



AIMS
Association Internationale
de Management Stratégique

XXIXe Conférence Internationale de Management Stratégique

Le processus de traduction dans une méta-organisation hétérogène : le cas d'un projet alimentaire territorial

Cyril Villet

CREGO (EA 7317) / Université de Haute-Alsace

cyril.villet@uha.fr

Sophie Michel

Humanis (EA7308) / EM Strasbourg (Université de Strasbourg)

sophie.michel@em-strasbourg.eu

Renaud Defiebre

CREGO (EA 7317) / Université de Haute-Alsace

renaud.defiebre@uha.fr

Sébastien Mainhagu

CREGO (EA 7317) / Université de Haute-Alsace

sebastien.mainhagu@uha.fr

Résumé :

Dans le contexte actuel, les méta-organisations (MO) sont devenues un phénomène prédominant des actions collectives entre organisations. Cette article explore les MO afin de mieux comprendre comment des groupes d'acteurs hétérogènes unissent leurs forces et collaborent. Une recherche inductive a été menée à travers l'étude de cas d'une MO française confrontée au grand défi de l'alimentation locale et équitable, l'analyse se concentre sur le processus de traduction.

Le présent document vise à répondre à la question suivante : Comment comprendre les processus d'alignement des intérêts dans une méta-organisation hétérogène ? Il souhaite donc explorer le processus de co-construction d'une collaboration d'une variété d'acteurs à travers la lentille de la théorie de la traduction (Waeraas & Nielsen, 2016).

Cette question est étudiée à travers l'étude de cas d'une MO créée pour repenser le système alimentaire territorial. À partir d'une analyse inductive basée sur quatre années d'observation, 18 entretiens et de multiples documents produits par la MO, nos résultats décrivent le processus de controverse, les tensions qui en découlent et illustrent la complexité des MO hétérogènes. Dans cette optique, il se centre sur le processus de traduction, qui conduit les membres de l'organisation à aligner leurs objectifs et leurs intérêts tout en maintenant leur pluralité et en acceptant leurs différences pour enrichir la MO. Ce faisant, nous proposons de penser les processus de controverse et de traduction comme capables de façonner un collectif, d'en fixer les contours (Méadel, 2015), ils constituent à ce titre une épreuve qui déplace les acteurs et redéfinit ce qui les lie (Lemieux, 2007).

Mots-clés : Méta-organisation hétérogène, Intérêt, Traduction, Projet alimentaire territorial, Étude de cas

INTRODUCTION

Les organisations isolées ont un impact limité sur le système alimentaire, alors que leur connexion et leur coalition leur donne plus de pouvoir pour transformer le système et impulser des pratiques durables (Allen, Fitzsimmons, Goodman & Warner, 2003). Ce constat invite à prendre en compte, dans ce secteur, le rôle important des méta-organisations (MO) - *des organisations d'organisations* – dans la coordination de l'action collective et dans leur capacité à faire face à des défis plus importants (Berkowitz & Dumez, 2016). Les MO peuvent véritablement peser sur leur environnement et combler les vides laissés par les organisations et le marché (Berkowitz & Souchaud, 2017 ; Brankovic, 2018 ; Valente & Oliver, 2018). Des recherches antérieures ont souligné l'influence des MO sur les réglementations (par exemple, Berkowitz & Souchaud, 2017), les nouvelles normes et les politiques (par exemple, Berkowitz, Bucheli & Dumez, 2017) par le biais de leurs différentes activités (par exemple, le lobbying, Berkowitz & Dumez, 2015) et capacités (par exemple, la résilience et la réactivité, Berkowitz, 2018). Les MO facilitent l'action collective entre les organisations, cependant leur dynamique repose sur les interactions de ses membres (Berkowitz & Dumez, 2016). C'est dans ce cadre que se situe notre contribution. Nous étendons en effet les recherches existantes sur la dynamique des MO en ouvrant la boîte noire et en explorant le processus de traduction au sein des MO afin d'examiner comment de multiples parties prenantes unissent leurs forces avec succès.

En particulier, nous nous associons aux travaux qui visent à mieux comprendre les mécanismes de l'appartenance aux MO et l'articulation des différents des organisations membres (Berkowitz & Dumez, 2016 ; Berkowitz, 2018 ; Cropper & Bor, 2018). Une MO constituée de multiples parties prenantes constitue une forme d'action collective pertinente dans la poursuite d'objectifs liés au développement durable ou à la transition énergétique par la complémentarité entre organisations privées et de la société civile qu'elle permet (Berkowitz, 2018). Ce type de MO est composé d'organisations hétérogènes et se caractérise par des interactions entre des membres ayant cependant des visions multiples et des intérêts non alignés. Cela contraste avec la dynamique des MO qui repose sur des intérêts partagés et un sens commun de l'identité (Ahrne & Brunsson, 2005) et implique une plus grande probabilité d'affronter des conflits et des tensions qui peuvent nuire à l'action collective (Berkowitz, 2018 ; Ahrne, Brunsson & Seidl, 2016). Pourtant, nous savons peu de choses sur les processus internes qui expliquent comment les MO peuvent dépasser les intérêts non alignés et parvenir à un langage commun pour mener une action collective. Cet article vise à explorer ce processus de co-construction entre un

éventail diversifié d'acteurs collaborateurs à travers la lentille de la théorie de la traduction (Waeraas & Nielsen, 2016). Également connue sous le nom de théorie de l'acteur-réseau (Actor-Network Theory ou ANT), cette approche explore les associations entre acteurs hétérogènes et s'intéresse à la manière dont ceux-ci définissent et distribuent les rôles et mobilisent d'autres entités (Law & Callon, 1988 : 285).

D'après nous, cette approche offre un cadre fécond pour explorer la complexité de la collaboration entre de multiples acteurs par le biais du processus de traduction. Selon Callon (1980 : 211), « la traduction consiste à créer des convergences et des homologues en mettant en relation des choses qui étaient auparavant différentes ». Ce processus repose sur « l'ensemble des négociations, des intrigues, des calculs et des actes de persuasion » grâce auxquels un acteur influence les autres acteurs et produit une action collective (Callon & Latour, 1981 : 279). L'ANT étudie la façon dont les idées sont transformées en actions collectives, également la façon dont les membres sont formés pour croire aux mêmes choses et atteindre les mêmes objectifs (Cressman, 2009). Par conséquent, cette optique permet d'étudier le processus de construction de MO à partir de parties prenantes multiples en ouvrant la boîte noire de l'organisation collective et en explorant la question suivante : Comment comprendre les processus d'alignement des intérêts dans une MO hétérogène à partir de la sociologie de la traduction ?

Cette question est étudiée ici à travers l'étude de cas d'une MO créée pour repenser le système alimentaire territorial. À partir d'une analyse inductive basée sur quatre années d'observation, 18 entretiens et de multiples documents produits par la MO, nos résultats décrivent le processus de controverse, les tensions qui en découlent et illustrent la complexité des MO hétérogènes. Dans cette optique, il se centre sur le processus de traduction, qui conduit les membres de l'organisation à aligner leurs objectifs et leurs intérêts tout en maintenant leur pluralité et en acceptant leurs différences pour enrichir la MO. Ce faisant, nous proposons de penser les processus de controverse et de traduction comme capables de façonner un collectif, d'en fixer les contours (Méadel, 2015), ils constituent à ce titre une épreuve qui déplace les acteurs et redéfinit ce qui les lie (Lemieux, 2007).

L'article présente d'abord le cadre théorique. Ensuite, il décrit le cas étudié et la méthodologie avant de présenter les principaux résultats. Enfin, il examine ces résultats et leurs implications relatives aux recherches sur les MO et l'intérêt d'une approche en termes de traduction.

