

Co-évolution durant la création des méta-organisations multi-parties prenantes : influence sur les enjeux sociaux de territoire

Saniossian, Jennifer

Université de Lille – IAE Lille

jennifer.saniossian@gmail.com

Résumé :

Cinq ans après la volonté inscrite dans la loi de développer des Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE), nous cherchons à valider l'ambition politique des PTCE de favoriser et contribuer au développement local durable (Art. 9 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire). Par l'observation des processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes (MO MPP) (Ahrne & Brunsson, 2008 ; Berkowitz & Dumez, 2015), nous cherchons à mettre en évidence les effets de création des PTCE sur l'accélération du développement local durable dans les territoires concernés. La question de recherche de cette contribution est la suivante : En quoi le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes affecte la réponse aux enjeux sociaux de territoire ? L'article présente une étude de cas encadrée (Yin, 2009) sur le territoire régional des Hauts-de-France. La collecte des données est basée sur une étude multi-niveaux comprenant l'environnement institutionnel et de réseaux, les méta-organisations multi-parties prenantes, et les organisations membres. Par l'analyse des effets de co-évolution (Child et al., 2012 ; Jones, 2001 ; Lewin & Volberda, 1999) dans le processus de création des MO, nous mettons en évidence l'influence croisée des organisations, méta-organisations et environnement. L'article contribue ainsi à révéler que les processus de co-évolution multiples influent sur la prise de conscience, la diffusion et le développement de réponses aux besoins sociaux de territoire. Cet article met également en évidence que le triptyque de co-évolution facilite la création de la MO MPP par le développement progressif de similarités entre les organisations parties prenantes ainsi que la mise en place d'un environnement facilitant.

Mots-clés : méta-organisations ; multi-parties prenantes ; création ; co-évolution ; innovation sociale.

Co-évolution durant la création des méta-organisations multi-parties prenantes : influence sur les enjeux sociaux de territoire

INTRODUCTION

Le législateur, par l'article 9 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, a mis en évidence sa volonté de promouvoir la création des pôles territoriaux de coopération économie (PTCE). Ces pôles sont définis comme un regroupement sur le même territoire, d'organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS), d'entreprises, de collectivités territoriales, de centres de recherche, d'organismes de formation pour mettre en œuvre « *une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable* » (Art. 9). Par cette inscription législative, accompagnée d'une politique financière facilitante (appels à projets nationaux et régionaux) et de la libre disposition d'utiliser la terminologie PTCE pour les organisations s'engageant dans de telles démarches, les institutions publiques ont cherché à faciliter leur déploiement. Les PTCE ont pour objectif de développer des coopérations territoriales innovantes entre acteurs de même nature dans le but de répondre aux enjeux sociaux et environnementaux des territoires. Le PTCE en tant que forme organisationnelle empirique se rapproche du concept théorique de méta-organisations multi-parties prenantes (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008 ; Berkowitz & Dumez, 2015). Ces méta-organisations multi-parties prenantes (MO MPP) présentent un haut-niveau de coopération se poursuivant jusqu'à la création d'une organisation commune entre des membres qui diffèrent notamment par leur nature d'organisation. Cinq ans après cette volonté inscrite dans la loi, nous cherchons à valider l'ambition politique des PTCE de favoriser et contribuer au développement local durable. Par l'observation des processus de création des MO MPP, nous cherchons à mettre en évidence les effets de leur création sur l'accélération du développement local durable dans les territoires concernés. De ce fait, la question de recherche de cette contribution est la suivante : En quoi le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes affecte la réponse aux enjeux sociaux de territoire ? L'article présente une étude de cas encadrée (Yin, 2009) sur le territoire régional des Hauts-de-France. La collecte des données est basée sur l'étude durant deux années des espaces institutionnels concernés par

la création des PTCE en région Hauts-de-France, des PTCE créés, ainsi que l'étude approfondie de quatre d'entre eux en cours de création et leurs organisations parties prenantes. Par l'analyse des effets de co-évolution (Child et al., 2012 ; Jones, 2001 ; Lewin & Volberda, 1999) dans le processus de création des MO MPP au sein de ce territoire, nous mettons en évidence l'influence croisée des organisations, méta-organisations et environnement. Cette inter-influence en triptyque est même facilitée par le processus de création de la MO MPP. L'article contribue ainsi à révéler que les processus de co-évolution multiple influent sur la prise de conscience, la diffusion et le développement de réponses aux besoins sociaux de territoire. Cet article met également en évidence que le triptyque de co-évolution facilite la création de la MO MPP par le développement progressif de similarités entre les organisations parties prenantes ainsi que la mise en place d'un environnement facilitant.

1. LES META-ORGANISATIONS ET LEUR INFLUENCE SUR LES ENJEUX SOCIAUX DE TERRITOIRE

Dans cette première partie, nous revenons sur les éléments connus et les limites des études sur les méta-organisations multi-parties prenantes, les enjeux sociaux de territoire et l'innovation sociale nous amenant à proposer le cadre d'analyse co-évolutive pour traiter de la problématisation identifiée.

1.1 LES PROCESSUS DE CREATION ET LES ACTIVITES DES MO MPP

1.1.1 Les MO MPP et leur processus de création

Ahrne et Brunsson (2008: 3) définissent les méta-organisations comme « *ayant des organisations en tant que membres* »¹. Ces membres sont des organisations de toutes natures, possédant une grande autonomie, libres dans leur choix d'adhérer ou de quitter, conservant leur indépendance et étant égaux entre eux au sein de la méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2008). Les méta-organisations, en tant qu'organisations formelles, possèdent plusieurs caractéristiques, telles que : l'adhésion des membres (choix, traitement, exclusion), une organisation hiérarchique (prises de décisions, vote, obligation de respect des décisions), des règles et normes, des contrôles (pour mesurer et estimer la performance) et des sanctions (Ahrne & Brunsson, 2011). De plus, Ahrne et Brunsson (2008) affirment également le fait que les méta-organisations durables sont faites d'organisations similaires considérant que « *les méta-organisations avec trop peu de similitudes entre leurs membres ont tendance à être faibles et ont une portée étroite d'influence sur les autres* » (Ahrne & Brunsson, 2008 : 104). Cependant,

¹ Toutes les citations en langue anglaise ont été traduites par l'auteur.

Berkowitz et Dumez (2015) précisent que les méta-organisations multi-parties prenantes (MO MPP), basées sur des organisations de natures différentes (entreprises, gouvernements, syndicats, organisations de la société civile) se développent, avec une organisation strictement tripartite, incluant tous les acteurs sociaux pertinents. Les MO MPP sont donc des organisations formelles possédant ces caractéristiques tout ayant la particularité de la nature des organisations qui en sont membres. Plusieurs intérêts conduisent à la création des méta-organisations. Ahrne et Brunsson (2008) mettent en évidence l'intérêt de « *changer les conditions d'interaction entre les membres* » (Ahrne & Brunsson, 2008 : 66), notamment pour permettre la réalisation d'actions concertées entre eux (activités, opinions, déclarations) portées d'une seule voix dans le but d'accumuler du pouvoir et de faire changer l'environnement (réglementations, relations avec les organisations, etc.). Pourtant, les méta-organisations peuvent également être créées par une organisation « extérieure » souhaitant qu'une méta-organisation se crée pour éliminer une partie de l'environnement ou pour parler avec un seul interlocuteur (Ahrne & Brunsson, 2008). Ces intérêts entraînent ainsi un ordre nouveau dans l'environnement par la mise en place d'un degré important de structuration au sein d'un champ organisationnel mais également des conditions nouvelles en termes d'interaction, d'isomorphisme et de statut similaire pour tous les membres (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008). L'étude de méta-organisations comportant des membres similaires a permis de mettre en évidence les processus de création de telles organisations. Valente et Oliver (2018 : 7) affirment que « *la genèse de ces méta-organisations était subordonnée à (a) des conditions favorables reflétant une réceptivité à une collaboration innovante ainsi que (b) un processus dynamique en quatre étapes qui a facilité une orientation inter-organisationnelle et transformé des ressources ou des connaissances dormantes et apparemment sans valeur entre de multiples acteurs en sources critiques pour atteindre les objectifs systémiques* ». La figure 1 ci-dessous présente le processus de formation d'une méta-organisation selon les auteurs.

