart des recherches participatives) ;
- Une auto-ethnographie collaborative avec des témoignages écrits individuels et un travail réflexif collectif dans le cadre du programme de recherche SCIC-AGRI ;
- Enfin, j'ai grand plaisir à accompagner Manon Rodhain, dans le cadre de son parcours doctoral, dans une méthodologie ethnographique.

Par ailleurs, parce qu'il s'agit moins pour moi d'exclure le quantitatif et de chercher absolument à l'opposer au qualitatif, que de réfléchir à l'articulation entre les deux dans une optique de compréhension, j'ai tenté de « *trouver des méthodes [quantitatives] qui offrent un bon compromis entre leur simplicité de maniement et leur robustesse* » (Dumez, 2013, p. 30) et de les intégrer dans un design mixte. Les quelques exemples que j'évoque ci-après témoignent de la dominante qualitative de mes *designs* de recherche, tout en montrant ma capacité à intégrer des éléments quantitatifs.

J'ai, à plusieurs reprises utilisé la statistique textuelle qui se base sur les travaux de Reinert (2001, 2007) – soit dans le cadre de revues de presse (**Arnaud & Attarça, 2016, 2017; Suarez et al., 2022**), soit pour l'analyse d'un corpus d'entretiens (programme de recherche-action mené avec le Pôle Développement culturel du Département des Yvelines). La méthode Alceste a pour objectif l'examen du « *lexique utilisé dans le corpus et de réaliser des regroupements de lemmes (mots) simples en reconnaissant leurs formes de base et les lemmes d'une même racine à travers un dictionnaire. L'analyse des statistiques textuelles présente l'effectif des formes actives, supplémentaires, totales et une liste des termes qui ne se manifestent qu'une seule fois dans le corpus* » (Routiba et al., 2016, p.32-33). Cette analyse se fonde sur une classification qui repose sur la proximité géographique entre des mots et leurs occurrences dans un corpus de données textuelles. Elle permet d'élaborer des groupes de mots homogènes et de les distinguer des groupes de mots en opposition, permettant ainsi de mettre en exergue des « mondes lexicaux » (Reinert, 2007, 2008). Cette classification est réalisée sur les formes actives, c'est-à-dire les mots lemmatisés considérés comme jouant pleinement dans l'identification de ces

« mondes lexicaux ». Si la statistique textuelle permet la constitution de classes de mots, c'est bien dans l'analyse qualitative du corpus que se trouve l'interprétation.

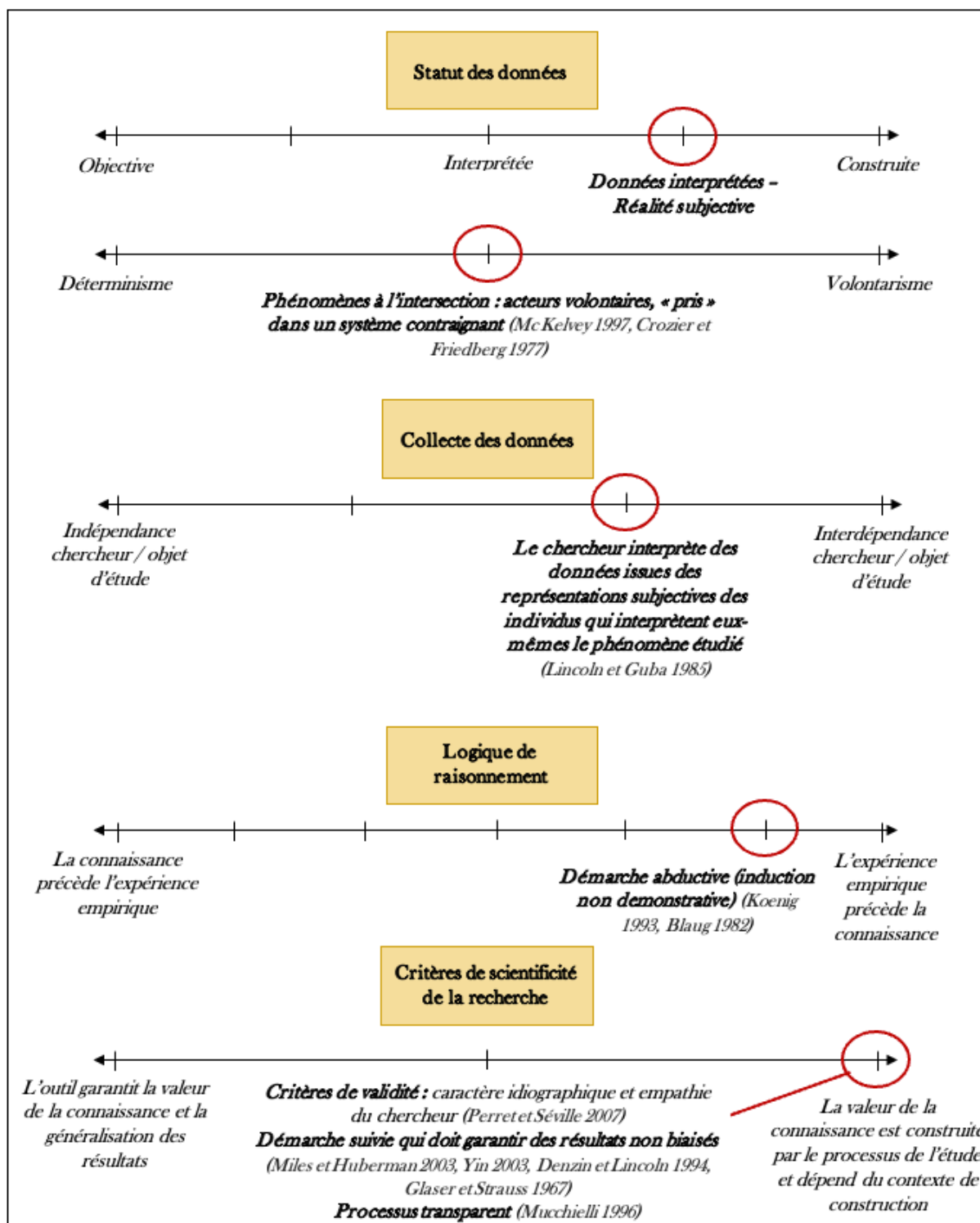
Enfin, et comme évoqué dans le Préambule de la **Partie 2**, nous avons introduit dans le programme SCIC-AGRI une analyse de réseaux multi-niveaux portée par mon collègue sociologue Julien Brailly et dans laquelle je me suis pleinement investie à travers la réalisation du questionnaire, la qualification des controverses et l'administration du questionnaire. Ce dernier exemple constitue pour moi une illustration exemplaire de la nécessité de coupler analyse qualitative et quantitative. En effet, si le cœur de l'analyse est quantitatif pour mapper le réseau, c'est bien notre connaissance du terrain à travers les entretiens qui nous a permis de construire le questionnaire. Par ailleurs, et comme explicité précédemment, cette analyse est d'une incroyable richesse dans son croisement avec les autres lots du projet qui s'appuient sur des méthodologies qualitatives. En effet, au-delà de la forme et des caractéristiques du réseau, à travers l'intégration de controverses qui viennent polariser les membres du réseau de la SCIC GRAP, nous détenons une cartographie à même de venir compléter les entretiens et les temps d'observation menés sur les thèmes suivants : tensions entre finalités économique et sociale et analyse du modèle économique autour de la captation et de la distribution de la valeur ; tensions organisationnelles liées au rapport au travail, aux rémunérations, au genre ; tensions d'apprentissage liées à la taille critique et à la stratégie de croissance. Car enfin, l'analyse de réseau permet, avec les controverses, de comprendre comment se construit « *l'espace d'intelligibilité autour d'une controverse (...), comment se distribuent les forces et intérêts de ses acteurs, quelles sont les formes de légitimité reconnues par les protagonistes* » (Jackiewicz, 2017, p. 139) afin de retrouver une objectivité qui repose sur « *la gamme des avis contradictoires portant sur les versions opposées des mêmes enjeux* » (Latour, 2007, p. 82).

2. MES « GESTES » DE LA RECHERCHE POUR COMPRENDRE LES ACTEUR·RICES EN SITUATION

Cet ancrage dans les démarches qualitatives de nature idiographiques s'insère dans une réflexion plus large que j'avais schématisée dans ma thèse et qui fait encore sens aujourd'hui (*cf.*

Figure 31. Implications du raisonnement idiographique). Cette réflexion m'a conduite à affirmer mon positionnement épistémologique, l'interprétativisme ; à comprendre quelle logique de raisonnement sous-tend mes recherches – l'abduction ; et à définir des critères de validité de la recherche propres aux démarches qualitatives et idiographiques. Je reviens plus en détail sur ce dernier point dans le chapitre suivant.

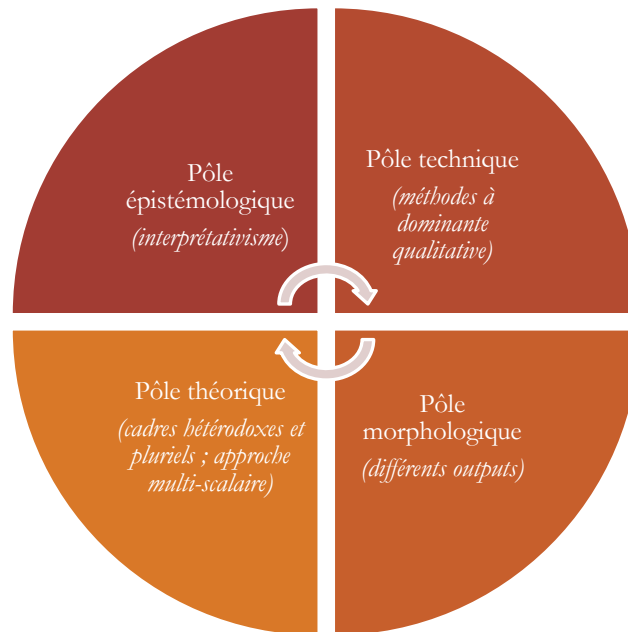
FIGURE 31. IMPLICATIONS DU RAISONNEMENT IDIOGRAPHIQUE



Source : Arnaud, 2012, p. 173.

Afin de donner à voir « *de manière interdépendante les différents geste de [ma] recherche* » (Charmillot & Dayer, 2007, p. 131), je reprends à mon compte le schéma que mobilisent ces mêmes autrices, qui elles-mêmes l'ont repris d'un travail de recherche antérieur (Bruyne et al., 1974) (*cf. Figure 32. Les 4 pôles interdépendants des gestes de la recherche*).

FIGURE 32. LES 4 POLES INTERDEPENDANTS DES GESTES DE LA RECHERCHE



Source : Autrice, adapté de Charmillot & Dayer, 2007.

D'un point de vue *épistémologique*, je m'inscris dans le courant interprétativiste. Dans le cadre de mes recherches, je considère que les données sont des interprétations de la réalité considérée comme subjective et multiple (Arnaud, 2012). Les données empiriques ne sont pas équivalentes à une réalité non interprétée. Je défends l'hypothèse relativiste selon laquelle « *l'essence de l'objet ne peut être atteinte* » (Perret & Séville, 2007, p. 14). Un double processus d'interprétation est alors à l'œuvre, celui des acteur·rices et celui des chercheur·ses interprétant des significations subjectives qui fondent le comportement des individus. La connaissance produite est ainsi inséparable de son contexte et dépend largement de l'intention du·de la chercheur·se (Mhenna & Jamal, 2020).

Le *pôle théorique* détermine le mouvement de conceptualisation, guide l'élaboration des hypothèses ou propositions de recherche et permet la construction des concepts. Il me permet de réaffirmer mon ancrage dans des cadres théoriques hétérodoxes en Sciences de Gestion (*cf. Partie 1*). Mais au-delà, ce schéma est l'occasion de rappeler que je mobilise une pluralité de cadres théoriques et conceptuels ce qui me permet, me semble-t-il, de lutter contre le risque d'équifinalité des recherches qualitatives (Dumez, 2012). En effet, il me semble que cela constitue une force de

ne pas prédéfinir en amont de l'analyse empirique de cadre trop rigide, habituel, et de se laisser l'opportunité d'explorer de nouvelles pistes analytiques qui permettent de lire de manière différente, complémentaire le terrain. Car enfin, les cadres théoriques et conceptuels constituent « *des manières de voir le réel, (...) produire des compréhensions utiles (...) de la 'construction sociale' à laquelle participent pleinement les sciences du management* » (Allard-Poesi & Loilier, 2009, p. 1985). Mais il s'agit aussi pour moi d'apprendre, à chaque fois, à travers un nouveau terrain, une nouvelle théorie. En cela je me suis totalement retrouvée dans les propos d'Ann Cunliffe lors de son séminaire au LGTO en avril 2024 où elle exprimait cette volonté qu'elle avait de découverte, de surprise et d'apprentissage à chaque nouvelle recherche.

J'ai par ailleurs, une volonté forte d'explorer les multiples facettes de l'organisation que j'étudie, et notamment à l'aune d'une approche multi-scalaire. Car enfin, « *on observe (...) un élargissement du champ d'application des recherches en gestion, qui peuvent être amenées à sortir des frontières de l'organisation, pour s'attaquer à des problèmes parfois multi-niveaux, ou des problématiques qui s'expriment à d'autres échelles, comme celle du territoire, ou de différentes formes de réseaux et d'écosystèmes* » (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p. 21). Comme je l'ai évoqué dans les parties précédentes, ma recherche dans sa globalité navigue entre différents niveaux d'analyse – interdépendants – d'une approche microscopique individuelle à une approche macroscopique qu'est le champ, en passant par une approche organisationnelle, et une approche territoriale (mésoscopique).

Le **pôle technique** renvoie à la mise en œuvre pratique d'un dispositif de recherche. J'ai explicité précédemment quels types de méthodes de récolte de données j'ai eu l'occasion de mener. J'aimerais également préciser ma volonté d'aller vers des méthodologies plus ethnographiques – notamment dans le cadre d'un accompagnement doctoral. Je ne reviens pas en détail ici sur les méthodes de condensation et d'analyse des données, spécifiques à chaque recherche et dont les lecteur·rices peuvent prendre connaissance dans les articles annexés. Ces dispositifs sont également largement dépendants des acteur·rices partenaires des recherches que je pilote ou auxquelles je participe. J'y reviens dans le chapitre suivant.

Enfin, le **pôle morphologique** renvoie aux formes que prend la recherche. J'ai réalisé une thèse « classique », au sens où ce n'est pas une thèse par articles. Je prends beaucoup de plaisir à rédiger et j'ai aimé pouvoir bénéficier d'un espace dense pour donner à voir notamment mon terrain de recherche, les territoires, organisations et acteur·rices en présence. J'ai ainsi toujours donné une importance forte à la description et à la narration dans les résultats afin de donner à voir les acteur·rices, leurs actions, leurs affrontements, leurs réussites et leurs échecs. Mais cela est plus difficile dans le format des articles et il me semble important de se poser la question d'une forme

de créativité dans la manière de restituer les résultats empiriques, et même dans la structuration générale d'un article. Nous avons ainsi fait des tentatives avec Pascale Château-Terrisse dans le cadre du processus éditorial de l'article accepté dans la revue *M@n@gement* d'un récit narratif structuré autour d'épisodes, mais sa forme définitive est finalement une présentation thématique des résultats... Avec le collectif SCIC-AGRI nous avons bouleversé les codes de la structuration d'un article dans le cadre de notre auto-ethnographie collective. Nous avons également lancé une démarche collective au sein du laboratoire LGTO d'écriture d'une (Science)-Fiction, soit l'écriture collective d'un article basée sur une recherche fictionnelle, dans un monde fictionnel. Enfin, je fais partie du comité éditorial d'un cahier spécial créatif que nous portons au sein de la Revue de l'Organisation Responsable qui s'intitule « Des mots, des images, des maux, des mirages » qui, partant d'illustrations réalisées par Camille Messenger, invitent chercheuses, chercheurs et artistes à produire des œuvres artistiques sur le thème des bascules nécessaires dans notre société. Ce sont de petites actions, mais qui sont sous-tendues par de nombreuses réflexions et j'espère que nous saurons faire preuve de créativité dans les années à venir à cet endroit. Par ailleurs, la question de formats d'*outputs* différents des valorisations scientifiques est au cœur des recherches participatives et engagées auxquelles je participe. J'y reviens plus spécifiquement aussi dans le chapitre suivant.

SECTION 2. VERS UNE POSTURE CRITIQUE DE PLUS EN PLUS ASSUMÉE

Je reviens tour à tour dans cette section sur ma perception de la recherche critique en Sciences de Gestion (1.), l'évolution de ma posture critique (2.) et la place particulière que prend la co-rédaction en cheffe de la *Revue de l'Organisation Responsable* (ROR) à cet endroit (3.).

1. LA RECHERCHE CRITIQUE EN SCIENCES DE GESTION : UNE ARENE PLURALISTE

La recherche critique en Sciences de Gestion peut être définie comme une arène pluraliste en ce qu'elle se caractérise par une diversité de courants et de trajectoires intellectuelles (Gendron, 2018). « *D'inspirations théoriques diverses, les recherches critiques en management se rejoignent dans une interrogation quant au rapport qu'entretiennent les pratiques, les techniques, les discours du management et les connaissances produites sur/pour celui-ci, avec la société* » (Allard-Poesi & Loilier, 2009, p. 1975).

« Le courant des perspectives critiques en sciences de gestion et l'étude des organisations alternatives suggèrent ainsi de mettre en évidence les choix politiques derrière les pratiques économiques et organisationnelles afin de déconstruire l'organisation centrée sur le capital et de produire de nouveaux imaginaires (Fournier, 2006 ; Zanoni et al., 2017). Ils remettent en cause le managérialisme des modèles gestionnaires qui vient nourrir le système capitaliste et proposent une série d'alternatives aux approches dominantes en vue de transformer radicalement les pratiques de gestion (Adler et al., 2007). Selon Morales

et Sponem (2009, p. 3), la recherche critique peut avant tout être considérée comme « *un questionnement de ce qui est généralement perçu comme évident et non problématique* ». Ainsi, ce type d'approche peut faire progresser la compréhension des pratiques gestionnaires et de leurs effets, en dévoilant leurs dimensions symboliques, politiques et idéologiques par la mobilisation de cadres théoriques adaptés, l'investigation de champs empiriques singuliers et l'application de méthodologies diversifiées. Cette remise en question du courant dominant et notamment du capitalisme contribue à repositionner celui-ci en tant que moyen, parmi d'autres, d'organiser les individus dans le temps et dans l'espace (Parker et Parker, 2017) et amène progressivement les chercheurs en sciences de gestion à regarder au-delà de la sphère économique, empiriquement et théoriquement, pour s'intéresser à toutes les activités organisées. Pour Fournier et Grey (2000, p. 16), « *alors que dans les théories de gestion traditionnelles, divers impératifs sont invoqués (par exemple, la mondialisation, la compétitivité) pour légitimer un plan d'action proposé et pour suggérer (implicitement ou explicitement) qu'il n'y a pas d'alternative* », les CMS [Critical Management Studies] s'engagent à découvrir les alternatives qui ont été effacées par les connaissances et les pratiques de gestion ». »
(Arnaud et al., 2022b, p. 12)

Bien que G. Delmestri (2023) affirme de manière délibérément provocatrice que les universitaires sont intrinsèquement des activistes puisqu'ils défendent toutes et tous certaines valeurs et certains idéaux, les chercheur·ses critiques seraient alors des activistes spécifiques porté·es par des principes de dévoilement et de dénonciation des mythes rationnels (Boxenbaum et al., 2017; Pesqueux, 2018) et une réelle intention émancipatrice (Alvesson & Willmott, 2012). En effet, les chercheur·ses critiques s'intéressent à des questions sociales telles que les valeurs, la liberté, le pouvoir. « *Il s'agit de témoigner, preuves à l'appui, des situations d'injustice et de domination autrement occultées et des manières de porter une résistance et des alternatives à ces situations* » (Fleury et Weber 2019, p. 21). Ces approches ont toutes en commun la contestation de la pensée hégémonique dans leur discipline (Pouch et Sobel, 2009), la démystification de la neutralité axiologique et leur inscription dans une culture du dévoilement et de la résistance (Granjon, 2012). En outre, en adoptant une stratégie de subversion, elles et ils agissent contre le modèle dominant, résistent au *statu quo* et parviennent parfois à un changement radical (Munshi et al., 2022).

Si un socle commun permet de donner sens au courant critique en Sciences de Gestion et de l'opposer aux recherches dominantes ; de nombreux débats soulèvent cette communauté. N. Postel souligne la déviance qui touche le courant hétérodoxe en économie et que je transpose aisément en gestion : elle « *passé plus de temps en luttes intestines stériles (plutôt) qu'à faire front commun devant l'orthodoxie (afin de savoir) qui est 'véritablement' hétérodoxe et qui ne l'est pas* » (Postel, 2007, p. 83-84). Pour autant, F. Allard-Poesi et T. Loilier défendent dans leur article une « conception ouverte » des approches critiques parce que à leur sens, « *une confrontation de différentes conceptions de la critique est susceptible (...) de nourrir les débats, au détour desquels pourront émerger quelques avancées et points de convergence* » (Allard-Poesi & Loilier, 2009, p. 1980). Car enfin, la critique est « *plurielle et trouve en son sein la coexistence de différentes perspectives qui partagent l'ambition de mettre en lumière les dysfonctionnements*

(externalités, crises, iniquités, conflits, oppressions, etc.), de résister aux hégémonies (scientifique, linguistique, culturelle, économique, politique, etc.) et d'imaginer un monde à faire advenir (Fournier et Grey, 2000) » (Arnaud et al., 2023, p. 5). D'autant que « les sciences sociales ont à œuvrer conjointement à une intelligibilité critique des sociétés. Confrontés qu'ils sont aux inégalités, aux formes sans cesse renouvelées de l'exploitation, aux rapports de domination qui s'exercent dans les divers registres des existences, les chercheurs en sciences sociales ont à assumer des responsabilités sociales dont il importe de définir la nature et les modalités des engagements » (Hérin, 2019, p. 132).

Si les travaux menés auprès d'Emmanuelle Nègre, Mickaël Peiro et Marie-Anne Verdier (cités ci-avant) m'ont permis de réfléchir aux trajectoires des chercheuses et chercheurs critiques, dans un champ académique dominé par le capitalisme académique, nous avons creusé cette dimension pluraliste de la recherche critique avec l'équipe de la *Revue de l'Organisation Responsable* (ROR). Je souhaiterais ainsi partager avec vous la réflexion publiée dans l'éditorial du numéro 2023-3 de la ROR que nous avons rédigé à quatre mains, Celine Berrier-Lucas, Vivien Blanchet (les dernières rédactrices en chef), Lovasoa Ramboarisata et moi (qui prenons la relève) et qui visait à affirmer et défendre la ligne éditoriale critique de la revue. Nous avons souhaité préciser cette ligne critique, ouverte et donner à voir la pluralité des postures qui peuvent trouver, au sein de la ROR, un espace d'expression et de discussion. Selon nous, le pluralisme de la critique se situe à la fois dans sa généalogie, dans les démarches et méthodes déployées, ainsi que dans un éventail sémantique. Les trois paragraphes qui suivent sont tirés de l'éditorial (Arnaud et al., 2023, p. 5).

Le pluralisme de la critique se situe d'abord au plan de sa généalogie. Un bon nombre d'approches ont trouvé leurs origines en laboratoire et dans des conversations ou débats théoriques, essentiellement en Europe. On peut penser notamment au développement respectif de l'approche hétérodoxe en économie (théorie de la régulation, etc.), de la sociologie critique (école de Francfort, sociologie bourdieusienne, etc.), des études postcoloniales (en histoire, en études littéraires, etc.) et des études féministes de première génération. D'autres approches se sont inspirées ou nourries de mouvements politiques (altermondialiste, anti-colonial, anti-raciste, féministe, écologiste, etc.), de luttes localisées (par exemple, zapatistes, sans terre, Chipko, Narmada Machao Andolan, Navdanya, etc.), de sagesses et philosophies (par exemple, Ubuntu, Buen Vivir, cosmogonies autochtones, etc.) ainsi que d'expériences et d'expérimentations émancipatoires (par exemple, technologie sociale, *ecologia de sabres*, communs, etc.). Le projet d'une critique pluraliste consiste à confronter et à enrichir ces différentes traditions critiques plutôt que de tenter d'en imposer une au détriment des autres. La critique est également pluraliste en termes de démarche et de méthode. Longtemps dominée par l'analyse de discours (déconstruction, dénaturalisation), elle est appelée de plus en plus à restituer

les expériences, actions collectives, mouvements *grassroots*, etc. tournées vers la recherche d'alternatives. Ainsi, après le temps de la critique négative et non-performative, les chercheuses et chercheurs se tournent vers un mouvement de critique constructive (Laville, 2022 ; Frère et Laville, 2022) et performative (Spicer *et al.*, 2009) en vue de construire des expériences démocratiques et alternatives (Gibson-Graham, 2006). La montée des épistémologies des Sud a contribué à cet appel à la découverte et à la visibilisation des contre-discours et alternatives. Ce fait rappelle qu'au-delà du dévoilement des dominations et des dysfonctions des systèmes pris pour acquis, et au-delà de la contestation des iniquités et exclusions, la critique vise ultimement la (re)construction et la (ré)invention. Comme l'affirme de manière simple mais éloquente Silva (2023) : « *Si on est seulement indigné.e, alors on ne peut pas construire. Et on ne veut pas seulement être indigné.e. On veut une vie bonne ; on veut une vie juste ; on veut être en sécurité, n'est-ce pas ? Donc, on veut de la beauté dans notre vie. Nous ne voulons pas seulement de la colère. Et pour y arriver, on doit construire.* » (notre traduction). En contexte de transition et de revendications de justice sociale et de justice climatique, la pertinence de cette visée (re)constructive semble évidente. La pensée critique est alors faite pour préparer le dépassement de l'ordre existant (Laville, 2022). Elle convoque des concepts et idéaux tels le pluriversalisme (Ze Belinga, 2018) ou la critique positive (Frère et Laville, 2022) ; elle élargit les possibilités méthodologiques, dessert différentes communautés (par exemple, celles rurales, celles sur les routes migratoires, celles autochtones, celles des quartiers difficiles, etc.) et donne ainsi encore plus de vie à la pluralité.

Finalement, on peut parler de pluralité sémantique de la critique en SHS. Outre des qualificatifs comme « contre-hégémonique » et « radicale » qui signalent explicitement l'ancrage d'une recherche dans le paradigme critique, plusieurs autres tels qu'« émancipatrice », « alternative », « engagée », « citoyenne », « solidaire », « réflexive », « des Suds », « dialogique », « inclusive » et « intersectionnelle » sont souvent utilisés par les chercheuses et chercheurs dont les travaux visent « *la remise en cause de relations de pouvoir établies et la volonté d'exercer un impact sur les processus sociaux et politiques des sociétés étudiées* » (Vergnaud, 2012, p. 2). Le champ de recherche est une première explication possible de ce recours à d'autres appellations. Les recherches dans certains champs (par exemple, innovations sociales, technologie sociale, études autochtones, économie solidaire, développement inclusif par le genre, etc.) sont critiques par essence et reconnues comme telles, même en l'absence d'utilisation du qualificatif dédié. La nécessité pour les chercheuses et chercheurs, surtout celles et ceux en début de carrière, d'adopter des stratégies subversives dans le contexte de néo-libéralisation des universités et d'hostilités à l'endroit des recherches critiques (Mumby, 2005 ; Bristow *et al.*, 2017 ; Ramboarisata *et al.*, 2022) est une deuxième explication de ce

choix. En somme, cette pluralité sémantique rappelle qu'il y a une diversité d'identification à la critique ou d'activation de la critique.

Je reviens ci-après sur ma trajectoire d'une revendication de chercheuse hétérodoxe à une posture critique constructive.

2. UNE POSTURE CRITIQUE CONSTRUCTIVE

« La question du positionnement de la critique en gestion reste entière pour les chercheurs, qu'ils se revendiquent ou non des perspectives critiques en sciences de gestion. Pour Boltanski et Chiapello (1999, p. 81-82), il existe deux niveaux dans l'expression d'une critique. Le premier, dit niveau primaire, relève des émotions, et est toujours prêt à s'enflammer si de nouvelles situations viennent forcer l'indignation. Le second, dit niveau secondaire, est réflexif et théorique. Il permet de soutenir la lutte idéologique en mettant à disposition des « *concepts et des schèmes permettant de lier les situations historiques que l'on entend soumettre à la critique à des valeurs susceptibles d'universalisation* ». La recherche critique prend plusieurs formes selon son degré d'institutionnalisation et son objet de contestation ; que ce soient les approches critiques en management, les études postcoloniales, les études féministes, l'étude des mouvements sociaux, les études des organisations alternatives, etc ».

(Arnaud et al., 2022b, p. 11)

Dès mon entrée dans le monde de la recherche, je me suis positionnée sur une approche hétérodoxe des Sciences de Gestion (*cf. Partie 1 < Chapitre 2*). J'entends par hétérodoxe une pensée alternative à la pensée dominante dite orthodoxe – les Sciences de Gestion constituant alors le « bras armé » conceptuel et technique du capitalisme (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019). L'hétérodoxie désigne « *une posture qui est simplement 'critique'* » (Postel, 2007, p. 83), une autre manière de penser la gestion (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019). S. Ghoshal considère ainsi que la majorité des recherches en Sciences de Gestion contribue à véhiculer une vision du monde, un système d'idées et d'hypothèses qui sont portées par des théories économiques « *idéologiquement amORALES* » (2005, p. 76) détachant les acteur·rices de leur sens des responsabilités. Il s'agit pour moi de « *politiser un champ dans lequel l'apparente neutralité des méthodes, des discours et connaissances produites masquerait des finalités essentiellement managériales (...) aux effets sociaux, économiques et écologiques dévastateurs* » (Allard-Poesi & Loilier, 2009, p. 1984). J'ai, pendant de nombreuses années, revendiqué cette hétérodoxie – qui me tient à cœur même si, comme le souligne N. Postel (2007, p. 83), « *il n'est pas recommandé de se proclamer hétérodoxe !* ». Plusieurs raisons viennent soutenir cette affirmation. Tout d'abord, être hétérodoxe relève d'une stratégie de subversion qui fait face, dans la lutte de pouvoir et d'influence à la domination de la pensée orthodoxe. Par ailleurs, d'un point de vue épistémologique il est « *attristant de se définir uniquement au regard de ce contre quoi on lutte* » (*ibid.*). Il convient donc ici de changer le narratif...

Si l'hétérodoxie est une manière de me définir – renvoyant davantage aux champs de recherche que sont les miens – assumer l'adjectif critique est essentiel pour moi. Ma posture critique transparait dans ma dénonciation du capitalisme à travers le NMP et le capitalisme académique. Elle prend corps également à travers les investigations que je mène de champs empiriques singuliers (Morales & Sponem, 2009) – le Management Public et l'ESS – et l'intérêt que j'ai toujours porté à des formes d'organisations qui ne sont pas des entreprises capitalistes (Parker & Parker, 2017). Je porte ainsi un projet politique de transformation sociale à travers l'accompagnement d'organisations alternatives. Il me semble également que je lutte contre les théories de gestion traditionnelles qui invoquent divers impératifs issus de la pensée dominante (Fournier & Grey, 2000) et qui constituent des mythes rationnels (Boxenbaum et al., 2017) dont je me suis à plusieurs reprises départie. Cela s'est déroulé, dans un premier temps, à travers une critique réformatrice qui visait la reprise et le détournement de mythes rationnels tels que l'attractivité ou le leadership, pour retravailler les concepts et leur donner une autre envergure à l'aune d'une posture hétérodoxe et territorialisée (Arnaud & Soldo, 2015b, 2019; Soldo et al., 2014). Ainsi s'agissait-il pour moi de ne pas laisser le monopole de ces notions à des chercheur·ses et praticien·nes défendant une approche managériale et néo-libérale des organisations. La mobilisation du courant de la TNI m'a permis de dévoiler, notamment, comment une collectivité territoriale dissimule une logique austéritaire dans sa refonte d'une politique culturelle locale et ainsi de porter un regard extrêmement critique face aux modalités d'actions empreintes d'une culture néo-libérale dans la sphère publique (Gourbier et al., 2022). Les développements et perspectives de recherche présentés dans la **Partie 2** témoignent également de la complémentarité entre les perspectives néo-wébériennes qui s'ancrent dans une analyse du pluralisme axiologique et les perspectives critiques à travers l'analyse des organisations alternatives.

En cela, et si certains de mes travaux antérieurs ont participé à un dévoilement, une déconstruction de mythes rationnels, je défends actuellement une approche critique constructive (Laville, 2022; Frère et Laville, 2022) et performative (Spicer et al., 2009) qui vise à participer à la construction d'expériences démocratiques et alternatives (Gibson-Graham, 2006) et à préparer le dépassement de l'ordre existant (Laville, 2022). En cela, je me lance le défi, à travers ma posture critique « *d'une pensée à la fois critique et utile* » (Metzger & Robert, 2019, p. 75). Ainsi parle-t-on aujourd'hui « d'engagement critique » (Spicer et al., 2009), entendu comme l'étude et la transformation des pratiques, actions, techniques et discours des acteur·rices dans leur contexte. En cela, je m'inscris dans la lignée de L. Dorion pour qui les théories critiques visent également à accompagner théoriquement et empiriquement la fabrique, la pérennisation et l'essaimage des organisations alternatives (Dorion, 2017). Ainsi, J. Morales et S. Sponem (2009) soulignent-ils la nécessité de ne

pas se contenter de dénoncer les pratiques aliénantes et disciplinaires, mais de proposer des alternatives en termes de pratiques organisationnelles. Tout l'enjeu est alors de « *mettre en débat la manière dont ces organisations peuvent contribuer à une transformation sociale, démocratique, émancipatrice, écologique* » (Béji-Bécheur, Vidaillet, et al., 2021, p. 17). Pourtant, à ce jour, l'implication de la critique en sciences de gestion dans la praxis reste insuffisante (Foster & Wiebe, 2010).