1. MÉTA-ORGANISATIONS HÉTÉROGÈNES ET TRADUCTION

1.1 LES META-ORGANISATIONS

Un nombre croissant de recherches explorent les méta-organisations - définies formellement comme des organisations ayant des intérêts ou des programmes similaires et s'associant pour créer une organisation commune (Ahrne, Brunsson et Seidl, 2016) - comme une forme d'organisation qui mérite une exploration spécifique tant d'un point de vue théorique qu'empirique. La MO est une méthode importante de structuration de l'action collective qui se distingue des organisations en réseau et des organisations individuelles (Berkowitz & Souchaud, 2017) en termes de structuration (Valente & Oliver, 2018).

Les MO sont considérées comme des organisations formelles par opposition aux réseaux informels (Ahrne et al., 2016). Il existe un processus de décision plus structuré (Berkowitz & Dumez, 2016) en ce qui concerne notamment l'appartenance des entités qui intègrent la MO (Ahrne & Brunsson, 2011 ; Cropper & Bor, 2018). Les modalités de l'adhésion à la MO se distinguent également de ceux relatifs à l'organisation classique. Les membres ont ainsi plus de liberté pour quitter l'organisation collective (absence de contrat de travail), et leur coordination repose sur l'hétérarchie et le consensus plutôt que sur la hiérarchie, les règles, la surveillance ou les sanctions (Ahrne et al., 2016). La prise de décision est basée sur un processus horizontal et sur la volonté des membres de faire partie de la MO. Par conséquent, la dynamique de la MO repose sur des intérêts partagés et sur un sentiment d'identité commune (Ahrne & Brunsson, 2005). Cependant, cet alignement et cet accord sur un langage et une vision en commun ne sont ni automatiques ni décrétés. Cet « assemblage » est encore plus fragile dans le cas d'une MO composée d'organisations hétérogènes. Pour les raisons évoquées ici, on peut assimiler les MO à des organisations partielles pour reprendre les mots d'Ahrne et Brunsson (2010).

Si des chercheurs ont récemment avancé que la similarité des membres (par exemple, Berkowitz 2018 ; Berkowitz & Dumez 2016 ; Cropper & Bor, 2018) était une caractéristique clé d'une MO, Berkowitz et Dumez (2015) distinguent 3 types de MO qui ont émergé au fil du 20^{ème} siècle pour affronter les défis sociétaux et organisationnels du moment : des MO traditionnelles (composées d'organisations qui se rapprochent pour défendre leurs intérêts face à l'Etat notamment), des MO dites « corporatives thématiques » (des entreprises mutualisent leurs efforts pour traiter une question spécifique, la santé par exemple) et enfin des MO, dites multi-parties-prenantes (MPP) ou hétérogènes, rassemblant en leur sein un large éventail d'acteurs,

allant du secteur privé au secteur public, en passant par des organisations issues de la société civile. Ce dernier type de MO constitue une forme pertinente d'action collective organisée visant à atteindre des objectifs de développement durable, elles constituent malgré tout une forme d'organisation très complexe dont le fonctionnement interne nécessite une étude plus approfondie (Berkowitz, 2018 ; Berkowitz & Dumez, 2016). Selon Berkowitz et Dumez (2016), il s'agit d'une question clé pour les études de gestion qui pourraient aider à éclairer la manière dont une MO forte est établie ou ne l'est pas. Les MO hétérogènes constituent des cas extrêmes à partir desquels il est possible d'explorer les processus méta-organisationnel « en train de se faire » (*meta-organizing process*) présentant une dynamique complexe, car ils sont plus susceptibles de faire face à des tensions et des conflits dus à des intérêts et des visions non alignés (Ahrne et al. 2016 ; Berkowitz, 2018). Même si la source précise des tensions dans les MO fait l'objet d'un débat (Ahrne et al. 2016), le conflit semble plus compliqué à gérer dans une MO basée sur une logique d'hétérarchie dont les principaux leviers sont le compromis et l'accord (Ahrne & Brunsson, 2005).

Comme le suggèrent Berkowitz et Dumez (2016), il est nécessaire d'approfondir les recherches sur la complexité des MO *de l'intérieur* et au niveau individuel, afin de renforcer la base des connaissances actuelles concernant les effets des MO sur les champs organisationnels (Bergeron et Castel, 216) et leur pouvoir d'entraîner des changements institutionnels (par exemple, Brankovic, 2018). Une analyse de type permettrait d'ouvrir la boîte noire des MO et de faire la lumière sur leur complexité. Ce type d'analyse donne également un aperçu de la gouvernance des MO qui a été peu explorée (Berkowitz, 2018) et de la manière de parvenir à un compromis et à un consensus, mécanismes de décision clés qui aident à aligner les intérêts (Ahrne & Brunsson, 2005).

Enfin, cette analyse permet également d'élucider les tensions et les difficultés qui découlent de ces efforts. Notre article vise à étudier la dynamique d'une MO hétérogène et à explorer plus avant les processus de traduction qui permettent aux MO de réaliser une action collective (Valente & Oliver, 2018).

1.2 LE PROCESSUS DE TRADUCTION

La traduction est un aspect clé du processus dynamique des MO hétérogènes (Valente & Oliver, 2018). Elle permet de relier les objectifs au niveau du système avec les besoins de multiples acteurs et de redéfinir les rôles des membres lors de l'organisation d'une action collective. En

suyvant cet argument, notre étude vise à explorer plus auant ces aspects de la dynamique interne des MO en utilisant l'approche de l'ANT.

Celle-ci a d'abord attiré des chercheurs qui voulaient rendre compte de la construction des faits scientifiques à partir du rôle des artefacts et des supports d'écriture (cartes, tableaux, figures, etc.) produits par les scientifiques eux-mêmes (Waeraas & Nielsen, 2016). Cette approche reconnaît et explore le rôle des entités humaines et non humaines également, elle les nomme sans les distinguer « actants ». Callon et Latour (1981 : 286) définissent ces actants comme « tout élément qui plie l'espace autour de lui, rend les autres éléments dépendants de lui et traduit leur volonté en un langage à part entière ». Il y a peu de distinction entre les entités humaines et non humaines puisqu' « un acteur peut littéralement être n'importe quoi à condition qu'il lui soit accordé d'être la source de l'action » (Latour 1996 : 373). Il s'agit de quelque chose qui agit, ou à laquelle une activité est accordée par les traducteurs, afin de mettre en œuvre de nouvelles idées, pratiques ou technologies.

Ainsi, le processus de traduction va au-delà des références à la langue et implique un processus politique. Il s'appuie sur les actes de persuasion, les luttes de pouvoir et les manœuvres (Niccolini, 2010) des traducteurs pour influencer les autres et les faire converger vers une production unique. En effet, le processus de traduction consiste à « créer des convergences et des homologues en mettant en relation des choses qui étaient auparavant différentes » (Callon, 1980 : 211). Callon (1986) décrit quatre étapes du processus de traduction. C'est dans le cadre d'une controverse¹ que le processus débute par une phase de *problématisation* (définition d'un problème et des enjeux partagés) ; il nécessite ensuite la réunion d'entités clés dans la phase d'*intéressement* et l'attribution de rôles afin d'encourager leur contribution dans la phase d'*enrôlement*. Le processus se termine enfin dans la phase de mobilisation par le choix d'un porte-parole à même de parler pour les autres, de faire taire les autres (Callon, 1986 ; Michael, 2017). Cette dernière phase est celle qui théoriquement met fin à la controverse que le processus de traduction tente de réguler, elle nécessite un porte-parole incontestable (et donc des alliés « fidèles et disciplinés » Latour, 1985 : 35) qui émerge au terme d'un processus de négociations parfois laborieux.

¹ Si Callon lui-même définit les controverses comme « toutes les manifestations par lesquelles est remise en cause, discutée, négociée ou bafouée la représentativité des parties prenantes » (Callon, 1986 : 199), nous ajoutons également avec Lemieux qu'elles s'inscrivent dans un paradigme du conflit ou dialogique comme « des situations où un différend entre deux parties est mis en scène devant un public, tiers placé dès lors en position de juge » (Lemieux, 2007 : 195).