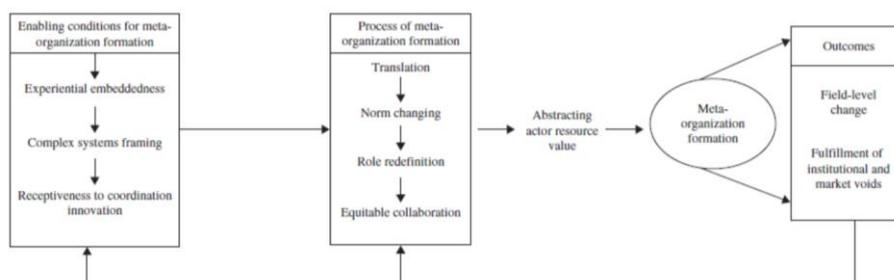


Figure 1. Formation de la méta-organisation, d'après Valente et Oliver (2018 : 7)

1.1.2 Les activités au cœur des MO MPP

Ahrne et Brunsson (2005) mettent en évidence plusieurs activités développées par une méta-organisation, notamment : l'organisation de la coopération, la mise en place d'une influence externe ou l'organisation de l'action collective entre les membres. Berkowitz (2016) ajoute également les aspects de préservation des communs, le management des parties prenantes ou encore le développement de réponses aux enjeux sociaux et environnementaux comme des activités spécifiques des méta-organisations multi-parties prenantes (MO MPP). Valente et Oliver (2018) affirment quant à eux que la formation des méta-organisations provient de la volonté des organisations à répondre à des problèmes complexes. Une autre activité centrale dans les méta-organisations concerne le développement et la production de l'innovation. Leys et Joffre (2014 : 130) mettent ainsi en évidence le « *bouillonnement culturel* » lié à l'innovation dans la méta-organisation ainsi que l'intérêt pour chaque membre « *d'enrichir ses compétences par la confrontation à d'autres acteurs répondant à un système de règles différents* ». Gimet et Grenier (2018 : 12) observent quant à eux les éléments organisant la méta-organisation pour « *favoriser l'innovation entre ses membres* ». Les méta-organisations ont également pour activité de chercher à « *affecter l'environnement au-delà des frontières de la méta-organisation* » (Berkowitz & Bor, 2018), par exemple lorsque les MO MPP ont pour objectif de neutraliser les conflits et jeux de pouvoir entre gouvernements et associations. Berkowitz et Bor (2018) insistent aussi sur le fait que l'environnement agit sur la méta-organisation en retour. Brankovic (2018 : 15) affirme quant à elle que les méta-organisations sont des agents du changement institutionnel car elles permettent « *une source de stabilité dans les champs organisationnels* ». La thématique du changement est également étudiée au sein des méta-organisations. Ahrne et Brunsson (2005) montrent que les changements dans les méta-organisations sont difficiles, que ce soit au niveau des activités des membres mais aussi des activités de la méta-organisation elle-même. Ces difficultés sont dues à la faiblesse de l'autorité centrale et des procédures de prises de décision, entraînant un risque important de crise au sein de la méta-organisation. Leys et Joffre (2014 : 131) affirment quant à eux que la méta-organisation peut être « *un élément porteur de changement pour ses membres dans la mesure où elle favorise l'apprentissage de nouvelles pratiques* » dès lors que ces organisations la considèrent comme une opportunité.

1.1.3 La réponse aux enjeux sociaux par les méta-organisations

Plusieurs auteurs (Berkowitz, 2016, 2018 ; Berkowitz & Dumez, 2016 ; Carmagnac & Carbone, 2019 ; Cropper & Bor, 2018) ont récemment mis l'accent sur l'action des méta-organisations, qu'elles soient multi-parties prenantes ou non, dans la réponse aux enjeux sociaux, sociétaux et de développement durable. En effet, Berkowitz (2016) affirme que les méta-organisations sont des dispositifs rendant le développement durable performatif par : la rencontre d'acteurs dans des espaces de conversation et négociation, la co-construction de capacités, et la diffusion implicite de normes et pratiques sur le développement durable. Le développement et la diffusion de l'innovation durable sont facilités par six capacités organisationnelles clés au sein des méta-organisations que sont « *l'anticipation des changements futurs et des externalités négatives de l'innovation, la résilience aux changements, la réflexivité sur l'environnement, la société et le changement, la réactivité, c'est-à-dire la capacité de s'adapter aux circonstances changeantes, l'inclusion des parties prenantes et la responsabilité à leur égard* » (Berkowitz, 2018 : 421). Carmagnac et Carbone (2019) mettent quant à elles en évidence le rôle des méta-organisations dans la création et la promotion des principes et mécanismes du développement durable, notamment dans le cadre d'une chaîne de valeur durable. Ce rôle est rendu possible grâce à la réorganisation des dynamiques de gouvernance, au changement de l'environnement des membres et à la mise en place d'interactions transactionnelles (Carmagnac & Carbone, 2019). Cependant, le champ d'étude autour de la place des méta-organisations dans le développement local durable est encore peu développé. En effet, Berkowitz et Dumez (2016) préconisent d'explorer trois sujets en particulier : l'analyse des dynamiques et processus des méta-organisations dans ce secteur, l'efficacité et l'utilité des méta-organisations dans ce champ ainsi que les interactions entre les membres, au sein de la méta-organisation et dans leur environnement. Berkowitz (2018) ajoute également l'intérêt d'étudier les différents types de méta-organisations et leur rôle dans le développement d'innovations durables. Enfin les MO MPP paraissent tout à fait pertinentes dans la diffusion des pratiques de durabilité mais « *des recherches empiriques et conceptuelles supplémentaires sont nécessaires pour comprendre comment les méta-organisations peuvent faciliter la transition vers la durabilité* » (Berkowitz & Bor, 2018).

1.2 ENJEUX SOCIAUX & INNOVATION SOCIALE SUR LES TERRITOIRES

1.2.1 Les enjeux sociaux, préoccupation des organisations à coopérer

Les enjeux de développement durable peuvent être définis au sein de trois dimensions : économique, écologique et sociale (Vifell & Thedvall, 2012).

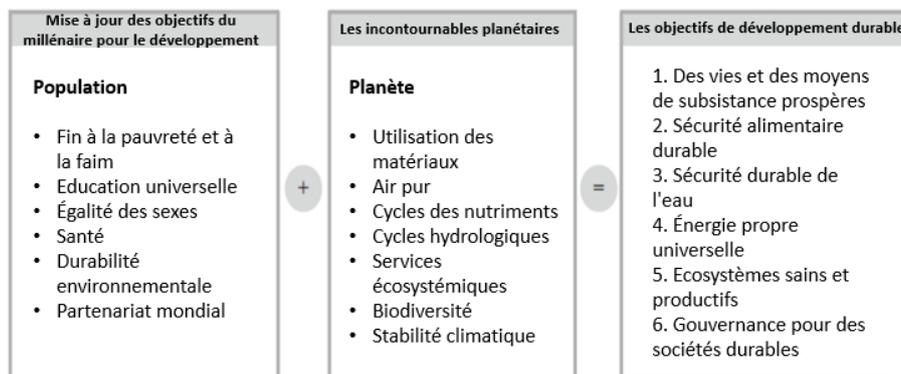


Figure 2. Buts du développement durable d'après Voegtlin et Scherer (2017 : 233), traduit par les auteurs

Plus particulièrement, Voegtlin et Scherer (2017) considèrent les buts de développement durable comme des éléments intégrant les besoins sociaux de la population et de la planète comme le montre la figure 2 ci-dessus. Ces buts de développement durable définissent ainsi les enjeux sociaux auxquels les organisations et les territoires sont confrontés. Concernant le rôle des organisations vis-à-vis de ces enjeux sociaux, Favreau (2008) rappelle que depuis la fin des Trente Glorieuses, l'idée s'est développée de penser le social et l'économique de façon imbriquée au niveau des territoires. Ces mutations ont impacté les associations dans leurs liens avec les collectivités locales ainsi que dans la recherche d'un positionnement et d'une gestion économique et financière (Baudet & Heim, 2018 ; Loubat, 2006). Ces mutations ont également eu un impact au niveau des entreprises qui ont pris un *tournant sociétal* où « *l'organisation et la société ne forment qu'un seul et même phénomène* » (De Vaujany et al., 2016). La notion de coopération a été largement utilisée dans les politiques publiques comme un élément nécessaire au développement des organisations, notamment par la mise en place de nouvelles formes organisationnelles collectives telles que les sociétés coopératives d'intérêt collectif, les sociétés coopératives productives, les groupements, les pôles de compétitivité ou encore les pôles territoriaux de coopération économique. De plus, Lacroix et Slitine (2016) mettent en avant l'utilité de la coopération pour développer le territoire. Selon Hardy (2010) et Jaeger (2010) coopérer est une nécessité pour les organisations sociales et médico-sociales afin de mieux se coordonner entre établissements et services. Pour Grenier et Guitton-Philippe (2010) la coopération, notamment lorsqu'elle est à un niveau territorial et s'accompagne d'acteurs et

d'outils, peut permettre de développer des modes de gouvernance des politiques sanitaires et sociales de façon collective au niveau institutionnel. Ainsi, les organisations, par le mouvement législatif mais aussi sociétal, sont sollicitées pour développer des coopérations afin de répondre à des enjeux sociaux et de développement durable par la gestion des coûts, de l'innovation ou encore du développement territorial. Cependant, la gestion de ces coopérations, leurs modalités d'actions et leurs effets concrets sur la réponse aux enjeux sociaux restent peu étudiés dans les études en sciences de gestion.