« C'est par l'organisation et la gestion que les principes centraux de ces alternatives sont, de fait, traduits en réponses concrètes et opérationnelles ou, au contraire, dévoués, pervertis ou contournés. L'enjeu, ici, est de se saisir de la technique invisible qui supporte et incarne les idéologies que défendent ces alternatives. Tant que la gestion reste impensée, sa mise en œuvre se fait au détriment des intentions politiques portées par ces projets alternatifs, le risque étant, par mimétisme, par facilité ou par manque d'imagination, de reprendre les normes, outils, techniques et modes d'organisation dominants dans le cadre capitaliste néolibéral » (Béji-Bécheur, Vidaillet, et al., 2021, p. 16).

Ainsi est-il nécessaire de participer à la construction d'une perspective critique sur ces organisations, « *afin notamment de faire apparaître et questionner les tensions, controverses et contradictions qui peuvent survenir autour de la mise en œuvre de leurs valeurs* » (Béji-Bécheur, Vidaillet, et al., 2021, p. 17). Les approches qualitatives et idiographiques, d'autant plus celles ancrées dans des démarches de recherches participatives, engagées et responsables (*cf. chapitre suivant*) permettent d'éviter « *une idéalisation fondée sur une approche naïve* » ou, inversement, « *une critique très englobante et non constructive qui conduirait, au nom des difficultés et des contradictions qui les traversent, à rejeter sans nuances ces organisations* » (Béji-Bécheur, Vidaillet, et al., 2021, p. 17). Car enfin, comme le mentionne Y. Gendron, faire de la recherche critique, c'est se confronter à des adversaires qui peuvent être « *des institutions, des discours et des pratiques dominants qui marginalisent certains points de vue, certains partis et certaines façons de penser et de faire dans la société* » (2018, p. 6). Ainsi me paraît-il essentiel de mettre ma capacité analytique et réflexive au service de la résolution de problématiques propres aux organisations alternatives de sorte à participer à les faire (re)connaître, les accompagner, les légitimer et les armer⁴². Car enfin, ces organisations qui évoluent dans un environnement hostile se heurtent au risque de dégénérescence, et ainsi à des problématiques de pérennisation de l'alternative, ainsi qu'à la difficulté du changement d'échelle.

⁴² Cf. La tribune que nous avons publiée avec Pascale Château-Terrisse dans le cadre de l'appel lancé par la RFG (projet Nemesis) : <http://observatoire-asap.org/index.php/2022/07/13/et-si-on-changeait-notre-modele-agricole-les-societes-cooperatives-dinteret-collectif-des-organisations-alternatives-et-disruptives-porteuses-dune-necessaire-transition-econo/>

CHAPITRE 7. DEFENDRE UNE POSTURE DE RECHERCHE PARTICIPATIVE, ENGAGÉE ET RESPONSABLE

Le préambule de cette troisième partie m'a permis de mettre en exergue l'institution dominante que représente le capitalisme académique et ce qu'elle produit notamment sur notre manière de « faire de la recherche ». Dans le cadre du programme de recherche SCIC-AGRI, après une première année d'expérience du collectif, nous avons souhaité porter un regard réflexif (travail en cours de production) à travers une auto-ethnographie collaborative (Chang, 2013; Chang et al., 2013; Ngunjiri et al., 2010). L'auto-ethnographie est une méthode permettant de décrire et analyser (graphie) l'expérience personnelle (auto) afin de comprendre une ou des expériences enracinée(s) dans des contextes sociaux et culturels (Ellis, 2004; Jones et al., 2016). C'est une méthode de recherche qualitative où les chercheur·ses recueillent et analysent ensemble (collaboration) des données concernant leur propres expériences (autobiographie) à partir d'outils ethnographiques. Partant de ce travail réflexif collectif que j'enrichis de nombreux autres éléments, je propose ce chapitre qui tend à démontrer comment, collectivement, nous contestons l'organisation institutionnelle dominante de la recherche. Car enfin, la résistance ou la subversion se traduisent également par la création d'espaces alternatifs permettant de questionner les institutions dominantes et de proposer d'autres manière de faire et de concevoir la science. Ce chapitre s'organise en deux temps. Je reviens ainsi successivement sur les apports et les enjeux des recherches participatives (**Section 1**), puis des recherches engagées et responsables (**Section 2**).

SECTION 1. UNE RECHERCHE PARTICIPATIVE ...

Trois processus de recherche, que l'on pourrait caractériser d'hétérodoxes, me permettent de nourrir ma propre posture de recherche. La première catégorie, les recherches dites participatives ou interactives, constituent le socle de base présent depuis mes premiers pas dans le monde de la recherche et sur lequel je reviens dans cette section. J'aborde, dans la section suivante, les emprunts aux recherches engagées et responsables. Je nourris ces différentes sections d'exemples qui témoignent de mon ancrage dans ces démarches de recherche.

1. LES RECHERCHES PARTICIPATIVES ET INTERACTIVES, DES CHALLENGERS DANS LE CHAMP SCIENTIFIQUE

Dans la lignée des travaux de F. Lhoste et P.B. Joly, j'aimerais commencer par défendre l'idée selon laquelle les recherches participatives constituent une forme d'organisation alternative au système de recherche et d'innovation dominant modélisé comme une triple hélice impliquant la recherche académique, l'industrie et la sphère publique dans la poursuite du développement économique par la recherche (Lhoste, 2022; Lhoste & Joly, 2021). Les recherches participatives imposent elles, « *des changements épistémologiques, structurels et organisationnels* » (Lhoste, 2022, p. 7) afin de relever les défis des transitions socio-environnementales, et passent par une ouverture de la recherche à une plus grande pluralité de parties prenantes (Lhoste & Joly, 2021). Car enfin, les Sciences de Gestion sont dominées par des recherches qui « *(séparent) la pratique et la réflexion académique, le terrain devenant l'objet de la recherche, et non la source de co-construction* » (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p. 28). Ainsi, les recherches participatives « *se caractérisent[-elles] par la participation active et délibérée d'acteurs non scientifiques professionnels* » (Lhoste & Joly, 2021, p. 195). L. Renaud complète cette définition en précisant les objectifs des recherches participatives : « *la participation de plusieurs acteurs de terrain provenant de divers milieux dans le but d'atteindre des finalités partagées en tenant compte des rôles de chacun* » (Renaud, 2020, paragr. 1).

Je reviens ci-après sur les fondements communs aux recherches participatives puis explicite davantage le type de recherches participatives auxquelles j'ai participé / je participe.

Les fondements des recherches participatives

Les recherches dites participatives (Callon, 1999) ou interactives (Girin, 1986) regroupent de nombreux types de recherche sous des appellations variées : recherche-action, partenariale, intervention, collaborative, formation, etc. Ces termes « ombrelles » désignent « *des formes de production de connaissances scientifiques auxquelles participent, avec des chercheurs, des acteurs de la société civile, à titre individuel ou collectif, de façon active et délibérée* » (extrait de la charte des sciences et recherches

participatives) et « *font de l'interaction avec le terrain un outil privilégié d'analyse* » (Allard & Bravo-Bouyssy, 2016, p. 95). En cela, ils témoignent « *d'un réaménagement de ce qui relève de l'ordre des sciences et de l'ordre démocratique* » (Billaud et al., 2017, p. 325). Dans le même temps, le foisonnement d'appellations contenues sous ces termes révèle une grande diversité d'ancrages théoriques, conceptuels et méthodologiques.

(Auto-ethnographie collaborative en cours de production)

Si différentes modalités d'élaboration et de mise en œuvre des recherches participatives existent, il convient de mettre en avant ce qui fait socle commun et que je défends : la remise en question de la séparation entre pensée et action ainsi que de la supériorité du savoir scientifique face au savoir profane, la réelle prise en compte des besoins des citoyen·nes, usagers, bénéficiaires, et tout cela au service d'un enrichissement de la démocratie (Soldo & Arnaud, 2016).

ENCADRE 8. LES RECHERCHES PARTICIPATIVES ET INTERACTIVES : ETAT DES LIEUX

Les recherches participatives ont toutes en commun la remise en question de la séparation entre pensée et action, séparation issue d'une vision orthodoxe des sciences qui, selon Callon (1999, p. 8), produit « *des savoirs qui transcendent les conditions locales et les circonstances particulières de leur production* ». En rendant visibles les liens et les coopérations nouées dans le cadre du processus de production scientifique, les recherches participatives rompent avec un « *modèle linéaire qui sépare production académique de connaissances fondamentales et applications de ces connaissances* » (*ibid.*, p. 5)

Les recherches participatives s'appuient sur l'idée que les solutions les meilleures et les plus innovantes prennent leur source dans la diversité des personnes et de leurs apports, dans la collaboration, l'échange et la co-construction de connaissances (Tremblay & Demers, 2018). Cette participation des acteurs non-scientifiques s'adosse également au désir de mieux tenir compte des besoins réels des usagers au lieu de les considérer comme des cobayes (Lenoir, 2012) et de rendre des comptes à la société (Barone, 2012). Elles répondraient ainsi à un besoin de production et de validation de connaissances pratiques, déclenché par l'impératif de résoudre des problèmes co-identifiés et partagés.

Au-delà des savoirs professionnels et expérimentiels des acteur·rices, les recherches participatives mettent en avant l'idée selon laquelle les controverses générées par les échanges entre scientifiques, acteur·rices et profanes constituent un enrichissement de la démocratie (Callon *et al.*, 2001). Elles s'inscrivent donc dans un mouvement qui tente d'élaborer des modalités d'organisation plus transversales et moins pyramidales des structures professionnelles ou académiques (Couture *et al.*, 2017).

Source : Auto-ethnographie collaborative en cours de production

Les recherches participatives s'inscrivent ainsi dans un élan démocratique en ce qu'il s'agit d'une démarche pluraliste et participative qui s'inscrit dans la durée, et dans des processus itératifs et incrémentaux fondés sur la production permanente de connaissance (Soldo & Arnaud, 2016). En cela, la recherche participative telle que je la conçois, poursuit un objectif d'émancipation des parties prenantes du projet de recherche :

« Ce sont les recherches-actions critiques qui, dans un souci d'équité et de justice, visent à donner les moyens aux acteur·rices de contrôler leurs actions professionnelles (questionner leurs postulats, examiner leurs pratiques, réfléchir à l'autogestion et faciliter le transfert des connaissances et des habiletés) (Anadon et Savoie-Zajc, 2007). Ces recherches participent d'un processus libérateur et émancipatoire des institutions et des individus en ne reproduisant pas les assignations sociales qui structurent les relations institutionnelles (Rullac, 2018) ».

(Auto-ethnographie collaborative en cours de production)

Le programme de recherche SCIC-AGRI, une recherche partenariale

Ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches a été l'occasion pour moi de réfléchir de nouveau à mon positionnement au sein des différents types de recherches participatives. Pour ce faire, j'ai repris la typologie proposée par L. Renaud (2020) qui se focalise sur trois types de recherche : recherche-action, recherche-intervention et recherche partenariale (*cf. Tableau 5*). Son article, basé sur un récit narratif de ses expériences de recherche, lui permet de mettre en exergue le fait qu'elle a navigué entre ces différents types de recherche tout au long de sa carrière, et parfois au cours d'un même projet de recherche ; qu'elle s'est adaptée aux demandes et aux cahiers des charges de ses financeurs pour construire ces protocoles de recherche ; et qu'elle a « *bricolé* » sa propre perspective pour « *tenter de capter le réel avec et pour les acteurs de terrain* » (Renaud, 2020, paragr. 1).

Concernant mon propre récit, il est important de préciser ici que j'ai, dès ma thèse, été intégrée à des recherches participatives, que nous avons caractérisées avec mon ancienne directrice de thèse de recherches-action (**Soldo & Arnaud, 2016**). Celles-ci ont majoritairement été déployées auprès d'organisations publiques territoriales et visaient la résolution d'une problématique clairement identifiée. Dans l'article sus-cité, nous avons pris soin de définir la posture de recherche-action, ses enjeux et défis (*cf. pp. 20-21*⁴³). Il me semble que si nous avons participé à l'amélioration de la réalité organisationnelle de nos partenaires, nous avons principalement joué un rôle d'observation et avons peu travaillé sur les savoirs actionnables (rapports et rendus publics uniquement).

J'ai passé un premier cap qui m'a amenée plus loin dans la relation aux acteur·rices à travers les projets PICRI et Anim'Assos (*cf. CV analytique en annexe 1 pour plus de détails sur ces études*) lorsque j'étais en poste en région parisienne. Dans le cadre de l'étude avec Anim'Assos, j'étais membre fondatrice de l'association. Nous avons mis en place une méthodologie qualitative basée certes sur des entretiens, mais également sur de l'observation participante. Les attentes étaient très fortes, les retours et les échanges avec les acteur·rices étaient très fréquents et se sont faits chemin-

⁴³ Article disponible au lien suivant : <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2016-v20-n4-mi03989/1051672ar.pdf>

faisant. Dans le cadre du projet PICRI, j'ai pu participer à des COPIL au sein desquels les échanges entre chercheur·ses et acteur·rices étaient véritablement nourris et où l'actionnabilité des savoirs produits étaient au cœur. Ainsi avons-nous réalisé des monographies de SCIC transmises à la CG SCOP ; nous avons mobilisé et financé un prestataire afin de traduire nos résultats de recherche en BD ; nous avons organisé des ateliers participatifs, réalisé des capsules vidéo, *etc.*

TABLEAU 5. DISTINCTION ENTRE RECHERCHE-ACTION, RECHERCHE INTERVENTION ET RECHERCHE PARTENARIALE

Types de recherche / Dimensions	Recherche-action	Recherche intervention	Recherche partenariale
Définition	La recherche-action est une démarche destinée à équiper les acteurs de terrain, des moyens d'améliorer leurs pratiques grâce à leurs expériences éclairées et nourries des savoirs théoriques actuels suggérés par le chercheur	C'est à la fois l'intervention au plan de pratiques problématiques et recherche sur ces pratiques, et sur l'intervention menée en modifiant certaines structures organisationnelles pour supporter le changement	C'est un rassemblement de personnes issues de diverses organisations qui mettent en commun leurs ressources et qui travaillent ensemble en maintenant des rapports personnels égaux, complémentaires afin de réaliser une nouvelle solution adaptée aux besoins
Objet	Résolution d'une problématique concrète en réfléchissant sur un aspect de la pratique de l'acteur de terrain	Résolution d'une problématique concrète en réfléchissant sur un aspect de la pratique de l'acteur terrain et sur les changements organisationnels nécessaires au déploiement de la nouvelle pratique	Production de réponses à des besoins et à des intérêts mutuels des partenaires autour d'une problématique commune. La nouvelle solution est une innovation sociale fédérant les compétences des organisations
Finalité	Agir	Agir et transformer	Agir, Mobiliser et maintenir
Rôle du chercheur	Observateur	Collaborateur	Coconstructeur
Processus participatif	Collaboration des acteurs terrains à quelques étapes de la recherche. Le chercheur fait la recherche et l'acteur de terrain a la responsabilité de modifier son intervention	Collaboration des acteurs de terrain et de leurs supérieurs à toutes les étapes de la recherche pour changer la pratique et des conditions structurantes leur pratique	- Dialogue entre les partenaires et les chercheurs - Réseautage (échange informel) - Coordination (modification des activités) - Coopération (partage des ressources) - Collaboration (avantage mutuel)
Agent de mobilisation	Non	Non mais retour des résultats de recherche	Démarche systématique de retour des connaissances acquises
Niveau d'engagement organisationnel	- Consentement mutuel - Accord à l'amiable	- Ententes verbales ou écrites - Comité de suivi - Comité de projet	- Contrat formel entre le milieu de recherche et les organisations partenaires - Comité d'orientation - Comité de suivi - Comité de projet
Niveau d'engagement politique	- Peu ou aucun	- Les supérieurs immédiats acceptent de déléguer leurs membres à participer au projet	- Exigence par le subventionnaire d'avoir des contrats légaux - Le CA d'une organisation délègue officiellement les membres participants

Source : Renaud, 2020, paragraphe 16.

Le cap suivant, je l'ai franchi avec le programme de recherche SCIC-AGRI qui constitue l'aboutissement de tout ce cheminement et peut être caractérisé de recherche partenariale (en tous cas dans l'ambition collective de départ – je reviens ci-après sur certaines limites que nous observons dans le quotidien des partenariats).

« La recherche partenariale est une recherche participative au sens où le chercheur travaille avec et pour les acteurs partenaires à la mise en commun de leurs spécialisations pour la création d'un projet en vue d'atteindre leurs buts respectifs. Le partenariat est un rassemblement de personnes, issues d'organisations différentes, qui travaillent ensemble en gardant des rapports personnels égaux et complémentaires, et ce, à toutes les étapes du projet. La recherche partenariale se réalise autour de problématiques d'ordre pratique pour produire des réponses aux besoins et aux intérêts mutuels des partenaires » (Renaud, 2020, paragr. 27).

Le programme SCIC-AGRI regroupe, au-delà du collectif de recherche, initialement quatre SCIC partenaires, très vite rejointes par une cinquième. Ces partenaires avaient toutes et tous à cœur d'être accompagnés par des chercheur·ses afin d'analyser leur capacité disruptive et innovante dans le champ agri-alimentaire, mais aussi de mettre au jour leur réalité organisationnelle, leurs pratiques et les limites de leur modèle organisationnel. Parce que l'activité de plaidoyer est largement portée par ces acteur·rices et que les relations aux organisations publiques sont prédominantes (obtention de financement ; soutien aux projets locaux ; changement de réglementation, etc.), des Conseils de Développement nous ont rejoint·es afin de nous accompagner dans la rédaction des préconisations aux politiques publiques (élément demandé dans le partenariat avec l'ADEME). Au-delà des partenaires SCIC, des organisations du tiers-secteur qui portent des activités citoyennes de diagnostic et de recherche sur les territoires locaux (Lhoste, 2022) nous ont donc contactés (j'avais, sur le projet d'Anim'Assos noué des liens avec le futur coordinateur national des Conseils de Développement qui est revenu vers moi au moment de l'appel à projet ADEME). Cette recherche répond bien à un objectif commun à l'ensemble des partenaires. Elles et ils ont été présent·es en amont du dépôt des projets à l'ADEME et à l'ANR et ont ainsi participé à l'écriture du projet scientifique. Ainsi, en tant que chercheur·ses, nous sommes des partenaires parmi les membres du projet et n'avons pas été les seul·es à définir les objectifs de ce dernier.

Par ailleurs, « la finalité [d'une recherche partenariale] est d'agir collectivement en se partageant des ressources humaines, matérielles ou financières afin de développer et maintenir une nouvelle pratique voire une innovation sociale » (Renaud, 2020, paragr. 28). Or, on voit dans le **Préambule de la Partie 2** comment cette recherche partenariale a pris corps à travers la grappe de projets financés qui a permis une mutualisation de moyens financiers au service du projet. Nous avons d'ailleurs activement participé, au-delà des appels à projets ciblés recherche, au montage du projet Carasso qui a permis aux

acteur·rices d'obtenir une enveloppe financière à même de rétribuer une partie de leur temps de travail sur le programme de recherche.

Enfin, les recherches partenariales se caractérisent par un engagement organisationnel fort. Celui-ci passe, de manière formelle, par des contrats ou conventions entre les partenaires et les universités. Dans l'appel à projet pour l'ADEME, nous avons stipulé les partenariats, les partenaires sont également impliqués dans la gouvernance du projet et produisent une partie des livrables. Des COPIL auxquels sont adossées les journées d'échange de pratiques sont réalisés 3 fois / an et nous mettons en place d'autres temps d'échange (journées thématiques ; bilan du partenariat, *etc.*) qui permettent des rencontres fréquentes.

2. FAIRE DE LA RECHERCHE AVEC ET POUR LES ACTEUR·RICES

Les recherches participatives impliquent donc de faire de la recherche avec et pour les acteur·rices. Ainsi, je reviens ci-après dans un premier temps sur les *hiatus* que certain·es chercheur·ses ont constatés entre les enjeux de la recherche et ceux des acteur·rices (Broise et al., 2022). Je reviens ensuite sur les critères de scientificité adossés aux recherches participatives.

« La relation entre chercheurs, chercheuses et « cherché-es » ne peut pas être un rapport d'objectivation asymétrique ; elle peut encore moins passer par un regard compassionnel posé par les premier-es sur les second-es. Cette question n'est cependant pas si simple à résoudre quand on envisage ses conséquences. Les blocages peuvent être nombreux dans un sens comme dans l'autre. Est-il possible de concilier les deux, c'est à dire une recherche engagée qui soit aussi universitaire ? C'est une question d'autant plus complexe à trancher qu'elle est fortement liée d'une part aux positions occupées dans l'université, d'autre part aux transformations de l'institution académique elle-même. »
(Fleury et Weber, 2019, p. 22)

Hiatus entre mondes de la recherche et de la pratique

Si vivre des recherches participatives et performatives est un acte politique, le défi à relever reste grand. En effet, le *hiatus* entre les mondes de la recherche et de la pratique est bien présent et peut parfois mettre en péril le partenariat. Mon retour d'expérience me permet de revenir ici sur différents éléments.

Tout d'abord, le temps est un élément de mise en tension entre chercheur·ses et acteur·rices. La recherche partenariale, telle que je la conçois, implique, au-delà du programme de recherche co-construit en amont, d'être en capacité de répondre aux demandes des acteur·rices qui émergent au cours de la recherche. Cela m'est arrivé à de nombreuses reprises, et notamment sur le programme SCIC-AGRI. Par exemple, l'un de nos partenaires nous a demandé, quelques mois avant leur anniversaire des 10 ans, de réaliser une enquête de terrain ; de présenter les résultats de notre

enquête à l'évènement et d'animer des ateliers en amont (6 mois avant) et pendant. Cela nous tenait à cœur de les accompagner sur ce moment charnière de leur vie organisationnelle. Mais on se heurte ici au décalage entre le temps de la recherche (recueil, condensation, analyse des données ; production de la connaissance et modalités de diffusion et de communication), et le temps opérationnel plus court des acteur·rices. Comment répondre à leurs demandes, tout en maintenant un cap scientifique ? Où fixer le curseur de la qualité de la connaissance produite dans l'urgence ? Comment nous assurer d'un protocole de recherche suffisamment robuste pour pouvoir, par la suite, mobiliser les données collectées ? Comment organiser la collecte de données au sein du collectif alors que les déplacements sont nombreux et sur d'autres territoires ? *etc.* Cela nous a amené·es, après plusieurs sollicitations de différents partenaires (organisation d'un atelier citoyen ; participation à une étude RH, *etc.*) à mettre le sujet sur la table au sein du collectif mixte afin d'explicitier cette différence d'appréhension du temps et le temps long que demande un protocole de recherche.

Le temps est également très contraint du côté des partenaires – peut-être encore davantage que le nôtre même si nous ne disposons pas d'un temps plein recherche. Ainsi, malgré l'envie et l'engouement à participer au programme de recherche, la surcharge de travail de membres fondateur·rices / DG ou à haute responsabilité dans les SCIC peut parfois entraver la coordination et l'entraide dans le projet. Deux exemples viennent illustrer mon propos. Tout d'abord, sur les premiers COPIL nous passons beaucoup de temps à traiter d'éléments d'information et de coordination – ce qui nous a été reproché par l'une des partenaires. Elle aurait souhaité que ces temps soient davantage qualitatifs et stimulants intellectuellement. Nous avons été contraint·es d'expliquer que si la coordination ne fonctionne pas bien à distance (par échange de mails), alors il nous faut prendre du temps sur les COPIL. Depuis, nous avons réussi à rééquilibrer et les partenaires font davantage de retours par mail. Un autre exemple : face aux nombreux temps sur lesquels nous souhaiterions récolter de la donnée en observation, et limité·es par notre force de travail au sein du collectif de recherche, avec Célia Auquier et Pascale Château-Terrisse nous avons envisagé un protocole de récolte des données par les acteur·rices. Nous proposons ainsi de former une personne-relais par SCIC sur les méthodes de recherche. Cette récolte avait également comme intérêt de mettre en mémoire, d'archiver la vie de chaque organisation – au-delà de l'intérêt des données pour nous. Cette proposition a été bien accueillie sur le principe, mais tous·tes les partenaires nous ont indiqué être dans l'impossibilité de dégager des ressources humaines sur ce projet. Ces différents éléments font montre de la complexité d'une gouvernance partagée, notamment au regard de la nécessité de mobilisation dans le temps des acteur·rices partenaires et du temps et de l'énergie que requiert la coordination (pour rappel, Célia dédie 50% de son temps

plein à la coordination scientifique du projet). Enfin, l'appropriation du programme de recherche par les membres des SCIC partenaires, en dehors des personnes relais qui font partie du COPIL n'est pas évidente. L'un des partenaires s'est d'ailleurs excusé de ne pas avoir trouvé le temps de parler suffisamment du programme, ce qui n'a pas permis d'échanges fluides lorsque nous avons des demandes concernant l'administration du questionnaire d'analyse de réseaux. Nous cheminons donc ensemble, et c'est grâce à une bonne communication, facilitée par la maîtrise et l'utilisation de techniques de Communication Non Violente et d'Intelligence Collective par l'ensemble du collectif que nous avançons et trouvons des modalités de régulation des conflits. Ainsi, à partir de l'année 2024, nous organisons un séminaire annuel mixte chercheuses-chercheurs-acteur·rices accompagné·es par une facilitatrice et un facilitateur de la SCIC Les Maisons de l'Intelligence Collective pour renforcer la robustesse et la qualité de notre collectif.

Enfin, faire de la recherche avec et pour les acteur·rices nécessite d'intégrer leurs besoins et retours dans la phase de valorisation, *i.e.* la production d'*outputs*. Traditionnellement, la valorisation de la recherche passe par des *outputs* scientifiques tels que des communications dans des congrès scientifiques, des articles scientifiques, des chapitres d'ouvrage, *etc.* La recherche partenariale telle que nous l'avons conçue dans le programme SCIC-AGRI porte des ambitions scientifiques fortes. Ce que la participation des partenaires engendre, ce sont des allers-retours avec elles et eux pour co-construire les thèmes de recherche et les problématiques que nous travaillons avec chaque SCIC, et des échanges autour de la publication, avec un accord avant publication. De même, l'émancipation et la volonté de ne pas hiérarchiser les savoirs profanes et les savoirs scientifiques nous permettent d'envisager des publications scientifiques dans des revues telles que la RECMA co-signées avec nos partenaires. Ces règles que nous nous sommes fixées ne sont pas sans risque pour le partenariat. Pour illustration, dans le cadre du sous-projet Go Green, les entretiens réalisés ont révélé des perceptions quant au leadership de l'un·e des fondateur·rices de la SCIC relativement négatives et chacune des parties concernées par la gouvernance du projet nous a fait part d'éléments fondamentaux « en off ». Or, les résultats de cette recherche doivent être diffusés de part et d'autre et pouvoir faire l'objet d'échanges sans mettre en péril le partenariat engagé entre la SCIC et la collectivité territoriale.

Au-delà des *outputs* scientifiques, une recherche partenariale implique la co-création de nombreux livrables actionnables. Cela nécessite du temps et de l'argent. Ce dont nous disposons dans ce programme de recherche. Voici quelques exemples qui illustrent ce second type de valorisations :

- Les partenaires sont très demandeur·ses de notre participation à leurs événements organisationnels (AG, événements anniversaire, festival, ateliers citoyens, *etc.*). Nous avons

ainsi pu organiser différents types d'atelier (pour exemple : ateliers sur les trajectoires des activités de GRAP ; atelier sur la dégénérescence des organisations alternatives avec des citoyen·nes lors de l'évènement « Demain Commence Ici » organisé par le 100^e Singe dans le cadre de la tournée des tiers-lieux nourriciers). Nous sommes également régulièrement attendu·es sur les tables rondes, à la fois en tant que participant·es, mais également pour en faire une synthèse avec des remontées scientifiques ;

- Les partenaires attendent également du programme de recherche qu'il permette des transferts de connaissances et de compétences. Ainsi avons-nous co-construit avec eux un format de journées d'échange de pratiques en itinérance dans chaque SCIC partenaire et auxquelles sont invité·es des acteur·rices des SCIC et des territoires. Nous avons également réalisé l'atelier sur la dégénérescence lors d'un COPIL afin que nos partenaires se l'approprient et puissent le mobiliser dans leur organisation. Nous produisons également des rapports de capitalisation pour chaque SCIC qui sont diffusés à l'ensemble des partenaires. L'enjeu est important sur ces rapports car « capitaliser » revient à décrire une histoire et à en tirer les faits saillants qui peuvent alors être proposés comme connaissances nouvelles ou comme points d'interrogation. Le processus de capitalisation consiste à identifier, analyser, expliciter et modéliser le savoir acquis lors d'une expérience de projet afin que d'autres acteur·rices puissent se l'approprier, l'utiliser, l'adapter et être vigilant·es face aux erreurs à ne pas reproduire. La valeur ajoutée d'une analyse des processus de capitalisation tient dans la production de la connaissance sur ce qui « a été fait » ;
- Enfin, les partenaires participent à la co-création de livrables qui ont vocation à toucher plus largement la société. Elles et ils s'investissent ainsi sur la réalisation d'un film documentaire en partenariat avec le réalisateur Léo Leibovici. Nous avons également programmé la réalisation de podcasts ainsi qu'une BD. Nous cherchons également à diffuser plus largement nos travaux et à contribuer aux débats publics (tribunes dans des journaux⁴⁴ ; volonté de publier dans The Conversation et dans d'autres médias, etc.).

⁴⁴ Tribune collective du LGTO « Écologie : gare aux désillusions » disponible au lien suivant : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-ecologie-gare-aux-desillusions-1405056> ; tribune publiée avec Pascale Château-Terrisse intitulée « Et si on changeait notre modèle agricole ? » disponible au lien suivant : <http://observatoire-asap.org/index.php/2022/07/13/et-si-on-changeait-notre-modele-agricole-les-societes-cooperatives-dinteret-collectif-des-organisations-alternatives-et-disruptives-porteuses-dune-necessaire-transition-econo/> ; échange avec la journaliste Raphaëlle Aubert et mise en lien avec nos partenaires dans le cadre de l'article Grand Format du Monde intitulé « Dans le Tarn l'installation en collectif, une autre manière d'être paysan » disponible au lien suivant : https://www.lemonde.fr/planete/visuel/2023/07/12/dans-le-tarn-l-installation-en-collectif-une-autre-maniere-d-etre-paysan_6181625_3244.html

Entre visée transformatrice et réflexivité, quels critères de scientificité ?

Je l'ai évoqué dans le préambule de cette troisième partie, le champ scientifique est constitué d'acteur·rices en lutte afin de détenir le monopole de l'autorité scientifique (Bourdieu, 1976, p. 91). Ainsi les conflits épistémologiques sont-ils inlassablement et inséparablement associés à des conflits politiques, dans un champ dominé par le positivisme. « *Les recherches participatives portent des promesses d'émancipation et de capacitation individuelle, de renforcement des dynamiques collectives et de démocratisation de la production de connaissances* » (Lhoste & Joly, 2021, p. 202). Les recherches participatives telles que je les conçois aujourd'hui s'inscrivent dans des approches à la fois collaboratives et interactionnistes, c'est-à-dire faites d'allers et retours entre les mondes de la recherche et de la pratique, avec une prise en compte dans les échanges de l'endroit d'où chacun·e parle (Renaud, 2020).

Ce type de recherche semble ainsi à même de favoriser le développement des organisations alternatives et de porter une visée transformatrice. Car enfin, « *si les alternatives organisationnelles sont effectivement possibles et réelles, elles n'en restent pas moins fragiles. L'alternative n'est pas une caractéristique organisationnelle établie, donnée une fois pour toute ; mais plutôt quelque chose qui est sans cesse à reconstruire, réaffirmer, protéger, voire réinventer. (...) Il ne suffit donc pas de se proclamer 'alternatif' ou de mettre en avant des valeurs sociales ou environnementales, il faut également exercer une vigilance, une réflexivité constante afin de s'assurer que les pratiques restent en adéquation avec un projet politique fondé sur ces valeurs* » (Fournier, 2021, p. 224). Dans la redéfinition des normes de l'excellence, la production de savoirs actionnables par les acteur·rices est un des éléments fondateurs. Je m'inscris ainsi dans la lignée des chercheur·ses qui « *cherchent 'pour' la gestion, visant d'emblée la production de connaissances utilitaires. Ils espèrent ensuite 'monter en généralité', en théorisant les enseignements de leurs terrains et soumettre leur production au jugement de leurs pairs. La voie est difficile à emprunter, compte tenu du changement de focale et de la nécessité de prise de recul par rapport au contexte de leur intervention* » (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p. 30).

Par ailleurs, dans le cadre de recherches participatives, des moyens peuvent et doivent être mis en place afin de permettre une réflexivité sur l'analyse : « *construire une forme de distance avec le terrain, pour ne pas être pris dans les logiques d'action et d'analyse qui seraient celles des acteurs du terrain, et dans le même temps mettre en place des formes de réflexion collective, qui permettent pour certains temps de la recherche (identification des données pertinentes, compréhension du sens donné à certains extraits d'entretien, interaction autour des conceptualisations) de progresser dans l'enquête menée par le chercheur sur le terrain en s'appuyant sur les praticiens* » (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p. 38).

Dès lors, la définition des critères de validité scientifique de cette recherche devient un enjeu politique fondamental et central.