Cette conception du processus de traduction a été enrichie plus récemment, notamment en sciences de gestion. Waerass et Nielsen ont identifié deux types de contributions au processus de traduction dont nous tirons cette étude (Waerass & Nielsen, 2016). Premièrement, la perspective de « l'ANT et après » (Alcadipani & Hassard, 2010) a enrichi l'optique politique de la traduction. Les chercheurs ont mis en évidence les efforts déployés par les acteurs pour parvenir à la traduction et leurs stratégies pour convaincre d'autres organisations (par exemple, Kelemen 2000 ; Waldorff, 2013 ; Waldorff & Greenwood, 2011). Deuxièmement, les travaux sur la traduction ont inspiré les chercheurs du courant de l'*institutionnalisme scandinave* (Czarniawska & Sevon, 1996) et permis d'interroger les processus de changement à l'œuvre dans les organisations (émergence, changement et disparition ; Czarniawska, 2008). Dans ce cadre, la traduction est pensée comme un processus qui conduit à l'hétérogénéité (Waerass & Nielsen, 2016), à la variété et à la spécificité plutôt qu'à la convergence et à l'isomorphisme (Boxenbaum & Pedersen, 2009).

Dans ses analyses des organisations, Czarniawska (2004, 2005, 2018) mentionne ainsi la possibilité d'une traduction qui pourrait prendre plusieurs formes et qui pourrait être assimilée à une innovation linguistique plutôt qu'à un discours identique. Malgré sa référence à la linguistique, elle veille à ne pas réduire la traduction à un processus linguistique, elle écrit : « Traduire, c'est faire une série de mouvements centripètes et centrifuges dont les conséquences ne doivent pas être abordées d'un point de vue strictement littéraire mais plutôt en termes politiques » (Czarniawska 2005 : 360). La traduction génère une tension entre ces deux processus. Le premier (centripète) permet la cohérence par l'interprétation du traducteur. Le second (centrifuge) recherche la fidélité à la diversité des voix des acteurs. Pourtant, cette tension a rarement été étudiée. La MO, en tant qu'organisation complexe d'organisations, offre dès lors un cadre fructueux pour explorer le processus de traduction à partir de multiples interprétations. Ceci est particulièrement vrai pour les MO hétérogènes, fondées sur un éventail diversifié d'acteurs aux intérêts non alignés.

Un examen plus approfondi des traductions plurielles au sein de ces organisations permettrait de mieux comprendre les tensions et les luttes politiques entre les membres. En effet, le processus de traduction met en lumière les tensions et les conséquences négatives même s'il constitue un facteur de stabilisation de l'action collective (Delacour & Liarte, 2013). Selon Callon et Latour (2006 : 12-13), ce processus dépeint « l'ensemble des négociations, des intrigues et des actes de persuasion ou de calcul », qui peuvent réduire d'autres entités au silence (Callon, 1986). Cependant, ce silence peut finir par devenir assourdissant, et le processus de

traduction peut comporter un risque d'échec de l'action collective en aboutissant à un MO passive (Berkowitz & Dumez, 2016).

2. CADRE EMPIRIQUE

L'article vise à analyser la complexité d'une MO et sa dynamique en utilisant les données d'une étude de cas d'un projet alimentaire territorial (PAT) en France. Les PAT sont issus d'une initiative gouvernementale développée dans la loi d'avenir pour l'agriculture de 2014 qui vise à stimuler la collaboration locale entre producteurs, transformateurs, distributeurs, collectivités locales, ainsi que les acteurs de l'économie sociale et solidaire pour développer une agriculture locale et une alimentation de qualité. Ce projet est pertinent dans le cadre de notre de recherche dans la mesure où il repose sur une MO hétérogène mise en place pour traiter, dès son origine et de manière concomitante, les questions sanitaires, sociales et environnementales complexes liées au domaine de l'alimentation et de l'agriculture. Notre recherche se concentre sur un PAT qui a émergé en 2014 en Alsace. L'objectif initial du projet était d'établir un modèle de gouvernance territoriale et collégiale basé sur une économie locavore (reposant sur une agriculture locale et des aliments produits localement).

Cette MO est composée d'une vingtaine de membres aux statuts variés : représentants de l'Etat (services déconcentrés du ministère de l'agriculture et de l'alimentation), collectivités territoriales (région, département, communauté d'agglomération et ville), entreprises et associations. Ceux-ci se répartissent schématiquement en deux groupes : il y a les acteurs principaux qui siègent dans les instances de gestion du PAT (comité de pilotage ou technique) et les membres périphériques qui participent aux différentes activités plus ponctuelles. Les membres des comités sont principalement des représentants des associations d'agriculteurs, des collectivités locales, des entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire épaulés par des consultants en développement territorial. Les acteurs périphériques comprennent les acteurs du secteur alimentaire, les militants et les entrepreneurs sociaux ayant des projets alimentaires locaux. Ils participent notamment à des événements ponctuels (un à deux par an) qui visent à renforcer les liens entre les acteurs alimentaires locaux, à les aider à développer leurs projets en créant des synergies. La dynamique du PAT repose par conséquent sur des interactions complexes entre de multiples organisations aux visions et modèles divers (modèles économiques, responsabilité sociale, dimension militante et politique).

Il a fallu deux ans, entre 2014 et 2016, pour que l'action collective tende vers une MO. Cette initiative collective est partie de deux initiatives distinctes, celle d'une fondation privée et celle d'une communauté d'agglomération. Ces entités sont devenues les pilotes de la MO, et elles incarnent la coexistence de deux groupes distincts d'acteurs.

D'un côté, il y a un groupe d'organisations privées de l'économie sociale et solidaire, ainsi que des militants de l'alimentation. Il s'agit d'entrepreneurs sociaux, de fondations privées, d'organisations professionnelles et d'associations publiques aux objectifs multiples (amélioration de la santé, augmentation des terres agricoles locales, promotion des méthodes biologiques, etc.). Ils s'opposent aux méthodes agricoles traditionnelles et se concentrent sur les conséquences sociales en privilégiant des actions concrètes à court terme. Ils privilégient une gouvernance participative et démocratique.

De l'autre côté, les collectivités locales (municipales, intercommunales, départementales ou régionales) inscrivent leurs actions dans le cadre de dispositifs réglementaires ou normatifs beaucoup plus contraints. Si le lancement du PAT correspond à une démarche volontariste pour la communauté d'agglomération qui le porte désormais, il fait partie intégrante du Plan Climat Air Energie Territoriaux (PCAET) rendu obligatoire par la loi Grenelle 2 de 2010 « portant engagement national pour l'environnement » dont l'objectif est de lutter contre le changement climatique. Ces organisations publiques, si elles ont des modes de fonctionnement qui varient, basent leurs actions sur une autorité centralisée et une vision politique dans le cadre de mandatures. Dans ce cadre organisationnel, les membres du PAT ont travaillé à la promotion et au développement d'une agriculture saine et de proximité et d'une alimentation de qualité accessible à tous. Ils ont réussi à construire une vision commune du système alimentaire et des objectifs stratégiques et opérationnels, mais ils ont également fait face à un moment critique durant lequel la MO est devenue inactive. La présente étude analyse le processus de traduction pour atteindre cette vision commune et la principale source de tensions qui en découle.