1.2.2 L'innovation sociale et responsable comme moyen de réponse aux enjeux sociaux

La perception de l'innovation a évolué, passant d'une vision restrictive où l'innovation correspond à des produits ou services nouveaux, à une vision élargie dans un champ institutionnel où l'innovation est insérée dans un écosystème industriel associé à « *un nouvel univers de significations et de symboles partagés* » (Aggeri, 2011 : 92). Plusieurs formes d'innovation sont présentes dans la littérature et correspondent à des manières pour les organisations de répondre aux enjeux sociaux de territoire. En premier lieu, l'innovation sociale peut être définie de deux façons différentes (Defourny & Nyssens, 2017 : 15) : d'une part « *comme une réponse aux failles du marché, à l'insuffisance de l'action publique aux limites de la philanthropie* » intégrant alors une approche technique sans faire référence aux inégalités sociales ; d'autre part « *comme des actions collectives qui visent un renouveau profond des institutions et qui conduisent à des transformations sociales* » intégrant de ce fait les finalités sociales et environnementales. Cette deuxième façon est organisée de façon collective en lien avec les mouvements sociaux. Elle est reprise par Besançon et Chochoy (2015 : 81) comme une approche institutionnaliste considérant particulièrement « *le processus de l'innovation sociale et tout particulièrement sur son aspect collectif, en insistant sur la transformation sociale* ». De plus, Voegtlin et Scherer (2017) présentent l'innovation responsable comme un moyen de contribuer au développement durable. Ces innovations comportent trois dimensions : « (1) *les innovations qui évitent de nuire aux populations et à la planète, (2) les innovations qui "font du bien" en offrant de nouveaux produits, services ou technologies qui favorisent le développement durable, et (3) des systèmes de gouvernance mondiale qui sont en place pour faciliter les innovations qui évitent les dommages et "font du bien"* » (Voegtlin & Scherer, 2017 : 227). Ainsi, l'innovation apparaît comme protéiforme mais ayant un objectif clair de réponse aux besoins et enjeux sociaux, qu'ils soient institutionnels, planétaires ou territoriaux.

1.2.3 Le territoire, un espace collectif et partagé

Selon Batazzi et Laudati (2016 : 10), le territoire est « *avant tout un espace mental, conceptualisé et chargé de sens, lié à certaines valeurs* ». En effet, la prise de sens et de conscience du territoire est liée à l'engagement des organisations parties prenantes dans ce territoire. De plus, chaque organisation se construit une représentation du territoire à partir de « *sa configuration physique, des activités qui s'y déroulent et de sa propre expérience (individuelle et collective) à la fois spatiale, sociale et culturelle.* » (Batazzi & Laudati, 2016 : 10). De ce fait, le territoire est subjectif et subjectivé pour chaque organisation. Bourret et al. (2012 : 62) définissent le territoire comme « *une intelligence collective construite progressivement notamment autour de la synergie des projets* ». Concernant les liens entre territoire et stratégie, Asselineau et Cromarias (2010 : 152) indiquent que « *l'analyse stratégique a longtemps considéré le territoire comme une simple variable d'ajustement, sans existence propre* ». Ils mettent alors en évidence que le territoire peut « *émerger comme une structure active de développement* » (Asselineau & Cromarias, 2010 : 165) dans le cadre de l'institutionnalisation de coopérations territoriales. Zardet et Noguera (2013 : 27) considèrent quant à eux que la gouvernance territoriale « *se doit de répondre à la diversité des acteurs en présence, à leurs attentes, et aux incertitudes radicales de la coordination de leurs activités et contributions respectives à la réalisation d'un projet collectif* ». Enfin Porter (2000 : 19) admet que la localisation d'une organisation influe sur son avantage compétitif « *à travers son influence sur la productivité* ». Il ajoute également que le caractère concurrentiel est influencé lui-même par l'environnement d'entreprise. De ce fait, l'aspect territorial paraît avoir un effet important sur le développement de l'innovation ainsi que la réponse aux enjeux sociaux. En effet, le territoire intervient alors comme antécédent éclairant le diagnostic des besoins sociaux et comme espace où s'actionneront les réponses à ces besoins par la coopération des organisations en présence.

1.3 PROBLEMATISATION ET CADRES D'ANALYSE DE L'ETUDE

1.3.1 La particularité des MO MPP et les enjeux sociaux pendant le processus de création

Les éléments présentés ci-dessus permettent de mettre en évidence plusieurs constats concernant l'étude des MO MPP, de leur processus de création ainsi que de leur influence sur les enjeux sociaux de territoire. Premièrement, nous pouvons mettre en évidence que les MO MPP sont des formes organisationnelles de plus en plus présentes. Leur étude reste cependant assez limitée, au vu du faible nombre d'articles et de contributions. Les axes de recherche pour

des études sur les MO MPP concernent notamment la place des membres, la raison de leur création et de leur action ou encore leur processus de création. Deuxièmement, nous pouvons mettre en évidence l'intérêt d'étudier les effets de co-évolution entre la méta-organisation, l'environnement et les organisations car plusieurs auteurs présentent les activités principales des méta-organisations dans la gestion, le développement et la régulation de l'environnement. Exceptée l'étude de Cropper et Bor (2018) qui met en évidence l'évolution de la méta-organisation en fonction de l'évolution de l'environnement ainsi que l'évolution des membres, la littérature concernant la co-évolution est peu mise en lien avec le courant théorique autour des méta-organisations. Troisièmement, plusieurs auteurs présentent la place des méta-organisations dans la réponse aux enjeux sociaux de territoire et enjeux de développement durable. Ils observent également que les méta-organisations permettant cette réponse sont régulièrement multi-parties prenantes et influent ainsi sur les organisations et l'environnement. Or, les études portent principalement sur des méta-organisations déjà créées et organisées. Quatrièmement, la littérature concernant les enjeux sociaux, l'innovation sociale et le territoire met en évidence quant à elle la nécessité de coopérer entre des organisations pour faciliter le déploiement de l'innovation mais également créer des réponses aux enjeux sociaux et territoriaux. Ces études insistent également sur l'importance d'espaces d'échanges entre les organisations pour partager les constats, les analyses et les réponses possibles pour le déploiement de l'innovation sociale. Or, peu d'études observent les processus de création de ces coopérations pour questionner les éléments partagés et changements produits vis-à-vis des enjeux sociaux et de territoire pour les organisations parties prenantes, la MO MPP et l'environnement. Ainsi, il paraît pertinent d'étudier la méta-organisation multi-parties prenantes, dans sa phase de création, afin d'identifier les effets de co-évolution entre les membres, la méta-organisation et l'environnement, ici entendu au sens des régulations externes aux organisations. Cette étude permettrait d'étudier le partage des enjeux sociaux de territoire entre ces différentes organisations et apporter des éléments pour répondre aux limites identifiées.

1.3.2 Le courant co-évolution comme cadre d'analyse

L'étude de la transmission et du partage des enjeux sociaux de territoire par les MO MPP peut être observé par le cadre d'analyse de la co-évolution. La co-évolution peut être définie comme le fait que « *les organisations et leurs parties n'évoluent pas seulement. Ils évoluent les uns avec les autres et avec un environnement organisationnel en évolution* » (Lewin & Volberda,

1999 : 527). Ces effets de co-évolution passent par des processus de variation, sélection et rétention (Lewin & Volberda, 1999). Koza et Lewin (1998) mettent en évidence l'intérêt de cette théorie dans le cadre de l'alliance stratégique pour montrer la co-évolution avec la stratégie de l'entreprise, l'environnement et le management de l'alliance. De ce fait, l'approche de la co-évolution considère que « *les organisations influencent systématiquement leurs environnements* » (Lewin & Volberda, 1999 : 527) et nécessite d'étudier à la fois les organisations et leurs environnements. Selon Lewin et al. (1999), l'étude de la co-évolution doit alors porter sur les adaptations organisationnelles en fonction : du changement sur une longue période, du contexte dans son environnement, des causalités multidirectionnelles, des effets mutuels, simultanés, décalés et imbriqués, des changements intervenus dans les systèmes institutionnels, des macro-variables économiques, sociales et politiques et de la dépendance vis-à-vis du parcours. Rodrigues & Child (2003) ajoutent l'importance d'étudier la dimension politique de la co-évolution, afin d'expliquer la transformation ou la création de nouvelles formes organisationnelles. Concernant la représentation graphique, plusieurs auteurs (Carney & Gedajlovic, 2002 ; Rodrigues & Child, 2003 ; Suhomlinova, 2006) ont adapté le schéma de Lewin et al. (1999) représentant un modèle interconnecté allant de la microévolution à la macroévolution entre : la firme, le secteur, les éléments de l'environnement institutionnel (national) et les éléments de l'environnement extra-institutionnel. Les auteurs intègrent ensuite le processus d'évolution en passant par la performance, le processus, les objectifs et la forme (Rodrigues & Child, 2003) ; l'importance du pouvoir pour influencer (Child et al., 2012) ou encore les ajustements réciproques entre les firmes identifiables et les nouvelles formes (Carney & Gedajlovic, 2002). Plusieurs auteurs ont également mis en évidence des éléments venant affiner le cadre d'analyse initial. Carney et Gedajlovic (2002) observent que le cycle de co-évolution est lent entre les entreprises et l'environnement. Breslin (2011) ajoute trois tensions clés au sein des processus de co-évolution : tension temporelle, tension entre les niveaux et tensions au niveau territorial. Il met également en évidence deux approches distinctes de la co-évolution : l'approche par entité (changement au fil temps par des forces de sélection externes) et l'approche basée sur la pratique (modifications continues par des actions) (Breslin, 2016). Enfin, Ter Wal et Boschma (2011) intègrent les cycles de vie de l'industrie comme des phases dans le cadre de la co-évolution.