Les recherches participatives impliquent de nouveaux critères de scientificité, mieux adaptés aux travaux de recherche menés avec des acteur·rices et valorisant la co-construction des connaissances ainsi que la production de savoirs actionnables. Des critères tels que la triangulation et la combinaison des perspectives des acteur·rices et chercheur·ses pour valider les résultats ; une réitération des problèmes et de leurs solutions, un apprentissage continu collectif et systémique pour valider le processus ; la définition de critères de validité de la dimension démocratique, *etc.* (Herr et Anderson, 1999, 2005) permettent ainsi de valoriser et légitimer ce type de recherche. Il s'agit d'autant de pistes qui permettent de repenser la manière de faire de la recherche et de valider des processus de recherche alternative. L'un des défis est de faire valoir auprès de la communauté scientifique la valeur scientifique d'objets de recherche qui impliquent un lien avec l'action (Couture et al., 2017).

(Auto-ethnographie collaborative en cours de production)

3. CE QUE LES ACTEUR·RICES NOUS APPORTENT

Ce que les acteur·rices nous apporte a modifié mon / notre rapport à la recherche et au collectif de recherche. Je reviens ainsi successivement sur le changement de posture et les possibilités de travail en commun ; la transposition de leurs pratiques alternatives au sein de notre collectif ; ainsi que la conception de notre dispositif organisationnel de création de connaissances.

Je dois reconnaître que les personnes que nous côtoyons dans le cadre de ce programme de recherche m'impressionnent très souvent. Elles m'impressionnent de par leur parcours de vie, les formations et diplômes dont elles disposent (nous avons rencontré plusieurs personnes disposant d'un doctorat ; elles sont nombreuses à venir du secteur culturel et artistique ; elles ont des parcours de vie extrêmement atypiques). Leur niveau d'engagement politique, de militantisme et de réflexivité est souvent très élevé. Alors j'avoue, nous nous sommes à plusieurs reprises demandé ce que nous allions leur apporter lors de restitutions ou d'ateliers. Elles maîtrisent complètement leur champ et leur organisation. Les modes organisationnels incitent à une réflexion continue sur leurs pratiques. Et pourtant, ces personnes apprécient nos interactions et voient de la richesse dans ce partenariat. J'ai donc dû faire un réel travail sur ma posture afin de me sentir à l'aise, de prendre ma place de chercheuse et de ne pas me sentir inférieure à elles et eux. Mais de fait, je vois là des opportunités formidables de mêler les mondes des chercheur·ses et des praticien·nes. D'ailleurs, dans le cadre du numéro spécial que nous portons dans la ROR sur « la fabrique de l'alternative dans les coopératives », nous avons choisi d'interviewer une membre d'une des SCIC partenaires afin de mettre en lumière une praticienne, sa réflexion, sa vision.

Nous avons également, à force d'observer et d'interagir avec les membres des SCIC, souhaité transposer certaines pratiques alternatives au sein de notre collectif. En tant que co-coordinatrice du programme de recherche, j'avais à cœur, dès le début, de ne pas avoir une place à part, de ne

pas être cheffe. Même si avec Célia et Pascale nous avons en charge la coordination du projet, ce qui implique des responsabilités, les décisions sont toutes prises de manière collégiales. Nous avons ainsi instauré des courtes réunions (45 minutes) qui ont lieu tous les quinze jours à date et heure fixes, afin de faire le point sur l'actualité du projet et d'acter collectivement les décisions. Nous déployons ainsi plusieurs pratiques de gouvernance démocratique, d'auto-gestion, d'intelligence collective, d'accompagnement par des tiers-veilleurs·ses sur lesquelles je reviens plus en détail dans la section suivante car elles permettent d'accompagner les mouvements d'engagement et de responsabilité dans la recherche en ce qu'elles participent à l'émancipation et au bien-être de chacun·e. Mais c'est bien par effet de mimétisme conscientisé et par volonté de faire autrement que nous les mettons en œuvre au sein d'un collectif que nous concevons comme notre commun.

L'observation des organisations alternatives partenaires nous a également permis de concevoir un dispositif organisationnel de construction de connaissances nouvelles. Dans un champ scientifique marqué par le capitalisme académique, penser le modèle de croissance des programmes de recherche est un véritable enjeu. Comment finance-t-on un projet de recherche ? Comment fait-on en sorte que les ambitions et les moyens du projet progressent ? Quelles sont les suites que nous lui donnons ? Avec quels objectifs ? Nous avons fait le choix ici de répondre à des appels à projet de financements publics. Bien entendu, cela nous ancre à la fois à l'intérieur du système – car nous avons eu nécessité de marketer notre projet afin d'obtenir ces fonds et d'endosser le rôle d'entrepreneur·es – et en dehors dans le sens où nous avons refusé de nous rapprocher du monde industriel ou économique pur. En l'occurrence, nos financeurs sont l'ANR (qui vise entre autres une diffusion large et ouverte des recherches publiques produites) et l'Ademe (qui finance notre projet parce qu'il participe au socle de connaissances lui permettant de produire des préconisations aux politiques publiques dans le cadre du dérèglement climatique). Par ailleurs, il n'y a pas d'individualisation des fruits de la recherche (financiers, reconnaissance, légitimité, *etc.*) du projet. Il est construit comme une démarche collective et est présenté de la sorte. Il valorise l'ensemble du collectif. Pour illustration, nous nous refusons à intervenir seul·e en tant que membre du projet, et tentons de ne pas avoir un·e membre du collectif de recherche qui soit repéré·e comme porteur·se du programme de recherche. Par ailleurs, le projet a été pensé dans la logique des pratiques d'essaimage des organisations alternatives (Draperi & Margado, 2016; **Maignan et al., 2018**; Rochdi Sifaoui, 2019), comme une grappe de projets scientifiques – exploratoires dans un premier temps (premiers financements qui ont permis de problématiser la recherche) ; confirmatoires dans un deuxième temps (ANR et Ademe). Aujourd'hui, cette grappe de projets s'étend grâce aux chercheur·ses du programme qui s'emparent des sous-problématiques pour monter des projets autonomes mais en lien avec le programme général. C'est notamment le cas de Sarah qui a intégré

un projet de recherche international avec comme étude de cas l'une de nos SCIC partenaires (sous-projet Go Green). L'essaimage plutôt que la croissance interne permet de donner de la liberté aux chercheur·ses dans les poursuites qu'ils souhaitent donner au projet, tout en assurant un socle commun robuste (**auto-ethnographie collaborative en cours de production**). Par ailleurs, notre collectif est ouvert. Ainsi avons-nous intégré des doctorantes de l'IMPGT au programme, nous accueillons des chercheur·ses avec lequel·les nous avons déjà travaillé et qui nous semblent engagé·es vers les mêmes perspectives. Le programme est enfin un support pour accueillir des chercheur·ses en doctorat. La première, Manon Rodhain, a démarré sa thèse en octobre 2023 sous notre co-direction à Pascale et moi sur le thème de l'auto-gestion. Nous accueillons également Marguerite Arnedo pour la seconde fois en stage recherche et elle devrait intégrer en septembre 2024 un master recherche afin de démarrer une thèse l'année suivante – autour des questions de justice (injustice) au sein des SCIC.

SECTION 2. ... ENGAGÉE ET RESPONSABLE

Si la recherche partenariale menée dans le cadre du programme de recherche SCIC-AGRI est empreinte d'une dimension participative, elle s'inscrit également dans les paradigmes des recherches engagées et responsables.

1. AU-DELA DE LA PARTICIPATION ET DE L'INTERACTION, L'ENGAGEMENT ET LA RESPONSABILITE

La recherche partenariale que nous vivons actuellement s'appuie sur un principe d'engagement politique. Il s'agit alors d'admettre que tout acte est politique, y compris celui de faire de la recherche bien évidemment (Mandard, 2021; Royer, 2011). Cet engagement politique s'insère également dans le projet des recherches critiques (Corbett-Etchevers, 2011) comme j'ai pu l'expliquer précédemment. S'engager collectivement n'est possible que si un socle de valeurs communes réunit l'ensemble des chercheur·ses et acteur·rices. À travers l'auto-ethnographie collaborative que nous avons réalisée, nous avons défini ce socle de valeurs :

« Ce dernier s'est construit à travers des valeurs fortes telles que la performativité de la recherche, l'adhésion au projet politique des SCIC agri-alimentaires, la nécessité d'engagement, la confiance inter-individuelle, l'empathie, ou encore l'acceptation des diverses postures. Par ailleurs, nous allons plus loin et considérons que pour que la recherche soit alternative, l'engagement doit se traduire par la volonté d'accompagner, armer, légitimer des organisations alternatives porteuses de principes, pratiques et contre-récits (Parker et al., 2007) qui favorisent, par effet de mimétisme, l'alternative dans le champ scientifique »

(Auto-ethnographie collaborative en cours de production)

L'engagement que j'évoque peut aussi être lu à la lumière du concept « d'activisme intellectuel » élaboré par P.H. Collins (2013). Pour A. Contu, le rôle des activistes intellectuels est de « joindre le geste à la parole » en réorientant la praxis académique sur le changement social (Contu, 2018). Elle invite les chercheur·ses à « relever les défis posés par la crise du néolibéralisme, et à ré-exprimer les valeurs d'égalité, de liberté et de solidarité en incarnant une pratique académique progressiste, intersectionnelle, critique et concrètement engagée au service de la justice sociale, économique et épistémique » (Contu, 2020, p. 737).

ENCADRE 9. LES RECHERCHES ENGAGÉES ET RESPONSABLES : ETAT DES LIEUX

Les travaux académiques portant sur la responsabilité dans la recherche se structurent autour de plusieurs axes de réflexion : un premier, d'ordre épistémologique, porte sur la rigueur scientifique et concerne surtout les participant·es de la recherche (chercheur·ses et acteur·rices) et la communauté académique ; un deuxième, d'ordre politique, est davantage tourné vers la société et place la recherche au-delà de ses prérogatives scientifiques en contribuant au débat public ; un dernier enfin, s'intéresse aux conditions de travail dans lesquelles évoluent les chercheur·ses au quotidien.

Les chercheur·ses s'intéressant à la question de la responsabilité positionnent souvent leur démarche scientifique dans une perspective constructiviste qui reconnaît le·a chercheur·se comme un sujet « partie prenante ». Parce que ce dernier n'est pas en position d'extériorité par rapport aux phénomènes étudiés, il s'agira d'élaborer des méthodes d'analyse capables de gérer les multiples subjectivités (Drevetton, 2009 ; Corbett-Etchevers, 2011). D'après Béji-Bécheur *et al.*, (2011), la réflexivité, l'introspection collective et individuelle, la prise en compte des émotions et le recours à une approche critique de son propre ethnocentrisme culturel sont des moyens de limiter les biais d'interprétation, de maintenir un équilibre entre engagement et distance à l'égard du sujet et de s'affranchir des traditions de recherche considérées comme inopérantes. De même, Corbett-Etchevers (2011) souligne l'importance de s'interroger sur les valeurs qui guident les recherches et d'explicitier les présupposés épistémologiques et politiques des membres de l'équipe de recherche.

La responsabilité au sens politique du terme s'intéresse aux risques liés aux usages des innovations scientifiques et à la résolution de problèmes (pauvreté, inégalités, *etc.*) (Royer, 2011). Elle s'insère notamment dans le projet des études critiques destinées à démasquer les relations de pouvoir qui sont au cœur de la vie sociale (Corbett-Etchevers, 2011). Cette responsabilité porte sur le choix des objets étudiés et la façon dont on les étudie (pour qui s'engager et comment s'engager ?) ainsi que sur les conséquences des actions des chercheur·ses. Il s'agit de questionner et de critiquer la portée et l'utilité des recherches menées (travaux sans intérêts, connaissances non actionnables), des méthodes (chercheur·se dans sa tour d'ivoire) et des finalités (soutenir le pouvoir des groupes dominants) (Royer, 2011). Les travaux sur le sujet pointent aussi la nécessité de diffuser les connaissances produites afin qu'elles soient comprises par le plus grand nombre (dans le cadre de recherches participatives mais aussi *via* l'enseignement ou les médias) et le devoir d'informer sur les conséquences positives ou négatives que peuvent avoir les recherches sur la société (Cefai, 2009 ; Drevetton, 2009 ; Royer, 2011).

Enfin, la responsabilité concerne aussi la façon dont les chercheur·ses vivent leur métier dans les activités quotidiennes de la pratique scientifique. Glerup *et al.*, (2017) évoquent ainsi la responsabilité du soin porté à une équipe de recherche (relation au travail, évolution de carrière, lutte contre la précarité) et à la bonne gestion des

ressources (humaines, matérielles et financières). Ces préoccupations nécessitent du temps, de la planification et des compétences et sont généralement fort peu reconnues et valorisées comme telles (*Ibid.*) alors même que la production de connaissances en dépend.

Source : Auto-ethnographie collaborative en cours de production)

Plus largement, au-delà de la participation et de l'engagement, c'est donc la question de la responsabilité qui nous incombe en tant que chercheur·ses que nous avons questionnée collectivement (*cf. Encadré 9*). Les sous-sections suivantes me permettent d'illustrer la manière dont nous prenons nos responsabilités.

Comment agissons-nous pour le collectif ?

En amont des réponses que je peux apporter à cette question, il me semble important de revenir sur cette notion de 'collectif' que nous avons fait nôtre dans ce programme de recherche.

« Si on peut convenir que le collectif n'est pas une collection d'individus sériels et grégaires, qu'assembler sur l'organigramme des « travailleurs » ne suffit pas à la fabrication d'une équipe, comment saisir ce qui différencie ces agrégats des « collectifs » ? Comment construire le « faire ensemble » nécessaire à la fois à la qualité du travail et à la santé des salariés ? » (Lhuilier, 2019, p. 51)

Ce collectif s'appuie sur la nécessité à laquelle nous nous rattachons toutes et tous du programme de recherche que nous menons. Cette entreprise se caractérise par de la coopération, de l'entraide, de la discussion, une répartition de la charge de travail, une reconnaissance des rôles de chacun·e, la mise en commun des expériences et des connaissances, ainsi que la (re)définition collective des règles qui président au travail collectif. C'est là que l'équipe devient ressource et que l'on peut parler de collectif (Lhuilier, 2019).

La dimension responsable de la recherche partenariale que nous menons implique une prise en compte du bien-être des chercheur·ses alors même que le capitalisme académique broie les individus – gagnants comme perdants (Lupu, 2021). À l'instar des organisations alternatives avec lesquelles nous travaillons, afin d'assurer ce bien-être, nous avons construit deux espaces.

Tout d'abord, ce collectif se matérialise par un espace scientifique partagé qui permet de lutter contre l'individualisme rampant de notre champ académique (Joly, 2013; Letiche et al., 2017). Dans cet espace nous favorisons le travail de recherche en collectif de l'amont à l'aval du processus. Ainsi avons-nous mis au point un certain nombre de règles qui assurent la collectivisation des processus et des fruits de la recherche. C'est le cas sur l'écriture collective d'articles transversaux signés

Collectif SCIC-AGRI et Camille Nous⁴⁵ prévue et dont l'auto-ethnographie collaborative constitue la première étape. Ce fut également le cas à travers la définition collective de règles d'engagement minimal dans la collecte des données. Mais également de règles définissant une « propriété collective » des données produites – quelles que soient les personnes qui ont collectées les données, *etc.* Cet espace de travail se caractérise également par une gouvernance horizontale et intégratrice des acteur·rices et chercheur·ses. S'inspirant des pratiques des organisations alternatives partenaires, le collectif est en train de renforcer sa démocratie organisationnelle à travers la mise en place de groupes de travail autonomes. Cette nouvelle modalité de gouvernance permet de renforcer le caractère démocratique de notre recherche. Enfin, la faible spécialisation des individus et la multiplicité des possibilités d'action à l'intérieur du projet offrent un cadre propice à l'émancipation de chacun·e dans son activité de recherche.

Le collectif se traduit également par un espace d'écoute et de réflexivité :

« La réflexivité constitue d'ailleurs une pratique servant à résoudre certaines tensions des chercheur·ses à l'égard des sujets étudiés : elle aide à s'affranchir des traditions de recherche et des catégorisations associées en vue de construire une démarche scientifique *ad hoc* et inductive ; elle facilite l'adoption d'une approche idiosyncratique qui restitue plus finement la complexité des sujets (Béji-Bécheur et al., 2011). Par ailleurs, à l'instar de ce qu'évoquent Béji-Bécheur *et al.* (2011, p. 121), le suivi collectif des recherches est « *le rempart contre les effets de complaisance et les biais dans le recueil de données* » et permet ainsi d'assurer le bien-être de chacun·e y compris vis-à-vis des attentes professionnelles »

(Auto-ethnographie collaborative en cours de production)

Ce dernier espace prend corps tout d'abord à travers les résidences scientifiques que nous organisons, une fois / an entre chercheur·ses (le même type de séminaire a démarré début 2024 avec le collectif mixte chercheur·ses-acteur·rices en parallèle) organisées afin de prendre du recul et de construire ensemble le collectif en réfléchissant tant à nos impensés et à nos implicites respectifs qu'à nos envies, à nos craintes et à nos attentes.

⁴⁵ Camille Nous est membre du laboratoire virtuel Cogitamus. Auteur·rice fictif·ve d'articles, il s'agit d'une initiative du collectif RogueESR visant à dénoncer les pressions exercées par les systèmes d'évaluation des scientifiques et des institutions pour le « productivisme » académique qui valorise la production quantitative et les citations. L'indiquer comme co-auteur·rice constitue une action de sabotage du capitalisme académique.

ENCADRE 10. GENESE DES RESIDENCES SCIENTIFIQUES

Dès l'élaboration du projet ANR, nous avons intégré l'idée d'un séminaire annuel de recherche, sur les conseils de Julien. Initialement pensé comme deux journées d'échanges entre chercheur·ses sur les enjeux théoriques, conceptuels et méthodologiques du projet, le séminaire a pris une tout autre forme suite à la participation de plusieurs membres du collectif (Ketty, Frédérique, Marie-Anne et moi-même) à une formation en Communication Non Violente. C'est à cette occasion que la rencontre avec Rime – artisanne au sein de la SCIC Les Maisons de l'Intelligence Collective ⁴⁶ s'est faite. Est alors née l'envie de partager d'autres temps d'accompagnement avec elle, et l'intérêt fort que cela pouvait avoir dans le cadre du projet est apparu comme évident. Pascale et moi, accompagnées de Marguerite, étudiante en stage, étions chargées de l'organisation de ce premier séminaire. J'ai alors proposé de travailler sur un séminaire dont l'objectif serait de « faire collectif dans la recherche ». Cela faisait écho aux organisations alternatives qui font fréquemment appel à des tiers-accompagnateur·rices afin de les aider que ce soit dans le pilotage stratégique de leur organisation, dans sa gouvernance, dans la gestion de tensions organisationnelles ou de conflits, *etc.* Cette proposition est arrivée à un moment où Pascale soulevait l'intérêt de ne pas penser le collectif qu'en amont de la recherche, mais d'anticiper également l'aval, i.e. comment faire collectif jusqu'à la publication ? S'en est suivi un travail de coordination et d'élaboration du séminaire ainsi que la conception du programme avec Rime et Olivier (un second intervenant des MIC). Quatre ateliers d'une demi-journée ont été proposés avec un objectif autonome à chaque fois. Différentes techniques d'animation ont permis de mettre en place des temps de travail collaboratifs ainsi que des temps de restitution.

Le séminaire s'est conclu par un cercle de parole qui a permis à chacun·e de s'exprimer librement sur cette expérience collective perçue comme intense. Les séminaires sont reconduits chaque année pendant quatre ans (durée du projet ANR) avec Rime et Olivier.

Nous avons vécu le deuxième séminaire avec tout autant d'intensité et il nous a permis de fixer des règles pour le collectif, ainsi que de réguler des conflits présents et latents.

Sur proposition de Célia, nous avons modifié le nom de ces temps collectifs : de « séminaires annuels ANR » nous sommes passé·es à « résidences scientifiques ».

(Auto-ethnographie collaborative en cours de production)

L'accompagnement réalisé par Rime et Olivier est extrêmement précieux pour le collectif. Ces résidences, « hors-sol » et « hors-temps » nous ont permis de poser les bases du « faire collectif » en 2022 et de renforcer le collectif en 2023. Les quelques photos ci-après illustrent quelques moments fondateurs. Des moments de réflexivité, d'échanges, de stimulation intellectuelle, mais également de conflits, de doutes. Et surtout des moments d'intimité, de rire, d'amitié.

Le processus d'écriture du mémoire de HDR étant long dans mon cas, à l'heure où je relis une dernière fois ces pages, le séminaire de 2024 a été annulé faute de suffisamment de personnes disponibles (congé maternité, mi-temps thérapeutique, arrêts de travail, maladies). Une nouvelle

⁴⁶ <https://coomic.coop/site/index.html>

étape de la vie du collectif s'est donc ouverte, avec la remise à plat des objectifs du programme de recherche et des modalités de fonctionnement du collectif et un vote collectif suivi d'une journée d'échange programmée en juin 2024 autour de différents scénarios de restructuration du programme amenant à prendre en compte les motivations (démotivations) de chacun·e, les capacités de travail réelles et mises à jour, les attentes et besoins de chacun·e après trois ans de travail en commun, *etc.* Rime et Olivier nous accompagnent là-encore dans ce processus.

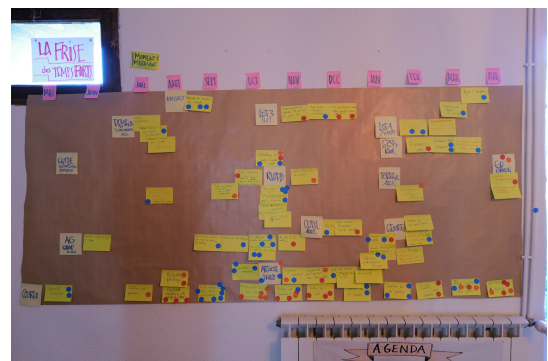
Les exercices de démarrage de la journée...



Les moments de travail et de partage ...



Les productions





L’auto-ethnographie collaborative que nous menons depuis plusieurs mois maintenant créé également un tel espace. Enfin, même si nous ne l’avons pas encore activée, nous avons constitué une cellule d’écoute afin de permettre à chacun·e de pouvoir s’exprimer dans un cadre bienveillant avec un·e tiers-veilleur·se.

Prendre soin des autres passe également, au sein du collectif, par une attention vis-à-vis des situations professionnelles et personnelles de chacun·e. Ainsi, avons-nous, avec Pascale, réussi à proposer un contrat de quatre années à Célia, sur la durée pleine du projet. De même, fin d’année universitaire 2023, nous étions six membres du collectif en cours de réalisation de mémoire d’Habilitation à Diriger des Recherches. Six membres, comme les autres, débordées par l’ensemble des responsabilités pédagogiques, administratives et scientifiques auxquelles nous faisons face. En cette fin d’année universitaire, lors de la dernière réunion bi-mensuelle du collectif, nous avons émis le souhait de pouvoir réfléchir collectivement à des espaces d’écoute, d’échange et d’avancement de ces HDR à travers le collectif SCIC-AGRI. L’objectif est de pouvoir ralentir sur la collecte de données afin de libérer du temps aux chercheuses, de penser des formats d’échange pour nous enrichir mutuellement et avancer dans ce processus de rédaction, trouver des ponts scientifiques stimulants entre le programme SCIC-AGRI et nos HDR respectives, et organiser des résidences de travail « à l’abri du quotidien ». Ainsi à l’automne 2023 a eu lieu notre première résidence HDR. Un espace de stimulation intellectuelle, de prise de conscience de nos états d’avancement respectifs, de bonds réalisés grâce au collectif, de réponses apportées à des questions

qui nous hantent, des moments d'intimité, d'échanges en confiance. Et je ne peux alors qu'adhérer à l'idée selon laquelle le collectif est indispensable dans une recherche responsable où le *care* est un véritable objectif, le cas échéant « *chacun ne pouvant plus compter que sur ses propres ressources psychiques est renvoyé à lui-même, à la fragilité de ses équilibres privés, aux risques de désordres graves du corps et de l'esprit* » (Clot, 2002, p. 40).

2. RECHERCHE PARTENARIALE ET FONCTIONS DE LA CONNAISSANCE PRODUITE

Pour conclure ce chapitre, j'aimerais montrer comment une recherche participative, engagée et responsable permet une posture alternative qui hiérarchise différemment les différentes fonctions de la connaissance produite (Mandard, 2021). Selon l'auteur, après une revue de littérature exhaustive, quatre fonctions sont identifiées (épistémique, pratique, économique et idéologique) et catégorisées en fonction de deux dimensions : l'intérêt porté à la connaissance est intrinsèque *vs* extrinsèque ; la manière dont la connaissance est employée relève soit d'un moyen, soit d'une finalité.

TABLEAU 6. TYPOLOGIE DES DIFFERENTES FONCTIONS DES CONNAISSANCES PRODUITES EN SCIENCES DE GESTION

		Intérêt porté à la connaissance	
		<i>Intrinsèque</i> : Intérêt théorique et/ou managérial	<i>Extrinsèque</i> : Transactions que les connaissances produites permettent de réaliser, idées qu'elles permettent de véhiculer
Manière dont la connaissance est employée	La connaissance scientifique constitue un <i>moyen</i> de changer les pratiques de gestion, d'acquérir diverses contreparties	PRATIQUE Les connaissances scientifiques permettent une action sur le monde	ÉCONOMIQUE Les connaissances scientifiques représentent une contribution pour le monde
	La connaissance scientifique représente une <i>finalité</i> en tant que telle, comprendre le monde, véhiculer des idées	ÉPISTÉMIQUE Les connaissances scientifiques offrent une compréhension du monde	IDÉOLOGIQUE Les connaissances scientifiques témoignent d'une représentation du monde

Source : *Aurice, adapté de Mandard, 2021.*

Comment est-ce que je me positionne et en quoi cette fabrique de la recherche avec et pour les acteur·rices ; en collectif, peut-elle modifier mon rapport à la connaissance produite ? La fonction épistémique, *i.e.* comprendre et apprendre *via* la connaissance produite et avoir, en tant que chercheur·se, un intérêt profond pour son sujet, reste une fonction importante dans notre

communauté scientifique, même si cette dernière est bridée par les normes de publication actuelles et les pressions institutionnelles (Ancelin-Bourguignon & Noûs, 2022; Macdonald & Kam, 2007; Mandard, 2021). Cette fonction est prégnante pour moi. Il s'agit effectivement de comprendre et d'apprendre, dans un jeu collectif où chacun·e peut se nourrir de cette connaissance co-construite pour avancer professionnellement. Par ailleurs, comme je l'ai explicité à plusieurs reprises, les champs du Management Public et de l'ESS tout comme les SCIC constituent des voies hétérodoxes et alternatives pour les Sciences de Gestion qu'il convient de découvrir encore. Si cette fonction est donc extrêmement importante, elle reste insuffisante seule dans une science à vocation praxéologique (Mandard, 2021) et l'est d'autant plus pour moi au regard de la dimension performative de mes recherches. Elle s'articule donc à la dimension pratique que je mets en œuvre dans un cadre collectif, participatif et collégial. Car enfin, la finalité de la recherche est à la fois théorique et pratique : « *savoir et action interagissent : praticien et chercheur sont engagés dans un rapport de collaboration* » (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p. 39).

La fonction économique renvoie quant à elle aux ressources et rétributions dont on bénéficie grâce aux connaissances produites, *i.e.* la manière dont nos publications influent sur notre carrière, notre prestige, nos primes, les financements de nos recherches, *etc.* Cette dimension, dans le capitalisme académique, est très individuelle (Bourdieu, 1976; Letiche et al., 2017). La recherche partenariale permet de mutualiser des moyens, notamment financiers. La fonction économique est ainsi mise au service du collectif et permet de le faire vivre et de compléter les recherches de financements au gré des besoins dans le projet (notamment pour financer les résidences scientifiques ; l'accompagnement ; les temps d'échange ; ou encore les livrables actionnables).

Enfin, la fonction idéologique, souvent passée sous silence, notamment par les tenant·es du positivisme (Mandard, 2021), est extrêmement forte dans mon cas. S'engager dans la recherche constitue un acte politique. Le choix du sujet, des terrains, des grilles analytiques ne peut être que subjectif ; lié aux représentations du monde que nous portons en nous ; à ce qui nous anime. « *Le travail scientifique véhicule l'idéologie du chercheur qui le produit, c'est-à-dire la manière qu'il a d'appréhender le monde. Puisque toute production scientifique est nécessairement porteuse d'idéologie, ce qui fait ici problème, ce n'est pas tant le fait qu'une telle dimension idéologique existe, mais qu'elle soit régulièrement ignorée ou niée* » (Mandard, 2021, p. 163).

Ce chapitre avait pour vocation de montrer comment se construit et se vit au quotidien une recherche partenariale ancrée dans les paradigmes de la participation, de l'engagement et de la

responsabilité. Il m'a également permis de donner à voir, à travers une narration personnelle, ce qu'est le collectif SCIC-AGRI.

Je reviens, dans le dernier chapitre de ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, sur les principes et perspectives qui me guident dans l'accompagnement de jeunes chercheur·ses.

CHAPITRE 8. PRINCIPES ET PERSPECTIVES POUR PENSER LA RELATION DOCTORANT·ES-DIRECTION DE THESE

Cet ultime chapitre de mon mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches vise à explorer ma conception et ma mise en pratique de l'accompagnement de projets doctoraux. Car enfin, l'Habilitation à Diriger des Recherches constitue une « *innovation dans le système français et vise à consacrer, au-delà de l'aptitude à la recherche, l'autonomie de la stratégie de recherche et la capacité à diriger les travaux d'autres personnes* » (circulaire MEN/DESUP du 17.07.84). Je conclus ainsi ce mémoire autour de ma représentation de la direction de thèses – un accompagnement du·de la jeune chercheur·se avec apports mutuels. Partant de nouveau des pratiques dites alternatives, et questionnant ce « duo » au regard des rapports de domination qu'il impose de fait, j'exprime ici une réflexion actionnable sur la manière dont on fabrique et on maintient une relation émancipatrice pour le·a doctorant·e. Je reviens ainsi dans un premier temps sur le contexte institutionnel de cette relation et sur les enjeux sémantiques à définir l'endroit où je me situe vis-à-vis du·de la doctorant·e : l'accompagner et l'armer (**Section 1**). Dans la foulée, j'explore davantage cette relation dans sa mise en pratique de manière chronologique, du recrutement à l'insertion professionnelle du·de la jeune chercheur·se (**Section 2**).

SECTION 1. « DIRIGER » ; « ACCOMPAGNER » ; « ARMER » ?

« L'encadrement » (terme le plus usité et par lequel je démarre donc) de doctorant·es est un processus complexe où les activités de recherche, les connaissances et les individus sont étroitement liées dans un système d'interaction entre doctorant·e et encadrant·e(s) qui produit une transformation chez les différent·es protagonistes (N. Girard et al., 2019). Dans son avis remis en 2021 à la Société Française de Management, X. Lecocq stipule que « *l'encadrement de thèse va au-delà de la seule dimension scientifique. Les dimensions professionnelle, financière et socioaffective sont importantes* » (p. 2). On comprend ainsi qu'il s'agit d'une relation très impliquante, source d'anxiété et de stress pour l'ensemble des protagonistes, mais surtout pour le·a doctorant·e, me semble-t-il.

J'aimerais ainsi revenir dans cette première section sur cette relation, en deux temps successifs. Tout d'abord, je souhaite démontrer qu'il s'agit intrinsèquement d'une relation asymétrique entre un·e (des) encadrant·e(s) et un·e doctorant·e en situation d'infériorité (Houssay-Holzschuch et al., 2022; Marmoz, 2021). Il y a donc des rapports de domination et des (en)jeux de pouvoirs qui peuvent nuire aux principes émancipatoires du travail de thèse (1). Par ailleurs, si les textes législatifs parlent d'encadrement, il me semble important de revenir sur ce terme et sur ceux que l'on peut adosser à ce travail aux côtés d'un·e doctorant·e. Ainsi évoquerai-je les verbes « diriger », « accompagner » et « armer » pour construire mon propos (2).

1. DEFINIR LE CONTEXTE ET LA NATURE DE LA RELATION ENTRE ENCADRANT·E(S) ET DOCTORANT·E

Le parcours doctoral s'inscrit dans un contexte de pressions institutionnelles multiples (Denis et al., 2021) et de pratiques individuelles et collectives néfastes (Houssay-Holzschuch et al., 2022; Marmoz, 2021) qui conduisent à un fort taux d'abandon⁴⁷ (Denis & Lison, 2023). Le capitalisme académique constitue en effet une institution dominante hostile qui ne favorise pas une relation saine et émancipatrice entre encadrant·es et doctorant·es en ce qu'il pousse à une professionnalisation grandissante, à la performance et la diplomation dans un temps circonscrit (Germain & Taskin, 2017; Houssay-Holzschuch et al., 2022). La compétition instaurée et la demande d'efficacité et de productivité dès l'entrée dans le champ scientifique, qui se traduit notamment en termes de publications, conduit à former les doctorant·es « *pour la recherche* » et non pas « *par la recherche* » (Germain & Taskin, 2017).

Par ailleurs, nous avons toutes et tous conscience des violences subies au sein de l'université, qui sont de différents types : verbales, sexuelles, physiques, psychologiques ou encore économiques

⁴⁷ Basant sa recherche doctorale sur de nombreuses études, C. Denis indique qu'il avoisine 50% selon la discipline.

(Marmoz, 2021). Or, les doctorant·es sont des personnes particulièrement précaires et vulnérables au sein de nos institutions :

« Les doctorant·es sont à la fois des collègues (c'est essentiel, mais pas le cœur de notre propos ici) et des étudiant·es, inséré·es dans une relation de pouvoir et à des moments encore précaires de leur cycle de vie, personnelle et professionnelle, quand d'autres professions très qualifiées sont au même âge très installées » (Houssay-Holzschuch et al., 2022, p. 2).