Tableau 1. Chronologie du PAT

Tableau 1. Calendrier du PAT	Description de la période
2014–2015 La collaboration naît par la rencontre - La fondation privée travaille sur la santé et l'alimentation en soutenant des projets agricoles/alimentaires locaux « isolés ».	<ul style="list-style-type: none"> - La communauté d'agglomération travaille sur "le climat et l'alimentation", elle cherche à mettre en relation les agriculteurs et les traiteurs. - Les deux pilotes travaillent sur un système locavore ; ils décident d'unir leurs initiatives et leurs réseaux avec les acteurs de l'alimentation, sans parvenir à organiser véritablement une action collective.
2016-Avril 2017 Structuration de la MO	<ul style="list-style-type: none"> - Sept. 2016 : Les deux pilotes créent des instances de gestion et ordonnent une enquête sur les principales limites d'un système de locavore. - Nov. 2016 : Premier événement ouvert à tous les acteurs du secteur alimentaire pour présenter les résultats de l'enquête précédente et inciter leur engagement dans une action collective plus large. - Déc. 2016 - Jan. 2017 : Création d'un comité technique impliquant de nouveaux membres et premier travail sur la manière de structurer et de formaliser l'action collective. - Avr. 2017 : Deuxième événement avec tous les acteurs du secteur alimentaire pour formaliser cette action collective en un PAT.
Juin 2017-2018 La vision et les objectifs de la MO	<ul style="list-style-type: none"> - Sept. 2017 : Après plusieurs semaines de travail, le comité technique se met d'accord sur une vision collective de la MO et sur cinq objectifs stratégiques. - Un sous-groupe travaillant sur les synergies de projets crée un tableau pour identifier les projets liés à la MO et leurs contributions. - Oct. 2017 : Les candidatures sont soumises pour obtenir le label national de PAT et une subvention du Programme national pour l'alimentation (PNA). - Nov. 2017 : Événement organisé avec tous les acteurs périphériques de l'alimentation pour valider collectivement la vision ; réalisation du premier tableau et définition des principaux objectifs de la MO. - Déc. - Mar. 2018 : Sur la base de l'événement précédent, le comité technique crée un tableau avec les actions et les acteurs clés (pour chaque objectif stratégique). - Fév. - Avril 2018 : Le PAT est labellisé, obtient un financement de la part du PNA et reçoit un prix lors du salon de l'agriculture à Paris.
Juin 2018-Septembre 2019 Actions et inactions de MO	<ul style="list-style-type: none"> - Juin 2018 : Événement organisé pour travailler collectivement sur les questions relatives aux projets et à leur développement. - Nov. 2018 : Événement organisé pour travailler collectivement sur la concrétisation des projets et la génération de nouveaux projets avec les citoyens. - Déc. 2018 : Événement organisé pour travailler collectivement sur la concrétisation de projets et la génération de nouveaux projets avec les citoyens. La fondation privée se retire de la MO - Janv. 2019 : Un laboratoire expérimental est mis à disposition pour soutenir les projets sélectionnés. - Fév.-Mai 2019 : Les membres du Comité technique s'interrogent sur les prochaines étapes et sur la dynamique de la MO (le nombre de participants est en baisse). - Un travail continu est entrepris sur le tableau des objectifs-actions pour affiner les actions et ajouter des indicateurs d'évaluation, mais peu d'"actions concrètes" émergent de ce travail. - Sept. 2019 : la MO entame une nouvelle phase de réorganisation avec le comité technique.

3. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

Cette recherche est basée sur une étude de cas longitudinale qui convient à l'exploration de processus complexes (Yin, 2002) tels que la dynamique d'une MO. L'unité d'analyse est la MO, avec un gros plan sur les entités qui construisent la MO (Berkowitz & Dumez, 2016). En conséquence, nous avons mené un processus itératif de collecte et d'analyse simultanées des données et de recherche de nouveaux informateurs et documents sur la base des informations

jugées importantes par les informateurs (Corley & Gioia, 2004). La collecte de données s'est appuyée sur des entretiens semi-structurés et des observations triangulées avec des documents afin de consolider la richesse des informations et d'obtenir des perspectives supplémentaires sur des thématiques clés (Huberman & Miles, 2002).

Les quatre auteurs ont mené 18 entretiens approfondis, qui ont duré entre une et deux heures, avec des membres de l'organisation directement impliqués dans le PAT. Toutes les interviews ont été enregistrées. Le tableau 2 présente cet échantillon et le rôle de chaque membre de l'organisation interrogé. En outre, deux des quatre auteurs ont réalisé des observations participantes permettant de saisir la dynamique complexe du projet « au-delà des voix des personnes interrogées ». Ils ont participé aux réunions des comités techniques, aux sessions plénières et aux différents groupes de travail qui ont jalonné la démarche (à partir de 2015 pour un auteur et de 2017 pour le second). Cette position clé a permis de collecter de nouvelles données et de mieux saisir le sens des interactions sociales et négociations qui font l'objet de cet article.

Enfin, deux types de documents ont été collectés dans le cadre du processus de recherche. Les premiers sont liés à la dynamique collective de la MO (par exemple, des documents formels de présentation de la stratégie et les valeurs principales de la MO ; une matrice des ressources et des besoins, etc.) alors que les seconds consistent en des documents informatifs liés à divers aspects de l'organisation (par exemple, des notes de service, des rapports de réunions et des communiqués de presse).

Tableau 2. Collecte de données

	Interviewé	Organisation d'appartenance
I1	Expert en coopération territoriale	Cabinet de conseil 1 en coopération territoriale
I2	Chargé de mission pôle développement économique	Communauté d'agglomération
I3	Directeur du pôle transition écologique et climatique	Communauté d'agglomération
I4	Chargé de projet du pôle transition écologique et climatique	Communauté d'agglomération
I5	Animateur-coordonateur mission eau	Mairie
I6	Coordinateur de la santé	Mairie
I7	Directeur régional	Fondation privée
I8	Chef de projets alimentation	DRAAF
I9	Conseillère spécialisée circuits courts	Chambre d'agriculture
I10	Directeur régional	Association française des agriculteurs alternatifs
I11	Chargé de projet	Direction Environnement et Agriculture du Conseil départemental
I12	Responsable régional	Association française des agriculteurs alternatifs
I13	Responsable régional	Association française des agriculteurs biologiques
I14	Expert en coopération territoriale	Cabinet de conseil 2 en coopération territoriale
I15	Président	AMAP
I16	Chargé de projet régional	Fondation privée
I17	Chargé de projet	Association monnaie locale
I18	Economiste	Agence d'urbanisme

Pour cette étude nous avons réalisé une analyse interprétative inspirée de la méthode dite à la Gioia, qui fournit une base pour délimiter clairement les thèmes et agréger les dimensions (Gioia, Corley & Hamilton 2013). Avant de coder sur NVivo, nous avons affiné la question de recherche et le cadre théorique autour de la dynamique et la complexité de la MO. Cette étape a été essentielle pour convenir d'une stratégie de codage et effectuer une analyse de contenu. Nous avons commencé le codage ouvert avec la question principale suivante : « Comment une méta-organisation peut-elle co-construire une action collective à partir de multiples acteurs organisationnels différents ? ». Les quatre auteurs ont codé ensemble la première interview afin de s'accorder sur les thèmes et le contenu. Par la suite, chaque auteur a été chargé de coder un certain nombre d'entretiens et de revoir le codage des deux autres afin de garantir la précision et la reproductibilité du codage (Giordano, 2003).

Après une mise en commun des catégories de premier ordre, nous avons poursuivi avec un codage² axial pour interpréter les thèmes de second ordre, afin de trouver des relations entre les catégories de premier ordre d'une part et d'autre part de les fusionner en thèmes d'ordre supérieur. Par exemple, nous avons rassemblé les catégories de premier ordre « capacité à s'ouvrir à une vision multiple » et « signification souple et évolutive du territoire » dans la catégorie de second ordre « problématiser avec des interprétations souples ». À ce stade, nous avons identifié les catégories ayant un impact positif sur la dynamique de la MO d'un côté et les tensions qui perturbent celle-ci de l'autre côté. Nous avons également commencé à interpréter ces thèmes émergents comme des descriptions du processus politique et de l'articulation des multiples significations au sein de la MO. Ainsi, nous nous sommes tournés vers la théorie de la traduction pour donner un sens à nos interprétations précédentes et atteindre des dimensions agrégées (Corley & Gioia, 2004).