1.3.3 La nécessité d'une étude sur la co-évolution au sein des PTCE

En synthèse de cette revue de littérature nous pouvons alors présenter la question de recherche de cet article : *En quoi le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes affecte la réponse aux enjeux sociaux de territoire ?* Cette question a pour objectif de répondre aux attendus législatifs de la loi concernant les PTCE mais également d'observer, au sein du processus de création des MO MPP, de possibles effets de co-évolution permettant d'affecter la réponse aux enjeux sociaux de territoire. Le cadre de la co-évolution permet d'observer les impacts possibles du processus de création aux différents niveaux (organisations, méta-organisations et environnement) dans l'objectif de répondre aux enjeux sociaux de territoire. Nous regroupons trois cadres d'observation afin d'analyser les MO MPP en cours de création. Le premier cadre concerne le processus de création des MO MPP. Nous considérons alors que la MO MPP se trouve en processus de création avant que celle-ci possède les caractéristiques suivantes : structuration juridique, mode d'adhésion des membres, organisations hiérarchiques et règles et normes. Nous nous basons sur le processus de Valente et Oliver (2018) pour observer les éléments facilitant ou non le processus de création de l'organisation.

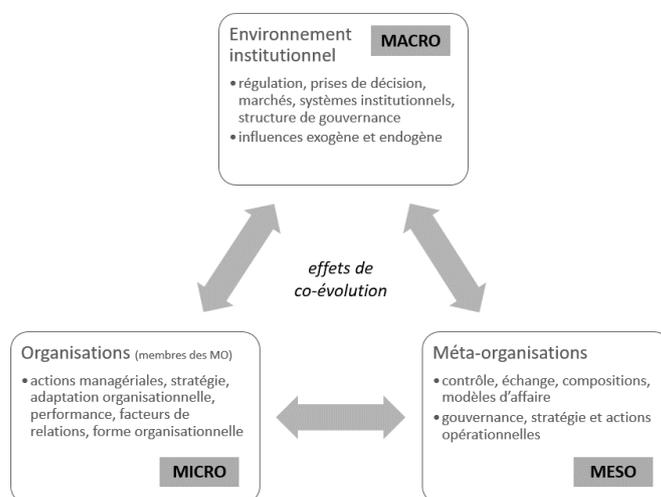


Figure 3. Présentation du cadre théorique adapté pour l'étude de la co-évolution au sein des MO MPP

Le second cadre concerne les enjeux sociaux de territoire et le lien avec l'innovation sociale. Les enjeux sociaux concernent les besoins pour la planète et pour les populations et servent la durabilité et la sécurité des populations, des terres et des ressources naturelles dans un territoire précis, délimité par les organisations membres. Notre cadre concerne également les moyens pour parvenir à répondre à ces enjeux sociaux de territoire, notamment grâce à l'innovation sociale et l'innovation responsable. De ce fait, nous observerons en particulier les réponses qui évitent de nuire ou qui favorisent le développement durable dans une approche collective et

territorialisée, c'est-à-dire spatialement et partenarialement définis. Enfin le dernier cadre concerne la co-évolution et est présenté en figure 3 ci-dessus. Nous chercherons ainsi à observer les différents éléments au sein de chaque niveau d'analyse et leurs impacts sur les autres niveaux.

2. ETUDE DE CAS ENCASTREE DE LA CREATION DE PTCE

Cette deuxième partie présente le terrain spécifique étudié ainsi que le cadre méthodologique et d'analyse choisi pour répondre à la problématique identifiée.

2.1 L'ETUDE DES PTCE, INTERET ET TERRAIN D'ETUDE

2.1.1 Les PTCE comme cadre d'expérimentation des MO MPP

Les PTCE ont été institués et définis par l'article 9 de la loi ESS du 31 Juillet 2014. Les PTCE sont des organisations d'organisations diversifiées (associations, entreprises de l'ESS, entreprises, centres de formation et recherche, collectivités locales, citoyens), sur un territoire donné, ayant la volonté de produire du développement local durable, c'est-à-dire à la fois des emplois sur le territoire (perspective économique) et des réponses aux besoins non pourvus sur celui-ci (perspective sociale). Selon Eynaud et Laurent (2017) et Fontaine (2019), le PTCE est étudié comme un commun. La coopération est alors un moyen de créer du partage et de la mutualisation entre les membres, à partir d'une gouvernance collective. D'autres auteurs étudient le PTCE comme un élément de coopération de l'économie sociale et solidaire (Fraisie & Gianfaldoni, 2017) ou comme un moyen de créer une économie locale verte à partir d'une communauté territoriale (Lecat et al., 2017). Le PTCE est également étudié par une analyse processuelle comme des systèmes localisés productifs et innovants (Bourbousson & Richez-Battesti, 2017). Enfin, certains auteurs étudient le PTCE à partir d'une approche institutionnelle de l'innovation sociale, comme Gianfaldoni (2017), Fraisie (2017) et Besançon et al. (2017). Les PTCE sont alors vus comme un processus qui produit de l'innovation sociale à partir de la coopération et la mutualisation entre des organisations multi-parties prenantes. Les PTCE partagent avec les autres formes de méta-organisations identifiées la présence d'organisations différentes au sein de la coopération, l'objectif de développement d'activités innovantes (services et/ou produits), ainsi que la mutualisation concrète au sein d'une organisation méta. Or, ces PTCE offrent une vision particulière de cette structuration collective car ils associent l'ensemble des parties prenantes (associations, collectivités locales, centres de formations et de recherches, entreprises privées lucratives, entreprises de l'économie sociale et solidaires, collectifs de citoyens) ; ils s'inscrivent sur un territoire précis, délimité, sur lequel sont

implantées les organisations et où elles produisent leurs activités ; ils promeuvent un engagement des activités au profit des citoyens et du territoire (innovation sociale). Ainsi, nous pouvons considérer que le PTCE est une forme particulière de méta-organisation, multi-parties prenantes, territorialisée et ancrée dans la réponse aux enjeux sociaux de territoire. Cette proposition permet d'observer le PTCE comme une forme d'organisation collective, avec une place prépondérante des organisations membres et des acteurs dans le processus de création.

2.1.2 Le développement des PTCE en région Hauts-de-France comme terrain d'étude

Nos missions en tant que chargée de mission recherche et développement (R&D) au sein de l'Institut Godin², où nous réalisons un contrat CIFRE³, nous permettent d'avoir un accès particulier aux PTCE et à leur environnement en région Hauts-de-France. En effet, depuis décembre 2017, nous avons accès à de nombreux espaces d'échanges et de rencontres avec les organisations, les PTCE, les institutions et les collectivités territoriales dans le cadre d'un programme de R&D concernant l'émergence, l'accompagnement et le suivi des PTCE en région Hauts-de-France. Nos premières observations nous ont permis de définir l'intérêt d'étudier la dynamique de co-évolution en région Hauts-de-France. Les nombreux espaces institutionnels, de réseaux, inter-PTCE se développent pour faire émerger les PTCE. Ces observations nous ont également amené à nous questionner sur la réalité et la finalité de la création de ces PTCE, pour répondre à des attendus institutionnels et/ou développer des réponses aux enjeux sociaux de territoire.

2.2 METHODOLOGIE DE L'ETUDE DE CAS ENCASTREE

2.2.1 Design de l'étude de cas encadrée

Dans le cadre de notre design, nous étudions un cas territorial : la région Hauts-de-France dans son rapport au développement des PTCE. Cette étude de cas est encadrée au sens de Yin (2009), comme présenté dans la figure 4 ci-dessous. Cette étude de cas encadrée permet de mettre en évidence l'interconnexion des niveaux d'analyse micro, méso et macro au sein de l'étude de la création et la co-évolution des MO MPP.