La vulnérabilité des doctorant·es tient également au fait qu'il y a peu, voire pas de contrôle de la part de l'institution de ce qui se passe entre un·e doctorant·e et son encadrement de thèse qui est qualifié par certaines autrices de « *jardin secret* » qui « *constitue en fait une relation entre un doctorant et (minimalement) un directeur de recherche, menée à huis clos* » (Denis et al., 2021, p. 2). Il convient ici de rappeler l'existence des Comités de Suivi de Thèse (CSI) qui sont, depuis l'arrêté du 26 août 2022, obligatoires avant toute réinscription annuelle jusqu'à la fin du doctorat et peuvent constituer des espaces d'identification de problèmes et de signalement. Pour autant, comment, dans ce contexte, pouvons-nous « limiter la casse » dans la relation que nous instaurons avec nos doctorant·es ? Car enfin, les situations peuvent être dramatiques.

Dramatiques parce que nombre de chercheur·ses installé·es ont intériorisé et légitimé la précarité et « *la 'nécessité' d'une souffrance des doctorant·es (surmenage, santé mentale attaquée...)* » (Houssay-Holzschuch et al., 2022, p. 2).

Dramatiques parce que « *la situation inégalitaire – de fait – de l'enseignant(e) et de l'étudiant(e) induit des sentiments d'admiration, de dépendance et de soumission qui fragilisent l'étudiant(e) et peuvent ouvrir à des comportements prédateurs de la part des enseignant(e)s* » (Marmoz, 2021, p. 171), l'autorité charismatique de l'encadrant·e prend alors le pas sur l'autorité rationnelle et légitime.

Dramatiques parce qu'il ne faut pas le cacher, ces relations en huis clos sont propices aux différentes formes de harcèlement. En effet, « *il s'agit bien souvent d'une relation individuelle – je pense aux mémoires de masters ou aux thèses. Un face à face. Un huis clos. D'emblée, les conditions d'une intimité sont créées par l'univers intellectuel. Même si le harcèlement ne se réduit sans doute pas aux étudiants de master ou de doctorat, ces dernières situations nous paraissent plus propices au harcèlement* » (Berger, 2014, paragr. 11).

La relation entre encadrant·e(s) et doctorant·e combine mentorat, pouvoir, compétences académiques et sphères inter-intrapersonnelles (Girard et al., 2019, p. 327-328). Si les enjeux, notamment en termes de légitimité, sont présents pour les chercheur·ses confirmé·es, c'est bien le·a doctorant·e qui se retrouve en situation de précarité, de vulnérabilité, d'infériorité et qui peut subir toutes sortes de violences (symboliques, matérielles, physiques).

Deux principes font partie de mon éthique de l'accompagnement de doctorant·es et me permettent de « sécuriser » en partie le·a doctorant·e. Tout d'abord, je suis plus que favorable à la co-direction de thèse. Cette co-direction, si elle est choisie et s'appuie sur une interconnaissance et une complémentarité dans le travail (ce qui est le cas avec Pascale Château-Terrisse), permet d'envisager plus sereinement l'accompagnement doctoral. Par ailleurs, elle casse de fait la dyade directeur·rice/doctorant·e. Le second, c'est d'intégrer le·a doctorant·e, autant que faire se peut, dans des programmes de recherche et ainsi des collectifs de recherche présents au quotidien et permettant d'élargir facilement le cercle. Ainsi je considère extrêmement important d'avoir des tiers-personnes en proximité pour nous soutenir. Cela permet également de partager la responsabilité que je considère comme lourde d'émanciper une personne et de l'accompagner vers son avenir professionnel.

2. NON PAS « DIRIGER », MAIS « ACCOMPAGNER » ET « ARMER »

Le processus pour devenir une bonne « partenaire » dans le cadre d'un parcours doctoral est un processus expérimental, *ad hoc*, nécessitant un perfectionnement constant (Watson & Blair, 2020, p. 95). Ce que j'exprime dans les lignes qui suivent va sans aucun doute évoluer au fur et à mesure de ma pratique à venir d'accompagnement de jeunes chercheur·ses. Pour autant,

« Plutôt que de considérer la supervision et l'apprentissage du doctorat comme quelque chose qui est géré et imposé aux étudiant·es diplômé·es, [il faut les considérer comme] un cheminement - un processus richement texturé, relationnel et passionné à travers lequel des possibilités créatives émergent » (Watson & Blair, 2020, p. 100).

Si les textes juridiques évoquent un encadrement, j'ai eu l'habitude d'entendre parler de direction de thèse. Or, diriger ne me semble pas le verbe d'action à même de mettre en lumière la nécessité d'accompagner et d'armer le·a doctorant·e de sorte à ce qu'il s'émancipe à travers le parcours doctoral – entendu comme un processus, la thèse étant le produit (Denis et al., 2021). Certain·es auteur·rices (Houssay-Holzschuch et al., 2022) considèrent le doctorat comme de la formation professionnelle (et l'Habilitation à Diriger des Recherches comme de la formation continue). Partant de cette idée, il est aisé de défendre un objectif fort d'émancipation et d'enculturation⁴⁸ du·de la doctorant·e (Denis et al., 2021; Denis & Lison, 2023). Ainsi, O. Germain et L. Taskin considère que tout accompagnement de thèse devrait constituer « *un espace d'émancipation et de confrontation* » (Germain & Taskin, 2017, p. 15). Or, « *le surplomb et la proximité malsaine relèvent de*

⁴⁸ L'enculturation correspond pour ces autrices à « *l'apprentissage des valeurs, des normes, des connaissances, des gestes et des compétences nécessaires à l'insertion du doctorant dans un contexte professionnel et à ce qu'il devienne un membre à part entière de la communauté scientifique* » (Denis et al., 2021, p. 10).

relations de dépendance et non d'empowerment dans le double sens d'encapacitation et d'émancipation » (Houssay-Holzschuch et al., 2022, p. 8).

Mais alors comment accompagner le·a doctorant·e et l'armer face au capitalisme académique, et comment faire des doctorant·es de « bon·nes chercheur·ses » ? Pour répondre à cette question, je m'appuie sur les travaux d'O. Germain et de L. Taskin pour qui un·e bon·ne chercheur·se est celui ou celle qui « *lors de son apprentissage découvre et surmonte des épreuves typiquement associées à la réalisation d'une thèse de doctorat, telles que l'écriture, le jugement, mais aussi le doute* » (Germain & Taskin, 2017, p. 7). S'appuyant notamment sur les travaux de L. Boltanski et E. Chiapello, ils considèrent que :

« *L'étudiant au cours de son parcours doctoral travaille son identité à l'aune d'épreuves qui le jalonnent de manière parfois indéterminée. L'épreuve, pour l'apprenti chercheur, consiste en la rencontre d'une situation problématique l'obligeant à clarifier ses croyances quant au métier d'enseignant-chercheur ; c'est-à-dire où s'éprouve ce qui est considéré pour vrai tant pour lui que par sa communauté* » (Germain & Taskin, 2017, p. 8).

Ils identifient alors sept épreuves que les doctorant·es vont rencontrer dans leur parcours et pour lesquelles un accompagnement est indispensable. Ces épreuves peuvent être vécues soit comme des épreuves légitimes, c'est-à-dire des passages obligés soumis à « *des contraintes de justification* » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 77) dans la formation doctorale ; soit comme des épreuves de force, entendues comme des moments qui « *révèlent ce dont ils [les doctorant·es] sont capables et même, plus profondément, ce dont ils sont faits* » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 77).

TABLEAU 7. LES EPREUVES DU PARCOURS DOCTORAL

Épreuve	Enjeux	Quand l'épreuve légitime devient épreuve de force
Être jugé·e	Le·a chercheur·se doit <i>a priori</i> être capable de montrer la valeur de ce qu'il produit et de se soumettre à l'évaluation de ses pairs, que ce soit dans un contexte formel (soumission d'un article dans une revue ; présentation d'une recherche en colloque ; soutenance de thèse, <i>etc.</i>) ou dans un contexte plus informel (conversation impromptue entre chercheur·ses ; <i>friendly reviewing, etc.</i>)	"Le choix de vivre la carrière en dehors des formes classiques d'évaluation et donc de certaines contraintes institutionnelles pourra s'assimiler à une épreuve de force dans la mesure où il peut ne pas faciliter le déroulement de la trajectoire" (p. 9)
Écrire	Cette épreuve est au cœur du métier de chercheur·se. L'écriture relève de l'hygiène du·de la chercheur·se, il faut s'y astreindre. Les épreuves sont liées : écrire, c'est se préparer au jugement, mais également s'inscrire dans une conversation à laquelle on souhaite participer	"Écrire, c'est exprimer un style qui par le texte et au-delà du texte sera la révélation possible, dans les marges des rites de publication, d'une identité autonome du chercheur, car il y a de la résistance à l'œuvre dans l'écriture qui peut s'exprimer subtilement par des stratégies de camouflage, l'usage des interstices ou le détournement des codes" (p.9)

Épreuve	Enjeux	Quand l'épreuve légitime devient épreuve de force
Socialiser	Le·a chercheur·se est le·a traducteur·rice de sa propre production auprès de différents publics. Socialiser c'est également mettre en lumière le travail invisible de recherche, son ampleur et ses difficultés	"Dans un autre ordre d'idée, un chercheur menant des recherches partenariales avec les milieux et ne communiquant que faiblement dans des communautés savantes sous la forme d'articles cherchera alors à enrôler des audiences bien mieux à même de comprendre l'intérêt de ce qu'il produit" (p.9)
(S')Entreprendre	Le·a chercheur·se est amené·e à (s')entreprendre et à trouver les ressources (matérielles, humaines et symboliques) nécessaire dans son parcours doctoral. De manière plus optimiste, c'est aussi créer les conditions de rencontres, de projets sans perdre de vue le cœur de la thèse	"S'entreprendre, c'est aussi, au fil de ce parcours, être en mesure, par des pratiques, des manières de faire et des productions, d'affirmer une posture, un chemin singulier, faire des choix par soi-même, décider de se confronter à d'autres lieux et acteurs et contribuer à des dynamiques collectives" (p. 10)
Être pertinent·e	L'épreuve légitime se traduit par les "sempiternelles recommandations managériales", i.e. une "cohérence immédiate avec des attentes des milieux pratiques concernés" (p.10)	"La pertinence renvoie à la dimension atemporelle de ce que nous produisons et au refus d'une injonction à l'immédiateté de la connaissance produite" (p. 10)
Douter	Le doute s'exprime dans la capacité à questionner la connaissance existante ; à douter de son propre travail	"Le doute surgit pourtant au-delà et de manière plus aléatoire lorsque certaines situations ou certaines périodes d'impuissance provoquent un questionnement de soi, de ses aptitudes" (p. 10)
Explorer	"Se perdre, faire fausse route, avoir été lire en dehors de son champ, relèvent bien souvent, si l'on veut bien s'écarter du dogme de la performance, d'une attitude qui nourrit le projet et avant tout le chercheur" (p. 10)	"Le conseil que nous donnerions ainsi aux doctorants : « Va voir ailleurs si tu y es !" (p. 10)

Source : Autrice, inspiré de Germain & Taskin, 2017.

En accord avec ce que j'ai pu dire précédemment, notamment dans le préambule sur le capitalisme académique, O. Germain et L. Taskin considèrent que les institutions, et notamment les écoles doctorales, sont soumises au diktat du capitalisme académique et vont favoriser le passage d'épreuves légitimes telles que le jugement, l'écriture, la socialisation, et donc former davantage *pour* la recherche que *par* la recherche, alors même que le parcours doctoral doit être un processus dans lequel des espaces d'entraînement, de découverte et de résistance sont ouverts aux doctorant·es (Germain & Taskin, 2017). Ainsi, en fin d'article, ces mêmes auteurs proposent une typologie des rôles des directeur·rices de thèse. Je me suis prêtée à l'exercice en essayant de me glisser dans chacun de ces rôles pour voir celui qui me sied le mieux. Je me retrouve, dans tous les cas en termes d'idéal projeté, dans le rôle d'exploratrice, qui va tenter de vivre un voyage stimulant dans le domaine scientifique exploré par le·a doctorant·e et, à travers cela, découvrir de nouvelles

connaissances. Je ne me sens pas Mentor, car je n'ai pas l'impression d'être spécialiste d'un domaine délimité de connaissances et considère que l'on peut faire de la recherche sans cette étiquette d'expert·e. Ce que j'aime également dans l'exploration, c'est l'inattendu, le champ des possibles, la possibilité de foisonnement, le partage et la créativité qui vont s'offrir à nous. Bien entendu, je ferai mon maximum pour que les jeunes chercheur·ses que j'accompagne réalise une thèse de qualité, mais ce n'est pas le seul but de tout ce chemin. La thèse peut être le point de départ d'une carrière scientifique, mais elle est bien plus que ça, elle est un espace d'émancipation et de liberté.

Voyons, comment, en pratique, je peux donc penser ce rôle d'exploratrice et mettre en œuvre des pratiques alternatives. Car enfin,

« Il s'agit de définir d'autres processus de recrutement et de promotion des enseignants-chercheurs, de promouvoir la diversité des profils que nous recrutons, bref, de changer le système que nous coproduisons (au lieu de se résigner face au poids écrasant des systèmes en place sur lesquels nous ne pourrions pas agir, traduisant une vision déshumanisée des systèmes d'action qui sont les nôtres). Comment, en effet, promouvoir une formation doctorale qui favorise l'autonomie du parcours et de la pensée, l'authenticité des choix et le pluralisme, si les enseignants-chercheurs eux-mêmes sont soumis à des attentes de performance multiples les incitant à produire de la recherche et à délaissier l'accompagnement des chercheurs pour y parvenir ? » (Germain & Taskin, 2017, p. 14).

SECTION 2. ET EN PRATIQUE ?

« Encadrer, c'est d'abord enseigner, puis, ensuite, se mettre en retrait et admirer le travail d'un·e collègue qui trace sa propre voie » (Houssay-Holzschuch et al., 2022, p. 14).

Des échanges que j'ai pu avoir avec différent·es collègues, et plus particulièrement avec Éric Rémy et Pascale Château-Terrisse, je suis ressortie avec de nombreuses questions. Je reprends certaines d'entre elles si après et m'efforce d'y répondre. L'accompagnement commence bien avant l'entrée officielle en doctorat et se poursuit au-delà de la soutenance (Denis & Lison, 2023; Houssay-Holzschuch et al., 2022). Grâce à plusieurs lectures ciblées et notamment les travaux de C. Denis et al. (2020, 2021, 2023) ; de M. Houssay-Holzschuch et al. (2022) ; ainsi que ceux d'O. Germain et L. Taskin (2023), j'ai reconstitué un fil chronologique me permettant de me projeter sur l'ensemble du processus. J'ai, de manière un peu artificielle, organisé cette section en deux temps, l'amont du processus (avant de démarrer la thèse) (1.), puis le « pendant » et « l'après » (2.).

1. EN AMONT DE LA THESE

Cet amont, je l'articule autour de plusieurs temps dont la chronologie correspond à l'expérience que j'ai vécue en 2022-2023 dans le cadre du montage d'un projet de financement de bourse doctorale co-accompagnée avec Pascale Château-Terrisse. Il s'agit d'évoquer successivement le

temps du financement, celui du recrutement, et enfin celui de la définition du sujet et du contrôle de l'institution.

Le temps du financement

« Dans le contexte actuel de sous-financement de la recherche, à l'impossible nul·le n'est tenu·e mais il y a une obligation de moyens et un impératif de discussion » (Houssay-Holzschuch et al., 2022, p. 4).

Assurer un financement nécessite un important travail de veille et de suivi administratif. Je relate, ci-après, en guise d'illustration, l'aventure qu'a constitué la recherche de financements croisés pour la bourse doctorale sur laquelle nous avons recruté Manon Rodhain. A l'automne 2022, nous avons décidé avec Pascale Château-Terrisse d'aller chercher des financements pour une bourse doctorale. En effet, la dynamique engagée dans le cadre du programme de recherche SCIC-AGRI ainsi que le collectif enthousiasmant qui s'est construit nous ont amenées à envisager cette option. Mais comment financer la thèse ? Eh bien, par appels à projet et avec de multiples financeurs. Voici la réalité à laquelle nous nous sommes confrontées. Un rôle d'entrepreneures universitaires, de nombreux dossiers à monter, à présenter, des financements en attente, des refus, la nécessité d'aller chercher de nouveaux partenaires pour ne pas perdre les premiers co-financements acquis... Bref, un parcours de combattantes qui a demandé beaucoup d'énergie, de temps, et une mosaïque de contraintes liées aux différents cahiers des charges pas toujours en accord les uns avec les autres. Bien entendu, il y a des voies plus simples, mais il devient de plus en plus rare d'obtenir une bourse de thèse complète. Nous voici donc avec une bourse de thèse co-financée par :

- Le labex SMS à hauteur de 50% uniquement sur la durée du Labex ce qui correspondait à un peu moins de 30% du coût complet à l'automne 2022 ;
- 20% financés par les IUT de l'Université Toulouse III Paul Sabatier pour des recherches sur les Villes Universitaires d'Équilibre (puisque je suis en poste à Castres qui est une VUE, j'ai pu candidater avec le projet de thèse SCIC-AGRI) ;
- Et un complément de la Région. Nous n'avons pas obtenu ce dernier financement, mais la Région nous a fléché vers un autre appel à projet du FEDER qui a nécessité de monter un projet de « thèses miroir » avec deux collègues géographes sur le thème des transitions agro-alimentaires sur les territoires ;
- Finalement nous obtenons le financement FEDER ; le Labex SMS est prolongé d'un an ce qui accroît le co-financement et nous nous retrouvons avec un reliquat qui constitue une enveloppe d'environnement de thèse conséquente...

Une bourse de thèse finance le salaire, sur trois ans. Mais comment assurer un confort de travail au-delà pour le·a doctorant·e ? Et comment permettre la réalisation d'une thèse au-delà de trois

ans ? Le programme SCIC-AGRI offre un cadre humain, scientifique et financier exceptionnel. Le financement de la thèse ainsi que le financement du programme SCIC-AGRI nous permet d'assurer l'ensemble des dépenses inhérentes à la thèse et qui sont souvent, malheureusement, à la charge du·de la doctorant·e (frais de mission notamment dans le cadre d'une démarche éthonographique avec des temps d'immersion longs, retranscriptions d'entretiens ou de notes, participation à des évènements scientifiques, organisation d'évènements de restitution des résultats, de temps de partage et d'échange, *etc.*). Il permet d'envisager plus sereinement la fin de thèse et l'après-thèse. Pour autant, nous espérons pouvoir orienter le·a doctorant·e vers un contrat d'ATER si une quatrième année est nécessaire.

Par ailleurs, le récent rapport de l'Inspection Générale de l'Éducation (2020) sur le doctorat en France indique un taux de financement direct d'environ 38% en Sciences Humaines et Sociales. Cela pose donc la question d'accepter ou non d'accompagner des thèses sans financement. Il convient tout d'abord de préciser que l'arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat impose de s'assurer des conditions matérielles de réalisation de la thèse. Il me faut donc, à travers un dialogue avec le·a doctorant·e, être en capacité de déterminer si les conditions de soutenabilité financière du projet sont présentes et dans la durée (Houssay-Holzschuch et al., 2022). À l'heure actuelle, je ne souhaite pas accompagner de doctorant·e sans financement (à l'exception de certaines situations personnelles exceptionnelles), et ce pour plusieurs raisons : la précarité dans laquelle cette situation peut faire tomber l'étudiant·e ; le risque d'aliénation très fort à des emplois « alimentaires » ; le risque d'échec dans le projet professionnel qui s'accroît avec la nécessité de travailler à côté et le manque de légitimité dans le milieu universitaire. Pour moi, c'est accepter l'inacceptable : travailler, produire, sans bénéficier des fruits financiers associés. Cela ne favorise pas ensuite l'émancipation de la personne dans son futur cadre professionnel.

Le temps du recrutement

Penser le recrutement d'un·e doctorant·e, c'est d'abord avoir conscience qu'il s'agit d'une « *expérience humaine complètement hors norme par rapport à ce que l'on vit. (...) C'est beau, ça fout le vertige, il faut être sûr de certaines choses, et très ouvert sur d'autres* »⁴⁹. Nous nous engageons dans une relation humaine. « *La qualité de la rencontre entre deux personnes, amenées à travailler ensemble pendant des années, est essentielle* » (Houssay-Holzschuch et al., 2022, p. 3). Avant le recrutement de Manon Rodhain, j'ai eu une seule opportunité d'accompagner, en co-direction, une thèse, celle de Marie Mainchain.

⁴⁹ Propos recueilli lors d'un entretien avec Éric Rémi sur le projet de HDR.

C'était en 2015 alors que j'étais à l'Université de Versailles-Saint-Quentin. C'était une ancienne étudiante du Master Management des Organisations Culturelles et Artistiques qui avait réalisé ses études avant mon arrivée à l'Institut Supérieur de Management. Gilles Rouet, alors directeur de l'Institut l'a rencontrée et m'a proposé de co-diriger sa thèse. À peine un an après, Marie abandonnait. Même si « nous ne nous étions pas choisies », humainement nous avons vécu une belle relation, mais Marie ne réalisait pas cette thèse pour les bonnes raisons ; elle était trop investie dans sa vie professionnelle de comédienne et de metteuse en scène pour trouver le temps nécessaire à la réalisation de la thèse ; et n'avait pas la capacité de s'appropriier les concepts, théories et méthodologies des Sciences de Gestion. Il n'y a pas eu de réel recrutement, ni de discussion en amont de la co-direction, et je garde un véritable regret car nous avons toutes et tous perdu du temps et été frustré·es de cet échec. Mais alors, comment avons-nous pensé cette phase de recrutement avec Pascale, et qu'ai-je retiré de ce processus ?

Dans la littérature disponible, alors que les expertises, les qualités ou encore les caractéristiques des directeur·rices font l'objet de nombreuses recherches et contributions, notamment sous la forme de multiples typologies, il n'en est rien concernant les doctorant·es. « *À notre connaissance et à l'heure actuelle, aucune catégorisation n'existe pour identifier les prérequis à la réussite aux études doctorales* » (Denis et al., 2021, p. 7). Par ailleurs,

« Réfléchir à ce qu'est un bon chercheur en gestion en suggérant les contours d'une sorte d'idéaltype relève de l'exercice périlleux : d'abord parce que cela met de côté la dynamique de découverte chemin faisant de ce qui constituera l'identité du chercheur et qui doit être selon nous au cœur du projet doctoral ; ensuite, parce que cela risque de produire un ensemble de critères considérés comme des attentes légitimes qui n'ont pas à être questionnées ; enfin parce qu'il faut être conscient des effets performatifs d'une liste de compétences à cocher sur la réalité des doctorants » (Germain & Taskin, 2017, p. 8).

Le recrutement s'est déroulé en plusieurs étapes :

- Diffusion informelle de l'information concernant une potentielle bourse de thèse sur le programme SCIC-AGRI dans nos réseaux ;
- Des premiers échanges avec trois candidates, alors même que la fiche de poste n'était pas diffusée car nous étions encore en attente du dernier co-financement. Ces échanges se sont déroulés avec Pascale Château-Terrisse, en visio. L'échange a duré entre 1h30 et 2h à chaque fois. Il s'agissait de nous rencontrer humainement, et de présenter le programme SCIC-AGRI ainsi que le contexte de réalisation de la thèse ;
- Une fois l'annonce diffusée (courant juin), nous avons reçu des candidatures officielles. Vous pouvez retrouver cette fiche de poste en **Annexe 6**. Deux des candidat·es de cette phase nous ont contactées en amont de l'envoi de leur candidature. Nous leur avons

proposé de manière systématique un entretien informel en amont pour les accompagner. Elle et il ont accepté.

Il convient ici de préciser les objectifs et le contenu de ces premiers échanges. Si ces temps ont permis aux étudiant·es de nous poser de multiples questions, nous les avons également interrogées sur (1) leur capacité à être jugées, en leur explicitant les différentes formes de jugement auxquelles les chercheur·ses sont soumis·es ; (2) leur capacité à se remettre en question, à douter, à questionner leurs certitudes ; 3) leur rapport à la lecture et l'écriture. Est-ce un plaisir ? Que vont-elles y chercher ? Sont-elles conscientes que l'écriture scientifique est spécifique et qu'elle nécessite un apprentissage sur le long cours ? ; 4) leur projet professionnel. Pourquoi souhaitent-elles faire une thèse, quelles sont leurs perspectives professionnelles, quelles sont leurs alternatives ? Ainsi avons-nous pu distinguer différents profils. Une candidate avait un objectif plutôt bien identifié de poursuivre une carrière d'enseignement·e-chercheur·se. Les autres avaient un projet professionnel beaucoup moins défini mais étaient capables d'identifier ce que la thèse pouvait leur apporter et les différents environnements professionnels vers lesquels elles pouvaient se tourner ensuite. Nous n'avions pas de préférence au regard de ce critère.

- À réception des candidatures, nous avons pris connaissance des dossiers avec Pascale et avons sélectionné les candidat·es qui passaient l'entretien officiel. Trois des candidates que nous avons vues en amont n'ont pas poursuivi (dont une que nous avons orientée vers nos collègues pour un potentiel projet de thèse au sein de SCIC-AGRI l'année suivante). Elles nous ont fait des retours par mail, nous ont explicité leur décision et nous ont remercié pour l'échange que nous avons eu ensemble ;
- Nous avons organisé un jury de recrutement en invitant des membres de la direction de chacun de nos laboratoires ; des membres du Labex SMS ; ainsi que les membres du collectif SCIC-AGRI. La date choisie n'a pas permis aux laboratoires de participer pour cause d'indisponibilité. De même, les membres du Labex SMS n'étaient pas disponibles, mais ont organisé un entretien en aval. Nous étions donc un jury « SCIC-AGRI ». Notre objectif avec Pascale était d'élargir ce jury, de sorte à pouvoir bénéficier des expériences de recrutement de nos collègues, de leurs personnalités et perceptions uniques. Nous avons tenu à convier Célia, qui va travailler étroitement et au quotidien aux côtés du·de la doctorant·e. Au sortir de cette journée de recrutement, nous avons deux candidat·es en lice. Comme Pierre Triboulet l'a magnifiquement explicité, il s'agissait de deux profils atypiques, pertinents, mais à risque ;

- Nous avons donc choisi de ne pas statuer entre ces deux candidat·es et de leur proposer un dernier entretien individuel en visio avec Pascale, Célia et moi. Nous voulions lever nos doutes et échanger sur les points de vigilance et les risques entrevus avec chaque candidat·e et leur permettre également de s'exprimer authentiquement sur leur propre ressenti. Le premier candidat n'a pas su nous rassurer et n'avait pas avancé depuis l'entretien de la semaine précédente. Au contraire, ce dernier entretien a révélé des failles, et notamment un réel risque de non-intégration dans le collectif. Manon, quant à elle, avait cheminé pendant une semaine. Elle avait identifié les mêmes risques que nous et a été très honnête sur les doutes qui la traversaient, son manque de confiance, le fait qu'elle ne savait pas réellement ce que c'est que de faire une thèse au quotidien... Et dans le même temps, elle ne voyait pas avec qui et dans quel autre contexte elle pourrait se lancer. Nous tentons l'aventure...

Quelles leçons puis-je tirer de ce processus de recrutement ?

Qu'est-ce que ce processus a montré du collectif et qu'a-t-il provoqué ? Une nouvelle fois, le collectif a été mis à l'épreuve et s'est renforcé. Tout d'abord, le collectif a été à l'écoute et plusieurs membres se sont rendu·es disponibles pour nous accompagner, qu'il s'agisse du jury de recrutement, ou du débriefing qui a suivi – deux collègues en entretien terrain nous ayant rejoint·es à ce moment-là. Au sortir de ce jury, nous avons des avis divergents sur les candidat·es. Nous avons su prendre le temps d'échanger, de s'écouter, et trouver une solution collective, et nourrie par les retours de chacun·e : reporter la décision et organiser un nouvel entretien.

Que ce serait-il passé dans un processus de recrutement idéal ? Le temps long d'obtention des différents co-financements nous a mis face à un délai de recrutement très court, puisque nous avons été assurées du financement complet de la thèse courant juin 2023. Si nous avions commencé à échanger de manière informelle avec certain·es candidat·es, nous n'avons pas pu diffuser la fiche de poste dans nos réseaux professionnels en amont. Si la Région avait accepté de co-financer le projet, nous aurions pu étendre le recrutement sur plusieurs mois. Mais au-delà, dans la mesure du possible – et cela nécessite une visibilité à un an, par exemple sur une bourse doctorale – pouvoir recruter assez tôt pour proposer un stage recherche de six mois à un·e étudiant·e en Master 2 me semble idéal. Cela permet, au-delà des entretiens et des promesses que chacun·e fait, de pouvoir expérimenter la fabrique de la recherche, de se socialiser avec les institutions, de vivre la relation dans ses dimensions humaines, et de mettre à l'épreuve l'étudiant·e. Nous avons eu l'opportunité d'avoir deux étudiantes en stage avec nous sur le programme SCIC-AGRI. La première, Natalia Suarez, souhaitait continuer en thèse. Cette expérience, très belle humainement et très stimulante pour Natalia, a cependant révélé des lacunes qui ne nous ont pas permis d'envisager une suite en

thèse. Marguerite Arnedo nous a accompagné en stage alors qu'elle était en troisième année à l'ENSAT. Ce stage a été l'occasion d'une véritable découverte de la recherche pour elle et nous avons été charmées par le travail qu'elle accomplissait, l'engagement qu'elle a eu au sein du collectif (elle avait d'ailleurs participé à notre première résidence scientifique à Vézénobres), ainsi que ses grandes qualités humaines. Au stade de son cursus, une thèse n'était pas envisageable bien évidemment. Pour autant, elle nous a retrouvé au printemps 2024 pour un nouveau stage recherche et nous espérons obtenir des financements pour qu'elle intègre le projet et démarre une thèse à la fin du master recherche qu'elle devrait commencer en septembre 2024. Je garde donc un très bon souvenir de ces stages qui sont de véritables révélateurs à mon sens de l'envie et de la capacité des étudiant·es à s'engager à nos côtés dans un parcours doctoral.

Ensuite, pourrais-je accompagner une thèse CIFRE ? Oui, tout à fait, dès lors qu'elle se déroule dans une organisation appartenant aux champs du Management Public ou de l'ESS afin de rester cohérente avec mon approche hétérodoxe des Sciences de Gestion. Il me semble alors qu'un travail supplémentaire doit être engagé pour s'assurer de la cohérence du contrat entre les attentes de l'organisation et celle du milieu universitaire. Ce travail doit être réalisé suffisamment en amont pour pouvoir intégrer l'organisation partenaire dans le processus de recrutement. Mais j'y vois là une très belle opportunité de performativité et de réflexivité au service des acteur·rices.

Le temps de la définition du projet

Selon M. Houssay-Holzschuch et al. (2022), il existe au moins trois configurations différentes concernant le sujet de la thèse. La première est celle de l'étudiant·e qui vient avec son projet. En Sciences Humaines et Sociales, cette configuration de proposition spontanée de sujets qui ne s'inscrivent pas nécessairement dans les projets des directeur·rices choisi·es est prégnante (Denis & Lison, 2023). La deuxième configuration est celle d'un recrutement où la bourse doctorale est très bornée. La troisième configuration, qui est celle que nous avons connue sur le recrutement de Manon Rodhain, est une configuration hybride dans laquelle le·a future doctorant·e inscrit ses intérêts dans un projet existant (ou bien ensemble, directeur·rice(s) et doctorant·e rédigent un projet *ad hoc*). Si la deuxième configuration m'est impossible à envisager tant il me semble essentiel pour tendre vers un objectif d'épanouissement, de joie et d'émancipation, que le·a doctorant·e ait la liberté de choisir son sujet, les deux autres configurations me semblent envisageables. La première nécessite cependant de longs temps d'échange pour s'assurer de la pertinence d'un accompagnement par mes soins : « *Suis-je la bonne personne pour accompagner ce projet – en termes de compétences, d'appétence, d'endurance et de disponibilité sur le temps de la thèse et l'après ?* » (Houssay-Holzschuch et al., 2022, p. 3). La troisième configuration me paraît, à l'heure actuelle idéale. À

travers le programme de recherche SCIC-AGRI, nous offrons un cadre de recherche propice au bon déroulement d'une thèse de doctorat : un collectif mixte chercheur·ses-acteur·rices constitué autour d'objectifs communs ; des terrains de thèse ouverts et la possibilité d'en ouvrir d'autres ; un collectif de recherche support du·de la doctorant·e, *etc.* Et dans le même temps, ce « méta-programme » offre de multiples champs de stimulation intellectuelle et empirique à même de permettre au· à la doctorant·e de trouver sa voie dans le collectif et le programme.

Il me semble important ici de préciser, sur ce temps et cette définition du projet, les limites qui sont les miennes vis-à-vis d'une ***volonté de réaliser une thèse par articles***. L'extrait de l'avis de la Société Française de Management sur ce sujet témoigne de l'évolution des formats de thèse et montre les pressions institutionnelles qui ont conduit à cela :

« Depuis que les Universités ont été créées en Europe, au Moyen-Age, la thèse, c'est-à-dire un écrit personnel reflétant un travail de recherche de plusieurs années sur un sujet de valeur scientifique, est considérée comme l'étape essentielle de la formation pour devenir enseignant et chercheur. Pour que le jeune chercheur s'y consacre à temps plein, longtemps la règle tacite a été qu'il ne se préoccupe pas de publier pendant qu'il la rédigeait. La nécessité d'avoir un dossier de publications pour se faire recruter dans un établissement d'enseignement et de recherche a progressivement amené les doctorants à écrire des communications, des chapitres de livres et des articles durant leur rédaction de thèse. Puis il a été considéré qu'une thèse pouvait être soutenue à partir de ces papiers. La thèse sur papiers est donc devenue une réalité, massive dans certaines disciplines et sous-disciplines, plus marginale dans d'autres » (Avis de la Société Française de Management intitulé « Dix propositions à propos des thèses sur articles, 2015, p. 1).