4. RESULTATS : UN PROCESSUS DE TRADUCTION COMME CONDITION ESSENTIELLE DE LA DYNAMIQUE DE LA MO

Cette recherche explore le processus de traduction d'une MO, car la traduction est une condition clé pour parvenir à une collaboration sur l'action collective entre de multiples parties prenantes. Ce processus apparaît comme une condition clé pour l'émergence de tout type de MO. Nos résultats font état d'une action collective qui peut être assimilée à une MO dans le sens où la dynamique collective se cristallise autour de décision qui constitue l'apanage d'une

² Voir le tableau de codage en annexes.

organisation (Ahrne et Brunsson, 2010). Elle se distingue d'un réseau tout en répondant partiellement aux caractéristiques d'une organisation, elle est un système d'action collectif orienté vers la résolution d'un problème concret que l'on pourrait appeler « *loosely coupled system* » dans lequel les liens entre les acteurs sont plus lâches et où il n'existe pas d'autorité centrale forte (Duran et Lazega, 2015). Dans notre cas, les acteurs du PAT se sont retrouvés autour du défi alimentaire local. Le processus de traduction a représenté une condition sine qua non pour rassembler des groupes hétérogènes d'acteurs organisationnels afin de faire face au défi systémique de la mise en place d'une alimentation locale et accessible à tous.

Cette MO est née de l'initiative de deux traducteurs principaux : la fondation privée et la communauté d'agglomération. En 2015, ces entités ont décidé d'unir leurs forces pour organiser une action collective sur l'alimentation locale. Elles ont engagé un consultant en développement de territoire qui les a accompagnés dans leur rôle de traducteur. Grâce à ce processus de traduction unificateur, les résultats décrivent comment ces acteurs clés ont pu se rassembler pour défendre ensemble une même cause.

4.1. LA PROBLEMATISATION D'UN SYSTÈME ALIMENTAIRE IDÉAL

Dans la MO étudiée, la phase de problématisation (Callon, 1986) a consisté à conceptualiser un idéal commun d'un système alimentaire local qui soit équitable et qui puisse répondre d'une alimentation locale, d'une agriculture respectueuse de l'environnement et enfin d'une accessibilité à tous (justice sociale). En novembre 2016, les entités de la MO ont organisé un premier événement public destiné plutôt aux acteurs en lien avec ces défis pour expliquer les principaux problèmes liés à l'alimentation qui nécessitaient une action collective organisée. Cette session plénière a attiré une cinquantaine d'acteurs intéressés par l'alimentation locale. Le consultant a posé le problème en affirmant qu'il y a un besoin pressant de travailler sur l'alimentation locale. Il a utilisé le terme d'« aspiration » pour souligner la préoccupation de tous les participants, et interpeller sur la manière dont on pouvait parvenir à une alimentation locale équitable. Ensuite, il a avancé l'idée qu'« une filière locavore nécessite une meilleure coordination entre les acteurs » ; l'expert a développé cet argument en se basant sur une enquête préalablement menée auprès des agriculteurs et des traiteurs locaux commandés par la fondation privée et la communauté d'agglomération. À partir de cette enquête, il a démontré que l'objectif principal était de relier les acteurs locaux de l'alimentation et de parvenir à un système alimentaire équitable. Dans la deuxième partie de cet événement, il a proposé une solution par

le biais d'un « Projet alimentaire territorial », qui visait à mettre en relation les acteurs locaux pour faire face aux défis alimentaires du territoire.

Les représentants élus de la fondation privée et de la communauté d'agglomération ont également joué un rôle clé en rappelant aux participants qu'un PAT permettrait de relever ces défis liés à l'alimentation et pourrait aider conduire à la construction de solutions. Les autres événements publics organisés à destination des acteurs du territoire ont d'ailleurs tous commencé par des discours sur la nécessité de parvenir à un système alimentaire local et plus équitable. Lors de la session plénière d'avril 2017 par exemple, le directeur régional de la fondation privée a souligné la volonté de « co-construire un système locavore » et la communauté d'agglomération a mis en avant cette « volonté de parvenir à un système alimentaire local autonome basé sur une approche collective » (Rapport, Événement d'avril 2017). Par la suite, tous les membres du comité technique ont cru en ce PAT comme une solution, ce qui les a unifiés : « C'est la raison principale du PAT (...) de donner accès à une alimentation bonne et saine pour tous. Pour moi, c'est un rêve aujourd'hui ». (I9) Ce membre a mis l'accent sur le thème du rêve, tout en précisant dans le même temps « je pense que nous sommes encore loin de cet idéal ». L'alimentation locale et équitable est devenue un idéal qui a fédéré de nombreux types d'organisations (entreprises, collectivités, associations...) poursuivant le même but : « Nous suivons tous le but de nos organisations, mais finalement il y a un lien. Au-delà de notre désir commun, nous poursuivons le même but ». (I3) Le chargé de projet de la communauté d'agglomération (pôle transition écologique) souligne enfin cet alignement en termes de volonté commune d'un système alimentaire local partagé par les multiples organisations. Pourtant, la question principale de la « coopération » a nécessité un effort supplémentaire et reste posée : « [les acteurs du secteur alimentaire] ne savent pas comment collaborer » (I16) comme le regrette le chargé de projet de la fondation privée.

4.2. LES DISPOSITIFS REGLEMENTAIRES COMME LEVIERS D'INTERESSEMENT

Pour renforcer la capacité des acteurs à coopérer, les deux traducteurs ont profité de dispositifs réglementaires (proposés par la loi). C'est dans ce cadre que le processus a pu être initié et permettre l'intérêt et l'enrôlement (Callon, 1986). Cette phase s'est principalement appuyée sur la certification des PAT et par la réponse à un appel à projet du Programme national pour l'alimentation (PNA). En avril 2017, les organisations ont préparé un second événement public pour consolider l'objectif commun d'une alimentation locale et équitable et assurer

l'engagement des participants à la MO. À cette fin, elles ont expliqué plus en détail l'objectif du PAT et ses conséquences positives pour l'intérêt collectif. Elles ont invité un expert en matière de PAT qui a donné des exemples concrets d'autres initiatives françaises similaires et a souligné leur développement et leurs intérêts. Ensuite, le chef de projet alimentation de la DRAAF en charge du développement des PAT a présenté les implications de la certification et sa relation avec le PNA. Chaque organisation membre de la MO pourrait bénéficier individuellement du label « PAT » et le collectif pourrait recevoir un soutien financier du PNA. Le but ultime de cet événement était de réunir les participants afin de préparer l'engagement de tous dans la rédaction de l'appel à projet : « A l'issue de la présentation, tous les participants ont validé ensemble ce choix de co-construire un PAT ». (Rapport, événement d'avril 2017). L'engagement collectif dans la MO a également été soutenu par les témoignages de trois représentants d'organisation du secteur alimentaire au début de la réunion. Alors que les traducteurs principaux (une collectivité territoriale et une fondation privée) ne sont pas directement impliqués dans des activités alimentaires ou agricoles, ces trois acteurs (un syndicat d'agriculteurs, une épicerie citoyenne et une association de la société civile) semblaient plus légitimes, plus proches des participants, leur discours a eu un écho positif sur les autres participants potentiels. Les trois ont insisté sur l'importance de s'engager ensemble, en disant : « J'ai fait le choix de m'engager en faveur d'un meilleur système alimentaire » ; « aujourd'hui, nous devons aller de l'avant ensemble et nous mettre d'accord sur des termes communs ». Leur engagement explicite et public à l'action collective, leur discours a été consacré ainsi à motiver d'autres participations. Suite à ces déclarations, les deux principaux traducteurs et le consultant ont accompagné de concert les acteurs à maintenir leur engagement ;

4.3. MOBILISER AVEC DES ACTANTS SYMBOLIQUES

La phase de mobilisation (Callon, 1986) de la MO a impliqué des efforts importants pour mobiliser de nouveaux participants et maintenir leur engagement. Les résultats mettent en exergue trois types d'actants symboliques impliqués dans le renforcement des synergies et des convergences entre des membres hétérogènes. Tout d'abord, l'énoncé de la vision a constitué une étape cruciale dans le processus de d'intéressement et d'enrôlement.

Cette vision a cristallisé la problématisation du système alimentaire idéal en train de se faire, elle a symbolisé les synergies des parties autour de la mission collective commune. Le processus continu de négociations et discussions au sein des séances régulières du comité technique a permis de donner une identité à la MO, partagée par toutes les entités membres :

« [Le PAT] est une initiative collective et organisée qui permet à un territoire d'offrir à tous l'accès à une alimentation saine, locale, écologique et équitable, grâce à la coopération d'acteurs et d'organisations engagés dans un but commun ». Bien qu'il ait fallu « travailler dur pour s'entendre sur la signification de chaque mot » (I6), paradoxalement, de nombreux membres ne pouvaient pas se souvenir des phrases précises qu'ils avaient co-écrites. Les membres évoquent une vision propre à leur organisation d'appartenance sans pour autant se souvenir de son contenu lui-même, symbolisant la conversion identitaire (l'acculturation) permise par leur participation aux travaux du comité technique. Ils conviennent du fait que cette définition constitue un « facteur de stabilité » (I6) du collectif lui-même. En tant qu'actant symbolique, si elle engage chaque membre dans le PAT, elle recouvre également pour beaucoup une dimension émotionnelle forte.

Les émotions ont effectivement été mobilisées pour susciter l'enthousiasme des membres. Le consultant évoqué en charge de l'accompagnement de la dynamique collective a reconnu d'ailleurs à quel point il était « passionné par la création de cette dynamique collective » (I1). Il a également en ce sens organisé une réunion pour permettre aux membres de révéler leur attachement émotionnel au groupe après la session plénière jugée réussie de novembre 2017. Plusieurs membres ont décrit des sentiments de « joie » et d'« enthousiasme » après cette session plénière, non seulement en raison de son succès (et de son contenu) mais aussi parce qu'ils avaient le sentiment d'être unis lors de son organisation (dans sa forme, ses modalités). Le consultant a reconnu que cet évènement avait constitué une étape cruciale dans la construction de la dynamique collective et du sentiment d'appartenance ; les émotions positives ont augmenté avec les efforts dans la mobilisation collective.

Cette dimension est d'une grande importance, les deux principaux traducteurs se sont dit préoccupés par la nécessaire participation des membres aux différents évènements. Ils ont souhaité éviter décevoir les participants. Le chargé de projet de la fondation privée, l'un des deux porteurs de la MO, a fait part de cette préoccupation à son homologue de la communauté d'agglomération en ce qui concerne les invitations aux événements ultérieurs : « Je pense que ce genre d'invitation est très bien pour attirer les gens ; cependant, je me demande si cela suffira à maintenir la mobilisation des acteurs établis, ceux qui sont déjà venus aux événements précédents. Nous devons travailler plus dur sur ce point ». (I7, conversation par courriel avec I3).

Enfin, les participants ont construit un tableau de bord des cinq objectifs stratégiques en adéquation avec la vision commune co-construite :

1. Développer l'autonomie alimentaire du territoire ;
2. Développer une agriculture respectueuse de l'environnement ;
3. l'accès à tous à une alimentation saine et de qualité ;
4. Maintenir et développer l'emploi dans la filière agricole et alimentaire ;
5. mettre en place une chaîne de valeur équitable).

Ce tableau de bord est devenu un élément clé du répertoire qui symbolise l'alignement d'intérêts multiples en objectifs et actions unifiés. Dans cette optique, le coordinateur santé de la ville a reconnu que « toutes les considérations au sein du PAT peuvent être liées à la santé et à cette question de l'accès à une alimentation saine pour tous » [I6]. Cet outil a été créé par le comité technique à l'initiative du chargé de projet de la communauté d'agglomération (pôle transition écologique). Dans presque toutes les réunions, il s'est référé à ce tableau de bord pour relier chaque organisation à la MO. Au-delà de son utilisation pratique, cet outil avait une dimension symbolique. Il est devenu un actant majeur qui porte véritablement la MO et assure à chaque réunion du comité technique la cohésion des membres et leur unification autour des objectifs clés de la MO.

5. DISCUSSION

Les MO hétérogènes nécessitent une étude plus approfondie concernant la diversité des membres, des objectifs et de la structure (Berkowitz, 2018 ; Berkowitz & Dumez, 2016). Cette article examine plus en détail le processus de traduction afin de mieux comprendre leur fonctionnement interne et leur complexité. À partir d'une étude de cas longitudinale d'une MO locale, nos résultats décrivent le processus de traduction et la manière dont il conditionne la dynamique de la MO. Cette étude nous amène à avancer les deux contributions suivantes.

5.1 LE PROCESSUS DE TRADUCTION ET LA DYNAMIQUE DE LA MO

Les MO composées d'un large éventail de membres, d'entreprises, de collectivités territoriales et d'associations, sont devenues un phénomène important pour faire face aux grands défis et atteindre des objectifs durables (Berkowitz & Dumez, 2016). Ainsi, les chercheurs insistent sur l'importance de mieux comprendre la dynamique complexe d'une telle MO (par exemple, Berkowitz, 2018 ; Berkowitz & Dumez, 2016 ; Valente et Oliver, 2018). Les intérêts des membres étant différents les uns des autres dans une MO hétérogène, ils sont plus susceptibles de déclencher des conflits et des tensions (Ahrne & al., 2016 ; Berkowitz, 2018 ; O'Mahony &

Bechky, 2008). La traduction a déjà été soulignée comme une condition essentielle (Valente et Oliver, 2018) pour aller au-delà de la diversité des objectifs, des visions et des langues, et pour rassembler de multiples parties prenantes autour d'objectifs similaires. Le processus de traduction relie les objectifs au niveau du système aux besoins (multiples) au niveau des acteurs et permet de redéfinir les rôles de chaque membre, en modifiant leurs normes pour parvenir à une identité et action collectives (Valente et Oliver, 2018).

Notre étude étend cette optique au processus de traduction pour décrire plus en détail comment il se produit à partir d'une étude de cas approfondie. Par le biais du « processus de traduction unificateur », notre étude renforce la déclaration précédente sur la dynamique d'alignement entre un éventail d'intérêts divers pour atteindre des objectifs communs (par exemple, Ahrne & Brunsson, 2005 ; Valente & Oliver, 2018). Une telle dynamique semble intrinsèque à l'émergence de la MO et constitue « un point de départ critique pour surmonter les différences de logique afin de permettre la communication, la coordination et l'établissement d'attentes et d'objectifs communs entre les membres » (Valente & Oliver, 2018 : 15).

Notre étude évoque également la période déséquilibrée où la MO se trouve à un moment critique. Le départ récent d'un acteur clé apparaît comme un moment critique pour toute MO qui rend fragile l'équilibre construit (Ahrne & Brunsson, 2005). Dans une MO hétérogène, l'arrivée ou le départ d'une partie prenante peut remettre en cause le processus de traduction. La controverse qui préexistait à la MO n'est jamais totalement étouffée, celle-ci ne menace pas l'action collective tant que le porte-parole apparaît incontestable et ce travail de mobilisation est le résultat de négociations parfois fastidieuses. Dans notre cas, le départ de la fondation privée a remis en cause l'équilibre au sein de la MO et de nouvelles discussions ont émergé lors des comités techniques. Le succès de la traduction était garanti jusque là par l'action de deux organisations, le départ de l'une d'elle a rebattu les cartes et certaines parties prenantes ont vu leurs autonomie et marges de manœuvre menacées (Latour, 1985). La gouvernance de la MO dans notre cas est revenue suite à ce départ comme une nouvelle source de préoccupation. Pourtant, ce phénomène n'a pas encore été exploré de manière approfondie. Grâce à l'analyse des processus de traduction notre étude illustre comment ce changement de dynamique se produit lorsqu'un acteur clé jouant le rôle de traducteur quitte le mode opératoire.