Ce schéma montre le cas au niveau d'un territoire, la région Hauts-de-France, intégrant :

- au niveau de l'environnement (macro) des espaces collectifs régionaux, des organisations au niveau régional et des sous-territoires : le collectif TIGA⁴(regroupant des PTCE et des

² Centre de recherche et développement et transfert en sciences humaines et sociales, www.institutgodin.com

³ Convention industrielle de formation par la recherche

⁴ Territoires Innovants de Grande Ambition

institutions telles que les collectivités locales et les réseaux pour répondre à un appel à projet commun), le Collectif French Impact (regroupant des PTCE et des institutions telles que les collectivités locales et les réseaux pour répondre à un appel à projet commun), le collectif inter-PTCE (regroupant les réseaux, centres de recherche et animateurs PTCE), le collectif inter-réseaux d'accompagnement (regroupant les réseaux régionaux et les centres de recherche), les collectivités locales (Conseil Régional des Hauts-de-France, Département de l'Oise), les centres de recherche (tel que l'Institut Godin) et les réseaux (la CRESS⁵ Hauts-de-France et l'APES⁶). Ces collectifs et institutions agissent au niveau régional et accompagnent ou intègrent les organisations et les PTCE (méso et micro) ;

- au niveau méso, les PTCE : 12 PTCE créés ou en cours de création se trouvant chacun dans un territoire délimité, dont les 4 PTCE spécifiquement étudiés dans le cadre de l'étude au niveau micro. Ces PTCE sont intégrés dans un sous-territoire ainsi que dans le territoire régional, notamment dans les différents collectifs cités plus-haut ; et
- au niveau micro les organisations intégrant chaque PTCE : les associations, les collectivités territoriales (villes et agglomération), les organisations de l'ESS et les entreprises qui deviennent membres des PTCE de leur territoire. Ces organisations sont surtout connectées au niveau méso par l'implication dans les PTCE.

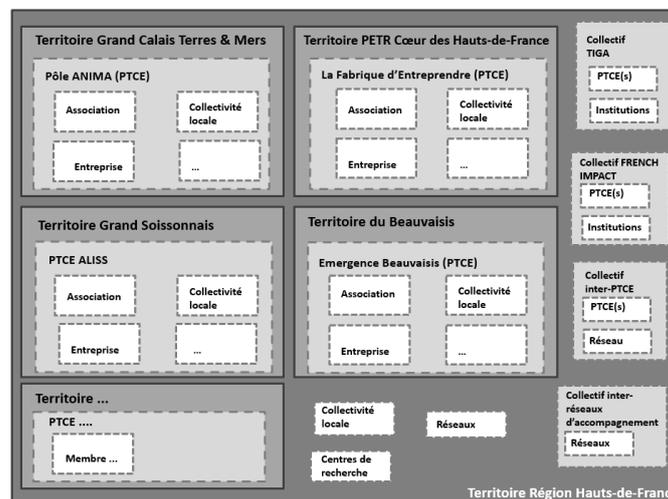


Figure 4. Présentation schématique du cas encadré, inspiré de Yin (2009)

2.2.2 Collecte des données multi-niveaux

La collecte des données de la présente étude s'est déroulée de Décembre 2017 à Décembre 2019. Elle s'est basée sur de nombreux entretiens et des observations participantes synthétisés

⁵ Chambre consulaire Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire en Hauts-de-France

⁶ Association pour une Economie Solidaire, agissant sur la région Hauts-de-France

dans le tableau 1 ci-dessous. Au niveau macro, c'est-à-dire concernant l'étude du cadre environnemental et institutionnel des PTCE, nous avons principalement observé et participé à des réunions et des entretiens informels de travail portant sur l'écriture des politiques publiques, la réponse à des appels à projets institutionnels ou encore des espaces d'échanges inter-institutions. Nous avons également réalisé quelques entretiens avec des acteurs institutionnels tels que les collectivités territoriales au niveau local et régional. L'objectif était de comprendre l'environnement qui gravitait autour du déploiement des PTCE.

Niveau	Rencontres (<i>temporalité</i>)	Observations participantes		Entretiens	
		Nombre	Durée	Nombre	Durée
Macro	Collectif Territoires Innovants de Grande Ambition (<i>Janv. 2018 - Juil. 2018</i>)	2	5h		
	Politique publique région HDF – Accélérateur de Coopération Economique (<i>Mai 2018 – Juin 2019</i>)	3	8h		
	Collectif French Impact Territoires (<i>Juil. 2019</i>)	1	3h		
	Collectif inter-animateurs PTCE (<i>Déc. 2017 – Sept. 2019</i>)	7	43h		
	Collectif inter-réseaux d'accompagnement (<i>Sept. 2019 – Nov. 2019</i>)	3	6h		
	Département de l'Oise (<i>Déc. 2018 – Déc. 2019</i>)			2	3h
	Sous-total	16	65h	2	3h
Méso	Ecopôle Alimentaire (<i>Mai 2018</i>)			1	2h
	Club Entrepreneur Cabbalr (<i>Oct. 2018 – Déc. 2019</i>)	2	8h	2	3h
	Initiatives et Cités (<i>Sept. 2018 – Avril. 2019</i>)			2	4h
	COTESS Sambre-Avesnois (<i>Oct. 2018</i>)	1	2h		
	Emergence Noyonnais (<i>Janv. 2019</i>)			1	1h
	Emergence Cœur de l'Oise (<i>Mars 2019 – Déc. 2019</i>)			3	6h
	Maison d'Economie Solidaire (<i>Avr. 2018 – Déc. 2019</i>)	3	12h		
	Emergence Sud Oise (<i>Mai 2018 – Déc. 2019</i>)			1	1h
	Emergence Beauvaisis (<i>Mai 2018 – Déc. 2019</i>)	5	15h	5	5h
	PTCE Aliss (<i>Mai 2018 – Déc. 2019</i>)	3	8h	5	5h
La Fabrique pour Entreprendre Solidaire (<i>Mai 2018 – Déc. 2019</i>)	2	4h	5	8h	
Pôle ANIMA (<i>Fév. 2018 – Déc. 2019</i>)	2	4h	6	8h	
	Sous-total	18	53h	31	43h
Micro	Organisations d'Emergence Beauvaisis (<i>Sept. 2018 – Déc. 2019</i>)			26	26h
	Organisations du PTCE Aliss (<i>Sept. 2018 – Déc. 2019</i>)			15	15h
	Organisations de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire (<i>Sept. 2018 – Déc. 2019</i>)			14	14h
	Organisations du Pôle Anima (<i>Sept. 2018 – Déc. 2019</i>)			16	16h
	Sous-total			71	71h
	TOTAL	34	118h	106	117h

Tableau 1. Synthèse de la collecte des données entre Déc. 2017 et Déc. 2019

Au niveau méso, c'est-à-dire concernant l'étude des méta-organisations que sont les PTCE au niveau régional, nous avons réalisé des entretiens avec chaque animateur de PTCE présents sur le territoire (soit 12 PTCE en cours de création ou déjà créés). Nous avons observé quelques réunions (comités de pilotage, conseils d'administration) de ces PTCE. Nous avons également observé le positionnement de ces différentes PTCE dans les espaces institutionnels (par exemple les réunions inter-animateurs PTCE). L'objectif était d'étudier la création du PTCE,

son implication dans les réseaux et le développement de réponse aux enjeux sociaux de territoire. Au niveau micro, nous nous sommes concentrés sur quatre PTCE en cours de création : Emergence Beauvaisis, PTCE Aliss, Pôle Anima et Fabrique pour Entreprendre Solidaire. Au sein de ces quatre PTCE nous avons réalisé un à deux entretiens avec chacune des parties prenantes disponibles. Les entretiens avaient pour objectif d'étudier la création du PTCE, la place de l'organisation en son sein, les relations entre les organisations, l'impact de cette création sur l'organisation et le développement de réponse aux enjeux sociaux de territoire. Enfin, nous avons eu accès à plusieurs données secondaires : compte-rendu des réunions, rapports d'activités et documents de présentation.

2.2.3 Utilisation de la théorisation ancrée pour analyser les données

Les données collectées ont été codées et analysées par l'utilisation de la « grounded theory » ou théorie ancrée. Cette méthode, mise en évidence par Corbin & Strauss (1990 : 5), est conçue « pour développer un ensemble de concepts bien intégrés qui fournissent une explication théorique approfondie des phénomènes sociaux étudiés ». Nous respectons les différents principes et cadres de la théorisation ancrée identifiés par Corbin et Strauss (1990). Plus particulièrement, l'analyse des données se base principalement sur un codage axial, c'est-à-dire un codage où « les catégories sont liées à leurs sous-catégories et les relations sont testées par rapport aux données » (Corbin & Strauss, 1990 : 13). Nous avons analysé les éléments recueillis par du codage descriptif puis du codage « in vivo » (Miles et al., 2014) afin de mettre en évidence les différents espaces et leurs fonctions dans l'analyse de chacun des niveaux observés et mieux comprendre les effets de co-évolution.

3. LES EFFETS DE CO-EVOLUTION COMME LEVIER DE REPONSE AUX ENJEUX SOCIAUX DE TERRITOIRE

Cette troisième partie met en évidence les effets de co-évolution entre les organisations, les MO MPP et l'environnement durant le processus de création des MO MPP. Ces effets mettent en évidence des effets de co-évolution croisées permettant la réponse aux enjeux sociaux de territoire. Pour rappel, nous utilisons la data structure, en tableau 2 ci-dessous, inspiré par Corley et Gioia (2004) pour révéler les résultats pertinents et produire une analyse inductive.