Me concernant, je ne souhaite pas accompagner de thèse par articles. Je trouve l'exercice à la fois périlleux, et trop éloigné du travail scientifique, personnel et approfondi sur un sujet qu'offre le format de thèse classique. J'aime beaucoup écrire et ai pris plaisir à rédiger ma thèse, tout comme je prends plaisir aujourd'hui à réaliser ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches et considère sincèrement dommage de ne pas profiter de ces espaces d'expression plus libres et plus flexibles que le format d'articles. Par ailleurs, la thèse par articles me semble répondre à des impératifs du capitalisme académique auxquels je ne souscris pas.

Issue d'une expertise à dominante qualitative, je me suis également questionnée sur ***ma capacité et ma volonté à accompagner des thèses (à dominante) quantitative(s)***. Il me semble qu'à cet endroit une thèse purement quantitative ne serait pas adaptée aux modalités de recherche que je souhaite déployer et que mes lacunes méthodologiques nécessiteraient une co-direction armée. Par contre, je reste tout à fait ouverte à un design mixte, dont j'ai déjà pu constater les nombreux enrichissements et les forces.

Concernant le contrôle de l'institution, la demande de financement étant évaluée par elle, il faut préparer le·a candidat·e. Dans notre cas, il n'y a pas de réelle évaluation du·de la candidat·e comme ce pourrait être le cas avec une bourse de l'école doctorale mais une évaluation du projet que nous avons monté avec Pascale. Cependant, nous avons invité les directions de laboratoires dans le jury de recrutement. Par ailleurs, une fois le choix réalisé, en l'occurrence celui de Manon Rodhain, un entretien auprès de membres du Labex SMS a été organisé. Cet entretien a mis en lumière les risques que nous prenions à recruter une étudiante qui n'avait pas réalisé de Master Recherche et la nécessité qu'elle suive un ensemble de cours pour se mettre à niveau sur les premiers mois de thèse. Nous avons ainsi co-construit un portefeuille de cours et Manon a présenté son projet de thèse début 2024 aux membres du Labex SMS, incluant des dimensions épistémologiques, méthodologiques et théoriques plus abouties. Elle a été félicitée pour le projet de thèse qu'elle a rédigé et sa rapide acculturation au monde de la recherche.

2. PENDANT ET APRES LA THESE

Cette deuxième phase correspond à l'arrivée du·de la doctorant·e qui a signé un contrat doctoral. Elle s'articule autour de plusieurs temps : le temps de l'installation ; le temps de la formation ; le temps de l'insertion.

Le temps de l'installation

« La thèse est une relation contractuelle : il y a des contrats et/ou chartes signés. La situation du·de la doctorant·e est celle d'un·e salarié·e en CDD dont l'employeur est le chef d'établissement, et dont le supérieur est le·a directeur·trice d'unité de recherche, par délégation du chef d'établissement. L'encadrant·e n'est donc pas le supérieur hiérarchique, malgré la confusion administrative introduite par l'article 16 de l'arrêté de 2016 » (Houssay-Holzschuch et al., 2022, p. 5).

L'installation du·de la doctorant·e marque le démarrage de la thèse en tant que contrat et se traduit par l'accueil dans le(s) organe(s) de recherche au(x)quel(s) elle ou il est affilié·e ainsi qu'une explicitation des droits et des devoirs de chaque partie dans le cadre du contrat établi. Il s'agit donc d'un temps de socialisation et d'enculturation (Denis et al., 2021; Houssay-Holzschuch et al., 2022).

En termes de droits et de devoirs, j'ai bien conscience du « *droit imprescriptible et inaliénable d'arrêter sa thèse* » (Houssay-Holzschuch et al., 2022, p. 5), même s'il s'agit pour nous d'un travail de longue haleine que d'avoir obtenu les financements. Et de manière plus générale, la thèse s'inscrit dans le droit du travail – même si les pratiques à l'université peuvent parfois s'en éloigner... Je me souviens de combats menés, pour ma part, concernant mon premier congé maternité.

Dans notre cas, l'installation est multi-institutionnelle et multi-sites :

- Manon est rattachée à l'école doctorale pluridisciplinaire TESC⁵⁰ (Temps, Espaces, Sociétés, Cultures) ;
- Dans le cadre de la convention de co-direction Manon Rodhain est chercheuse rattachée à l'UMR AGIR de l'INRAE et intègre ainsi l'équipe pluridisciplinaire en Sciences Humaines et Sociales Odycée (à laquelle appartient Pascale Château-Terrisse) et le laboratoire LGTO (auquel j'appartiens) ;
- Manon travaille au quotidien au LGTO, où Clémence a démarré sa thèse la même année. Elle se rend également à l'INRAE où Célia travaille au quotidien ;
- La vie de ces deux laboratoires est foisonnante, et nous avons indiqué dès le premier entretien à Manon la nécessité d'être présente sur les deux sites et de participer aux événements scientifiques organisés, ainsi que l'intérêt d'évoluer avec les autres doctorant·es ;
- Le co-financement de l'IUT implique également une présence sur Castres sous la forme de la participation de Manon aux séminaires de la Commission Recherche et plus particulièrement à ceux organisés par le pôle Sciences Humaines et Sociales. Nous organiserons également des temps de travail sur Castres ; ainsi que des restitutions des travaux de Manon.

Enfin, cette installation passe par une acculturation, une appropriation et une intégration dans le collectif SCIC-AGRI. Comme évoqué précédemment, il s'agissait d'un critère de recrutement que de sélectionner quelqu'un·e qui puisse s'emparer de ce que je considère comme une opportunité de vivre la thèse différemment.

Cette installation marque les premiers pas d'un accompagnement à une socialisation au monde académique :

« La recherche est un monde professionnel. En tant que tel, elle a ses codes, ses arènes de socialisation, ses réseaux, dont la connaissance et la pratique sont indispensables au développement scientifique du·de la doctorant·e comme à sa réussite professionnelle. Ces codes et réseaux sont connus des insiders de la discipline et tendent donc structurellement à renforcer les rapports de pouvoir – de séniorité, de genre, de race, de classe, de handicap entre autres : ils relèvent du hidden curriculum. Il est donc particulièrement difficile à un·e doctorant·e d'y entrer sans y être introduit·e, présenté·e, marrainé·e ou parrainé·e, et socialisé·e scientifiquement dans les attendus implicites et codes sociaux, en particulier quand iel est issu d'un milieu populaire. Attention : pour des doctorant·es venant de groupes traditionnellement exclus d'un monde académique blanc, masculin, bourgeois, valide, cisbétéronormatif, etc., cette socialisation peut être violente » (Houssay-Holzschuch et al., 2022, p. 12).

⁵⁰ <https://tesc.univ-tlse2.fr/>

Que dire sur cette socialisation ? J'ai moi-même ressenti beaucoup de difficultés à m'intégrer dans ce monde académique extrêmement éloigné de mon milieu social d'origine. J'ai conscience des violences, notamment symboliques, que nous pouvons vivre dans le milieu universitaire. Je tente de résister au capitalisme académique à ma manière (à travers les collectifs de recherche ; le travail partenarial avec les acteur·rices ; une stratégie de publication collective ; l'engagement pour des livrables non valorisés par le capitalisme académique ; des approches théoriques et conceptuelles hétérodoxes et critiques, *etc.*). Pour autant, je ne suis pas à l'extérieur du système : je joue le jeu de la publication ; je lève des fonds pour financer les recherches ; je participe à la vie scientifique et porte une responsabilité forte à travers la rédaction en cheffe de la ROR... Bref, ce milieu je le connais, je m'y suis acculturée, je l'aime tout autant que je le déteste suivant ces facettes et les situations vécues, et me sent prête à échanger autour de cela et à ne rien cacher à mes futur·es doctorant·es.

De manière plus matérielle, nous avons veillé à ce que Manon dispose de l'ensemble des outils et ressources de travail nécessaires : elle bénéficie d'un ordinateur de fonction adapté à ses besoins ; a accès aux différents espaces numériques de travail et est inscrite sur les différentes listes de diffusion (INRAE ; UT3 ; SCIC-AGRI).

Le temps de la formation

Il me semble ici que mon rôle, tout au long de la thèse, est d'aiguiller le·a doctorant·e de sorte à ce qu'il·elle élabore un contenu scientifique original, clair dans ses apports et ses contributions, et répondant aux canons scientifiques d'une thèse. Ainsi dois-je jouer un rôle de soutien à l'émancipation en encourageant les idées originales, en donnant du temps et de l'espace pour les développer (Denis et al., 2021, p. 10). Parce que j'ai moi-même un tempérament foisonnant et l'envie de découvrir de nombreux sujets et objets, je suis particulièrement sensible à l'argument d'O. Germain et L. Taskin :

« Le rôle du directeur est alors ici aussi de protéger et de soutenir le doctorant souhaitant s'engager dans des épreuves de force et préférer un travail de distinction identitaire, en étant formé par la recherche plus que pour la recherche »
(Germain & Taskin, 2017, p. 15).

J'ai donc pour missions de fournir les moyens nécessaires (moyens intellectuels ; espaces ressources ; réseaux ; *etc.*) afin que le·a doctorant·e puisse s'insérer dans une ou plusieurs communauté(s) scientifique(s) ; maîtrise des champs théoriques ; soit rigoureux·se méthodologiquement ; apporte des contributions originales et convaincantes ; et partage les connaissances produites. Ainsi, j'ai pu relever quelques points de vigilance :

- Accepter que la thèse s'appuie sur des recherches, des courants pouvant diverger de ce que j'ai pu mobiliser. Sur ce premier point, je me sens plutôt à l'aise car j'ai l'habitude de naviguer dans différents champs théoriques et conceptuels. Cependant, le programme SCIC-AGRI s'inscrit dans une approche critique et hétérodoxe des Sciences de Gestion, il y a donc un cadre pré-défini sur lequel nous avons été vigilant·es lors du recrutement ;
- Ne pas faire à la place de : mes retours d'expérience de suivi de mémoires recherche et de thèse (avec Marie Mainchin) m'obligent ici à mettre en lumière cet élément de vigilance. J'ai remarqué avoir tendance à vouloir que l'étudiant·e comprenne vite, s'approprie vite les champs théoriques, les méthodologies, les enjeux de la recherche. C'est une dimension à laquelle je sais qu'il faut que je sois attentive. Il ne faut pas oublier les années d'acculturation à l'exercice scientifique à travers lesquelles nous avons développé tant d'automatismes qui ne le sont pas lorsque nous démarrons.

S'il me semble que, dans le cadre du programme SCIC-AGRI, Manon Rodhain évolue dans une liberté cadrée quant au choix de son sujet, il nous paraît important, à Pascale et moi, de l'inviter à aller rapidement sur le terrain pour des temps d'observation, d'immersion afin de comprendre les enjeux de notre recherche partenariale, de rencontrer les acteur·rices et de découvrir *son* sujet de thèse. Après avoir participé à de nombreuses rencontres avec les partenaires les six premiers mois, et validé sa thématique – l'autogestion dans les SCIC – Manon est partie dès mai 2024 en immersion au sein de GRAP.

Par ailleurs, accompagner, c'est être vigilant·e aux besoins du·de la doctorant·e et ainsi être disponible et réactive malgré les nombreuses autres sollicitations : « *il faut trouver du temps dans nos emplois du temps qui n'en ont pas !* » (Houssay-Holzschuch et al., 2022, p. 6). En cela, ma volonté de travailler dans un premier temps en co-direction me permet d'envisager un relais, un partage des tâches, des responsabilités et des réponses apportées au·à la doctorant·e. Ainsi avons-nous mis en place, en plus des échanges informels fréquents, des réunions mensuelles à trois d'une demi-journée, complétées par des réunions mensuelles avec chaque encadrante d'1h30. Pendant les temps d'immersion, un groupe whatsapp est ouvert et nous organisons des points de 2h tous les quinze jours.

Former, c'est aussi accompagner le·a doctorant·e dans l'apprentissage de l'écriture scientifique, des différents canons attendus en fonction des supports (thèse, article, chapitre d'ouvrage, rapport, *etc.*). C'est également l'aider dans l'élaboration d'une stratégie de publications en adéquation avec son projet professionnel. Si cette stratégie de publications est importante au regard de la responsabilité que je porte d'insertion professionnelle du·de la doctorant·e et est soumise aux impératifs

compétitifs du capitalisme académique (Macdonald & Kam, 2007), elle relève également d'un « *impératif éthique de diffuser ses résultats, et donc d'apprendre à le faire (normes, codes...)* » (Houssay-Holzschuch et al., 2022, p. 10). Une question me vient alors : ***voudrais-je publier avec le·a doctorant·e ?***

« *L'étudiant·e ne nous appartient pas, pas plus que son travail* » (Houssay-Holzschuch et al., 2022, p. 9). Je ne souhaite pas publier avec mes doctorant·es sur leur données de thèse. Bien entendu, je serai là pour les accompagner en coulisses, leur apprendre comment construire un article, qu'est-ce qu'une contribution théorique, comment répondre aux évaluateur·rices, *etc.* Mais tout cela me semble faire partie du processus de formation et ne pré-destine pas à une co-signature. J'entends l'argument selon lequel co-écrire avec des « grands noms » peut être indispensable pour passer dans certaines revues, mais en l'occurrence je n'ai pas la réputation ni la légitimité internationale nécessaires ! Par ailleurs, le fait que la·e doctorant·e publie seul·e permet de lever le doute sur les contributions du·de la doctorant·e. Par contre, travailler ensemble, en dehors de la thèse, sur des projets scientifiques co-signés, pourquoi pas si le·a doctorant·e a la disponibilité et l'envie de le faire.

J'ai bien conscience du travail que cela demande. En effet, dans le cadre du stage recherche que Natalia Suarez a réalisé avec nous en 2021, nous avons publié un article dans la RECMA où elle apparaît en première autrice. Ce fut un travail de longue haleine de l'accompagner dans l'acculturation aux codes de la publication, à l'écriture scientifique, ainsi qu'à la manière de restituer nos résultats. Cela, en cohérence avec la ligne éditoriale et le public cible de la revue identifiée. Cet exercice nous a permis de faire des retours très concrets à Natalia sur les compétences attendues dans le cadre d'un travail doctoral, celles dont elle disposait et celles qui restaient à travailler.

Par ailleurs, au moment où je réalisais ma thèse, il était de coutume de signer nos communications et nos publications du nom de notre directeur sans que celui-ci ne participe au travail scientifique. C'était un acquis, un standard. Je m'y suis personnellement refusé car je trouvais cela particulièrement injuste. J'essaie donc de penser une autre manière de faire, pour ne pas reproduire ce sentiment chez les doctorant·es que j'accompagne(rai)...

Le temps de l'insertion

« *Tout commence là où ça finit. La soutenance est une célébration* »

(Houssay-Holzschuch et al., 2022, p. 13).

Pendant la soutenance, je me considère comme une “promotrice”, d'un parcours, d'une personne, d'une recherche, explicitant un contexte de travail et me portant garante du travail réalisé. C'est un moment que j'ai vécu très intensément quand j'étais en thèse. Au-delà d'un soutien intellectuel, c'est bien d'un soutien affectif dont j'ai eu besoin et j'ai donc conscience de cette potentielle nécessité.

Mais après ? Après, l'accompagnement n'est pas fini. En fonction de la manière dont s'est déroulée la relation et du projet professionnel en jeu, je peux avoir à effectuer des tâches de type : relecture du dossier de qualification puis des dossiers de candidature, organisation d'auditions blanches, poursuite de l'accompagnement scientifique à travers des relecture d'articles, des conseils sur les publications et les projets de recherche, des lettres de recommandations, *etc.* Ou encore, si le projet professionnel est tout autre, des conseils, des retours, de la mise en réseaux en dehors du champ académique.

Mais pour l'instant, je n'ai encore jamais participé à la soutenance d'un·e doctorant·e que j'accompagne... L'histoire reste à écrire.

EN SYNTHÈSE

Cette dernière partie visait à répondre aux questions suivantes : *Peut-on résister au capitalisme académique ? Comment se caractérise une stratégie de subversion dans le champ scientifique dans la manière de penser, vivre et accompagner les recherches ?*

J'ai ainsi mobilisé, dans un premier temps (*cf. Preamble*) le concept de capitalisme académique afin de mettre en lumière l'institution dominante de notre champ académique et les impacts de celle-ci sur les institutions et les individus.

Trois chapitres successifs m'ont permis de mettre au jour les coulisses de mes recherches et de donner à voir les principes et pratiques alternatives au capitalisme académique sur lesquelles je m'appuie au quotidien :

- (1) Les méthodologies à dominante qualitative que je mobilise pour comprendre et dévoiler les multiples dimensions de l'action collective ;
- (2) Les approches sur lesquelles je m'appuie pour construire des recherches alternatives au modèle dominant. Ainsi, je me réfère aux paradigmes des recherches participatives, engagées et responsables ;
- (3) Mes retours d'expérience et projections sur l'accompagnement de doctorant·es qui me permettent de postuler de la nécessité de les accompagner dans un processus émancipatoire et de les armer face au capitalisme académique.

Il me semble ainsi que cette dernière partie permet de répondre à l'un des enjeux fondamentaux du mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches : montrer dans quelle mesure et comment je suis en capacité d'accompagner les recherches de jeunes chercheur·ses.

CONCLUSION

Ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches est un travail de longue haleine qui visait à la fois à rendre explicite un chemin parcouru (**Partie 1**) ; à donner à voir un programme de recherche présent et futur (**Partie 2**) ; et à dévoiler les coulisses de mon métier (**Partie 3**). Loin des codes d'écriture habituels et des objectifs assignés aux publications, ce mémoire s'est révélé être un espace de liberté immense, au sein duquel j'ai pu déployer une pensée foisonnante – mais que j'espère structurée et juste.

Je me suis exprimée, dans l'**Avant-propos** de ce mémoire, sur la manière dont je concevais la méthodologie et le travail d'écriture d'un mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches. Parce qu'il s'agit pour moi, entre autres, d'un travail introspectif et réflexif, l'heure est à présent de revenir, dans cette conclusion, sur ce que ce travail m'a apporté.

Tout d'abord, la rédaction de ce mémoire a agi comme un révélateur en ce qu'il est un récit autobiographique que j'ai élaboré et qui m'a permis, tout en l'exposant, de mieux comprendre ma propre transformation professionnelle (Condamine & de La Ville, 2023, p. 11). J'ai compris, à travers ce travail, qu'au-delà d'une utilité sociale à travers des contributions empiriques et pratiques, mon travail de recherche avait également une portée conceptuelle voire théorique. Et également méthodologique, une autre manière d'exprimer ce que j'ai développé dans ma stratégie de subversion en **Partie 3**...

Par ailleurs, cette Habilitation à Diriger des Recherches m'a semblé l'occasion parfaite pour ouvrir une réflexion sur « *la nature même des relations que (... je) souhaite entretenir avec les autres, sur la sorte d'être humain (... que je veux) devenir à travers (... mes) activités de recherche et, en fin de compte, sur le genre de communauté à laquelle (... je veux) contribuer* » (Laplante, 2005, p. 418). Ainsi, à présent que ce mémoire est terminé, je perçois clairement que ma trajectoire et mes perspectives de recherche s'ancrent dans un objectif de dénaturalisation et de repolitisation des pratiques organisationnelles (et inter-organisationnelles ; territoriales). Cet objectif, je tente de l'atteindre à travers un renforcement de ma ligne critique. Une ligne critique constructive et performative qui se caractérise par un ancrage dans le courant des organisations alternatives et une recherche partenariale inclusive. Cet objectif s'appuie également sur une posture politique – celle d'une chercheuse qui refuse la neutralité axiologique et qui sait pourquoi elle fait de la recherche : pour accompagner, légitimer et armer les organisations alternatives. Quant aux liens et aux relations, je reste convaincue de l'importance d'évoluer dans des collectifs choisis, construits, certes imparfaits, mais offrant un espace alternatif au sein du système.

En guise d'ouverture, j'aimerais partager deux pistes de recherche qui m'animent – deux pistes « qui débordent » du programme SCIC-AGRI et seront pensées sur le long court.

Tout d'abord, l'envie de revenir à mes premières amours, c'est-à-dire le champ culturel, avec une volonté de comparer culture et agriculture ; des champs proches sémantiquement, où les statuts d'artistes et de paysan·nes / artisan·nes (pour les transformateur·rices) peuvent faire l'objet d'analyse croisée, et où, cependant, la représentation des SCIC est complètement différente. Là où, dans le champ agri-alimentaire, la SCIC est considérée comme très disruptive par rapport au modèle de la coopération agricole traditionnelle, dans le champ culturel, dominé par le paradigme associatif (considérant les organisations culturelles de l'ESS), la SCIC n'est pas perçue comme alternative et peut même signifier l'inverse. Je trouve cet embryon de réflexion sur les biais représentationnels passionnant et espère pouvoir le développer à l'avenir.

Enfin, si la SCIC constitue à mes yeux la forme la plus radicale d'organisation alternative productive et instituée, j'aimerais me tourner vers d'autres formes d'organisations. Et notamment les mouvements sociaux. Je suis personnellement impliquée dans la lutte contre l'A69 et l'installation de centrales d'enrobée à chaud sur notre territoire (le département du Tarn). Ce qui s'y joue, ce qui se passe, les dissensions entre les différents mouvements, les modalités d'action, les batailles juridiques, les batailles de communication, constituent autant de sujets passionnants. Je me questionne tout particulièrement sur les dissonances que l'on peut observer entre les enjeux et modalités d'action de collectifs et de personnes agissant à une échelle nationale et venant dans le Tarn (l'A69 constituant le fer de lance d'une bataille plus large) et les collectifs locaux qui ont à cœur de stopper le projet, mais dans un soin du territoire, de ses paysages, de sa population. J'aimerais donc pouvoir saisir, d'une manière ou d'une autre, une facette de ce que nous vivons au quotidien.

Je vous laisse, pour conclure, avec les mots d'Alain Damasio.

Parce qu'il parle du vivant et nous rappelle que cette extériorité de l'Humanité que la modernité a tenté de construire face à la nature est factice. Parce qu'en évoquant la propriété, il renvoie aussi au Capitalocène. Parce qu'il nous rappelle notre responsabilité, individuelle et collective.

Parce que nombre de mots résonnent dans ce court texte comme ils ont résonné dans ce mémoire : (im)puissance ; liens ; habiter un lieu ; politique.

Parce que tous ces liens et ces couleurs évoqué·es rappellent le pluralisme, la fabrique d'un agir collectif sous toutes ces facettes.

Et parce que la poésie, l'esthétisme, la pensée engagée et projective nous nourrissent, nous sont indispensables...

« Le vivant.

Le vivant n'est pas une propriété, un bien qu'on pourrait acquérir ou protéger. C'est un milieu. C'est un chant qui nous traverse, en lequel nous sommes immergés, fondus, ou électrisés. Si bien que s'il existe une éthique en tant qu'être humain, c'est d'être digne de ce don sublime d'être vivant. Et d'en incarner, d'en déployer autant que faire se peut les puissances. Qu'est-ce qu'une puissance ? Une puissance de vie ? C'est le volume de liens, de relations qu'un être est capable de tisser, et d'entrelacer sans qu'il s'effondre. Ou encore, c'est la gamme chromatique des affects dont nous sommes capables. Vivre revient alors à accroître notre capacité à être affecté. Donc notre spectre, notre amplitude à être touchés, changés, aimés. Contracter une sensation, contempler, habiter un instant ou un lieu.

Ce sont des liens élus. A l'inverse, faire face à des stimulus et y répondre sans cesse pollue notre disponibilité. L'économie de l'attention ne nous affecte pas. Elle nous infecte. Elle encrasse ces filtres subtils sans lesquels il n'y a pas de discriminations saines entre les liens qui libèrent et ceux qui aliènent.

Nos puissances de vivre relèvent d'un art de la rencontre qui est déjà en soi une politique, celle de l'écoute et de l'accueil, de l'hospitalité au neuf qui surgit. C'est la capacité à se tenir debout dans l'ouvert. Dans ce qu'on pourrait baptiser le rouge ouvert. Un champ d'intensité vibratile et frémissant. Attentif et vigile.

Et puisque c'est la rencontre, le fait actif d'affecter et d'être affecté passionnément qui va nous hisser au vivant, il devient crucial d'aller à la rencontre. A la rencontre aussi bien d'un enfant, d'un groupe, d'une femme, que de choses plus étranges comme rencontrer une musique qui te trouble, un livre intranquille, un chat qui ne s'apprivoise pas, une falaise. Côtayer un arbousier en novembre, épouser la logique d'une machine, rencontrer une lumière, la mer, un jeu vidéo, une heure de la journée, la neige. Faire terreau pour que liens vivent. Les liens sociaux, collectifs, et communautaires bien sûr, mais aussi amicaux et amoureux, filiaux ou familiaux. Puis au-delà et avec plus d'attention encore, les liens avec le dehors, le « pas-de-chez-nous », l'autre, soi. Avec l'étranger. D'où qu'il vienne.

Et plus loin encore, loin de l'humain qui nous rassure, les liens avec la forêt, le maquis, la terre. Avec le végétal comme avec l'animal, les autres espèces et les autres formes de vie. Se composer avec. Les accepter. Nouer avec elles. S'emberlificoter.

Peut-être n'est-il qu'une seule révolte au fond. Contre les parties mortes en nous. Cette mort active dans nos perceptions saturées et nos pensées qu'on mécanise. Nos sensations éteintes. Être du vif. Relever du vif. Les furtifs portent en eux et nous portent à nous comme un cadeau caché dont le ruban est à défaire. Cette double révolution possible, celle des liens horizontaux à tisser sans cesse hors de nous, et celle des liens verticaux, à intensifier en nous, avec nos ascendances animales. Ce n'est pas l'un ou l'autre, l'un après l'autre. C'est tout ensemble une invite à insurrection collective et intime. Pour porter au point de fusion nos puissances et en offrir l'incandescence à ceux qu'on aime. C'est un alliage, c'est une alliance. Être moins celui qui brûle et celle qui bruisse. Entrer par effraction dans le rouge ouvert, s'y tenir, fragilement, pouvoir entrer dans la couleur ».

Extrait de *Entrer dans la couleur*⁵¹, Alain Damasio⁵²

⁵¹ <https://www.theatrelacite.com/entrer-dans-la-couleur/>

⁵² À écouter également, le très beau texte inédit d'Alain Damasio pour l'émission Boomerang « Celle qui bruisse » : <https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/boomerang/le-brio-d-alain-damasio-5754061>

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A

- Adler, P. S. (2014). Capitalism in Question. *Journal of Management Inquiry*, 23(2), 206-209. <https://doi.org/10/gfzsrp>
- Adler, P. S., Gay, P. D., Morgan, G., & Reed, M. I. (2014). *The Oxford Handbook of Sociology, Social Theory, and Organization Studies: Contemporary Currents*. Oxford University Press.
- Ajates Gonzalez, R. (2017). Going back to go forwards? From multi-stakeholder cooperatives to Open Cooperatives in food and farming. *Journal of Rural Studies*, 53, 278-290. <https://doi.org/10/gbqhj8>
- Alford, R. R., & Friedland, R. (1985). *Powers of theory: Capitalism, the state, and democracy*. Cambridge [Cambridgeshire]; New York: Cambridge University Press. <https://trove.nla.gov.au/version/45673743>
- Allaire, G., & Boyer, R. (1995). *La grande transformation de l'agriculture : Lectures conventionnalistes et régulationnistes*. INRA : Economica. <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3399068>
- Allard, F., & Bravo-Bouyssy, K. (2016). L'impact d'une recherche métisse : L'« alteraction ». *Revue française de gestion*, N° 261(8), 93-110. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00089>
- Allard-Poesi, F., & Loilier, T. (2009). Qu'est-ce que la critique en Sciences du Management ? Que pourrait-elle être ? *Economies & Sociétés*, 1975-1999.
- Alt, E., & Craig, J. B. (2016). Selling Issues with Solutions : Igniting Social Intrapreneurship in for-Profit Organizations. *Journal of Management Studies*, 53(5), 794-820. <https://doi.org/10.1111/joms.12200>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2012). *Making Sense of Management : A Critical Introduction*. SAGE.
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (2015). Budgeting in institutional complexity : The case of performing arts organizations. *Management Accounting Research*, 27, 47-66. <https://doi.org/10/ggdn9>
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (2020). Le portefeuille d'outils de gestion porteur de compromis dans les organisations à la croisée des mondes : Le cas des Scènes nationales. *Comptabilité Contrôle Audit*, 26(1), 21-77. <https://doi.org/10.3917/cca.261.0021>
- Ancelin-Bourguignon, A., & Noûs, C. (2022). Publish and perish : How critical scholars are increasing trapped into toxic double binds. *Journal of Pragmatic Constructivism*, 12(1), Article 1.
- Angeon, V., Caron, P., & Lardon, S. (2006). Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : Quel rôle de la proximité dans ce processus ? *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, Dossier 7, Article Dossier 7. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.2851>
- Arena, M., Azzone, G., & Mapelli, F. (2018). What drives the evolution of Corporate Social Responsibility strategies? An institutional logics perspective. *Journal of Cleaner Production*, 171, 345-355. <https://doi.org/10/gcvbmk>
- Argento, D., Culasso, F., & Truant, E. (2016). Competing logics in the expansion of public service corporations. *Utilities Policy*, 40, 125-133. <https://doi.org/10/f94b9k>
- Arnaud, C. (2012). *Approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'évènements culturels*.

Manager la proximité pour une attractivité durable du territoire. Aix-Marseille Université, IMPGT.

Arnaud, C. (2014). Manager les territoires dans la proximité : Approche fonctionnelle des événements culturels. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, octobre(3), 413-442.

Arnaud, C., & Anberrée, A. (2021). Dynamiques de proximité et politiques publiques territoriales : Quels effets de la proximité d'opportunité ? *Management Avenir*, 125(5), 69-95.

Arnaud, C., & Attarça, M. (2016). Entre décisions stratégiques et valeurs publiques : Quand les entreprises viennent au secours de l'intérêt général. Etude comparée des projets de Fondation d'entreprise LVMH et Pinault. In H. O. Pyun & C. Edey Gamassou, *Réformes Publiques : Expériences et Enseignements* (L'Harmattan, p. 219-256).

Arnaud, C., & Attarça, M. (2017). Role and Place of Firms in the Management of Cultural Heritage. Case Studies of Contemporary Art Foundations François Pinault & Louis Vuitton in France. *Zarządzanie w Kulturze*, 2017(Tom 18, Numer 1), 17-27. <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.17.002.6285>

Arnaud, C., & Chateau Terrisse, P. (2024). La fabrique de l'alternative face au risque de dégénérescence. Le cas d'une SCIC dans le champ des Professions Réglementées. *M@n@gement*. À paraître.

Arnaud, C., Nègre, E., Peiro, M., & Verdier, M.-A. (2022a, juillet 7). *Experiencing academic capitalism through critical management studies : A social movement approach of critical researchers in organizational sciences*. Organizing: The Beauty of Imperfection. 38e colloque EGOS, Vienne.

Arnaud, C., Nègre, E., Peiro, M., & Verdier, M.-A. (2022b, novembre 8). *Situer la critique en gestion à l'ère du capitalocène : Entre théorie et praxis*. Conférence Anthropocène et Management. Repenser la gestion à l'heure de l'Anthropocène, Toulouse.

Arnaud, C., Nègre, E., Peiro, M., & Verdier, M.-A. (2024). Peut-on résister au capitalisme académique ? In J.-P. Denis, A. Deville, & O. Meier, *L'enseignement supérieur en transition : Propositions pour l'avenir* (p. 41-60). Éditions EMS, management & société.

Arnaud, C., & Olivaux, M. (2016). Enjeux et dynamique de la gouvernance d'un méga événement culturel. Approche longitudinale de « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture ». *Politiques et management public*, 33(2), 119-134. <https://doi.org/10.3166/pmp.33.2.119-134>

Arnaud, C., Ramboarisata, L., Berrier-Lucas, C., & Blanchet, V. (2023). Des recherches critiques au cœur des transitions dans le champ Business & Society. *Revue de l'organisation responsable*, 18(3), 3-12.

Arnaud, C., & Serval, S. (2016). Construire l'ancrage territorial d'un RTO culturel et associatif. *53ème colloque de l'ASRDLE*, 7-9 juillet.

Arnaud, C., & Serval, S. (2020). Les formes de travail institutionnel et les rôles du territoire dans la phase d'émergence d'un RTO de l'ESS -. *Management International/ International Management/ Gestión Internacional*, 24(4), 84-98.

Arnaud, C., & Soldo, E. (2015a). Chapitre VI. Vers un leadership territorial. In E. Soldo, *Quand les musiques actuelles entrent en scène—Pour un ancrage territorial d'une filière musiques actuelles en Pays d'Aix* (p. 179-206). Presses Universitaires de Provence.

Arnaud, C., & Soldo, E. (2015b). Le portefeuille territorial d'événements culturels (PTEC) : Nouvelle modalité de gestion de l'offre d'événementiel culturel pour un management stratégique des territoires. *Management international*, 19(2), 115-127. <https://doi.org/10.7202/1030390ar>

Arnaud, C., & Soldo, E. (2019). Towards territorial leadership : Missions and roles of territorial public organizations (TPO). *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 473-489. <https://doi.org/10.1177/0020852317723713>

Arnaud, C., Soldo, E., & Keramidas, O. (2012). *Renewal of Territorial Governance Through Cultural Events. Case study of the Cultural Season Picasso-Aix 2009*. 15(1), 4-17.

Arnaud, C., & Triboulet, P. (2022). L'Agriculture biologique, une innovation territoriale au service du développement rural : Le cas du Gers. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, 2, 183-208.

Ashcraft, G. E. K. L., & Trethewey, A. (2004). Special Issue Synthesis. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 171-181. <https://doi.org/10.1080/14795752.2004.10058565>

Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of Dysfunction : Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516. <https://doi.org/10/gcp2bm>

Assens, C. (2013). Entre territoire et marché. La stratégie bipolaire des coopératives agricoles. *Revue française de gestion*, 39(230), 35-54. <https://doi.org/10.3166/rfg.230.35-54>

Audebrand, L. K. (2017). Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise : The case for (re)introducing worker cooperatives. *M@n@gement*, Vol. 20(4), 368-393. <https://doi.org/10/ggfj4d>

B

Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>

Bahers, J.-B., & Durand, M. (2017). Le retour de la proximité ! Quelles implications pour les services urbains en réseau ? *Flux*, 109-110(3), 1-8. <https://doi.org/10.3917/flux1.109.0001>

Banerjee, S. (2017). Beyond the Intimations of Mortality : Chakrabarty, Anthropocene, and the Politics of the (Im)Possible. *Mediations*, 30(2), 1-14.

Banerjee, S. B. (2011). Embedding Sustainability Across the Organization: A Critical Perspective. *Academy of Management Learning & Education*, 10(4), 719-731.

Banerjee, S. B., & Arjaliès, D.-L. (2021). Celebrating the End of Enlightenment : Organization Theory in the Age of the Anthropocene and Gaia (and why neither is the solution to our ecological crisis). *Organization Theory*, 2(4), 26317877211036714. <https://doi.org/10.1177/26317877211036714>

Barabel, M., Chabault, D., Meier, O., & Tixier, J. (2009). La dynamique de territoire et l'évolution d'un pôle de compétitivité : Le cas de Cosmetic Valley. *Management Avenir*, n° 25(5), 144-163. <https://doi.org/10/dxk3mm>

Barin Cruz, L., Aquino Alves, M., & Delbridge, R. (2017). Next steps in organizing alternatives to capitalism : Toward a relational research agenda: Introduction to the Special Issue. *M@n@gement*, 20(4), 322-335. <https://doi.org/10.3917/mana.204.0322>

Barlatier, P.-J., Chauvet, V., & Morales, J. (2017). Management alternatif. *Revue française de gestion*, N° 264(3), 11-22.

Baron, C., Petit, O., & Romagny, B. (2011). 1. Le courant des « Common-Pool Resources », un bilan critique. In *Pouvoirs, sociétés et nature au sud de la Méditerranée* (p. 27-52). Karthala. <https://doi.org/10.3917/kart.dahou.2011.01.0027>

- Baron, S., & McLaughlin, H. (2017). Grand challenges : A way forward for social work? *Social Work Education*, 36(1), 1-5. <https://doi.org/10.1080/02615479.2017.1283729>
- Barone, S. (2012). La recherche partenariale contre le travail scientifique ? Retour d'expériences comparatives. *Revue internationale de politique comparée*, 19(2), 79. <https://doi.org/10.3917/ripc.192.0079>
- Barone, S., Mayaux, P.-L., & Guerrin, J. (2018). Introduction. Que fait le New Public Management aux politiques environnementales ? *Pôle Sud*, 48(1), 5-25. <https://doi.org/10.3917/psud.048.0005>
- Bartoli, A., & Blatrix, C. (2015). *Management dans les organisations publiques* (4e éd.). Dunod. <https://www.dunod.com/entreprise-economie/management-dans-organisations-publiques-defis-et-logiques-d-action>
- Baskin, J. (2015). Paradigm Dressed as Epoch: The Ideology of the Anthropocene. *Environmental Values*, 24(1), 9-29. <https://doi.org/10.3197/096327115X14183182353746>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10/bhg66p>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). *In Search of the Hybrid Ideal*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=42487>
- Béji-Bécheur, A., Bonnemaizon, A., & Poels, A. (2021). Chapitre 4. Les SCIC, des « voix » de la transition écologique, économique et sociale ? In *Organisons l'alternative !* (p. 66-81). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.beji.2021.01.0066>
- Béji-Bécheur, A., Codello-Guijarro, P., & Pallas, V. (2016). La SCIC: Comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale. *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 11(2), 24-35. <https://doi.org/10/ggik3s>
- Béji-Bécheur, A., Herbert, M., & Özçağlar-Toulouse, N. (2011). Étudier l'ethnique. La construction de la responsabilité des chercheurs face à un sujet sensible. *Revue française de gestion*, 216(7), 111-128. <https://doi.org/10.3166/rfg.216.111-128>
- Béji-Bécheur, A., Vidaillet, B., & Hildwein, F. (2021). *Organisons l'alternative ! Pratiques de gestion pour une transition écologique et sociale*. EMS Editions; Cairn.info. <https://www.cairn.info/organisons-l-alternative--9782376874515.htm>
- Benabid, M. (2020). Processus d'institutionnalisation de nouvelles pratiques de consommation : Cas du marché de l'information en ligne. *Revue Management Innovation*, 1(1), 11-25.
- Berger, V. (2014). Du rapport entre le harcèlement et l'hégémonie intellectuelle. *Les cahiers du CEDREF. Centre d'enseignement, d'études et de recherches pour les études féministes*, 19, Article 19. <https://doi.org/10.4000/cedref.713>
- Berggren, C., & Karabag, S. F. (2019). Scientific misconduct at an elite medical institute: The role of competing institutional logics and fragmented control. *Research Policy*, 48(2), 428-443. <https://doi.org/10/gd8zr3>
- Bernardini-Perinciolo, J., & Bertolucci, M. (2018). Quand la sur-rationalité provoque la sous-rationalité. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol.

XXIV(58), 91-109. <https://doi.org/10/ggdnpv>

Berrier-Lucas, C., & Arnaud, C. (2024). Éditorial. Les Communs : Un éclairage réflexif. *Revue de l'organisation responsable*, 19(2), 3-9. <https://doi.org/10.3917/ror.192.0003>

Bertrams, K. (2008). Le capitalisme académique avant la lettre : Veblen et la critique de la commercialisation des universités. *Éducation et sociétés*, 21(1), 151-162. <https://doi.org/10.3917/es.021.0151>

Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014a). Multiple Institutional Logics in Organizations : Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. <https://doi.org/10/gc3hvk>

Billaud, J.-P., Hubert, B., & Vivien, F.-D. (2017). Les recherches participatives : Plus de science ou une autre science ? *Natures Sciences Sociétés*, 25(4), 325-326. <https://doi.org/10.1051/nss/2018015>

Bjerregaard, T., & Jonasson, C. (2014). Organizational Responses to Contending Institutional Logics : The Moderating Effect of Group Dynamics. *British Journal of Management*, 25(4), 651-666. <https://doi.org/10/f6kpxr>

Blanc, G., Demeulenaere, É., & Feuerhahn, W. (2022). *Humanités environnementales : Enquêtes et contre-enquêtes*. Éditions de la Sorbonne.

Blanchet, P. (2009). La réflexivité comme condition et comme objectif d'une recherche scientifique humaine et sociale. *Cahiers de sociolinguistique*, 14(1), 145-152. <https://doi.org/10.3917/csl.0901.0145>

Blanchet, V., & Berrier-Lucas, C. (2021). Introduction. 15 ans de recherches sur les transitions socio-écologiques : bilan et propositions. *Revue de l'organisation responsable*, 16(2), 3-11.

Blanchet, V., & Berrier-Lucas, C. (2022). Classement FNEGE 2022 : La ROR revalorisée, le champ Business & Society dévalorisé. *Revue de l'organisation responsable*, 17(3), 3-8.

Blanchon, D., Keck, F., Tourneau, F.-M. L., Tonnelat, S., & Zuniga-Teran, A. (2020). Sentinel Territories : A New Concept for Looking at Environmental Change. *Métropolitiques*. <https://hal.parisnanterre.fr/hal-03069179>

Blau, P. M. (1987). Contrasting theoretical perspectives. In J. C. Alexander, *The Micro-macro Link* (p. 71-85). University of California Press.

Boitier, M., & Rivière, A. (2016). Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire : Changement institutionnel et conflits de logiques à l'université. *Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 22(3)*, 47-79. <https://doi.org/10/ggdnpf>

Bollecker, M. (2016). L'adoption de la comptabilité de gestion à l'université : La présence de clivages internes dans un contexte de demandes institutionnelles contradictoires. *Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 22(2)*, 109-138.

Boltanski, L., & Chiapello, É. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.

Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard. http://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/boltanskihtml__1263206592074.html

Bon, A., Roudaut, S., & Rousseau, S. (2022). *Par-delà l'androcène*. Seuil.

Bonnefoy, S., & Brand, C. (2014). Régulation politique et territorialisation du fait alimentaire : De l'agriculture à l'agri-alimentaire. *Géocarrefour*, 89(1-2), Article 1-2. <https://doi.org/10.4000/geocarrefour.9424>

Bonnemaison, J. (1981). Voyage Autour Du Territoire. *L'Espace géographique*, 10(4), 249-262.

- Bonnemaizon, A., & Béji-Bécheur, A. (2018). Démocratie du statut à l'action. *Revue française de gestion*, N° 276(7), 123-142. <https://doi.org/10/ggjk4j>
- Bonnemaizon, A., Karmouni, H. E., & Maignan, M. (2019). Les visages de la démocratie dans les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) au prisme du concept d'indétermination démocratique. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 35(2), 50-76. <https://doi.org/10/ggjk3g>
- Bonnet, E., Landivar, D., & Monnin, A. (2021). *Héritage et fermeture. Une écologie du démantèlement* (Divergences).
- Bonneuil, C. (2017). Capitalocène. *EcoRev'*, 44(1), 52-60.
- Bonneuil, C., & Fressoz, J.-B. (2016). *L'Événement Anthropocène. La Terre, l'histoire et nous* (Enlarged édition). POINTS.
- Bonneuil, C., & Fressoz, J.-B. (2020). Chapitre 2 - Capitalocène : Une histoire conjointe du système terre et des systèmes-monde. In G. Allaire & B. Daviron (Éds.), *Transformations agricoles et agroalimentaires : Entre écologie et capitalisme* (p. 41-58). Éditions Quæ. <http://books.openedition.org/quae/21642>
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation : State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation : A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39, 61-74. <https://doi.org/10/dbmh2k>
- Bouba-Olga, O., & Grossetti, M. (2008). Socio-économie de proximité. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, octobre(3), 311-328. <https://doi.org/10.3917/reru.083.0311>
- Bourdieu, P. (1976). Le champ scientifique. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2(2), 88-104. <https://doi.org/10.3406/arss.1976.3454>
- Bourdieu, P. (1986). L'illusion biographique. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 62(1), 69-72. <https://doi.org/10.3406/arss.1986.2317>
- Bourgeault, G. (2003). L'université aujourd'hui, comme hier ? Le regard d'Emmanuel Kant sur l'université... 200 ans plus tard. *Revue des sciences de l'éducation*, 29(2), 237-252. <https://doi.org/10.7202/011031ar>
- Boutaud, A., & Brodhag, C. (2006). Le développement durable, du global au local. Une analyse des outils d'évaluation des acteurs publics locaux. *Natures Sciences Sociétés*, 14(2), Article 2. <https://doi.org/10.1051/nss:2006020>
- Bovais, H. (2014). Le pluralisme intégré, pierre angulaire des organisations hybrides. *Revue française de gestion*, N° 240(3), 97-114.
- Boxenbaum, E., Daudigeos, T., Pillet, J.-C., & Colombero, S. (2017). Multimodal Construction of a Rational Myth : Industrialization of the French Building Sector in the Period from 1945 to 1970. In M. A. Höllerer, T. Daudigeos, & D. Jancsary (Éds.), *Multimodality, Meaning, and Institutions* (Vol. 54B, p. 3-36). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X2017000054B001>
- Brailly, J., & Lazega, E. (2012). Diversité des approches de modélisation statistique en analyse de réseaux sociaux multiniveaux. *Mathématiques et Sciences Humaines*, 50(198), 5. <https://doi.org/10.4000/msh.12226>
- Bret, B. (2009). Interpréter les inégalités socio-spatiales à la lumière de la Théorie de la Justice

de John Rawls. *Annales de géographie*, 665-666(1-2), 16-34. <https://doi.org/10.3917/ag.665.0016>

Bretos, I., & Errasti, A. (2017). Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation—a case study of the Fagor Ederlan Group. *Organization*, 24(2), 154-173. <https://doi.org/10.1177/1350508416656788>

Bretos, I., Errasti, A., & Marcuello, C. (2020). Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a 'grow-or-die' dichotomy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), 435-458. <https://doi.org/10.1111/apce.12258>

Brint, S., & Karabel, J. (1991). Institutional origins and transformations: The case of american community colleges. *New Institutionalism in Organizational Analysis / Edited by Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio*.

Broise, P. de L., Gardère, E., & Lambotte, F. (2022). Éditorial. *Communication Organisation*, 61(1), 11-24.

Bros-Clergue, M. (2006). Différencier les territoires : Quels outils de management? *Gestion et Management Public*, 4, 1-12.

Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies*, 21(4), 721-746. <https://doi.org/10.1177/0170840600214003>

Bruyne, P. de, Herman, J., Schoutheete, M. de, & Ladrière, J. (1974). *Dynamique de la recherche en sciences sociales : Les pôles de la pratique méthodologique* (Presses Universitaires Françaises).

Burrell, S.R., & Flood, M. (2019). Which Feminism? Dilemmas in Profeminist Men's Praxis to End Violence Against Women. *Global Social Welfare*, 6(4), 231-244. <https://doi.org/10.1007/s40609-018-00136-x>

C

Cadiou, S. (2019). La défense du « commerce de proximité » dans les villes : Action collective et enjeux d'échelles. In A. Clerval, A. Fleury, J. Rebotier, & S. Weber (Éds.), *Espace et rapports de domination* (p. 165-175). Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.59351>

Callon, M. (1999). Ni intellectuel engagé, ni intellectuel dégaïé : La double stratégie de l'attachement et du détachement. *Sociologie du travail*, 41(1), Article 1. <https://doi.org/10.4000/sdt.37417>

Callon, M., Lascoumes, P., & Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain essai sur la démocratie technique*. Seuil.

Campagne, A. (2017). *Le capitalocène : Aux racines historiques du dérèglement climatique*. Éditions Divergences.

Campehouth, L. V. (2000). La responsabilité de la recherche universitaire. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, vol. 2, n° 2, Article 2, n° 2. <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.2669>

Canivenc, S. (2011). Évolution et dégénérescence des coopératives autogérées : Pour de nouvelles conceptions socio-organisationnelles. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 5, Article 5. <https://doi.org/10.4000/communiquer.422>

Canivenc, S., & Moreau, F. (2020). Singularité et spécificité des pratiques organisationnelles démocratiques. Les enseignements de quatre organisations autogérées. *@GRH*, 36(3), 145-173. <https://doi.org/10.3917/grh1.203.0145>

Cariou, C., Ferru, M., & Rallet, A. (2018). Perceptions des lieux et proximités subjectives : Une analyse des dynamiques créatives franciliennes. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, Décembre(5), 1121-1151.

Carrincazeaux, C., Lung, Y., & Vicente, J. (2008). The Scientific Trajectory of the French School of Proximity : Interaction- and Institution-based Approaches to Regional Innovation Systems. *European Planning Studies*, 16(5), 617-628. <https://doi.org/10.1080/09654310802049117>

Casteigts, M. (2003). Le management territorial stratégique. In A. Sedjari, *Gouvernance et conduite de l'action publique au 21ème siècle* (p. 19). L'Harmattan.

Casteigts, M. (2015). L'invention stratégique du territoire : Entre projets, transactions et conventions. *Les nouveaux territoires du management public*, 17.

Cazenave, B., Drujon d'Astros, C., Morales, J., & Ouahab, A. (2022). Pratiques alternatives de contrôle. In A. Hussenot, E. Lanciano, P. Lorino, & J. Sambugaro (Éds.), *Les pratiques des organisations contemporaines du travail* (p. 187-199). Les Presses de l'Université Laval.

Cefai, D. (2009). Codifier l'engagement ethnographique? Remarques sur le consentement éclairé, les codes d'éthique et les comités d'éthique, en ligne sur le site. *La vie des idées. fr*, 18.

Chang, H. (2013). Individual and Collaborative Autoethnography as Method. A Social Scientist's Perspective. In J. Holman, A. Tony E., & E. Carolyn, *Handbook of Autoethnography* (Left Coast Press, p. 107-119).

Chang, H., Ngunjiri, F., & Hernandez, K.-A. C. (2013). *Collaborative Autoethnography* (1st edition). Routledge.

Charest, N. (2012). Management public. In L. Côté & J. F. Savard, *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique* (Bibliothèques et Archives).

Charmettant, H., Boissin, O., Dubrion, B., Hirczak, M., Juban, J.-Y., Magne, N., Maisonnasse, J., Petrella, F., Renou, Y., & Richez-Battesti, N. (2020). *Scop & Scic : Les sens de la coopération* (p. 222) [Report]. Centre de recherche en économie de Grenoble (CREG). <https://shs.hal.science/halshs-02535566>

Charmillot, M., & Dayer, C. (2007). Démarche compréhensive et méthodes qualitatives : Clarifications épistémologiques. *Recherches Qualitatives, Hors Série*(3), 126-139.

Charue-Duboc, F., & Raulet-Croset, N. (2014). Confrontation de logiques institutionnelles et dynamique des routines organisationnelles. *Revue française de gestion*, N° 240(3), 29-44.

Chassagnon, V. (2012). Une analyse historique de la nature juridique de la firme. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 12, Article 12. <https://doi.org/10.4000/regulation.9832>

Château Terrisse, P., & Arnaud, C. (2022). Un cabinet comptable aux pratiques organisationnelles alternatives? La première Société Coopérative d'Intérêt Collectif, cabinet d'expertise comptable. *Comptabilité Contrôle Audit*, 28(3), 81-121. <https://doi.org/10.3917/cca.283.0123>

Château-Terrisse, P. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes? Le cas du capital-risque solidaire. *Management Avenir*, n° 54(4), 145-167. <https://doi.org/10/ggdnp>

Château-Terrisse, P. (2013). *Les outils de gestion, transporteurs et régulateurs des logiques institutionnelles. Cas de deux organisations de capital-risque solidaire* [Gestion et Management]. Université de Marne la

Valéle.

Chauvey, J.-N. (2010). Hypocrisie, déraison : Les nouveaux leviers du contrôle ? *Comptabilité Contrôle Audit*, 16(1), 33-51. <https://doi.org/10.3917/cca.161.0033>

Cheney, G. (2014). *Alternative organization and alternative organizing* [Text]. Critical Management Studies. <http://criticalmanagement.org/node/3182>

Chevalier, I., & Gaulène, S. (2015). L'économie sociale et solidaire : Un enjeu de territoire. *Empan*, n° 97(1), 129-133. <https://doi.org/10/ggjk4k>

Chevallier, J. (2003). La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? *Revue française d'administration publique*, no105-106(1), 203-217.

Chivallon, C. (2003). Une vision de la géographie sociale et culturelle en France / A vision of social and cultural geography in France. *Annales de Géographie*, 112(634), 646-657. <https://doi.org/10.3406/geo.2003.985>

Chivallon, C. (2008). L'espace, le réel et l'imaginaire : A-t-on encore besoin de la géographie culturelle ? *Annales de géographie*, 660-661(2), 67-89. <https://doi.org/10.3917/ag.660.0067>

Claus, L., & Tracey, P. (2020). Making Change from Behind a Mask : How Organizations Challenge Guarded Institutions by Sparking Grassroots Activism. *Academy of Management Journal*, 63(4), 965-996. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0507>

Clavel, M. (2017). Henri Lefebvre : Une pensée critique de l'espace conçu et aménagé. In S. Allemand, A. Frémont, & É. Heurgon (Éds.), *Aménagement du territoire : Changement de temps, changement d'espace* (p. 171-179). Presses universitaires de Caen. <https://doi.org/10.4000/books.puc.10401>

Clavier, C., & Jegen, M. (2022). Existe-t-il des solutions politiques aux crises pandémiques et climatiques ? In J.-G. Prévost & P. May, *Problèmes politiques contemporains* (p. 155-165). Editions JFD.

Clerval, A., & Delphy, C. (2015). *Le féminisme matérialiste, une analyse du patriarcat comme système de domination autonome* (p. 217). Presses universitaires de Rennes. <https://shs.hal.science/halshs-01166844>

Clerval, A., Fleury, A., Rebotier, J., & Weber, S. (2019). Introduction. In *Espace et rapports de domination* (p. 7-15). Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.59243>

Clot, Y. (2002). Clinique de l'activité et répétition. *Cliniques méditerranéennes*, 66(2), 31-53. <https://doi.org/10.3917/cm.066.0031>

Cloutier, C., Denis, J.-L., Langley, A., & Lamothe, L. (2016). Agency at the Managerial Interface : Public Sector Reform as Institutional Work. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 259-276. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv009>

Cognacq, A. (2020). Malcom Ferdinand, Une écologie décoloniale. Penser l'écologie depuis le monde caribéen, Seuil, 2019, 464 pages, ISBN : 9782021388497, 24,50 €. *Revue internationale des études du développement*, 244(4), 141-145. <https://doi.org/10.3917/ried.244.0141>

Colletis, G., Gianfaldoni, P., & Richez-Battesti, N. (2005). Économie sociale et solidaire, territoires et proximité. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 296, 8. <https://doi.org/10.7202/1021859ar>

Collins, P. H. (2013). Truth-Telling and Intellectual Activism. *Contexts*, 12(1), 36-41. <https://doi.org/10.1177/1536504213476244>

Colombo, L. A., Bailey, A. R., & Gomes, M. V. (2023). Scaling in a post-growth era : Learning from Social Agricultural Cooperatives. *Organization*, 13505084221147480.

<https://doi.org/10.1177/13505084221147480>

Communs et Coopératives. Tensions, complémentarités, convergences. (2022). *RECMA*, 364(2), 52-64. <https://doi.org/10.3917/recma.364.0052>

Condamin, L., & de La Ville, V.-I. (2023). Faire advenir un marketing éthique : Analyse de la performativité du travail identitaire des managers agro-alimentaires. *Revue de l'organisation responsable*, 18(1), 11-28. <https://doi.org/10.54695/ror.181.0011>

Contu, A. (2018). '... The point is to change it' – Yes, but in what direction and how? Intellectual activism as a way of 'walking the talk' of critical work in business schools. *Organization*, 25(2), 282-293. <https://doi.org/10.1177/1350508417740589>

Contu, A. (2020). Answering the crisis with intellectual activism : Making a difference as business schools scholars. *Human Relations*, 73(5), 737-757. <https://doi.org/10.1177/0018726719827366>

Cooper, D. J., Ezzamel, M., & Willmott, H. (2008). Examining 'Institutionalization' : A Critical Theoretic Perspective. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 673-701). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n29>

Corbett-Etchevers, I. (2011). De Candide à Zarathoustra. Les transformations de l'engagement du chercheur au cours d'une recherche ethnographique. *Revue française de gestion*, 216(7), 129-144. <https://doi.org/10.3166/rfg.216.129-144>

Coriat, B. (2020). *La pandémie, l'anthropocène, et le Bien commun*. les liens qui libèrent.

Coriat, B., & Weinstein, O. (2010). Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences ». *Revue d'économie industrielle*, 129-130, Article 129-130. <https://doi.org/10.4000/rei.4142>

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building Theory About Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12-32.

Cornforth, C. (1995). Patterns of Cooperative Management : Beyond the Degeneration Thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16(4), 487-523. <https://doi.org/10.1177/0143831X95164002>

Cornforth, C., Thomas, A., Spear, R., & Lewis, J. (1988). *Developing Successful Worker Co-Operatives* (1st edition). SAGE Publications Ltd.

Couture, C., Bednarz, N., & Barry, S. (2017). Multiples regards sur la recherche participative : Une lecture transversale. In *La recherche participative—Multiples regards* (Presses de l'Université du Québec, p. 205-222).

Croidieu, G., Rüling, C.-C., & Jathol, B.-A. (2017). Complex field-positions and non-imitation : Pioneers, strangers, and insulars in australian fine-wine. *M@n@gement*, 20(2), 129-165. <https://doi.org/10.3917/mana.202.0129>

Crutzen, P.J. (2007). La géologie de l'humanité : L'Anthropocène. *Écologie & politique*, 34(1), 141-148. <https://doi.org/10.3917/ecopo.034.0141>

Crutzen, P. J., & Stoermer, E. F. (2021). The 'Anthropocene' (2000). In S. Benner, G. Lax, P. J. Crutzen, U. Pöschl, J. Lelieveld, & H. G. Brauch (Éds.), *Paul J. Crutzen and the Anthropocene : A New Epoch in Earth's History* (p. 19-21). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82202-6_2

Cunliffe, A. L. (2018). Alterity : The passion, politics, and ethics of self and scholarship. *Management Learning*, 49(1), 8-22. <https://doi.org/10.1177/1350507617737454>

Curl, J. (2010). The Cooperative Movement in Century 21. *Affinities: A Journal of Radical Theory*,

D

Dacheux, É., & Goujon, D. (2018). *Principes d'économie solidaire : Manuel de l'après-autre économie, 2e édition*. Ellipses. <https://www.numeriquepremium.com/content/books/9782340071544>

Daigle, P., & Rouleau, L. (2010). Strategic Plans in Arts Organizations : A Tool of Compromise Between Artistic and Managerial Values. *International Journal of Arts Management*, 12, 13-30. <https://doi.org/10.2307/41065025>

Dardot, P., & Laval, C. (2015). *Commun. Essai sur la révolution au XXIe siècle*. La Découverte; Cairn.info. <https://www.cairn.info/commun--9782707186737.htm>

Daudigeos, T. (2019). Approches néo-institutionnelles macro et meso : Quelle pertinence pour la pensée stratégique ? In S. Liarte, *Les grands courants en management stratégiques*. Management et Société.

Davies, I. A., & Doherty, B. (2019). Balancing a Hybrid Business Model : The Search for Equilibrium at Cafédirect. *Journal of Business Ethics*, 157(4), 1043-1066. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3960-9>

de Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In D. Jansen (Éd.), *New Forms of Governance in Research Organizations : Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration* (p. 137-152). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5831-8_5

de Champlain, Y. (2011). L'écriture en recherche qualitative : Le défi du rapport à l'expérience. *Recherches qualitatives, Hors-série*, 11, 51-67.

Decoutère, S., Ruegg, J., & Joye, D. (1996). *Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*. Presses Polytechniques et Universitaires Romandes. <https://www.eyrolles.com/BTP/Livre/le-management-territorial-9782880743239/>

Del Fa, S. (2016). Mise en tension « des savoirs » et négociations identitaires. Exploration dans une université alternative. *Communication et organisation*, 49. <https://doi.org/10/ggf499>

Delmestri, G. (2023). Are We All Activists? *Organization Studies*, 44(1), 159-162. <https://doi.org/10.1177/01708406221133507>

Demoustier, D., & Richez-Battesti, N. (2010). Les organisations de l'Economie sociale et solidaire : Gouvernance régulation et territoire. *Géographie, économie, société*, 12(1), 5-14. <https://doi.org/10.3166/ges.12.5-14>

Denis, C., & Lison, C. (2023). L'abandon aux études doctorales : Un problème de direction? *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 39(1), Article 1. <https://doi.org/10.4000/ripes.4499>

Denis, C., Lison, C., & Rege Colet, N. (2021). L'encadrement aux études doctorales : Tentative d'une modélisation théorique. *TransFormations - Recherches en Éducation et Formation des Adultes*, 21, 1-16.

Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837. <https://doi.org/10/ggk87w>

Deroy, X., & Thénot, M. (2015). L'évolution des logiques coopérative et de marché dans les

coopératives agricoles françaises. *Revue française de gestion*, N° 250(5), 31-47.

Detchenique, G., & Loilier, T. (2016). La régénération stratégique d'un réseau interorganisationnel territorialisé. *Revue française de gestion*, N° 259(6), 11-31.

Deville, A., & Mourey, D. (2018). Concilier performance économique et projet socio-politique au sein des coopératives. *Revue française de gestion*, 7(276), 63-83.

Di Méo, G. (1998). De l'espace aux territoires : Éléments pour une archéologie des concepts fondamentaux de la géographie. *L'Information Géographique*, 62(3), 99-110. <https://doi.org/10.3406/ingeo.1998.2586>

Di Méo, G. (2008). La géographie culturelle : Quelle approche sociale ? *Annales de géographie*, 660661(2), 47-66.

Diefenbach, T. (2019). Why Michels' 'iron law of oligarchy' is not an iron law – and how democratic organisations can stay 'oligarchy-free'. *Organization Studies*, 40(4), 545-562. <https://doi.org/10.1177/0170840617751007>

Diefenbach, T. (2020). *Viable alternatives—Democratic organisations.*

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Divay, G. (2020). L'innovation territoriale : Manager en mode pilotage ou en logistique ? *Finance Contrôle Stratégie*, NS-7. <https://doi.org/10/ggk84d>

Divay, G., & Mazouz, B. (2008). L'émergence du gestionnaire local. In B. Mazouz, *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats* (p. 333-360). Presses de l'Université du Québec.

Dorion, L. (2017). Construire une organisation alternative. *Revue française de gestion*, N° 264(3), 143-160.

Douma, F., Eggrickx, A., & Bollecker, M. (2019). Vers un contrôle de gestion « médiateur » du changement : Le cas d'un hôpital marocain. *Management Avenir*, N° 112(6), 59-80. <https://doi.org/10/ggdnp4>

Drapéri, J.-F., & Margado, A. (2016). Les Scic, des entreprises au service des hommes et des territoires. *RECM4*, N° 340(2), 23-35. <https://doi.org/10/ggjk3n>

Drevet, B. (2009). Responsabilité sociale et recherche-intervention : Quelles conséquences pour l'activité du chercheur ? *Journée Épistémologie et Méthodologies AIMS, Caen.*

Dubrion, B. (2021). Dépasser les tensions liées au multisociétariat : Une analyse exploratoire institutionnaliste commonsienne du cas d'une Scic de la filière alimentaire. *Revue Française de Socio-Economie*, 26(1), 195-214.

Dumez, H. (2012). Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative. *Le libellio d'AEGIS*, 8(4), 29-33.

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112(2), 29-42. <https://doi.org/10.3917/geco.112.0029>

E-F

Ehlinger, S., Perret, V., & Chabaud, D. (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue française de gestion*, no 170(1), 155-171.

Eikenberry, A. (2009). Refusing the Market : A Democratic Discourse for Voluntary and

Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 582-596.
<https://doi.org/10/cqck8p>

Ellis, C. (2004). *The Ethnographic I: A Methodological Novel about Autoethnography*. Rowman Altamira.

Emery, Y., & Giauque, D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*. Editions L'Harmattan.

Emin, S., & Sagot-Duvaurox, D. (2016). L'émergence de dynamiques coopératives : L'exemple d'un réseau d'entreprises créatives co-localisées, Une approche par l'économie des proximités. *Géographie Economie Société*, 18(4), 525-550.

Ergene, S., Banerjee, S. B., & Hoffman, A. J. (2021). (Un)Sustainability and Organization Studies: Towards a Radical Engagement. *Organization Studies*, 42(8), 1319-1335.
<https://doi.org/10.1177/0170840620937892>

Errasti, A., Bretos, I., & Nunez, A. (2017). The Viability of Cooperatives: The Fall of the Mondragon Cooperative Fagor. *Review of Radical Political Economics*, 49(2), 181-197.
<https://doi.org/10.1177/0486613416666533>

Eynaud, P., & Carvalho de França Filho, G. (2019). *Solidarité et organisation : Penser une autre gestion*. Érès; Cairn.info. <https://www.cairn.info/solidarite-et-organisation-penser-autre-gestion--9782749262314.htm>

Eynaud, P., & Laurent, A. (2017). Articuler communs et économie solidaire : Une question de gouvernance ? *RECEMA*, 345(3), 27-41. <https://doi.org/10.3917/recma.345.0027>

Fardi, W. A.-E. (2021). Les logiques institutionnelles au sein d'une université française à travers la représentation du concept de capital humain dans un contexte post-fusion. *@GRH*, 39(2), 111-132.

Ferdinand, M. (2019). *Une écologie décoloniale : Penser l'écologie depuis le monde caribéen*. Éditions du Seuil.

Ferretti, F., & Pelletier, P. (2019). Spatialités et rapports de domination dans l'œuvre des géographes anarchistes Reclus, Kropotkine et Metchnikoff. In A. Clerval, A. Fleury, J. Rebotier, & S. Weber (Éds.), *Espace et rapports de domination* (p. 23-34). Presses universitaires de Rennes.
<https://doi.org/10.4000/books.pur.59267>

Filippi, M., Wallet, F., & Polge, É. (2018). L'école de la proximité : Naissance et évolution d'une communauté de connaissance. *Revue d'Economie Regionale Urbaine, Décembre*(5), 939-966.

Flachère, I., & Habran, Y. (2019). Outils financiers et hybridation des expertises et des pratiques. *Comptabilite - Controle - Audit, Tome 25*(1), 107-131. <https://doi.org/10/ggdnp>

Fligstein, N. (2008). Theory and methods for the study of strategic action fields. *Unpublished Manuscript. Berkeley: University of California*.

Fligstein, N., & McAdam, D. (2011). Toward a General Theory of Strategic Action Fields. *Sociological Theory*, 29(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2010.01385.x>

Fligstein, N., & McAdam, D. (2012a). A Political-Cultural Approach to the Problem of Strategic Action. In D. Courpasson, D. Golsorkhi, & J. J. Sallaz (Éds.), *Rethinking Power in Organizations, Institutions, and Markets* (Vol. 34, p. 287-316). Emerald Group Publishing Limited.
[https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2012\)0000034013](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2012)0000034013)

Fligstein, N., & McAdam, D. (2012b). *A Theory of Fields*. Oxford University Press.

Foster, W. M., & Wiebe, E. (2010). Praxis Makes Perfect: Recovering the Ethical Promise of Critical Management Studies. *Journal of Business Ethics*, 94(2), 271-283.

<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0756-6>

Fouilleux, È., & Michel, L. (2020). *Quand l'alimentation se fait politique(s)*. Presses universitaires de Rennes.

Fournier, V. (2013). Commoning : On the social organisation of the commons. *M@n@gement*, 16(4), 433-453.

Fournier, V. (2021). Postface. In *Organisons l'alternative!* (p. 216-218). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.beji.2021.01.0216>

Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the Critical Moment : Conditions and Prospects for Critical Management Studies. *Human Relations*, 53(1), 7-32. <https://doi.org/10/cqn9m6>

Fourny, M.-C. (1995). Identités territoriales et stratégies d'aménagement, les réseaux de villes en Rhône-Alpes. *L'Espace géographique*, 24(4), 329-340. <https://doi.org/10.3406/spgeo.1995.3412>

François, H., Hirczak, M., & Senil, N. (2006). Territoire et patrimoine : La co-construction d'une dynamique et de ses ressources. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 5, 683-700.

Frère, B., & Laville, J.-L. (2022). *La Fabrique de l'émancipation : Repenser la critique du capitalisme à partir des expériences démocratiques, écologiques et solidaire*. SEUIL.

Friedland, R., & Alford, R. (1991). *Bringing Society Back In : Symbols, Practices, and Institutional Contradictions*.

G

Gagnon, M. (2013). 4. Le travail professoral à l'ère du capitalisme universitaire. In P.-A. Lapointe, *La qualité du travail et de l'emploi au Québec* (Presses de l'Université de Laval). Presses de l'Université Laval.

Gandia, R., Jeannot, F., & Guallino, G. (2017). Améliorer la proposition de valeur d'un business model innovant. *Revue française de gestion*, N° 264(3), 43-60.

Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 28(7), 957-969. <https://doi.org/10.1177/0170840607078958>

Gautier, A., Pache, A.-C., & Santos, F. M. S. D. (2018). Compartmentalizers or Hybridizers? How Individuals Respond to Multiple Institutional Logics. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 17953. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.17953abstract>

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation : A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>

Gendron, Y. (2018). On the elusive nature of critical (accounting) research. *Critical Perspectives on Accounting*, 50, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.11.001>

Germain, O., Igelsböck, J., Melo Ribeiro, D., & Moriceau, J.-L. (2023). Espaces et comportements organisationnels : Nouvelles organisations, nouvelles théorisations, nouvelles inquiétudes. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVIII(75), 7-20. <https://doi.org/10.3917/rips1.075.0007>

Germain, O., & Taskin, L. (2017). Être formé pour et... par la recherche. *Revue internationale P.M.E.*, 30(2), 7-16. <https://doi.org/10.7202/1040451ar>

Gertler, M. S. (2010). Rules of the Game : The Place of Institutions in Regional Economic Change. *Regional Studies*, 44(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/00343400903389979>

- Gervais-Lambony, P., & Dufaux, F. (2009). Justice... Spatiale ! *Annales de géographie*, 665-666(1-2), 3-15. <https://doi.org/10.3917/ag.665.0003>
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91.
- GIEC, W. A. (2021). *Climate Change 2021. The Physical Science Basis. Summary for policy makers*.
- Gilbert, P., & Raulet-Croset, N. (2021). *Lire le management autrement. Le jeu des dispositifs*. EMS Editions; Cairn.info. <https://www.cairn.info/lire-le-management-autrement--9782376874577.htm>
- Gilly, J.-P., & Torre, A. (2000). *Dynamiques de proximité*. L'Harmattan.
- Gilly, J.-P., & Wallet, F. (2001). Forms of Proximity, Local Governance and the Dynamics of Local Economic Spaces : The Case of Industrial Conversion Processes. *International Journal of Urban and Regional Research*, 25.3, 553-570. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.00329>
- Ginrac, C. (2008). Préface. In D. Harvey, *Géographie de la domination ; capitalisme et production de l'espace* (Les Prairies Ordinaires, p. 9-18). <https://www.placedeslibraires.fr/livre/9782354801809-geographie-de-la-dominion-capitalisme-et-production-de-l-espace-david-harvey/>
- Ginrac, C. (2019). Quels positionnements pour quelle(s) géographie(s) critique(s) ? In A. Clerval, A. Fleury, J. Rebotier, & S. Weber (Éds.), *Espace et rapports de domination* (p. 57-67). Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.59291>
- Girard, J.-P. (2010). La coopérative multisociétaire : Renouveau coopératif et défis de gestion. *Revue de l'Université de Moncton*, 41(1), 25-48. <https://doi.org/10.7202/1006089ar>
- Girard, N., Aubin-Houzelstein, G., Broussolle, V., Chelle, M., Garcia, F., Fortun-Lamothe, L., Lutton, É., & Santé, A. (2019). Former ensemble doctorants et encadrants à l'Inra, un institut de recherche pluridisciplinaire et finalisé. *Natures Sciences Societes*, 27(3), 327-335.
- Girin, J. (1986, novembre 18). *L'objectivation des données subjectives. Éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive*. Qualité et fiabilité des informations à usage scientifique en gestion, Paris.
- Giroud, M., & Van Crielingen, M. (2019). Introduction. In A. Clerval, A. Fleury, J. Rebotier, & S. Weber (Éds.), *Espace et rapports de domination* (p. 137-140). Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.59336>
- Glerup, C., Davies, S. R., & Horst, M. (2017). 'Nothing really responsible goes on here' : Scientists' experience and practice of responsibility. *Journal of Responsible Innovation*, 4(3), 319-336. <https://doi.org/10.1080/23299460.2017.1378462>
- Goldstone, J. A., & Useem, B. (2012). Putting Values and Institutions Back into the Theory of Strategic Action Fields. *Sociological Theory*, 30(1), 37-47. <https://doi.org/10.1177/0735275112437161>
- Gombert, C., Sardas, J.-C., & Dalmasso, C. (2022). L'entreprise démocratique. Organiser la démocratie ou organiser démocratiquement l'activité ? *Revue française de gestion*, 305(4), 119-143. <https://doi.org/10.3166/rfg.305.119-144>
- Gosse, B., & Sprimont, P.-A. (2010). Rétrospective de la structuration d'un pôle de compétitivité : Une analyse par le concept de proximité. *Management Avenir*, n° 36(6), 13-34. <https://doi.org/10/dj7p7x>
- Gourbier, L., Serval, S., & Arnaud, C. (2022). Le paramétrage du package de contrôle d'une politique publique comme stratégie dissimulée d'introduction d'une logique austéritaire. *Comptabilité Contrôle Audit*, 28(1), 39-85.

- Graeber, D. (2011). *Debt : The First Five Thousand Years*.
- Granier, J.-M. (2020). Bienvenue dans l'entreprocène. *Esprit, Mars(3)*, 52-58. <https://doi.org/10.3917/espri.2002.0052>
- Greenwood, R., Díaz, A., Li, S., & Cespedes-Lorente, J. (2009). The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science, 21*, 521-539. <https://doi.org/10/c64sbt>
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Whetten, D. (2014). Rethinking Institutions and Organizations. *Journal of Management Studies, 51(7)*, 1206-1220. <https://doi.org/10.1111/joms.12070>
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T., & Meyer, R. (2017). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781526415066>
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011a). Institutional Complexity and Organizational Responses. *Academy of Management Annals, 5(1)*, 317-371. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>
- Grenier, C., & Guittou-Philippe, S. (2010). Politiques publiques et innovation : Proposition d'un modèle d'agir de l'innovation dans le champ sanitaire et social. *Management Avenir, n° 35(5)*, 194-209. <https://doi.org/10/fhp9f5>
- Grossetti, M., & Bes, M.-P. (2003). Dynamiques des réseaux et des cercles. Encastres et découplages. *Revue d'économie industrielle, 103(1)*, 43-58. <https://doi.org/10.3406/rei.2003.3107>

H-I-J-K

- Hache, É. (Éd.) (avec Larrère, C.). (2016). *Reclaim : Recueil de textes écoféministes* (É. Notéris, Trad.; 1-1). Cambourakis.
- Hackett, E. J. (2014). Academic Capitalism. *Science, Technology, & Human Values, 39(5)*, 635-638. <https://doi.org/10.1177/0162243914540219>
- Haraway, D. (2016). Anthropocène, Capitalocène, Plantationocène, Chthulucène. Faire des parents. (F. Neyrat, Trad.). *Multitudes, 4(65)*, 75-81.
- Hardy, C., & Maguire, S. (2010). Discourse, Field-Configuring Events, and Change in Organizations and Institutional Fields: Narratives of DDT and the Stockholm Convention. *Academy of Management Journal, 53(6)*, 1365-1392. <https://doi.org/10/ddrxc7>
- Harvey, D. (1992). Social Justice, Postmodernism and the City*. *International Journal of Urban and Regional Research, 16(4)*, 588-601. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.1992.tb00198.x>
- Hensmans, M. (2003). Social Movement Organizations: A Metaphor for Strategic Actors in Institutional Fields. *Organization Studies, 24(3)*, 355-381. <https://doi.org/10/cbbh9f>
- Hérin, R. (2019). Modes de production et rapports sociaux de domination : Une relecture de cinquante ans de recherches dans l'Espagne du Sud-Est. In A. Clerval, A. Fleury, J. Rebotier, & S. Weber (Éds.), *Espace et rapports de domination* (p. 121-133). Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.59330>
- Hernandez, S. (2003). *Le management territorial entre innovation et controverse(s)* [Working Paper du CERGAM n° 671].
- Hernandez, S. (2006). Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative. *Economic and Industrial Democracy, 27(1)*, 105-135. <https://doi.org/10.1177/0143831X06060593>

Hernandez, S. (2008). Paradoxes et management stratégique des territoires : Étude comparée de métropoles européennes. *Vie & sciences économiques*, 178(1), 54-54. <https://doi.org/10.3917/vse.178.0054>

Hernandez, S. (2017). *A la recherche du management territorial : Construire les territoires entre idéologie, paradoxe et management*. Presses universitaires de Provence.

Hernandez, S. (2018). Management territorial paradoxal : Le cas des espaces agricoles périurbains. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 84(3), 557-575.

Hévin, S. (2021). La dégénérescence dans les coopératives autogérées et des moyens de la combattre. *Mouvements*, 106(2), 137-144.

Hoffman, A. J. (1999). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371. <https://doi.org/10/ggd9w4>

Hoffman, A. J., & Ventresca, M. J. (2002). *Organizations, Policy and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives*. Stanford University Press.

Hoffman, S. G. (2012). Academic Capitalism. *Contexts*, 11(4), 12-13. <https://doi.org/10.1177/1536504212466325>

Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2016). *Référentiel pour une gouvernance stratégique des coopératives agricoles*.

Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration*, 69, 3-19.

Horvath, I., & Dechamp, G. (2016). Quand les pouvoirs publics favorisent la proximité pour stimuler la créativité du territoire. *Gestion et management public*, Volume 4 / n° 4(2), 139-157.

Hou, J. Z. (2016). The emerging “field” of public relations in China: Multiple interplaying logics and evolving actors’ inter-relations. *Public Relations Review*, 42(4), 627-640. <https://doi.org/10/ggfj59>

Houssay-Holzschuch, M., Le Goix, R., & Noûs, C. (2022). Encadrer des thèses : D’abord, ne pas nuire. (2) Diriger c’est enseigner. *EchoGéo*, 60, Article 60. <https://doi.org/10.4000/echogeo.23589>

Ingham, M., Viron, F. de, & Tihon, A. (2011). Proximité entre parties prenantes et alignement stratégique, Proximity of stakeholders and strategic alignment. The Triodos Belgium case study. *Revue Française de Gestion*, 213, 125-140.

Itçaina, X. (2010). Les régimes territoriaux de l’économie sociale et solidaire : Le cas du Pays Basque français, The territorial regimes of social and solidarity-based economy : the case of the French Basque Country. *Géographie, économie, société*, 12(1), 71-87.

Jackiewicz, A. (2017). Outils notionnels pour l’analyse des controverses. *Questions de communication*, n° 31(1), 137-159.

Jaumier, S. (2017). Preventing chiefs from being chiefs : An ethnography of a co-operative sheet-metal factory. *Organization*, 24(2), 218-239. <https://doi.org/10.1177/1350508416664144>

Jaumier, S. (2023). Quelles perspectives théoriques pour l’étude organisationnelle des coopératives ? *10e Journées GESS, workshop ROR*.

Jaumier, S., & Daudigeos, T. (2021). Resisting Work Degeneration in Collectivist-Democratic Organizations: Craft Ethics in a French Cooperative Sheet-Metal Factory. In K. K. Chen & V. Tan Chen (Éds.), *Organizational Imaginaries: Tempering Capitalism and Tending to Communities through Cooperatives and Collectivist Democracy* (Vol. 72, p. 55-79). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20210000072003>

Jessop, B. (2017). Varieties of academic capitalism and entrepreneurial universities. *Higher Education*, 73(6), 853-870. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0120-6>

Jessop, B. (2018). On academic capitalism. *Critical Policy Studies*, 12(1), 104-109. <https://doi.org/10.1080/19460171.2017.1403342>

Joly, C., Kessari, M., Marais, M., & Meyer, M. (2022). Collective dynamics of micro-resistance through CSR by academic activists: Collective autoethnography in a French business school. *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 26(5), 97-117. <https://doi.org/10.7202/1095470ar>

Joly, P. (1997). Chercheurs et laboratoires dans la nouvelle économie de la science. *Revue d'économie industrielle*, 79(1), 77-94. <https://doi.org/10.3406/rei.1997.1654>

Joly, P.-B. (2013). Chapitre 8. À propos de l'Économie des promesses techno-scientifiques. In *La Recherche et l'Innovation en France* (p. 231-255). Odile Jacob. <https://doi.org/10.3917/oj.lesou.2013.01.0231>

Joly, P.-B., & Paradeise, C. (2003). Agriculture et alimentation : Nouveaux problèmes, nouvelles questions. Introduction. *Sociologie du travail*, 45(Vol. 45-n° 1), Article 1. <https://doi.org/10.4000/sdt.30808>

Jones, S. H., Adams, T. E., & Ellis, C. (Éds.). (2016). *Handbook of Autoethnography*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315427812>

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). The social psychology of organizations.

Klenk, T., & Reiter, R. (2019). Le post-NMP : Idées de réforme et leur application dans le domaine des services sociaux. Introduction. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 85(1), 5-12.

Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 243-275). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n10>

Krausz, N., Lacourt, I., & Mariani, M. (2013). *La ville qui mange. Pour une gouvernance urbaine de notre alimentation* (Charles Leopold Mayer).

L

Laferté, G. (2016). Retours d'expériences. Plaidoyer pour l'ethnographie collective. *ethnographiques.org*, 32, 1-39.

Laffin, M. (2019). Expliquer les réformes – le post-nouveau management public : Mythes ou réalités ? Le logement social en Angleterre et en France. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 85(1), 49-65.

Lajarge, R. (2000a). Les territoires aux risques des projets. Les montagnes entre Parcs et pays. *Revue de Géographie Alpine*, 88(1), 45-59. <https://doi.org/10.3406/rga.2000.2978>

Lajarge, R. (2000b). Patrimoine et légitimité des territoires. De la construction d'un autre espace et d'un autre temps. In F. Gerbeaux, *Utopie pour le territoire : Cohérence ou complexité ?* (p. 79-100). de l'Aube.

Lakkala, K. (2020). Utopianism in the Age of Capitalocene. *Nordia Geographical Publications*, 49(5), Article 5. <https://doi.org/10.30671/nordia.98001>

Lamine, C. (2012). «Changer de système» : Une analyse des transitions vers l'agriculture biologique à l'échelle des systèmes agri-alimentaires territoriaux. *Terrains travaux*, n° 20(1), 139-156.

Lammers, J. C., & Barbour, J. B. (2006). An Institutional Theory of Organizational Communication. *Communication Theory*, 16(3), 356-377. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2006.00274.x>

Lanciano, E., & Saleilles, S. (2020). L'action démocratique comme enquête. Analyse pragmatiste de la construction démocratique dans une SCIC émergente. Democratic action as an inquiry process. Pragmatist analysis of democratic construction in a nascent co-op firm. *Finance Contrôle Stratégie*, 23-3, Article 23-3. <https://doi.org/10.4000/fcs.5856>

Langmead, K. (2017). *Challenging the Degeneration Thesis: The Role of Democracy in Worker Cooperatives?* (SSRN Scholarly Paper ID 2920640). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2920640>

Laplante, B. (2005). Cheminement éthique d'un chercheur engagé en recherche collaborative. *Revue des sciences de l'éducation*, 31(2), 417-440. <https://doi.org/10.7202/012763ar>

Larrère, C. (2015). Anthropocène : Le nouveau grand récit. *Esprit*, Décembre(12), 46-55. <https://doi.org/10.3917/espri.1512.0046>

Latour, B. (2007). La cartographie des controverses. *Technology Review*, 0, 82-83.

Latour, B. (1995). Moderniser ou écologiser? : A la recherche de la « septième » cité. *Ecologie & politique : sciences, cultures, sociétés*, 4(13).

Lauriol, J., Perret, V., & Tannery, F. (2008a). L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie. *Revue française de gestion*, n° 184(4), 181-198.

Lauriol, J., Perret, V., & Tannery, F. (2008b). Stratégies, espaces et territoires. *Revue française de gestion*, n° 184(4), 91-103.

Laval, C. (2009). Les nouvelles usines du savoir du capitalisme universitaire. *Revue du MAUSS*, 33(1), 173-184. <https://doi.org/10.3917/rdm.033.0173>

Laville, J.-L. (2011). *L'économie solidaire*. CNRS Éditions via OpenEdition.

Laville, J.-L. (2022). Théorie critique, émancipation et participation associative. *Connexions*, 118(2), 153-162. <https://doi.org/10.3917/cnx.118.0153>

Lawrence, T. B., & Dover, G. (2015). Place and Institutional Work : Creating Housing for the Hard-to-house. *Administrative Science Quarterly*, 60(3), 371-410. <https://doi.org/10.1177/0001839215589813>

Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In *The SAGE Handbook of Organization Studies* (p. 215-254). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608030.n7>

Lazega, E. (1994). Analyse de réseaux et sociologie des organisations. *Revue française de sociologie*, 35(2), 293-320. <https://doi.org/10.2307/3322036>

Lazega, E., Mounier, L., Snijders, T., & Tubaro, P. (2008). Réseaux et controverses : De l'effet des normes sur la dynamique des structures. *Revue française de sociologie*, Vol. 49(3), 467-498.

Leach, D. K. (2005). The Iron Law of What Again? Conceptualizing Oligarchy Across Organizational Forms. *Sociological Theory*, 23(3), 312-337. <https://doi.org/10.1111/j.0735-2751.2005.00256.x>

Lefebvre, H. (1974). La production de l'espace. *L'Homme et la société*, 31(1), 15-32. <https://doi.org/10.3406/homso.1974.1855>

Lejeune, C., & Vas, A. (2011). Identité, changement et proximité organisationnelle. *Revue Française de Gestion*, 213, 171-187.

- Leloup, F., Moyart, L., & Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale? *Géographie, économie, société*, 7(4), 321-331. <https://doi.org/10.3166/ges.7.321-331>
- Lenoir, Y. (2012). La recherche collaborative entre recherche-action et recherche partenariale : Spécificités et implications pour la recherche en éducation: *Travail et Apprentissages*, N° 9(1), 14-40. <https://doi.org/10.3917/ta.009.0014>
- Letiche, H., Lightfoot, G., & Lilley, S. (2017). Classements, capitalisme académique et affects des chercheurs en gestion. *Revue française de gestion*, 267(6), 97-115. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00185>
- Lhoste, E. (2022). Trajectoire d'un champ d'action stratégique : Les recherches participatives sont-elles solubles dans la science? *Technologie et innovation*, 7, 1-17. <https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2022.0846>
- Lhoste, E., & Joly, P. B. (2021). Les recherches participatives : Une forme d'organisation alternative au système de recherche et d'innovation? In A. Béji-Bécheur, B. Vidaillet, & F. Hildwein, *Organisons l'alternative ! Pratiques de gestion pour une transition écologique et sociale* (p. 193-203). EMS Editions.
- Lhuilier, D. (2019). Équipe, groupe ou collectif de travail ? Construire le « faire ensemble ». In *Faire équipe* (p. 51-66). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.amado.2019.01.0051>
- Liénard, Y.-A. (2016). Du service public au service citoyen. *RECMA*, N° 340(2), 65-76. <https://doi.org/10/ggik3q>
- Llopis, O., & D'Este, P. (2016). Beneficiary contact and innovation : The relation between contact with patients and medical innovation under different institutional logics. *Research Policy*, 45(8), 1512-1523. <https://doi.org/10/gf5r4c>
- Loilier, T. (2010). Innovation et territoire. *Revue française de gestion*, n° 200(1), 15-35.
- Lorino, P., & Mottis, N. (2020). Et l'organisation dans tout ça ? Un oubli persistant, y compris en cas de crise.... *Revue française de gestion*, 288(3), 11-34. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00444>
- Lounsbury, M. (2007). A Tale of Two Cities : Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289-307. <https://doi.org/10/fqqxcq>
- Lupu, I. (2012). Approved routes and alternative paths: The construction of women's careers in large accounting firms. Evidence from the French Big Four. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(4), 351-369. <https://doi.org/10/ggkvh6>
- Lupu, I. (2021). An autoethnography of pregnancy and birth during Covid times: Transcending the illusio of overwork in academia? *Gender, Work & Organization*, 28(5), 1898-1911. <https://doi.org/10.1111/gwao.12718>
- Lussault, M. (2007). *L'Homme spatial. La construction sociale de l'espace humain*. Le Seuil.
- Lussault, M. (2018). Chapitre 12. Porter attention aux espaces de vie anthropocènes. Vers une théorie du spatial care. In *Penser l'Anthropocène* (p. 199-218). Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.beaur.2018.01.0199>

M

Macdonald, S., & Kam, J. (2007). Ring a Ring o' Roses: Quality Journals and Gamesmanship in Management Studies*. *Journal of Management Studies*, 44(4), 640-655. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00704.x>

Magnani, S., & Marais, M. (2021). Les monnaies locales complémentaires en France : Des organisations hybrides en tension(s). *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(3), 12-31. <https://doi.org/10.7202/1079211ar>

Maignan, M., Arnaud, C., & Chateau Terrisse, P. (2018). La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multisociétaires à vocation sociale : Le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement social. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 22(2), 128-143. <https://doi.org/10.7202/1058166ar>

Maignan, M., & El Karmouni, H. (2021). Chapitre 7. L'économie sociale et solidaire : S'émanciper dans et par le travail? In *Organisons l'alternative!* (p. 113-126). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.beji.2021.01.0113>

Malm, A. (2018). *L'anthropocène contre l'histoire : Le réchauffement climatique à l'ère du capital*. La fabrique éditions.

Malm, A., & Hornborg, A. (2014). The geology of mankind? A critique of the Anthropocene narrative. *The Anthropocene Review*, 1(1), 62-69. <https://doi.org/10.1177/2053019613516291>

Mandard, M. (2021). Les fonctions des connaissances produites par les sciences de gestion. *Question(s) de management*, 32(2), 157-165.

Manoury, L., & Burrini, A. (2001). L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale : La société coopérative d'intérêt collectif. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 281, 108-134. <https://doi.org/10.7202/1024026ar>

Marconis, R. (2014). Régions, espaces géographiques, ou territoires? : Les hésitations des géographes français. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 74(2), 9-13.

Margado, A. (2002). SCIC, société coopérative d'intérêt collectif. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 284, 19-30. <https://doi.org/10/ggjk3w>

Margado, A. (2005). La SCIC, une coopérative encore en devenir. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 295, 38-49. <https://doi.org/10/ggjk3v>

Margetic, C. (2014). Des industries agroalimentaires françaises face à des enjeux majeurs. *L'Information géographique*, Vol. 78(4), 27-47.

Maricourt, T. (2020). Andreas Malm, Comment saboter un pipeline. *Nordiques*, 39, 1-5. <https://doi.org/10.4000/nordiques.614>

Marmoz, L. (2021). Les relations professeur(e)s-étudiant(e)s : De la séduction à la prédation* ou Le sexe à l'université, qu'y faire? *Academia*, 22, Article 22. <https://doi.org/10.26220/aca.3538>

Maroudas, L., & Rizopoulos, Y. (2014). La question de la dégénérescence dans les coopératives de production. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 334, 70. <https://doi.org/10.7202/1027277ar>

Marquis, C., & Lounsbury, M. (2007). Vive La Résistance: Competing Logics and the Consolidation of U.S. Community Banking. *Academy of Management Journal*, 50(4), 799-820. <https://doi.org/10/cm5tjz>

Martin, E. J. (2015). Oligarchy, Anarchy, and Social Justice. *Contemporary Justice Review*, 18(1),

55-67. <https://doi.org/10.1080/10282580.2015.1009821>

Martin, É., & Ouellet, M. (2012). Le devenir total du capital: L'université comme lieu d'accumulation du capital humain. *Les Nouveaux cahiers du socialisme*, 8, 43-58.

Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>

Maurel, L. (2023). Des communs positifs aux communs négatifs. Repenser les communs à l'ère de l'Anthropocène. *Multitudes*, 93(4), 56-61. <https://doi.org/10.3917/mult.093.0056>

Maurel, P., Barbe, É., Rey-Valette, H., Chia, E., Soulard, C., Michel, L., & Pinto, M. (2014). Retour d'expérience sur la co-construction d'un guide sur la gouvernance territoriale. *Sciences Eaux Territoires, Numéro 13*(1), 60-65. <https://doi.org/10/ggzrjh>

Mazouz, B., Sponem, S., & Rousseau, A. (2015). Le gestionnaire public en question. *Revue française de gestion*, N° 250(5), 89-104.

Mazza, C., & Pedersen, J. S. (2004). From Press to E-Media? The Transformation of an Organizational Field. *Organization Studies*, 25(6), 875-896. <https://doi.org/10/bdxc5d>

Meireles, M. (2018). *La destruction écologique, de ses causes, capitalocène-estadocène, aux propositions de remèdes* [Phdthesis, Université Toulouse le Mirail - Toulouse II; Universidad de Chile]. <https://theses.hal.science/tel-02478773>

Mendez, A., & Mercier, D. (2006). Compétences-clés de territoires. *Revue Française de Gestion*, 164(5), 253-275. <https://doi.org/10.3166/rfg.164.253-276>

Merchant, C. (1989). *Ecological revolutions : Nature, gender, and science in New England*. University of North Carolina Press.

Merchant, C. (1990). Gender and environmental history. *The Journal of American History*, 76(4), 1117-1121.

Merchant, C. (2006). The scientific revolution and The Death of Nature. *Isis*, 97(3), 513-533.

Mériade, L. (2019). L'hybridation des instruments de gestion. L'exemple du pilotage de la performance universitaire en France. *Management Avenir*, N° 108(2), 13-42. <https://doi.org/10/ggdnpn>

Metzger, P., & Robert, J. (2019). Environnement et risques : Les sciences sociales piégées entre critique radicale et utilité sociale. In A. Clerval, A. Fleury, J. Rebotier, & S. Weber (Éds.), *Espace et rapports de domination* (p. 69-79). Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.59297>

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10/dzrzw2>

Mhenna, R., & Jamal, Y. (2020). Le cadre épistémologique : pierre angulaire de toute recherche en science de gestion. *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(25), Article 25. <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v1i25.22427>

Michael Hall, C. (2011). Publish and perish? Bibliometric analysis, journal ranking and the assessment of research quality in tourism. *Tourism Management*, 32(1), 16-27. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.07.001>

Michaud, M., & Audebrand, L. K. (2019). Inside out, outside in : "Supporting members" in multi-stakeholder cooperatives. *Management Decision*, 57(6), 1382-1398. <https://doi.org/10/ggzrhn>

Michaud, V. (2011). Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 5, Article 5.

<https://doi.org/10.4000/communiquer.425>

Michaux, V. (2016). Dialectique entre phases critiques et paliers de transformation dans les trajectoires de changement stratégique : Le cas d'une réforme territoriale silencieuse mais d'ampleur. *Management Avenir*, N° 89(7), 35-64.

Michaux, V., Defelix, C., & Raulet-Croset, N. (2011). Boosting territorial multi-stakeholder cooperation, coordination and collaboration: Strategic and managerial issues. *Management & Avenir*, 50(10), 122. <https://doi.org/10.3917/mav.050.0122>

Michels, R. (2015). *Sociologie du parti dans la démocratie moderne Enquête sur les tendances oligarchiques de la vie des groupes* (Gallimard).

Mies, M. (1986). *Patriarchy and Accumulation On A World Scale : Women in the International Division of Labour*. Palgrave Macmillan.

Mies, M., & Bennholdt-Thomsen, V. (2022). *La Subsistance (La Lenteur)*. <https://www.fr.fnac.be/a17101733/Maria-Mies-La-Substance>

Mies, M., & Shiva, V. (1993). *Ecofeminism*. Zed Books.

Mignerat, M., & Audebrand, L. K. (2010). *Configuration d'un champ institutionnel dans le cadre d'un méga-événement : Le cas du championnat d'Europe de Football* [CIRANO Série Scientifique].

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>

Moine, A. (2006). Le territoire comme un système complexe : Un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *LEspace géographique, Tome 35(2)*, 115-132. <https://doi.org/10/ggj86d>

Monnet, J. (1998). La symbolique des lieux : Pour une géographie des relations entre espace, pouvoir et identité. *Cybergeo: European Journal of Geography*. <https://doi.org/10.4000/cybergeo.5316>

Monnin, A. (2021). Les « communs négatifs ». Entre déchets et ruines. *Études, Septembre(9)*, 59-68. <https://doi.org/10.3917/etu.4285.0059>

Monnin, A. (2023). Retour sur les communs négatifs. *Multitudes, 93(4)*, 47-54. <https://doi.org/10.3917/mult.093.0047>

Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value : Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

Morales, J., & Sponem, S. (2009). Rationaliser, dominer, discipliner. Une revue des recherches critiques en contrôle de gestion. *Economie et Société, Série « économie de l'entreprise », études critiques en management K(21)*, 2001.

Morand-Deviller, J. (2015). Les Valeurs Du Droit Et De L'Economie. La Reforme Des Professions Reglementees Et Le Liberalisme « A La Francaise ». *Curentul Juridic, The Juridical Current, Le Courant Juridique, 63*, 13-19.

Moreau, S., & Rebotier, J. (2019). Introduction. In A. Clerval, A. Fleury, & S. Weber (Éds.), *Espace et rapports de domination* (p. 325-328). Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.59447>

Münch, R. (2014). *: Universities in the Global Struggle for Excellence*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203768761>

Münkner, H.-H. (2004). 4. Multi-stakeholder co-operatives and their legal framework. In *Trends*

and challenges for co-operatives and social enterprises in developed and transition countries (p. 49-82).

Munshi, D., Cretney, R., Kurian, P., Morrison, S. L., & Edwards, A. (2022). Culture and politics in overlapping frames for the future : Multi-dimensional activist organizing and communicating on climate change in Aotearoa New Zealand. *Organization*, 13505084221131641. <https://doi.org/10.1177/13505084221131641>

N-O-P-Q

Nadant, A.-L. L., Marinos, C., & Krauss, G. (2018). Les espaces de coworking. *Revue française de gestion*, N° 272(3), 121-137.

Naro, G. (2015). Le New Public Management ou la gestion malade de la société. In A. Dietrich, F. Pigeyre, & C. Vercher-Chaptal, *Dérives et perspectives de la gestion : Échanges autour des travaux de Julienne Brabet* (hal-02131713; Presses universitaires du Septentrion). HAL. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-02131713.html>

Natale, S. M., & Doran, C. (2012). Marketization of Education : An Ethical Dilemma. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 187-196. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0958-y>

Neveu, É. (2017). L'analyse des problèmes publics. Un champ d'étude interdisciplinaire au cœur des enjeux sociaux présents. *Idées économiques et sociales*, 190(4), 6-19. <https://doi.org/10.3917/idee.190.0006>

Ngunjiri, F., Hernandez, K.-A., & Chang, H. (2010). Living Autoethnography : Connecting Life and Research. *Journal of Research Practice*, 6.

Noble, D. F. (1998). Digital Diploma Mills, Part 1 : The Automation of Higher Education. *October*, 86, 107-117. <https://doi.org/10.2307/779110>

Nyberg, D., & Wright, C. (2022). Climate-Proofing Management Research. *Academy of Management Perspectives*, 36(2), 713-728. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0183>

Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships : Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265. <https://doi.org/10/ckmms5>

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.

Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When Worlds Collide : The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok455>

Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization : Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>

Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land, C. (2014). The Question of Organization : A Manifesto for Alternatives *. *Ephemera*, 14, 621-636.

Parker, S., & Parker, M. (2017). Antagonism, accommodation and agonism in Critical Management Studies : Alternative organizations as allies. *Human Relations*, 70(11), 1366-1387. <https://doi.org/10.1177/0018726717696135>

Payette, A. (1992). Éléments pour une conception du management public. In R. Parenteau, *Management public : Comprendre et gérer les institutions de l'Etat* (p. 3-24). Presses de l'Université du Québec.