5.2 IMPLICATIONS PRATIQUES POUR LES MO HÉTÉROGÈNES ET LES PROCESSUS DE TRADUCTION FERMÉS

Les MO risquent de devenir inactives (Berkowitz & Dumez, 2016) lorsque leur fonctionnement interne ne permet pas la réalisation d'une action collective. Notre article contribue à la discussion sur la passivité potentielle des organisations qui tombent dans une dynamique fermée par rapport à un pouvoir implicite ou explicite. Si la prise de décision d'une MO repose sur un consensus par le biais de règles non contraignantes et d'une autorégulation volontaire (Ahrne & Brunsson, 2008), des relations asymétriques peuvent encore se produire au cours de ce processus de coordination. La littérature sur les organisations reconnaît l'importance des membres puissants et de la lutte politique entre les membres, qui sont renforcés par la coordination douce. Pourtant, les conflits et les tensions au sein des MO font l'objet de débats. Notre article offre un aperçu de ces limites à travers la lentille de la traduction.

Au-delà de sa vertu pour atteindre une collaboration égale et une équité dans la prise de décision (Valente & Oliver, 2018), le processus de traduction est utile pour décrire comment les MO peuvent s'engager dans une dynamique fermée (Delacour & Liarte, 2013). L'approche de l'« ANT et après » (Alcadipani & Hassard, 2010) examine la dynamique du pouvoir pour étudier la controverse, l'exclusion et les relations asymétriques (par exemple, Czarniawska & Hernes, 2005 ; Delacour & Liarte, 2013 ; McLean & Hassard, 2004 ; Star, 1991). Pourtant, très peu de recherches se sont penchées sur les aspects controversés de la traduction, et les critiques relèvent d'une approche « politiquement neutre » (Alcadipani & Hassard, 2010 ; Delacour & Liarte, 2013). Notre article met en lumière l'optique politique de cette approche en ce qui concerne ce risque de fermeture.

L'approche de l'« ANT et après » reconnaît le risque de fermeture des réseaux lorsque d'autres acteurs sont exclus (par exemple, Callon, 1986 ; Star, 1991). Une telle exclusion protège la stabilité du réseau mais empêche également l'action collective d'avoir accès à de nouvelles opportunités, idées et actions. Ainsi, l'exclusion peut conduire à une dynamique fermée de l'action collective, comme le suggèrent nos résultats. Notre étude illustre comment la MO, malgré la volonté d'ouverture des acteurs, peut devenir une collaboration restreinte et comment elle finit par marginaliser les acteurs de l'intérieur. En accord avec Star (1991), notre étude illustre la « hiérarchie » lorsque des acteurs dominants prennent le contrôle de l'action collective pour mobiliser les autres selon leur propre vision plutôt que selon une vision collective. Une telle hiérarchie au sein d'une MO nécessite une étude plus approfondie (McLean & Hassard, 2004 ; Star, 1991). Cette hiérarchie met en lumière l'aspect politique du processus de traduction

et convoque à nouveau les logiques de coordination verticale de la MO, malgré l'hétérogénéité qu'elle présente, comme le suggèrent Ahrne et Brunsson (2005, 2008). En particulier, notre étude décrit le rôle des artefacts en tant qu'acteurs de cette dynamique politique. En accord avec Delacour & Liarte (2013), nous décrivons plus en détail le changement de fonction des artefacts et la manière dont ils contribuent au passage d'une dynamique ouverte à une dynamique fermée dans le mode opératoire. En outre, notre article ouvre également sur la question du changement de la fonction des acteurs à différents niveaux du processus de traduction (au niveau politique et au niveau des objectifs) conformément à Czarniawska (2004, 2009). Notre contribution souligne la différence entre ces deux niveaux de traduction, ainsi que leur nécessité, en particulier dans un contexte interorganisationnel très hétérogène. Nous soulignons que, si ces processus se produisent simultanément, le niveau politique de traduction peut être essentiel à une MO hétérogène où l'unification des objectifs est difficile à réaliser. Le niveau politique semble, en tout cas, très important pour garantir que la diversité des intérêts hétérogènes soit représentée dans le développement d'une MO. C'est une condition pour reconnaître la diversité des forces et de la vie dans la MO lorsqu'elle est confrontée à des défis plus importants. Lorsque ce niveau de traduction politique fait défaut dans une MO hétérogène, le développement de la MO se coupe de ses forces vivifiantes hétérogènes. Par conséquent, cette étude prolonge la discussion aux aspects négatifs des actants lorsque l'intention est motivée par le pouvoir et le contrôle aux dépens de l'ouverture et de la coopération.

CONCLUSION, LIMITES ET RECHERCHES FUTURES

Cette étude contribue à une exploration plus approfondie de la dynamique des MO. En particulier, elle décrit le processus de traduction d'une MO hétérogène afin de mieux comprendre comment de multiples parties prenantes unissent leurs forces et coordonnent une action collective. L'examen approfondi d'une étude de cas enrichit la littérature sur les modes opératoires à partir de nouvelles études empiriques, comme le suggèrent Berkowitz et Dumez (2016). Néanmoins, une seule étude de cas implique des limites à la généralisation. Nous invitons donc les chercheurs à explorer le processus de traduction d'autres types de modes opératoires hétérogènes et à enrichir notre modèle inductif. Les recherches futures pourraient explorer les mécanismes du risque de centralisation par un seul acteur dans la dynamique. Nous encourageons également la poursuite des études sur le rôle/fonctionnement des actants au cours de cette dynamique. En particulier, la notion d'artefacts frontière de Star (1991) pourrait fournir une ligne directrice pour de nouvelles études sur la manière dont ces acteurs peuvent stimuler l'ouverture ou l'exclusion.

REFERENCES

- Ahrne, G. et Brunsson, N. (2005), Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21 : 4, 429-449.
- Ahrne, G. et Brunsson, N. (2008), *Meta-Organizations*. Cheltenham UK and Northampton MA, USA : Edward Elgar Publishing.
- Ahrne G. et Brunsson, N. (2010), « L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète », *Le Libellio d'AEGIS*, 6, 1, 36-52.
- Ahrne, G., Brunsson, N. et Seidl, D. (2016), Resurrecting organization by going beyond organizations. *European Management Journal*, 34(2), 93-101.
- Alcadipani, R. et Hassard, J. (2010), Actor-Network Theory, organizations and critique : Towards a politics of organizing. *Organization*, 17(4), 419-435.
- Allen, P., Fitzsimmons, M., Goodman, M., et Warner, K. (2003), Shifting plates in the agrifood landscape : The tectonics of alternative agrifood initiatives in California. *Journal of Rural Studies*, 19(1), 61-75.
- Bergeron, H. et Castel, P. (2016), Les habits neufs du néo-institutionnalisme ? La redécouverte de l'ordre mésologique et de l'agency. *L'Année sociologique*, vol. 66(1), 31-72.
- Berkowitz, H. (2018), Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation : A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 175, 420-430.
- Berkowitz, H., Bucheli, M. et Dumez, H. (2017), Collectively Designing CSR Through Meta-Organizations : A Case Study of the Oil and Gas Industry. *Journal of Business Ethics*, 143(4), 753-769.
- Berkowitz, H. et Dumez, H. (2015), La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes : Le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier. *L'Année sociologique*, 66(2), 333-356.
- Berkowitz, H. et Dumez, H. (2016), The Concept of Meta-Organization : Issues for Management Studies : The concept of meta-organization. *European Management Review*, 13(2), 149-156.
- Berkowitz, H. et Souchaud, A. (2017), Comblent un vide organisationnel dans la fabrique d'une politique publique : L'émergence d'une méta-organisation. *Politiques et management public*, 34(1-2), 46-60.
- Bloch, M. (1997), *Apologie pour l'histoire ou Métier d'historien*. Paris : A. Colin.
- Boxenbaum, E. et Pedersen, J. S. (2009), Scandinavian institutionalism – a case of institutional work. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, et B. Leca (Eds.), *Institutional Work* (pp. 178 204). Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Brankovic, J. (2018), How Do Meta-organizations Affect Extra-organizational Boundaries ? The Case of University Associations. In L. Ringel, P. Hiller, et C. Zietsma (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 57, pp. 259 281). Bingley : Emerald Group Publishing.