Concepts de 1 ^{er} ordre	Thèmes de 2 nd ordre
Dimension 1 : Effets de co-évolution intra-niveaux	
- Multiplication des espaces d'échanges pour « connaître les expériences PTCE sur les territoires » et « partager les pratiques » pour accompagner les PTCE	Institutionnalisation entre institutions pour favoriser la création de MO MPP
- Développement de politiques de financements par les collectivités locales	
- Multiplication de collectifs pour favoriser la création des PTCE	

- Rencontres régulières inter-PTCE afin « d'échanger sur nos problématiques communes » et « sur les actions à mettre en place pour créer le PTCE » - Visites croisées pour avoir des conseils et « retours d'expériences » - Problématiques similaires d'émergence, de structuration et d'activités développées	<i>Isomorphisme entre MO MPP pour faciliter leur création</i>
- Associations et structures de l'ESS s'engagent pour « développer l'économie de proximité », « répondre aux besoins du territoire » - Collectivités locales et institutions sont « sceptiques sur les réalisations concrètes » bien qu'elles soient « intéressées par ces nouvelles structures pour l'innovation » - Entreprises voient l'intérêt de s'associer pour « s'ancrer sur le territoire local »	<i>Acculturation entre organisations pour comprendre les MO MPP</i>
Dimension 2 : Effets de co-évolution inter-niveaux	
- Organisations influencent la création du PTCE par leur nature et leurs apports en ressources - Influence des PTCE par les besoins organisations membres « dans la réalisation de nouvelles activités » - Le PTCE entraîne des règles et valeurs s'imposant aux organisations « concernant les besoins du territoire », « l'innovation des activités » et « la coopération »	<i>Co-évolution entre les organisations et la MO MPP</i>
- « L'histoire du territoire joue sur les pratiques de coopération des PTCE » - Environnement « apporte les ressources et compétences pour développer les activités des PTCE » - Les PTCE « deviennent l'interlocuteur privilégié sur le sujet du développement de l'innovation sociale » sur le territoire	<i>Co-évolution entre l'environnement et la MO MPP</i>
- Contexte social de l'environnement orientant le développement de relations inter-organisationnelles - Les organisations facilitent l'observation des enjeux sociaux sur le territoire par « remontée des besoins auprès des institutions et collectivités locales »	<i>Co-évolution entre l'environnement et les organisations</i>
Dimension 3 : Impacts des effets de co-évolution	
- Organisations entre elles se questionnent sur « la pérennité et la performance des activités » pour répondre aux enjeux sociaux de territoire - Les PTCE partagent leurs expérimentations innovantes pour répondre aux constats similaires entre les territoires - Organisations, PTCE et institutions valident « les constats de territoire » et le co-construisent par l'apport de ressources multiples	<i>Influence sur la réponse aux enjeux sociaux de territoire</i>
- Organisations se ressemblent de plus en plus au fur et à mesure de « partager des visions communes de territoire » - L'environnement facilite la création du PTCE par l'apport de ressources et de légitimité pour ce type de réponse aux enjeux du territoire - Le PTCE devient le lieu légitime de dialogue sur l'innovation sociale pour le territoire	<i>Influence sur la création de la MO MPP</i>

Tableau 2. Data structure des résultats

3.1 PRESENTATION DES EFFETS DE CO-EVOLUTION INTRA-NIVEAUX

3.1.1 Les effets de co-évolution de l'environnement autour des PTCE

Tout d'abord, nous pouvons mettre en évidence le nombre important de collectifs identifiés qui développent des espaces d'échange et de facilitation pour les PTCE au sein de la région, créés et animés par des institutions ou réseaux régionaux. La plupart des collectifs constitués ont pour but de : « faciliter le développement des PTCE en région » (collectif TIGA) ou encore « créer un écosystème favorable au développement des PTCE » (collectif French Impact). Ces collectifs (regroupant collectivités territoriales, réseaux et institutions) se sont créés durant de courtes périodes (moins d'un an) avec pour objectif de répondre aux besoins des PTCE en terme de financement, d'accompagnement ou encore de ressources. Les réunions portaient

principalement sur les besoins ressentis par les PTCE, les possibilités de financement et d'accompagnement par les réseaux et institutions ou encore la connaissance du nombre d'institutions et de PTCE prêts à s'engager dans ces collectifs et/ou à répondre aux appels à projets. Ensuite, les institutions financières (départements, agglomérations, régions) ont porté des dispositifs de financement « *permettant le financement de la fonction d'animation, l'aide à l'émergence des PTCE* » (Conseil Régional des HDF). Ces institutions participaient également dans les collectifs afin de : « *connaître les PTCE ainsi que les pratiques positives des PTCE et leur utilité* » (Département de l'Oise). Les réseaux apportaient ces éléments et questionnaient « *les possibilités de financer l'accompagnement des PTCE dans leur développement* » (CRESS HDF). Enfin, le collectif inter-réseaux d'accompagnement avait pour but de permettre le partage d'informations entre les acteurs de l'accompagnement de ces PTCE (les réseaux et centres de recherches). L'objectif de ce collectif était de « *partager les constats sur les PTCE du territoire* » (collectif inter-réseaux PTCE) et de coordonner les divers accompagnements pour aider au mieux les PTCE dans le besoin. Ainsi, les différents échanges, coordinations et partages d'expériences entre les différents environnements amènent et renforcent le processus d'institutionnalisation (Thornton & Ocasio, 1999 ; Tolbert & Zucker, 1983) de la démarche de développement des MO MPP. Ce processus se traduit notamment par la mise en place de politiques publiques à différents échelons régionaux mais également des espaces institutionnalisés de rencontres, d'échanges et de travail dans l'accompagnement des MO MPP.

3.1.2 Les effets de co-évolution des PTCE entre eux

Les PTCE en cours de création (9 parmi les 12 identifiés) mettent régulièrement en place des visites auprès d'un autre PTCE, souvent plus avancé, pour observer son organisation et les différents processus mis en place mais aussi pour « *prendre des informations concernant les activités développées par le PTCE* » (Emergence Beauvaisis) car tous développent des activités autour de l'alimentation, la mobilité ou encore l'économie circulaire. De plus, des espaces d'échanges dédiés aux PTCE ont été construits comme les rencontres inter-animateurs PTCE. Les PTCE participants apprécient ces espaces car ils permettent « *de partager les bonnes pratiques* » (PTCE Aliss) et de « *pouvoir discuter des actions à mettre en place pour construire le PTCE* » (Emergence Sud Oise). Ainsi, au niveau des méta-organisations (niveau méso), nous observons des effets de co-évolution liés à l'isomorphisme (DiMaggio & Powell, 1983) par le partage des constats, des activités et des formes d'organisations. Ces échanges permettent ainsi le déploiement et la diffusion des activités d'innovations sociales.

3.1.3 Les effets de co-évolution des organisations membres des PTCE

Concernant les organisations membres au sein des PTCE, ce sont surtout les organisations associatives et du champ de l'ESS qui ont le souhait de développer « *des coopérations de territoire pour répondre aux enjeux sociaux* » (associations membres d'Emergence Beauvaisis). Les collectivités et institutions locales sont intéressées par ces PTCE mais ont « *peu de connaissance sur l'innovation sociale et les PTCE* » (collectivité locale de la Fabrique pour Entreprendre Solidaire). En effet, leur cœur d'activité concerne principalement le développement économique (collectivités locales du PTCE Aliss). Ces collectivités s'inquiètent particulièrement de « *la pérennité et l'autonomie financière des PTCE* » (collectivité locale Emergence Beauvaisis) et ne se sentant pas comme parties prenantes de ces PTCE. Concernant les entreprises, les dirigeants évoquent l'intérêt de faire partie de ces PTCE pour permettre « *le développement de la responsabilité sociale et l'ancrage territorial* » (entreprises Emergence Beauvaisis). Ils mettent cependant en avant la difficulté « *de s'insérer concrètement dans ce PTCE* » (entreprises Pôle Anima), préférant régulièrement être clients privilégiés des activités et/ou facilitateurs en amenant « *des ressources et du conseil* » (entreprises PTCE Aliss). Cependant, malgré les interrogations premières des différentes organisations, les échanges réguliers lors de rendez-vous individuels ou de réunions collectives (comités de pilotage et groupes de travail thématiques) facilitent les échanges entre organisations et amènent les uns et les autres à parler d'une même voix concernant la vision politique et stratégique du PTCE. Les organisations dévoilent alors « *un but commun pour le PTCE* » (Pôle Anima) et trouvent des espaces pour développer des activités qui répondent aux besoins sociaux de territoire. En effet, les entreprises sont influencées par la compréhension des problèmes sociaux de territoire et des activités sociales. Les associations sont influencés par le processus de création de valeur économique et de pérennité financières. Les collectivités locales sont influencées par la compréhension des problèmes sociaux et les pratiques de développement des activités. Ainsi, des effets de co-évolution sont observés entre les organisations membres des MO MPP, par les différents espaces d'échange, qui permettent de développer un processus d'acculturation (Sam & Berry, 2010) entre les membres.