Pecqueur, B., & Peyrache-Gadeau, V. (2010). Fondements interdisciplinaires et systémiques de l'approche territoriale Introduction. *Revue d'Economie Régionale Urbaine*, 4, 613-623.

Pecqueur, B., & Zimmermann, J.-B. (Éds.). (2004). *Économie de proximités*. Hermès science publications : Lavoisier.

Pedersen, D., & Hartley, J. (2008). The changing context of public leadership and management : Implications for roles and dynamics. *International Journal of Public Sector Management*, 21(4), 327-339. <https://doi.org/10.1108/09513550810880214>

Pek, S. (2021). Drawing Out Democracy : The Role of Sortition in Preventing and Overcoming Organizational Degeneration in Worker-Owned Firms. *Journal of Management Inquiry*, 30(2), 193-206. <https://doi.org/10.1177/1056492619868030>

Pelosse, H., Branchu, C., de Crevoisier, L., & Muscatelli, A. (2021). *Les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) et les coopératives d'activité et d'emploi (CAE)* (p. 298). Inspection générale des finances & Inspection générale des affaires sociales. <http://www.vie-publique.fr/rapport/281438-societes-cooperatives-interet-collectif-et-cooperatives-activite-emploi>

Perec, G. (1974). *Espèces d'espaces* (Galilée). http://www.editions-galilee.fr/f/index.php?sp=liv&livre_id=3027

Pereira, I. (2019). La structuration de l'espace par les rapports sociaux. In A. Clerval, A. Fleury, J. Rebotier, & S. Weber (Éds.), *Espace et rapports de domination* (p. 111-120). Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.59324>

Periac, E. (2020, mai 6). « *Wicked problem* » ! *La pandémie oblige à repenser l'action publique*. The Conversation. <http://theconversation.com/wicked-problem-la-pandemie-oblige-a-repenser-laction-publique-137930>

Perret, V., & Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thiétart (Éd.), *Méthodes de recherche en management* (p. 13-33). Dunod.

Pesqueux, Y. (2018). Le mythe rationnel de la qualité totale. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 58, 155-169.

Pfefferkorn, R. (2014). L'impossible neutralité axiologique. *Raison présente*, 191(3), 85-96.

Philippidou, S. S., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2004). Towards New Public Management in Greek Public Organizations : Leadership vs. Management, and the Path to Implementation. *Public Organization Review*, 4(4), 317-337. <https://doi.org/10.1007/s11115-004-4600-7>

PICRI PAP SCIC. (2016). Les Scic, entreprises de demain : Le multisociétariat à l'épreuve de la gestion. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 340, 52-64. <https://doi.org/10.7202/1037402ar>

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(1), 25-37.

Pierre, X. (2010). *Pilotage institutionnel des coopérations interorganisationnelles dans la mise en oeuvre de stratégies territoriales. Le cas d'acteurs de l'efficacité énergétique et du développement durable*. Conservatoire National des Arts et Métiers.

Panel, S. (2019). Structurations scalaires et exercice de la domination en Éthiopie. In A. Clerval, A. Fleury, J. Rebotier, & S. Weber (Éds.), *Espace et rapports de domination* (p. 99-109). Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.59318>

Plumecocq, G., Debril, T., Duru, M., Magrini, M.-B., Sarthou, J.-P., & Therond, O. (2018). Caractérisation socio-économique des formes d'agriculture durable. *Economie rurale*, n° 363(1), 99-120.

- Plumwood, V. (1993). *Feminism and the Mastery of Nature*. Routledge.
- Pollak, M. (1976). La planification des sciences sociales. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2(2), 105-121. <https://doi.org/10.3406/arss.1976.3455>
- Postel, N. (2007). Hétérodoxie et institution. *Revue du MAUSS*, 30(2), 83-116. <https://doi.org/10.3917/rdm.030.0083>
- Pupion, P.-C. (2017). Le management public des collectivités territoriales et des ONG face à de nouveaux défis. *Gestion et management public, Volume 5 / n° 4(2)*, 6-7.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162421>

R

- Rallet, A. (2002). L'économie de proximités. *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, 11-25.
- Raulet-Croset, N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion. *Revue française de gestion*, 34(184), 137-150. <https://doi.org/10.3166/rfg.184.137-150>
- Raulet-Croset, N. (2014). Le territoire comme objet de gestion. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 74(2), 48-52.
- Raulet-Croset, N. (2021). La question du territoire en sciences de gestion – Point de vue sur le territoire comme ressource pour les organisations. *Question(s) de management*, 33(3), 33-36.
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652. <https://doi.org/10/fwgpk6>
- Reay, T., & Jones, C. (2015). Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic Organization*, 14(4), 441-454. <https://doi.org/10.1177/1476127015589981>
- Reiter, R., & Klenk, T. (2019). Les multiples significations du « post-NMP » – analyse documentaire systématique. *Revue Internationale des Sciences Administratives, Vol. 85(1)*, 13-29.
- Renaud, L. (2020). Modélisation du processus de la recherche participative. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 30, Article 30. <https://doi.org/10.4000/communiquer.7437>
- Renault, E. (2016). Émanciper le travail : Une utopie périmée ? *Revue du MAUSS*, 48(2), 151-164. <https://doi.org/10.3917/rdm.048.0151>
- Resch, B., & Steyaert, C. (2020). Peer Collaboration as a Relational Practice: Theorizing Affective Oscillation in Radical Democratic Organizing. *Journal of Business Ethics*, 164(4), 715-730. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04395-2>
- Retailé, D. (1997). *Le monde du géographe—Presses de Sciences Po* (Presses de Sciences Po). <https://www.pressesciencespo.fr/fr/book/?GCOI=27246100515420>
- Revue Internationale des Sciences Administratives 2018/3 (Vol. 84)*. (2018). <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2018-3.htm>
- Rey, O. (2014). *Une question de taille*. Stock.
- Richez-Battesti, N. (2016). Diversification des modèles d'entreprises d'économie sociale et solidaire : Quelle place pour l'entrepreneur ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(3-4), 129-142. <https://doi.org/10.3917/entre.153.0129>
- Richez-Battesti, N., & Malo, M.-C. (2012). ESS et mutations organisationnelles. *Revue*

internationale de l'économie sociale: Recma, 325, 36. <https://doi.org/10.7202/1017420ar>

Rioux, L. (1997). Espace et identité. La territorialité chez les gens du voyage. *Bulletin de psychologie*, 50(428), 136-143.

Ripoll, F. (2019). Introduction. In A. Clerval, A. Fleury, J. Rebotier, & S. Weber (Éds.), *Espace et rapports de domination* (p. 95-98). Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.59315>

Ripoll, F., & Veschambre, V. (2005). Introduction. *Norois. Environnement, aménagement, société*, 195, Article 195. <https://doi.org/10.4000/norois.477>

Ritvala, T., & Kleymann, B. (2012). Scientists as Midwives to Cluster Emergence: An Institutional Work Framework. *Industry and Innovation*, 19(6), 477-497. <https://doi.org/10.1080/13662716.2012.718875>

Rochdi Sifaoui, M. (2019). Enercoop, la volonté de questionner. *Alternatives Non-Violentes*, 191(2), 7-10. <https://doi.org/10.3917/anv.191.0007>

Rodriguez-Pose, A. (2013). Do Institutions Matter for Regional Development? *Regional Studies*, 47(7), 1034-1047.

Roman, S. (2015). Consensus et utopie. Lecture de Habermas par Paul Ricoeur / Sébastien Roman. *Consensus et utopie. Lecture de Habermas par Paul Ricoeur / Sébastien Roman*. <https://nicea-bmvr.nice.fr/PATRIMOINE/doc/SYRACUSE/4758112/consensus-et-utopie-lecture-de-habermas-par-paul-ricoeur-sebastien-roman>

Rothschild, J. (2016). The Logic of A Co-Operative Economy and Democracy 2.0 : Recovering the Possibilities for Autonomy, Creativity, Solidarity, and Common Purpose. *The Sociological Quarterly*, 57(1), 7-35. <https://doi.org/10.1111/tsq.12138>

Rothschild-Whitt, J. (1976). Conditions Facilitating Participatory-Democratic Organizations*. *Sociological Inquiry*, 46(2), 75-86. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1976.tb00752.x>

Rothschild-Whitt, J. (1979). The collectivist organization: An alternative to rational-bureaucratic models. *American Sociological Review*, 44(4), 509-527. <https://doi.org/10/bz4b5t>

Rothschild-Whitt, J. (2003). The Collectivist Organization. In M. J. Handel, *The Sociology of Organizations : Classic, Contemporary, and Critical Readings* (Sage Publication, p. 461-474).

Royer, I. (2011). La responsabilité des chercheurs en gestion. *Revue française de gestion*, 216(7), 65-73. <https://doi.org/10.3166/rfg.216.65-73>

Rui, S. (2012). Réflexivité. *Sociologie*. <https://journals.openedition.org/sociologie/1584>

S

Sacchetti, S., & Birchall, J. (2018). *The Comparative Advantages of Single and Multi-Stakeholder Cooperatives: Reflections for a Research Agenda* (SSRN Scholarly Paper 3349197). <https://papers.ssrn.com/abstract=3349197>

Sapiro, G. (2020). *Dictionnaire international Bourdieu*. CNRS Editions.

Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability : Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>

Schoeneborn, D., Vásquez, C., & Cornelissen, J. (2016). Imagining organization through metaphor and metonymy : Unpacking the process-entity paradox. *Human Relations*, 69(4), 915-944.

<https://doi.org/10.1177/0018726715612899>

Scott, W. (2001). *Institutions and Organizations*.

Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P. J., & Caronna Carol A. (2000). *Institutional Change and Healthcare Organizations*. University of Chicago Press.

<https://www.press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/I/bo3631315.html>

Seo, M.-G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222-247. <https://doi.org/10/bmknbf>

Serval, S. (2015). *Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leur territoire : Comment favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères? Une perspective ago-antagoniste*. <http://www.theses.fr/s114848>

Serval, S. (2018). *L'attractivité territoriale à l'épreuve du temps*. (L'Harmattan).

Serval, S., Arnaud, C., Alaux, C., & Soldo, E. (2014). Vers une mesure de la satisfaction des publics pour une offre territoriale de musiques actuelles : Le cas de la Communauté du Pays d'Aix. *Gestion et management public, me 2/n°2(4)*, 53-75.

Shepherd, D. A., & Suddaby, R. (2017). Theory Building: A Review and Integration. *Journal of Management*, 43(1), 59-86. <https://doi.org/10/gcp2mg>

Sibille, H. (2012). Contexte et genèse de la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic). *RECM4, N° 324(2)*, 110-117. <https://doi.org/10/ggjk3z>

Slaughter, S., & Leslie, L. L. (1997). *Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university*.

Slaughter, S., & Leslie, L. L. (2001). Expanding and Elaborating the Concept of Academic Capitalism. *Organization*, 8(2), 154-161. <https://doi.org/10.1177/1350508401082003>

Slimane, K. B. (2019). 5. Théorie néo-institutionnelle : Une perspective micro. In *Les grands courants en management stratégique* (p. 131-160). EMS Editions. <https://www-cairn-info-s.docadis.univ-tlse3.fr/les-grands-courants-en-management-strategique--9782376873174-page-131.htm>

Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. (2012). From Practice to Field : A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change. *Academy of Management Journal*, 55(4), 877-904. <https://doi.org/10/gcpz8g>

Soldo, E., & Arnaud, C. (2016). L'évaluation stratégique : Une démarche qui favorise la gestion démocratique des projets de territoire. *Management international*, 20(4), 12-25. <https://doi.org/10.7202/1051672ar>

Soldo, E., Arnaud, C., & Keramidas, O. (2014). L'évènement culturel en régie directe, un levier pour l'attractivité durable du territoire? Analyse des conditions managériales de succès. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 79(4), 779-799.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). Introduction : Collaborative innovation in the public sector. *Innovation Journal*, 17(1), 1-14.

Sotarauta, M. (2010). Regional development and regional networks: The role of regional development officers in Finland. *European Urban and Regional Studies*, 17(4), 387-400. <https://doi.org/10.1177/0969776409352581>

Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2009). Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4), 537-560. <https://doi.org/10.1177/0018726708101984>

Starr, A., & Adams, J. (2003). Anti-globalization: The Global Fight for Local Autonomy. *New Political Science*, 25(1), 19-42. <https://doi.org/10.1080/0739314032000071217>

Stavo-Debaugé, J. (2023). Les « communs négatifs » et se démettre en commun. *Multitudes*, 93(4), 101-106.

Storey, J., Basterretxea, I., & Salaman, G. (2014). Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21(5), 626-644. <https://doi.org/10.1177/1350508414537624>

Strambach, S. (2010). Path Dependency and Path Plasticity: The Co-evolution of Institutions and Innovation - the German Customized Business Software Industry. *Handbook of Evolutionary Economic Geography*.

Stryjan, Y. (1994). Understanding cooperatives: The Reproduction Perspective*. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65(1), 59-80. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.1994.tb01506.x>

Suarez, N., Triboulet, P., Arnaud, C., & Château Terrisse, P. (2022). Les réponses des Scic aux enjeux agricoles émergents : Panorama et dynamiques. *RECMA*, 363(1), 64-82. <https://doi.org/10.3917/recma.363.0064>

Swartz D.L. (2014). Theorizing Fields. *Theory and Society*, 43(6), 675-682. <https://doi.org/10.1007/s11186-014-9237-0>

T

Talbot, D. (2008). Les institutions créatrices de proximités. Institutions as creators of proximities. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, octobre(3), 289-310. <https://doi.org/10.3917/reru.083.0289>

Talbot, D. (2010). La dimension politique dans l'approche de la proximité. *Géographie, économie, société*, 12(2), 125-144. <https://doi.org/10.3166/ges.12.125-144>

Talbot, D. (2018). Proximités et contrôles. *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, Décembre(5), 1099-1119.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Terrisse, P. C., & Arnaud, C. (2022). Un cabinet comptable aux pratiques organisationnelles alternatives ? La première Société Coopérative d'Intérêt Collectif, cabinet d'expertise comptable. *Comptabilité Contrôle Audit*, 28(3), 81-121.

Thibault, F. (2016). *Chapitre 18. Christine Musselin*. 283.

Thomann, E., Lieberherr, E., & Ingold, K. (2016). Torn between state and market: Private policy implementation and conflicting institutional logics. *Policy and Society*, 35(1), 57-69. <https://doi.org/10/gf75cv>

Thomas, F. (2008). Scic et agriculture : Le temps des défricheurs. *RECMA*, N° 310(4), 17-30. <https://doi.org/10/ggjk3x>

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008a). Institutional Logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson, & R. Suddaby, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (Sage, p. 99-129).

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008b). Institutional Logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson, & R. Suddaby, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (Sage, p.

99-129).

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *Introduction to the Institutional Logics Perspective*. Oxford University Press. <https://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001/acprof-9780199601936-chapter-1>

Torre, A. (2008). Commentaire : Réflexions à partir des textes de O. Bouba-Olga, M. Grossetti et D. Talbot. Proximité géographique et pragmatique de l'action. *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, octobre(3), 329-332.

Torre, A. (2009). Retour sur la notion de Proximité Géographique, Summary. *Géographie, économie, société*, 11(1), 63-75.

Torre, A. (2010). Jalons pour une analyse dynamique des Proximités, Benchmarks for a dynamic analysis of proximity relations. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, juin(3), 409-437. <https://doi.org/10.3917/reru.103.0409>

Torre, A., & Beuret, J.-E. (2012). *Proximités territoriales*. Economica. <https://hal-agrocampus-ouest.archives-ouvertes.fr/hal-00840985>

Torre, A., & Talbot, D. (2018). Proximités : Retour sur 25 années d'analyse. *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, Décembre(5), 917-936.

Torre, A., & Zuindeau, B. (2006). Editorial Dossier 7 : Proximité et environnement. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, Dossier 7. <http://journals.openedition.org/developpementdurable/2735>

Touchelay, B. (2013). Du métier à la profession d'expert-comptable et de comptable agréé. *Comptabilités. Revue d'histoire des comptabilités*, 5, Article 5. <https://journals.openedition.org/comptabilites/1341>

Tremblay, D.-G., & Demers, G. (2018). Les recherches partenariales/collaboratives : Peut-on simultanément théoriser et agir? *Recherches sociographiques*, 59(1-2), 99-120. <https://doi.org/10.7202/1051427ar>

Triboulet, P., Arnaud, C., Terrisse, P. C., Galliano, D., Gonçalves, A., Labrousche, G., Larribeau, A., Levy, R., Loirette-Baldit, N., Nguyen, G., Pomeon, T., Sanlaville, M., & Viou, L. (2022). PSDR4 Repro-Innov—Réorganisations productives et innovations dans les filières agri-alimentaires. *Innovations Agronomiques*, 86(mars), 293. <https://doi.org/10.17180/ciag-2022-vol86-art25>

Triboulet, P., Del Corso, J.-P., Duru, M., Galliano, D., Gonçalves, A., Milou, C., & Plumecocq, G. (2019). Towards an Integrated Framework for the Governance of a Territorialised Agroecological Transition. In J.-E. Bergez, E. Audouin, & O. Therond (Éds.), *Agroecological Transitions: From Theory to Practice in Local Participatory Design* (p. 121-147). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-01953-2_7

Triboulet, P., & Filippi, M. (2013). Les déterminants de l'intensité des alliances capitalistiques entre groupes coopératifs agricoles. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, décembre(5), 927. <https://doi.org/10.3917/reru.135.0927>

Tsing, A. L., Bubandt, N., Gan, E., & Swanson, H. A. (2017). *Arts of Living on a Damaged Planet: Ghosts and Monsters of the Anthropocene*. U of Minnesota Press.

U-V-W-X-Y-Z

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(1), 12-25. <https://doi.org/10/ggfbvc>

Urasadettan, J. (2015). La diffusion de la logique compétence au sein des structures d'insertion : Une analyse en termes d'étendue du découplage. *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 275-276(5), 49-59. <https://doi.org/10/ggdnpv>

Valorge, F., & Cuma, F. (2010). *Organiser des circuits courts agricoles en Scic : Une solution adaptée, mais exigeante*. 51.

Varughese, G., & Ostrom, E. (2001). The Contested Role of Heterogeneity in Collective Action : Some Evidence from Community Forestry in Nepal. *World Development*, 29(5), 747-765. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(01\)00012-2](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(01)00012-2)

Vaskelainen, T., & Münzel, K. (2018). The Effect of Institutional Logics on Business Model Development in the Sharing Economy : The Case of German Carsharing Services. *Academy of Management Discoveries*, 4(3), 273-293. <https://doi.org/10.5465/amd.2016.0149>

Venkataraman, H., Vermeulen, P., Raaijmakers, A., & Mair, J. (2016). Market Meets Community : Institutional Logics as Strategic Resources for Development Work. *Organization Studies*, 37(5), 709-733. <https://doi.org/10.1177/0170840615613370>

Verstraete, T., Krémer, F., & Jouison-Laffitte, E. (2012). Le business model : Une théorie pour des pratiques. *Entreprendre Innover*, n° 13(1), 7-26. <https://doi.org/10.3917/entin.013.0007>

Vickers, I., Lyon, F., Sepulveda, L., & McMullin, C. (2017a). Public service innovation and multiple institutional logics : The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing. *Research Policy*, 46(10), 1755-1768. <https://doi.org/10/gcjb4>

Vickers, I., Lyon, F., Sepulveda, L., & McMullin, C. (2017b). Public service innovation and multiple institutional logics : The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing. *Research Policy*, 46(10), 1755-1768. <https://doi.org/10/gcjb4>

Watson, D., & Blair, E. (2020). *Adjusting supervisory practices to suit student needs* (Par E. Blair, D. Watson, & S. Raturi; p. 95-109). Routledge. <https://www.routledge.com/Graduate-Research-Supervision-in-the-Developing-World-Policies-Pedagogies/Blair-Watson-Raturi/p/book/9780367243968>

Weisenfeld, U., & Hauerwaas, A. (2018). Adopters build bridges : Changing the institutional logic for more sustainable cities. From action to workset to practice. *Research Policy*, 47(5), 911-923. <https://doi.org/10/gdn38c>

White, H. C. (2008). *Identity and Control*. Princeton University Press. <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691137155/identity-and-control>

Whiteman, G., Walker, B., & Perego, P. (2013). Planetary Boundaries : Ecological Foundations for Corporate Sustainability. *Journal of Management Studies*, 50(2), 307-336. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01073.x>

Young, I., Marion. (1990). *Justice and the Politics of Difference*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvcm4g4q>

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743. <https://doi.org/10/bzpb6t>

TABLE DES MATIERES

<i>Remerciements</i>	<i>i</i>
<i>Sommaire</i>	<i>v</i>
<i>Avant-Propos</i>	7
<i>Introduction</i>	11
L'Anthropocène, l'âge où les Femmes et les Hommes constituent une force tellurique	11
Le Capitalocène, un contre-récit alternatif	13
Des travaux ancrés dans le contre-récit que constitue le Capitalocène	17
Problématisation et structuration du mémoire de HDR	19
<i>PARTIE 1 – Une trajectoire de recherche hétérodoxe en Sciences de Gestion</i>	23
<i>Préambule : Ma trajectoire de recherche</i>	25
Période 1. Approche territorialisée et hétérodoxe du Management Public et premières expériences de recherche-action	27
Période 2. Ancrage de plus en plus fort dans le champ de l'Économie Sociale et Solidaire et premières expériences de direction de recherche	30
Période 3. Découverte de l'Anthropocène, coordination d'un projet ANR JCJC et perspective critique des organisations alternatives	31
Pour (ne pas) conclure : le diptyque territoire-organisation comme pivot de ma trajectoire de recherche	36
<i>Chapitre 1. Quand le territoire entre dans les Sciences de Gestion : un potentiel analytique hétérodoxe</i>	40
Section 1. Ouvrir la boîte noire du territoire	41
1. les apports de la géographie humaine pour une acception phénoménologique et complexe du territoire	41
2. Le système-territoire	48
Section 2. Le territoire, un concept opératoire pour les Sciences de Gestion	50
1. « Territorialiser » les Sciences de Gestion	50
2. Les perspectives que je retiens dans mes travaux	52
Section 3. Des contributions analytiques	56
1. Les Dynamiques de proximité comme grille analytique du système territorial	56
2. La théorie des Parties-Prenantes comme grille analytique du système-d'acteur·rices	65
3. Les rôles du territoire dans le Travail Institutionnel	67
<i>Chapitre 2. Une approche hétérodoxe des Sciences de Gestion à travers les champs du Management Public et de l'Économie Sociale et Solidaire</i>	76
Section 1. Le Management Public à l'aune d'une approche critique du Nouveau Management Public et d'une approche territorialisée des enjeux de gouvernance	77
1. Une critique du Nouveau Management Public (NMP)	77

2. Vers une approche territorialisée du Management Public : le Management Territorial Stratégique _____	82
Section 2. Les SCIC, un objet d'étude privilégié dans le champ de l'ESS _____	87
1. Le champ de l'ESS : des promesses et des réalités organisationnelles plurielles _____	88
2. Les SCIC, un objet d'étude privilégié _____	93
Section 3. Des contributions dans les champs du Management Public et de l'Économie Sociale et Solidaire _____	100
1. Mes contributions au courant du Management Territorial Stratégique _____	100
2. Mes contributions à la gestion des SCIC _____	103
Chapitre 3. Le pluralisme axiologique au cœur de mes travaux _____	106
Section 1. Le pluralisme axiologique : un invariant de mes travaux _____	107
1. Le territoire, un objet d'étude propice à l'analyse du/par le pluralisme axiologique _____	107
2. Les organisations publiques et de l'ESS, des objets d'étude propices à l'analyse du/par le pluralisme axiologique _____	108
Section 2. La Théorie Néo-Institutionnelle : genèse et évolutions d'une approche multi-niveaux _____	110
1. Fondements et Pré-supposés de la TNI _____	110
2. La TNI, une approche multi-niveaux et évolutive _____	112
Section 3. Mes contributions au courant de la TNI _____	116
1. Les logiques institutionnelles : stratégies de gestion _____	116
2. Les tensions dans les organisations hybrides _____	122
3. Le travail institutionnel : quand la capacité d'agence des acteur·rices est reconnue _____	127
En synthèse _____	134
PARTIE 2 – La fabrique de la critique par et dans les organisations alternatives locales _____	136
<i>Préambule : Le programme SCIC-AGRI : la colonne vertébrale de mes recherches présentes et futures</i> _____	137
La genèse d'une grappe de projets : le programme de recherche SCIC-AGRI _____	138
Problématisation du programme de recherche _____	143
Structuration du programme de recherche _____	146
Chapitre 4. Les SCIC : des Organisations Alternatives productives et instituées soumises au risque de dégénérescence _____	152
Section 1. Des perspectives néo-wébériennes aux perspectives critiques pour embrasser toutes les facettes de la SCIC _____	153
1. Des perspectives néo-wébériennes... _____	153
2. ... Aux perspectives critiques _____	155
Section 2. Pourquoi est-ce essentiel de mener des recherches sur, avec et pour les organisations alternatives ? _____	158
1. Positionnement du courant des organisations alternatives dans les perspectives critiques _____	158
2. Qu'est-ce qu'une organisation alternative ? _____	159
3. Les organisations alternatives, des organisations 'sous tension' _____	162
Section 3. Les SCIC, des organisations soumises au risque de dégénérescence _____	163

1.	Les coopératives, entre projet politique alternatif et risque de dégénérescence _____	164
2.	Les SCIC au cœur de trois dynamiques de dégénérescence _____	166
	Chapitre 5. Perspectives de recherche autour des SCIC _____	170
	Section 1. La SCIC dans son champ : puissance et impuissance _____	171
1.	De l'importance du champ dans la fabrique et la représentation de l'alternative _____	171
2.	De l'importance de produire une étude de cas du champ agri-alimentaire _____	173
3.	Pour aller plus loin _____	174
	Section 2. Ouvrir la boîte noire de l'organisation SCIC _____	177
1.	Les SCIC : des organisations auto-gestionnaires ? _____	178
2.	Vers des modèles économiques alternatifs ? _____	180
3.	Des stratégies alternatives de mise à l'échelle ? _____	184
	Section 3. SCIC, territoire et espace _____	187
1.	Des problématiques construites collectivement _____	187
2.	De l'utilité de penser l'espace dans la critique sociale _____	189
3.	Les Communs négatifs _____	192
	En synthèse _____	196
	PARTIE 3 – Stratégie de subversion dans le champ scientifique _____	197
	<i>Préambule : Un champ scientifique dominé par le capitalisme académique _____</i>	199
	Les Sciences Humaines et Sociales au sein du champ scientifique _____	199
	Généalogie du capitalisme académique _____	202
	Que produit le capitalisme académique sur les chercheur·ses ? _____	206
	Chapitre 6. Comprendre et dévoiler les multiples dimensions de l'action collective organisée _____	210
	Section 1. Quels designs de recherche pour comprendre l'action collective organisée ? _____	211
1.	Des designs à dominante qualitative pour comprendre les acteur·rices en situation _____	211
2.	Mes « gestes » de la recherche pour comprendre les acteur·rices en situation _____	216
	Section 2. Vers une posture critique de plus en plus assumée _____	221
1.	La recherche critique en Sciences de Gestion : une arène pluraliste _____	221
2.	Une posture critique constructive _____	225
	Chapitre 7. Défendre une posture de recherche participative, engagée et responsable _____	228
	Section 1. Une recherche participative ... _____	229
1.	Les recherches participatives et interactives, des challengers dans le champ scientifique _____	229
2.	Faire de la recherche avec et pour les acteur·rices _____	234
3.	Ce que les acteur·rices nous apportent _____	239
	Section 2. ... Engagée et responsable _____	241
1.	Au-delà de la participation et de l'interaction, l'engagement et la responsabilité _____	241
2.	Recherche partenariale et fonctions de la connaissance produite _____	248
	Chapitre 8. Principes et perspectives pour penser la relation doctorant·es-direction de thèse _____	251
	Section 1. « Diriger » ; « Accompagner » ; « Armer » ? _____	252
1.	Définir le contexte et la nature de la relation entre encadrant·e(s) et doctorant·e _____	252
2.	Non pas « diriger », mais « accompagner » et « armer » _____	254

Section 2. Et en pratique ? _____	257
1. En amont de la thèse _____	257
2. Pendant et après la thèse _____	265
En synthèse _____	271
<i>Conclusion</i> _____	272
<i>Références bibliographiques</i> _____	275
<i>Table des matières</i> _____	306
<i>Liste des tableaux</i> _____	310
<i>Liste des figures</i> _____	311
<i>Liste des illustrations</i> _____	312
<i>Liste des encadrés</i> _____	313

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1- Typologie des registres de proximité territoriale</i>	64
<i>Tableau 2. Organisation entrepreneuriale vs organisation territoriale</i>	84
<i>Tableau 3. Les tensions des entreprises sociales appliquées aux coopératives multi-sociétaires</i>	124
<i>Tableau 4- Principales contributions de mes recherches</i>	130
<i>Tableau 5. Distinction entre recherche-action, recherche intervention et recherche partenariale</i>	232
<i>Tableau 6. Typologie des différentes fonctions des connaissances produites en Sciences de Gestion</i>	248
<i>Tableau 8. Les épreuves du parcours doctoral</i>	255

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Structuration de la Partie 1	24
Figure 2. Trajectoire professionnelle	26
Figure 3. Synthèse de ma trajectoire de recherche autour du territoire	38
Figure 4. Synthèse de ma trajectoire de recherche autour de l'organisation	39
Figure 5. Les trois sous-systèmes du territoire	49
Figure 6. Le territoire contient le travail institutionnel	70
Figure 7. Le territoire médiatise le travail institutionnel	71
Figure 8. Le territoire complique le travail institutionnel	72
Figure 9. Le territoire complique le travail institutionnel	74
Figure 10. Mes différentes perspectives de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)	91
Figure 11. Le portefeuille territorial d'évènements culturels	101
Figure 12. Le portefeuille territorial d'évènements culturels au service de l'attractivité territoriale durable	102
Figure 13. Modèle intégrateur du leadership territorial	102
Figure 14. Évolutions du courant de la TNI	113
Figure 15. Synthèse des résultats de l'article	120
Figure 16. Stratégie de paramétrage d'un PCG "escamoté" pour introduire une logique illégitime	121
Figure 17. Le modèle des formes de travail institutionnel	127
Figure 18. Le travail territorial comme forme de travail institutionnel	128
Figure 19- Les SCIC partenaires du programme de recherche SCIC-AGRI	142
Figure 20- Le programme SCIC-AGRI : une grappe de projets	143
Figure 21- Les trois principaux questionnements du programme de recherche	145
Figure 22- Approche multi-échelle et méthodologie d'accès au réel	147
Figure 23- Architecture du programme de recherche	148
Figure 24- À l'épreuve du terrain, des questions de recherche qui se précisent	151
Figure 25- Principales caractéristiques d'opposition entre modèles organisationnels dominant et alternatif	160
Figure 26- cartographie de la critique en gestion	163
Figure 27- Phénomènes de concentration et de filialisation des groupes coopératifs agricoles	167
Figure 28- Le Champ d'action stratégique agri-alimentaire	177
Figure 29- Méthodologie d'émergence et de construction de problématiques	187
Figure 30. Comment je fais et pense la recherche	198
Figure 31. Implications du raisonnement idiographique	218
Figure 32. Les 4 pôles interdépendants des gestes de la recherche	219

LISTE DES ILLUSTRATIONS

<i>Illustration 1. Marseille Provence 2013 Capitale européenne de la culture : quand prescription et construction se rencontrent</i>	55
<i>Illustration 2. Quand les événements culturels activent différentes formes de proximité sur le territoire</i>	61
<i>Illustration 3. Le Projet Parcours, une configuration particulière de convocation de la proximité d'opportunité</i>	63
<i>Illustration 4. Les parties prenantes du portefeuille territorial d'évènements culturels de la CPA</i>	66
<i>Illustration 5. Anim'Assos, un RTO de l'ESS en quête de changement</i>	68
<i>Illustration 6. Quand le territoire est une enceinte sociale</i>	70
<i>Illustration 7. Quand le territoire médiatise le travail institutionnel</i>	71
<i>Illustration 8. Quand le territoire complique le travail institutionnel</i>	72
<i>Illustration 9. Un festival au cœur du travail institutionnel</i>	73
<i>Illustration 10. Quand le MTS permet de révéler le pluralisme axiologique présent sur le territoire</i>	85
<i>Illustration 11. les fondations d'entreprise, des organisations en marge de l'ESS</i>	92
<i>Illustration 12. La difficile animation du multi-sociétariat</i>	97
<i>Illustration 13. Des pratiques qui favorisent une comptabilité dialogique</i>	157
<i>Illustration 14. Le champ des Professions Libérales Réglementées (PLR)</i>	172

LISTE DES ENCADRES

<i>Encadré 1- Résumé de la thèse</i>	29
<i>Encadré 2. De l'économie sociale à l'ESS : un périmètre mouvant</i>	89
<i>Encadré 3. TNI et pluralisme axiologique</i>	115
<i>Encadré 4. Résultats du projet exploratoire financé par le labex SMS</i>	140
<i>Encadré 5. Autogestion et SCIC</i>	178
<i>Encadré 6. Des organisations alternatives spécifiques : les organisations post-croissance</i>	185
<i>Encadré 7. Le raisonnement idiographique</i>	214
<i>Encadré 8. Les recherches participatives et interactives : état des lieux</i>	230
<i>Encadré 9. Les recherches engagées et responsables : état des lieux</i>	242
<i>Encadré 10. Genèse des résidences scientifiques</i>	245