- Callon, M. (1980), Struggles and Negotiations to Define What is Problematic and What is Not. In K. D. Knorr, R. Krohn, et R. Whitley (Eds.), *The Social Process of Scientific Investigation* (Vol. 4, pp. 197-219). Dordrecht : Reidel.
- Callon, M. (1986), Eléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*, 36, 169-208.
- Callon, M. et Latour, B. (1981), Unscrewing the big Leviathan. In K.D. Knorr Cetina and M. Mulkay (Eds.), *Advances in Social Theory and Methodology* (pp. 275–303). London : Routledge and Kegan Paul.
- Callon, M. et Latour, B. (2006), Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? In M. Akrich, M. Callon, & B. Latour (Eds.), *Sociologie de la traduction* (pp. 11-32). Paris : Ecole des mines.
- Corley, K. et Gioia, D. A. (2004), Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Cressman, D. (2009), A Brief Overview of Actor-Network Theory : Punctualization, Heterogeneous, Engineering & Translation. ACT Lab/Centre for Policy Research on Science & Technology (CPROST) School of Communication, Simon Fraser University.
- Cropper, S. et Bor, S. (2018), (Un)bounding the Meta-Organization : Co-Evolution and Compositional Dynamics of a Health Partnership. *Administrative Sciences*, 8(3), 42.
- Czarniawska, B. (2004), On Time, Space, and Action Nets. *Organization*, 11(6), 773-791.
- Czarniawska, B. (2005), De la polyphonie dans l'analyse des organisations. *Revue française de gestion*, 31(159), 359-372.
- Czarniawska, B. (2007), *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*. Copenhagen : Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska, B. (2008), *A Theory of Organizing*. Cheltenham : Edward Elgar.
- Czarniawska, B. (2009), Emerging institutions : pyramids or anthills ? *Organization Studies*, 30(4), 423-441.
- Czarniawska, B. (2018), On Meshworks and Other Complications of Portraying Contemporary Organizing. In L. Gårseth-Nesbakk et F. Mellemvik (Eds.), *Dealing with Expectations and Traditions in Research* (pp. 109–127). Oslo : Cappelen Damm Akademisk.
- Czarniawska, B. et Hernes, T. (2005), *Actor-Network Theory and Organizing*, Copenhagen : Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska, B. et Sevón, G. (1996), *Translating Organizational Change*. Berlin : De Gruyter.
- Delacour, H. et Liarte, S. (2013), Je t'aime... Moi non plus! : De la marginalisation à l'intégration de l'industrie du cinéma pornographique dans le réseau Blu-Ray. *M@n@gement*, 16(3), 238-263.
- Dumez, H. (2011), La description : point aveugle de la recherche qualitative. *Le Libellio d'AEGIS*, 6 (2), 28-43.

- Duran, P. et Lazega, E. (2015), Introduction : Action collective : pour une combinatoire des mécanismes de coordination. *L'Année sociologique*, vol. 65(2), 291-304.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. et Hamilton, A. L. (2013), Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Giordano, Y. (2003), Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative. Colombelles : Editions Management et Société.
- Huberman, M. et Miles, M. (2002), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boeck-Wesmael.
- Kelemen, M. (2000), Too much or too little ambiguity : the language of Total Quality Management. *Journal of Management Studies*, 37, 483-498.
- Latour, B. (1996), On actor-network theory : A few clarifications. *Soziale Welt*, 47, 369-381.
- Latour, B. (2005) *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Law, J. et Callon, M. (1988), Engineering and Sociology in a Military Aircraft Project : A Network Analysis of Technological Change. *Social Problems*, 35(3), 284-297.
- Lemieux, C. (2007), À quoi sert l'analyse des controverses ? Mil neuf cent. *Revue d'histoire intellectuelle*, 25(1), 191-212.
- McLean, C. et Hassard, J. (2004), Symmetrical Absence/Symmetrical Absurdity : Critical Notes on the Production of Actor-Network Accounts. *Journal of Management Studies*, 41(3), 493-519.
- Méadel, C. (2015), Les controverses comme apprentissage. *Hermès, La Revue*, 73(3), 45-50.
- Michael, M. (2017), *Actor network theory : Trials, trails and translations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Nicolini, D. (2010), Medical Innovation as a Process of Translation : A Case from the Field of Telemedicine : Medical Innovation as a Process of Translation. *British Journal of Management*, 21(4), 1011-1026.
- O'Mahony, S. et Bechky, B. (2008), Boundary organization s: Enabling collaboration among unexpected allies. *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 422-459.
- Star, S. (1991), *Power, technology and the phenomenology of conventions : on being allergic to onions*, London : Routledge.
- Valente, M. et Oliver, C. (2018), Meta-Organization Formation and Sustainability in Sub-Saharan Africa. *Organization Science*, 29(4), 678-701.
- Waeraas, A. et Nielsen, J. A. (2016), Translation Theory 'Translated : Three Perspectives on Translation in Organizational Research : Translation Theory 'Translated'. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 236-270.
- Waldorff, S. B. (2013), What is the Meaning of Public Sector Health ? Translating Discourse into New Organizational Practices. *Journal of Change Management*, 13(3), 283-307.

Waldorff, S.B. et Greenwood, R. (2011), The dynamics of community translation : Danish health-care centers. In Marquis, C., Lounsbury, M. and Greenwood, R. (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations* (pp. 113–142). Bingley : Emerald Group Publishing.

Yin, R. K. (2002), *Case study research : Design and methods*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.

ANNEXE 1 : Tableau de codage

Unifying process	First-order themes	Illustrative data and empirical evidence (quote, report, observation notes)
Problematize a shared ideal	Beyond our shared desires, we share the same goal on food	“This is about achieving a new food system. Actors (members) believe in it. This is what provides stability to the Alsa Food Project, to move toward a future that would respond to shared concerns.” (I11)
	Fair food as an ideal to pursue	“It was fitting with my ideals from which I want to improve reality.” (I12) “I have right away considered this position because of my personal attachment/affection to the earth and farming land. There is an ideal part in my commitment that triggers my willingness to develop the local system.” (I15)
	Territorial Food Project is a response to connect local stakeholders and face challenges around food	“Opportunities from the Territorial Food Project” slide no. 14 after introducing the main challenge slide no. 11 ‘to build a unifying project.’” (Presentation of November 2016)
Interest and enroll allies for common goals	Crystallization of individual interest from the collective decision to co-build a TFP	“Presentation of the main characteristic of Territorial Food Project (...) at the end of this presentation, all participants approved the choice of a TFP to build the collective action” (Report, Even of April 2017). “What [is most striking to me] is not so much the food challenge but rather this convergence of individual interests around general interest and this emergence of a collective action.” (I1)
	Collective interests when stars have aligned from normative injunctions like the TFP certification	“There was this feeling we should have driven because the stars have aligned. We started a new period. It was a great opportunity.” (I15)
Mobilize from synergies with symbolic actants	Mobilize synergies from a collective vision and a fetish dashboard	“Now we have this shared vision. It is done. We should admit that is a broad vision, but at least everyone can identify with it. There are important aspects and we all go to the same and right way thanks to it.” (I13)
	Stimulate emotional attachment to the group and fill members with enthusiasm	“There is like a group dynamic with a positive and constructive atmosphere. We trust each other and we like each other. There is kindness, friendliness. Thanks to all of these people around the table, we go to the right way.” (I4) “The management committee is a stable group with very interesting individuals. This is such a great pleasure to share with them!” (I14)
	Maintain participants’ mobilization and do not disappoint them	“This event of November 2016 was the first high point. I remember; [Name] asked me my opinion about it and I said ‘we’ve just made something important’; we’ve stimulated new expectation and we should not disappoint them. Other members repeat this again and again, ‘there won’t be a second chance,’ and that was right. Actors were finally together with the commitment of food actors, of institutional actors, and they experienced something happening. We have to create something great, with harmony and a true ambition.” (I4).