3.2 LES EFFETS DE CO-EVOLUTION INTER-NIVEAUX

3.2.1 Co-évolution entre les organisations et la MO MPP

Des effets de co-évolution sont observés entre les organisations membres et la MO MPP elle-même. En effet, les membres des organisations influencent le processus de création en ce qui

concerne l'élaboration de stratégies, les formes de gouvernance et les choix concernant les besoins sociaux car le PTCE « *est construit à partir des membres* » (Emergence Beauvaisis). Les PTCE se posent des questions concernant la façon de s'organiser pour permettre « *l'engagement des organisations dans les activités du PTCE* » (Emergence Noyonnais) ainsi que de faire en sorte que les organisations membres respectent les valeurs et règles définies pour répondre aux enjeux sociaux, notamment « *par la signature d'une charte* » (Emergence Beauvaisis). La MO MPP en retour influence les membres sur « *le développement des activités nouvelles et des pratiques de coopération* » (Fabrique pour Entreprendre Solidaire), pour répondre aux enjeux sociaux collectivement définis.

3.2.2 Co-évolution entre l'environnement et la MO MPP

Des effets de co-évolution sont observés entre la MO MPP et l'environnement en ce qui concerne les principes de coopération, les expériences et le processus d'institutionnalisation des enjeux sociaux de territoire. Par exemple, quatre PTCE de l'Oise sont financées par le Département de l'Oise pour « *développer des PTCE partout sur le département* » (Département de l'Oise). De plus le collectif inter-animateurs PTCE, animé par la CRESS, s'est constitué « *à la suite de l'observation qu'un grand nombre de PTCE sur le territoire se posaient des questions similaires concernant les moyens de créer un PTCE* » (CRESS HDF). Les PTCE sont également en relation avec les institutions régionales ainsi que les réseaux pour bénéficier des ressources et savoir-faire afin de faciliter leur développement et leur création. La présence de MO MPP permet également une transmission simplifiée des constats par la « *présence d'une voix unique et collective pour la diffusion des enjeux sociaux de territoire* » (PTCE Aliss) mais également des besoins en termes de développement économique et territorial.

3.2.3 Co-évolution entre l'environnement et les organisations

Des effets sont également observés entre les organisations membres et l'environnement. Ces effets concernent les organisations qui permettent la remontée des enjeux sociaux de territoire auprès des institutions. Par exemple, les échanges entre les associations, les entreprises et les collectivités locales et régionales facilitent la « *compréhension du territoire et de ses besoins sociaux* » (Département de l'Oise). De plus, ces effets de co-évolution permettent en retour de faciliter le « *financement des activités sociales* » et rendre compte de leur utilité (Fabrique pour Entreprendre Solidaire) pour les organisations membres, auprès de l'environnement.

3.3 LES EFFETS DE CO-EVOLUTION DANS LA REPONSE AUX ENJEUX SOCIAUX DE TERRITOIRE

3.3.1 Influence sur la réponse aux enjeux sociaux de territoire

L'analyse permet d'observer l'influence des effets de co-évolution sur les enjeux sociaux de territoire. En effet, l'étude permet de mettre en évidence l'intérêt d'un espace inter-organisationnel pour faciliter la diffusion des enjeux sociaux de territoire mais aussi leur réponse par des activités financées, pérennisées et performantes. Les effets de co-évolution agissent en effet sur l'attention croisée d'organisations et institutions sur les besoins d'un territoire, avec la capacité de partager les constats, apporter les ressources et questionner leur efficacité. De plus, les échanges inter-PTCE permettent le partage d'expérimentations innovantes pour répondre aux constats similaires entre les territoires. Ce sont ces échanges sur les constats de territoire les réponses possibles aux enjeux sociaux identifiés qui permettent ainsi la co-construction des activités et du PTCE lui-même, par l'apport de ressources multiples, provenant des organisations et de l'environnement institutionnel.

3.3.2 Influence sur la création de la MO MPP

Les effets de co-évolution affectent également la construction des MO MPP par l'acculturation entre les membres pour un but commun ainsi que l'apport de ressources croisées pour s'assurer de la pérennité de la MO MPP. Cette acculturation sur les enjeux sociaux permet aux organisations de se rapprocher et ainsi de « *partager une vision commune de territoire* » (PTCE Maison d'Economie Solidaire). De plus, l'environnement institutionnel facilite la création des MO MPP par l'apport de ressources mais également la diffusion de ce modèle organisationnel pour répondre aux enjeux sociaux de territoire. Ainsi, la MO MPP devient le lieu légitime, pour les organisations comme pour les institutions, de dialogue sur l'innovation sociale pour le territoire.

3.3.3 Triptyque de la co-évolution durant la création des MO MPP et effets sur la réponse aux enjeux sociaux de territoire

Nous pouvons présenter, en figure 5 ci-dessous, le modèle de la co-évolution durant la création d'une MO MPP ainsi que ses effets sur la réponse aux enjeux de territoire. Ce modèle permet d'affirmer la présence d'organisations et institutions multiples à chacun des niveaux macro, méso et micro étudiés. Cette multiplicité entraîne de ce fait des effets de co-évolution à chaque niveau (intra-niveaux), renforçant ainsi les effets de co-évolution inter-niveaux. Ce modèle met en avant la prépondérance de ses effets dans le but de réponse aux enjeux sociaux de territoire

par la diffusion des connaissances, savoir-faire, pratiques mais aussi des ressources et moyens pour développer un écosystème favorisant des MO MPP porteuses d'innovations sociales.

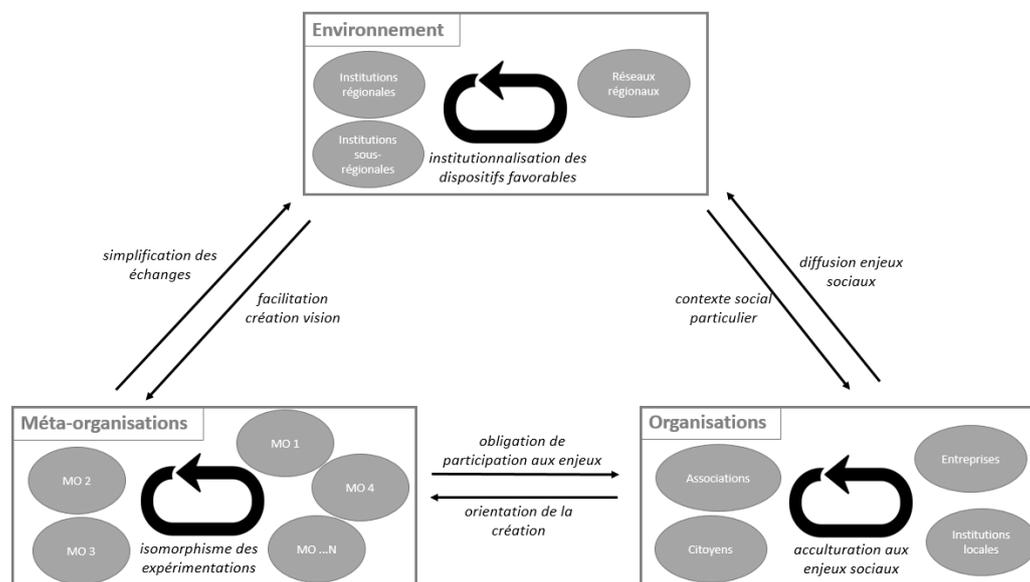


Figure 5. Triptyque de la co-évolution des MO MPP et effets sur la réponse aux enjeux sociaux de territoire

CONCLUSION

Pour conclure, nous pouvons affirmer que les attendus législatifs concernant la création des PTCE sont maintenus dès l'émergence des MO MPP. Ces contributions amènent à questionner de façon plus précise les effets de co-évolution au sein et entre les organisations membres, les MO MPP et les institutions. De plus, il pourrait être intéressant d'observer le processus de création des MO MPP sur une durée plus longue pour montrer les effets de co-évolution sur les processus de gestion et de performance de ces formes d'organisations. Enfin, l'étude des solutions visant à répondre aux enjeux sociaux de territoire gagnerait à être davantage étudié afin de mettre en évidence les coopérations entre organisations dans un but non ou peu lucratif.

REFERENCES

- Aggeri, F. (2011), Le développement durable comme champ d'innovation. Scénarisations et scénographies de l'innovation collective, *Revue française de gestion*, 37 : 215, 87-106.
- Ahrne, G. et N. Brunsson (2005), Organizations and meta-organizations, *Scandinavian Journal of Management*, 21 : 4, 429-449.
- Ahrne, G. et N. Brunsson (2008), *Meta-organizations*, Cheltenham : Elgar.
- Ahrne, G. et N. Brunsson (2011), Organization outside organizations: The significance of partial organization, *Organization*, 18 : 1, 83-104.
- Asselineau, A. et A. Cromarias (2010), Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? *Management & Avenir*, 36 : 6, 152-167.
- Batazzi, C. et P. Laudati (2016), Engagement entrepreneurial et territoires, *Communication et organisation*, 50, 5-18.
- Baudet, C. et J. Heim (2018), Diagnostic des pratiques managériales agiles des relations collectivités publiques—Associations dans le cadre d'une recherche-intervention, *Management & Avenir*, 3 : 101, 163-185.

- Berkowitz, H. (2016), *Les méta-organisations rendent-elles performatif le développement durable ? Stratégies collectives dans le secteur pétrolier* [Sciences de Gestion], Université Paris-Saclay.
- Berkowitz, H. (2018), Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation : A conceptual framework, *Journal of Cleaner Production*, 175, 420-430.
- Berkowitz, H., et S. Bor (2018), Why Meta-Organizations Matter : A Response to Lawton et al. and Spillman, *Journal of Management Inquiry*, 27 : 2, 204-211.
- Berkowitz, H. et H. Dumez (2015), La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes : Le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier, *L'Année sociologique*, 65 : 2, 333-356.
- Berkowitz, H. et H. Dumez (2016), The Concept of Meta-Organization : Issues for Management Studies, *European Management Review*, 13 : 2, 149-156.
- Besançon, E., Celle, S., Chochoy, N., Fontaine, G., Guyon, T. et Y. Martell (2017), Les écosystèmes territoriaux d'innovation sociale en France. Les apports d'une approche institutionnaliste de l'innovation sociale appliquée aux PTCE, *Colloque international du CRISES*, 1-9.
- Besançon, E. et N. Chochoy (2015), Les marqueurs d'innovation sociale : Une approche institutionnaliste, *RECMA*, 80-93.
- Bourbousson, C. et N. Richez-Battesti (2017), Caractériser les PTCE par l'analyse processuelle : Une application en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, *RECMA*, 343, 57-72.
- Bourret, C., Chabannes, H. F. et C. Marnat (2012), L'intelligence économique territoriale comme approche par la coopération sur un territoire : Positionnements et collaboration d'universitaires et de consultants en Aquitaine, *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 11 : 2, 55-71.
- Brankovic, J. (2018), How Do Meta-organizations Affect Extra-organizational Boundaries ? The Case of University Associations, in L. Ringel, P. Hiller et C. Zietsma *Research in the Sociology of Organizations*, Emerald Publishing Limited, 259-281.
- Breslin, D. (2011), Interpreting futures through the multi-level co-evolution of organizational practices, *Futures*, 43 : 9, 1020-1028.
- Breslin, D. (2016), What evolves in organizational co-evolution ? *Journal of Management & Governance*, 20 : 1, 45-67.
- Carmagnac, L. et V. Carbone (2019), Making supply networks more sustainable 'together' : The role of meta-organisations, *Supply Chain Forum : An International Journal*, 20 : 1, 56-67.
- Carney, M. et E. Gedajlovic (2002), The Co-evolution of Institutional Environments and Organizational Strategies : The Rise of Family Business Groups in the ASEAN Region, *Organization Studies*, 23 : 1, 1-29.
- Child, J., Rodrigues, S. B. et K. Tse (2012), The Dynamics of Influence in Corporate Co-Evolution, *Journal of Management Studies*, 49 : 7, 1246-1273.
- Corbin, J. et A. Strauss (1990), Grounded theory research : Procedures, canons, and evaluative criteria, *Qualitative Sociology*, 13 : 1, 3-21.
- Corley, K. G. et D.A. Gioia (2004), Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off, *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.
- Cropper, S. et S. Bor (2018), (Un)bounding the Meta-Organization : Co-Evolution and Compositional Dynamics of a Health Partnership, *Administrative Sciences*, 8 : 3, 1-19.
- De Vaujany, F.-X., Chanlat, J.-F. et A. Hussenot (2016), *Théories des organisations : Nouveaux tournants*, Paris : Economica.
- Defourny, J. et M. Nyssens (2017), *Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3e secteur*, Paris : De Boeck.
- DiMaggio, P. J. et W.W. Powell (1983), The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48 : 2, 147-160.
- Eynaud, P. et A. Laurent (2017), Articuler communs et économie solidaire : Une question de gouvernance ? *RECMA*, 345, 27-41.
- Favreau, L. (2008), *Entreprises collectives : Les enjeux sociopolitiques et territoriaux de la coopération et de l'économie sociale*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Fontaine, G. (2019), *Les communs de capacités : Une analyse des pôles territoriaux de coopération économique à partir du croisement des approches d'Ostrom et de Sen* [Sciences Economiques], Université Paris-Est.
- Fraisse, L. (2017), Mieux caractériser les PTCE face à un processus rapide d'institutionnalisation, *RECMA*, 343, 21-39.

- Fraisse, L. et P. Gianfaldoni (2017), Le pôle territorial de coopération économique (PTCE), une forme innovante de coopération territoriale de l'ESS ? *RECMA*, 343, 19-20.
- Gianfaldoni, P. (2017), Le PTCE comme forme spécifique de polarisation : Quels principes novateurs de structuration et de gouvernance ? *RECMA* 343, 40-56.
- Gimet, P. et C. Grenier (2018), Gouvernance et leadership d'une méta-organisation innovante : Le cas d'un pôle dédié aux services médicosociaux à domicile, *Revue Française de Gestion*, 44 : 273, 11-27.
- Grenier, C. et S. Guitton-Philippe (2010), Politiques publiques et innovation : Proposition d'un modèle d'agir dans le champ sanitaire et social, *Management & Avenir*, 35, 194-209.
- Hardy, J.-P. (2010), La coopération dans le secteur social et médico-social : Révolution copernicienne ou révolution astronomique, *Vie sociale*, 1, 43-57.
- Jaeger, M. (2010), L'actualité et les enjeux de la coordination des actions et des dispositifs, *Vie sociale*, 1, 13-23.
- Jones, C. (2001), Co-evolution of Entrepreneurial Careers, Institutional Rules and Competitive Dynamics in American Film, 1895-1920, *Organization Studies*, 22 : 6, 911-944.
- Koza, M. P. et A.Y. Lewin (1998), The Co-Evolution of Strategic Alliances. *Organization Science*, 9 : 3, 255-264.
- Lacroix, G. et R. Slitine. (2016). *L'économie sociale et solidaire*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Lecat, C., Lerouvillois, P. et M. Nieddu (2017), Quelle place pour les PTCE dans une perspective d'économie verte ? *RECMA*, 343, 73-87.
- Lewin, A. Y., Long, C. P. et T.N. Carroll (1999), The coevolution of new organizational forms. *Organization Science*, 10 : 5, 535-550.
- Lewin, A. Y. et H.W. Volberda (1999), Prolegomena on co-evolution : A framework for research on strategy and new organizational forms, *Organization Science*, 10 : 5, 519-534.
- Leys, V. et P. Joffre (2014), Méta-organisations et évolution des pratiques managériales. Une étude appliquée au champ de la santé, *Revue française de gestion*, 40 : 241, 121-134.
- Loubat, J.-R. (2006), *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. et J. Saldaña (2014), *Qualitative data analysis : A methods sourcebook* (Third edition), Los Angeles : SAGE Publications, Inc.
- Porter, M. E. (2000), Location, Competition, and Economic Development : Local Clusters in a Global Economy, *Economic Development Quarterly*, 14 : 1, 15-34.
- Rodrigues, S. et J. Child (2003), Co-evolution in an Institutionalized Environment*, *Journal of Management Studies*, 40 : 8, 2137-2162.
- Sam, D. L., et J.W. Berry (2010), Acculturation : When Individuals and Groups of Different Cultural Backgrounds Meet, *Perspectives on Psychological Science*, 5 : 4, 472-481.
- Suhomlinova, O. (2006), Toward a Model of Organizational Co-Evolution in Transition Economies, *Journal of Management Studies*, 43 : 7, 1537-1558.
- Ter Wal, A. L. J. et R. Boschma (2011), Co-evolution of Firms, Industries and Networks in Space, *Regional Studies*, 45 : 7, 919-933.
- Thornton, P. H. et W. Ocasio (1999), Institutional logics and the historical contingency of power in organizations : Executive succession in the higher educations publishing industry, 1958-1990, *The american journal of sociology*, 105 : 3, 801-843.
- Tolbert, P. S. et L.G. Zucker (1983), Institutional sources of change in the formal structure of organizations : The diffusion of civil service reform, 1880-1935, *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- Valente, M. et C. Oliver (2018), Meta-organization formation and sustainability in sub-saharan Africa, *Organization Science*, 1-24.
- Vifell, Å. C. et R. Thedvall (2012), Organizing for social sustainability : Governance through bureaucratization in meta-organizations, *Sustainability : Science, Practice and Policy*, 8 : 1, 50-58.
- Voegtlin, C. et A.G. Scherer (2017), Responsible Innovation and the Innovation of Responsibility : Governing Sustainable Development in a Globalized World, *Journal of Business Ethics*, 143 : 2, 227-243.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : Design and methods* (4. Ed), Los Angeles : Sage.
- Zardet, V. et F. Noguera (2013), Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Expérimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires ; *Gestion et management public*, 2, 5-31.
- LOI n° 2014-856 du 31 Juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS).