

Une approche fondée sur le lieu de la stratégie d'une méta- organisation multi-territoriale : le cas du modèle d'affaires d'Alpha

ROLLET, Anne

CRETLOG AMU

anne.rollet@univ-amu.fr

SAIVES, Anne-Laure

UQAM

saives.anne-laure@uqam.ca

SERGOT, Bertrand

RITM, Université Paris-Saclay

bertrand.sergot@uiversite-paris-saclay.fr

Contribution au ST-AIMS

“Formes méta-organisationnelles à l'échelle territoriale”

Avertissement : ce texte est un travail en cours (de type “working paper”).

Résumé

Alpha est une méta-organisation (M-O) multi-territorialisée en plein processus de mutation. Cette communication vise à caractériser, de façon abductive, les défis stratégiques spécifiques qu'elle rencontre. Nous y parvenons en introduisant d'abord une brève revue de la littérature sur la M-O et le méta-*strategizing* d'une part, ainsi que sur le lieu/ la lieuité d'autre part, en exposant ensuite notre démarche d'enquête qualitative et en analysant enfin les résultats d'une classification des discours tirés des 31 entretiens menés. Ce travail propose une double contribution : au plan épistémologique, une grille de quatre principes “lieuitaires” (localisation, unicité, délimitation, interrelation) pour analyser la stratégie/*strategizing* d'une M-O à base territoriale, et au plan théorique, 2) un retour sur le paradigme de la lieuification comme posture réflexive en stratégie. Au plan empirique, les pratiques méta-stratégiques identifiées autour de quatre défis (harmonisation des singularités, administration de la preuve de spécificité locale, centralisation des ressources mutualisables, recherche de nouvelles ressources financières sans

se perdre) constituent un répertoire potentiellement inspirant.

Mots clés : Méta-organisation (M-O), *méta-organizing*, *méta-strategizing*, lieu, lieuité.

INTRODUCTION

Alpha ITA (nom fictif) est une 'organisation d'organisations' territoriales dont la mission relève de l'expérimentation agricole confrontée à la nécessité d'innovations orientées vers la durabilité. C'est une méta-organisation (M-O) multi-territorialisée avec des adhérents et des salariés distribués géographiquement sur toute la France. Elle évolue dans un contexte de restructuration. Cette restructuration implique une mutation stratégique conduisant d'un état d'indépendance de ses centres d'expérimentation locaux (stations généralistes) vis-à-vis de l'unité centrale nationale vers une combinaison des expertises détenues par des centres d'expérimentation locaux spécialisés et des compétences mutualisables au niveau de la structure nationale.

Cette communication cherche à identifier et caractériser les défis spécifiques de cette stratégie-se-faisant (*strategizing*) rencontrés par cette M-O territorialisée, et ce, à partir d'une démarche abductive (Dumez, 2012).

Pour ce faire, nous utilisons l'instrument du modèle d'affaires comme outil d'entretien au fil d'une enquête qualitative auprès d'acteurs clés de la M-O et nous interrogeons la littérature récente sur la lieuïté (Sergot et Saives, 2023) pour questionner les pratiques méta-organisationnelles ancrées de cette transition stratégique. La lieuïté nous apparaît être un angle d'entrée conceptuel potentiellement porteur dans ce cas. Ce concept, dont l'intitulé est emprunté à Lévy et Lussault (2003), renvoie à la capacité à faire/ à être lieu. Il est de plus en plus utilisé dans la littérature académique en sciences de gestion et du management. Il permet de montrer à la fois les spécificités apportées par chaque unité et acteur "lieuïfié" ainsi que leurs fondements, tout en enserrant ces spécificités dans une vision dynamique et profondément humanisée (voir notamment l'approche relationnelle du lieu proposée par la géographe britannique Doreen Massey, 2005, et ses applications possibles dans notre champ, Sergot et

Saives, 2016).

Quels défis stratégiques spécifiques rencontre une M-O multi-territorialisée à la lumière d'une perspective "lieuitaire" ? Telle est la question à laquelle nous chercherons à répondre dans un article dont la construction demeure classique en introduisant d'abord une revue de la littérature explorée (sur les thèmes de la M-O d'une part, et de la lieuité d'autre part), en exposant ensuite la démarche d'enquête qualitative menée sur le terrain du cas Alpha ITA et en analysant enfin les résultats d'une double classification hiérarchique des discours issus de l'enquête par entretiens auprès d'une trentaine d'acteurs de la M-O.

Ce travail propose une double contribution épistémologique et théorique : au plan épistémologique, une grille d'analyse "lieuitaire" de la forme méta-organisationnelle et du 'méta-*strategizing*' permettant l'identification des défis liés à l'ancrage territorial des activités, et au plan théorique, 2) un retour sur le concept de lieu/lieuité pour proposer le paradigme de la lieuification comme posture réflexive en stratégie. Au plan empirique, les bonnes pratiques recensées ainsi que les tensions rencontrées par la M-O autour de quatre défis (l'harmonisation des singularités, l'administration de la preuve de spécificité locale, la centralisation des ressources mutualisables, la recherche de nouvelles ressources financières sans se perdre) constituent un répertoire de pratiques méta-stratégiques potentiellement inspirant pour d'autres organisations confrontées aux mêmes réalités.

1. REVUE DE LITTÉRATURE : MODÉLISATION D'AFFAIRES D'UNE MÉTA-ORGANISATION À BASE TERRITORIALE

Au-delà de la figure parfois « fourre-tout » du réseau, en quoi le concept de M-O peut-il nous aider à penser l'organisation Alpha ITA et sa stratégie ? Pour penser la base territoriale des défis que cette organisation rencontre, il conviendra de présenter également ce que nous entendons par la notion de lieu/lieuité et lieuification. Cette communication souhaite ainsi

participer à la réflexion sur les M-O territorialisées (Gadille *et al.*, 2013 ; Berkowitz et Gadille, 2022) en proposant une grille de lecture fondée sur le *lieu*.

1.1 DE LA META-ORGANISATION AU META-ORGANIZING

S'intéresser aux « défis stratégiques dans une M-O multi-territorialisée » nécessite une investigation sur plusieurs axes. Ainsi, le questionnement doit, avec en ligne de mire la nécessaire participation à la transition écologique et solidaire à l'échelon local (CESE, 2017)¹, s'ouvrir sur les défis associés à l'engagement collectif. Afin de permettre à chaque organisation au sein de la M-O de pouvoir exprimer son hétérogénéité de ressources, de finalités et de temporalités, des modes de gouvernance plus démocratiques sont souvent mobilisés.

En s'inscrivant dans une action stratégique devant prendre en compte différents niveaux - le méta-, l'organisation et les parties prenantes internes et externes - en interaction dans l'espace et le temps, il semble pertinent de s'intéresser à l'élaboration de la stratégie-se-faisant ("*strategizing*") en tant que « méta-*organizing* » (Berkowitz et Souchaud, 2019 ; Berkowitz *et al.*, 2022). La réflexion organisationnelle et stratégique porte alors sur les différentes transitions liées aux innovations techniques et sociales, à la diffusion de ces innovations dans une visée transformative, mais aussi sur les espaces de discussion et de concertation favorisant les échanges entre les organisations et les membres de ces organisations.

Afin d'appréhender la dimension temporelle du "méta-*organizing*", il peut être intéressant d'appréhender cette élaboration dans le cadre d'une analyse chronologique longue. À défaut d'un tel dispositif, l'observation d'une "stratégie en train de se faire" peut s'arrêter sur deux espaces-temps pouvant être distingués l'un de l'autre par une rupture. Dans le cas d'Alpha, cette rupture apparaît vers 2018 avec l'expression de la volonté stratégique : d'un diagnostic établissant un bilan des potentialités et des envies de chaque organisation participante. Ce

¹ <https://www.lecese.fr/travaux-publies/la-transition-ecologique-et-solidaire-lechelon-local>

découpage temporel n'est certes pas aisé d'un point de vue méthodologique et épistémologique d'autant plus qu'il est difficile de repérer des innovations sociales et/ou organisationnelles (Mignon *et al.*, 2017) en cours. Au plan méthodologique, nous avons privilégié l'analyse des discours des acteurs sur les arbitrages nécessaires aux nouvelles co-constructions. Elle a été menée dans une démarche abductive à plusieurs voix (à trois co-auteurs) pour favoriser une intersubjectivité.

Pour répondre à notre problématique, dans un premier temps, nous reviendrons, avec une approche chronologique des travaux sur le sujet, sur la définition d'une M-O puis nous consulterons la littérature afin d'identifier les défis éventuels relevant de cette transition à visée transformative.

1.1.1. Caractéristiques de la méta-organisation

Le concept de M-O permet d'appréhender les organisations dans leurs relations avec d'autres organisations afin de favoriser des échanges au sein d'une structure plus efficace et/ou plus efficiente par rapport à un but commun. Ahrne et Brunsson (2005) en soulignent trois dynamiques :

- la capacité d'action et l'accès aux ressources : « *En raison du plus grand accès aux ressources et à la capacité d'action dont bénéficient les organisations, les membres d'une M-O peuvent lui fournir une capacité d'action et des ressources dès le départ - une capacité et des ressources qui prendraient beaucoup de temps à créer pour la plupart des organisations individuelles.* » (p. 445)
- la construction de l'identité face à l'acceptation de la diversité : « *Les M-O doivent tenir compte de l'identité de leurs membres. [...] Les M-O s'efforcent de maintenir certaines similitudes entre leurs membres, mais l'intérêt des membres à maintenir les similitudes*

varie. Les différences entre les membres rendent également difficile la recherche de règles de vote acceptables. » (p. 445-446)

- et les arbitrages nécessaires à l'autonomie et à l'autorité face à la continuité et au changement : *« une M-O et ses organisations membres se disputent l'identité, l'autonomie et l'autorité. La question de savoir qui doit décider ou agir sur quoi – l'organisation ou ses membres – est une question délicate... » (p. 446).*

Dès 2016, Berkowitz et Dumez cernent les problématiques cruciales des M-O :

« La “M-O” désigne un phénomène central dans le monde contemporain, à savoir l'importance croissante de l'action collective au niveau des organisations, découlant des grands enjeux liés au développement durable, aux droits de l'homme et à la responsabilité des entreprises. Le concept appelle de nouvelles formes de théorisation de l'action collective globale. La diversité et l'hétérogénéité des M-O posent des problèmes méthodologiques qui nécessitent des approches originales » (p. 149).

Selon Lapoutte (2020), une M-O présente trois caractéristiques principales :

- Les éléments nécessaires pour la continuité ou la répétition d'interactions sociales sont le résultat de décisions, plutôt que le résultat d'institutions communes, normes ou différences de statut.
- Les MO sont par nature des associations de membres ; ainsi les membres détiennent l'autorité de manière collective.
- Le fait que les membres soient eux-mêmes des organisations implique l'accès possible à des ressources, mais aussi des inégalités entre les membres, voire une compétition en termes d'identité et de légitimité.

La prise en compte de la complexité d'un collectif - nombre des acteurs et des interactions - a de multiples implications. En termes de stratégie, cela signifie des arbitrages entre différentes finalités possibles impliquant des moyens pouvant être mobilisés au niveau organisationnel

et/ou méta-organisationnel. Au-delà de rassembler des acteurs avec des similarités fortes, la MO associe des membres souhaitant préserver leur singularité, cette diversité permet alors de développer des offres associant des hétérogénéités complémentaires. Ainsi, les petites et moyennes entreprises ont souvent besoin d'une organisation collective afin d'atteindre un niveau suffisant de compétitivité pour leurs clients et une lisibilité par les parties prenantes (Rollet, 2022).

Deux implications importantes découlent des caractéristiques des M-O :

En premier lieu, une M-O, notamment si elle oriente son action en faveur du développement durable, requiert l'adoption d'une approche systémique et participative afin de bénéficier de la proximité avec les parties prenantes internes et externes. Elle bénéficie ainsi d'un espace plus bienveillant d'opérationnalisation de ses expérimentations.

En deuxième lieu, Valente et Oliver (2018) insistent sur la capacité supérieure des M-O à développer une vision complexe : «Les M-O peuvent être un moyen efficace de gérer la complexité de la durabilité lorsque les participants font preuve d'ouverture à des formes innovantes de collaboration» (p. 678). Ces auteurs illustrent un processus qui « transforme les ressources dormantes en sources critiques pour atteindre les objectifs systémiques ». Confrontée à une crise mondialisée, l'organisation d'organisations peut ainsi trouver un niveau de lecture et d'engagement adapté à la compréhension des problèmes pour envisager leur résolution. Cependant, au sein du collectif, si la diversité peut être une source de richesse comme le soulignait déjà Penrose en 1959 en favorisant les déploiements idiosyncratiques (Dyer et Singh, 1998), elle crée aussi des complications associées par exemple à la pluralité des aspects juridiques, des modes de travail, des temporalités et des finalités. Le questionnement sur la structuration des ressources et compétences et de la gouvernance devient alors crucial ; la mobilisation autour de portefeuilles de projet peut favoriser l'implication et l'engagement des acteurs (Pépin, 2013).

1.1.2. Méta-Organisations et aspects écologiques et sociaux

Dès les premiers textes s'inscrivant dans le courant des M-O, la prise en compte d'aspects écologiques et sociaux a été centrale, associée à une volonté de résoudre à plusieurs un problème. Ainsi, de nombreuses recherches ont porté sur le lien entre M-O et développement durable (Berkowitz et Dumez, 2016). Sanioossian *et al.* (2022) s'intéressent aux processus de création d'innovations sociales impliquant un pool inter-organisationnel de ressources territorialisées. Berkowitz (2018, p. 420) s'intéresse au "développement et [à] la diffusion d'innovations durables" en mettant en évidence "trois étapes pour 1) identifier les capacités organisationnelles que les entreprises doivent acquérir pour développer des innovations durables, 2) découvrir les attributs des M-O en tant que dispositifs de gouvernance, 3) relier ces attributs aux capacités d'innovations durables." Carmagnac et Carbone (2019) s'intéressent au rôle des M-O dans la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement. Calabrese *et al.* (2021) croisent les thèmes de l'innovation durable et du partage par des plateformes digitales considérées comme des M-O. Vale *et al.* (2017), quant à eux, investissent le lien entre M-O, capital intellectuel et recherche d'une communauté d'intérêt : "en mobilisant des dimensions de pouvoir non coercitives, le coordinateur de réseau peut favoriser un sentiment de communauté au sein de la M-O, ancré dans une culture collective basée sur la confiance qui peut potentialiser la collaboration, et ainsi parvenir à un type de CIC (Capital Intellectuel Collectif) plus « durable »" (p. 1183).

Enfin, Castro *et al.* (2013) abordent un exemple de modèle d'affaires (business model, BM) durable dans une M-O regroupant des PME pour soutenir les modèles commerciaux de fabrication de type WEB 3.0. Leur article propose de modéliser une approche associant capacité à servir le client en combinant un portefeuille d'activités et de ressources ; le changement s'appuie alors sur la négociation entre les membres et le management de projets en réseau.

1.1.3. Approcher la stratégie d'une Méta-Organisation par le Business Model

Cette dernière approche, liant BM et M-O semble particulièrement prometteuse relativement à notre problématique. Cette communication s'intéresse au "*strategizing*" et au "*meta-organizing*" au sein d'une M-O, c'est-à-dire aux processus de transformations multiples profitant des dynamiques de l'économie solidaire dans le secteur de l'innovation agricole, technique et organisationnelle, et de sa diffusion. Le paysage agricole et l'ensemble de ses externalités positives et négatives pouvant être vécus comme un bien commun (Ostrom, 1990), l'étude du "*strategizing*" la M-O Alpha l'engage dans une recherche de légitimité, au-delà d'assurer la compétitivité de chaque et de toutes les organisations qui la composent.

Le "*meta-organizing*" (Berkowitz et Souchaud, 2016; Berkowitz *et al.*, 2022; Berkowitz et Gadille, 2022) interroge sur le pourquoi et le comment de l'objectif commun. Si, pour une entreprise, le BM est souvent un outil favorisant la démarche réflexive, il semble pouvoir être mobilisé pour permettre la réflexion collective au sein d'une M-O. En interrogeant sur la proposition de valeur, la manière de la valoriser auprès du client et les processus nécessaires à son élaboration, il pose des jalons favorisant l'expression des arbitrages dans le processus de *strategizing*.

1.1.4. Enrichir l'analyse de l'élaboration de la stratégie dans les M-O

Dans les travaux de recherche sur les M-O, peu mobilisent le BM dans le cadre d'une élaboration de la stratégie (ici nommée "*strategizing*"). Ainsi, il peut être intéressant d'aborder une littérature proche des M-O comme celles sur les écosystèmes, les clusters et sur les réseaux pour enrichir le cadrage théorique.

Dans une analyse proche de la structuration d'un BM classique, Lupova-Henry *et al.* (2021) étudient l'innovation au sein de M-O de type cluster. Ils « distinguent six éléments du BM des clusters : les acteurs et leurs rôles, les ressources et capacités, les flux de valeur, la gouvernance,

les propositions de valeur et les activités créatrices de valeur. » (p.1). Adoptant une approche systémique, Matinheikki *et al.* (2017) s'intéressent à « la formation d'objectifs collectifs dans les réseaux d'entreprises visant la création de nouvelles valeurs et d'innovation dans et pour le réseau d'entreprises ». Ils soulignent l'importance d'une gestion non autoritaire mais plutôt vécue comme un devoir collectif d'acteurs multiples qui forment conjointement les objectifs et les routines au sein du réseau. Ce sens commun facilite le processus de combinaison et/ou de co-crédation des ressources. Ils concluent en affirmant que la formation d'objectifs collectifs « n'est pas un processus rationnel mais implique une interaction sociale, qui est fortement modérée par des facteurs complexes tels que l'identité et la cognition sociale » (p.130). Quant à Laviolette *et al.* (2022), ils se focalisent sur le façonnage de l'identité de la MO dans le temps. Leur « modèle de dynamique identitaire collective » s'intéresse au rôle « d'orchestrateur » pour accompagner la continuité et la discontinuité. Interrogeant le couple identité / légitimité, ils mettent en évidence des processus d'alignement et de différenciation.

1.2 DU TERRITOIRE AU LIEU : PRINCIPES DEFINITIONNELS DE LA LIEUITE

Alpha est une MO multi-territorialisée. Ses adhérents, professionnels du secteur agricole, exercent dans les différents territoires de production française. Les défis de la gouvernance stratégique du changement en cours ont donc évidemment une dimension spatiale. Comment l'aborder ?

1.2.1. Du territoire à l'espace et au lieu

Reformulons l'introduction précédente : Alpha est une MO avec des stations localisées autour d'adhérents professionnels du secteur agricole, *se situant en des lieux différents*, répartis sur les principales zones de production du territoire français. Cette reformulation nous mène à proposer de parcourir un champ inexploré par la littérature francophone en gestion, celui de la "lieuité" (Lévy et Lussault, 2013) ('*place-ness*' en anglais).

La littérature francophone regorge en effet d'avancées sur la pensée stratégique et sa dimension *territoriale* (Saives *et al.*, 2011, Chabault *et al.*, 2014). Mais ce *territoire* à la fois “cartographiable” (‘mappable’) et “explorable” (Grosz, 1995, citée par Malpas, 1999, p. 23) ne dit pas pleinement le lieu (et la ‘lieuité’² chez Lévy et Lussault, 2013) selon les géographes, souvent anglophones, explorant une perspective humaine des phénomènes spatiaux. Le territoire en stratégie est souvent empreint d’une vision quasi-newtonienne de l’espace, celle d’une réalité toujours en extension. Pourtant, une perspective humaine de la spatialité des phénomènes managériaux nous mène sur d’autres pistes pour analyser le lieu dans sa profondeur anthropologique et politique.

L’importance de la dimension spatiale en organisation a refait surface récemment avec les défis engendrés par la transformation numérique et la montée du télétravail (s’intensifiant en contexte pandémique). La mondialisation (Massey, 1995) et la multilocalisation croissante des pratiques professionnelles (Hislop et Axtell, 2007) ont suscité un nouveau courant de recherches sur la dimension spatiale du travail et de l’organisation (dit ‘*spatial turn*’) alimenté par les chercheurs en Management & Organisation Studies (MOS). Des travaux plus ou moins récents dans ce domaine (Dale et Burrell, 2008; Lawrence et Dover, 2015; Berti *et al.*, 2018) ont souligné la nature intrinsèquement constructiviste, processuelle et relationnelle de l’espace. Ils montrent non seulement comment ce dernier affecte les manières de faire et d’imaginer le travail collectif, mais aussi comment les pratiques de travail (plus ou moins) organisées affectent, en retour, l’espace et les manières dont il est vécu par les acteurs organisationnels (Gieryn, 2000 ; Shortt, 2015).

² Les adjectifs « lieuitaire » (qualité d’être et faire lieu) et “lieuifié” (qualité d’être advenu/ d’advenir lieu) est construit ici à partir de la notion de « lieuité » évoquée par Lévy et Lussault (2003, p. 561) dans leur dictionnaire de la géographie. La lieuité est la propriété d’être/ de faire lieu, c’est-à-dire un vivre-ensemble (*‘throwntogetherness’*, Massey, 2005) situé qui fait sens (source d’attachement) pour chacune des parties qui habite le lieu et en font l’expérience.

1.2.2. Le caractère “lieuifié” de tout phénomène stratégique

Ces travaux ont eu tendance à utiliser l'*espace* comme concept central, le dotant ainsi à la fois d'une "richesse conceptuelle" et d'une "plasticité problématique" (Berti *et al.*, 2018, p. 169). Afin de capitaliser sur la richesse conceptuelle accumulée dans le domaine MOS tout en nous distanciant de sa plasticité problématique, nous proposons, dans cette communication, d'emprunter une perspective relationnelle du concept de lieu (Massey, 1994, 2005 ; Sergot et Saives, 2016) pour aborder le caractère “lieuifié” de l’agir stratégique (au sens processuel de *strategizing*) d’une M-O multi-territoriale.

Au cours des deux dernières décennies, la dimension spatiale des phénomènes organisationnels a donc été de mieux en mieux prise en compte par les chercheurs en MOS. Dans le cadre de ce mouvement, le concept de lieu, importé de la géographie humaine (en particulier britannique), a peu à peu été introduit dans le domaine. Cependant, comme le montrent les récentes méta-analyses proposées par Weinfurtnner et Seidl (2019) et Stephenson *et al.* (2020), le lieu reste sous-théorisé par rapport à l'espace. Shortt (2015) est la seule qui se distingue dans la revue de Weinfurtnner et Seidl (2019) comme affichant une définition explicite et référencée du lieu. S'appuyant sur le géographe américain Tuan ainsi que sur les philosophes Casey et Bachelard, Shortt souligne que les êtres humains ont la capacité d'habiter un lieu, aussi transitoire que soit cette habitation. Les lieux sont donc des espaces "rendus significatifs et 'humanisés" (Shortt, 2015, p. 636). Notre propre revue narrative de la littérature sur le concept de lieu montre que les définitions du lieu sont très variables. Par exemple, le lieu renvoie aussi bien à “un endroit aux attributs géographiques spécifiques” (Dai *et al.*, 2013, p. 555-556), qu'à ce « là où les choses arrivent » (Courpasson *et al.*, 2017, p. 241) qui « émerge lorsqu'un espace se voit attribuer un sens » (Goël *et al.*, 2011, p. 751). Ces définitions complémentaires, comme les

propos de Shortt, peuvent être complétés par ceux de Doreen Massey (1994, 2005) qui souligne la nature relationnelle et politique du lieu :

- relationnel car, pour Massey, un lieu émerge de la rencontre de multiples trajectoires humaines et non humaines en un point particulier de l'espace et du temps. Le lieu est "une constellation particulière de relations sociales, qui se rencontrent et se tissent ensemble en un lieu particulier" (Massey, 1994, p. 154) ;

- politique, car habiter ensemble le lieu exige des négociations constantes (Massey, 2005) entre des acteurs hétérogènes engagés dans des relations de pouvoir asymétriques. Cet état constant de devenir rappelle la vision processuelle de l'organisation définie par Tsoukas et Chia (2002).

1.2.3. Opérationnaliser la notion de lieu

Tant les géographes humains (Tuan, 1977 ; Agnew, 1987 ; Cresswell, 2015) que les chercheurs en MOS (tels que Lawrence et Dover, 2015 ; Berti *et al.*, 2018, et Guthey *et al.*, 2014) considèrent le lieu comme un concept aux multiples facettes. Travailler concrètement avec le concept de lieu dans une perspective relationnelle et dynamique nécessite donc l'élaboration d'une liste de ces principales facettes, chacune pouvant être comprise différemment.

Le lieu n'est pas seulement "*locus*" ou localisation, simple point dans l'espace. Les spécialistes en MOS, dans des travaux récents, considèrent les lieux comme des portions d'espace "remarquables" (Berti *et al.*, 2018) ou "distinctives" (Guthey *et al.*, 2014). La combinaison de leurs idées avec la littérature en géographie humaine indique que le caractère distinctif d'un lieu résulte, avant tout, de la combinaison de l'*unicité* (Castree, 2003) et de la *délimitation* spatiale du lieu.

Le caractère unique d'un lieu particulier découle des caractéristiques matérielles internes (bâtiments ou monuments particuliers, configurations géologiques spécifiques...) et/ou

symboliques qui sont considérées, au sein de groupes humains spécifiques, comme caractéristiques de ce lieu focal.

Le caractère unique du lieu n'est cependant pas à considérer comme une donnée immanente, comme quelque chose qui pourrait exister indépendamment des pratiques et des représentations des acteurs organisationnels toujours en devenir. C'est une construction dynamique. De plus, l'*unicité* d'un lieu ne peut être réduite à une seule compréhension hégémonique. Au contraire, les chercheurs en MOS, à la suite de géographes humains tels que Massey (2005), ont reconnu la multiplicité des significations qui peuvent être attribuées à un lieu par divers individus ou groupes, ce qui conduit à des négociations constantes et chargées de pouvoir (Lefebvre, 2000 ; Massey, 2005) entre ceux qui habitent ce lieu.

La *délimitation* spatiale permet aux individus de distinguer un lieu spécifique d'autres lieux. Le fait de considérer le lieu comme un contenant entraîne souvent une séparation binaire, continue et bien délimitée entre ce qui se trouve à l'intérieur du lieu considéré et ce qui se trouve à l'extérieur, intégrant ainsi les individus et les entités organisationnelles (ou certains de leurs constituants) à l'intérieur des limites d'un lieu. Elle est ainsi comprise en termes de séparation, c'est-à-dire en utilisant des discontinuités discrètes générées par des lignes de démarcation stabilisées. Cependant, la spatio-temporalité de plus en plus fragmentée du travail dans le monde contemporain (Hislop et Axtell, 2007) appelle à des compréhensions renouvelées, moins basées sur une logique de séparation et plus sur une logique de fusion (voir Boundas, 1996, in Massey, 2005) où la différence spatialisée est moins tranchée et s'inscrit dans un continuum, créant ainsi des "zones de transition" (Hernes, 2014, p. 11).

1.2.4. Quatre principes pour définir le lieu

Dans la perspective masseyenne, le caractère unique du lieu découle directement des "interactions avec l'au-delà-du-lieu" [notre traduction] (Massey, 2005, p. 66). Par conséquent,

le "lieu" est nécessairement un lieu de rencontre, où la "différence" d'un lieu doit être conceptualisée davantage dans le sens ineffable de l'émergence constante de l'unicité à partir (et au sein) des constellations spécifiques d'interrelations dans lesquelles ce lieu s'inscrit (Massey, 2005, p. 68). En outre, pour apprécier pleinement le caractère unique d'un lieu, il faut nécessairement être conscient des autres lieux et de leurs caractéristiques particulières. Le caractère unique d'un lieu est donc, selon Massey (voir aussi Malpas, 1999), intrinsèquement relationnel.

Ces éléments tirés des récentes perspectives humaines en MOS et en géographie humaine nous incitent à opérationnaliser le concept de lieu autour de quatre principes définitionnels que nous résumons ci-après :

1. La *localisation*, comme position des acteurs et actants dans l'espace : un repère qui situe par rapport à d'autres lieux ;
2. La *délimitation* souvent associée aux frontières mais qui peut être appréhendée en termes de séparation ou de seuil (liminalité) : elle fait du lieu une zone limitée (voire bornée) et restreinte. La délimitation est également plus ou moins perméable.
3. L'*unicité*, ce qui fait qu'un lieu est un endroit unique en soi ;
4. L'*interrelation* : l'ouverture du lieu et les relations de ses acteurs et actants à d'autres lieux qui en font un agent plus ou moins influent et influencé par elles.

Partant de la question empirique initiale (quels défis stratégiques dans une M-O multi-territorialisée en phase de transition ?) qui nous est posée par les acteurs du terrain, nous tenterons donc dans cette communication de reformuler cette interrogation par la problématisation suivante : en quoi une lecture lieuitaire de l'élaboration de la stratégie d'une M-O à base territoriale révèle-t-elle des défis organisationnels et stratégiques spécifiques ? Cela suppose de se pencher sur les sous-questions suivantes :

- Quelles sont les spécificités d'une M-O à base territoriale ?

- Quels défis stratégiques spécifiques rencontre-t-elle à la lumière d'une lecture "lieuitaire" de ses pratiques ?

3. MÉTHODOLOGIE

Ce travail de recherche s'appuie sur une analyse qualitative exploratoire d'un cas unique et une posture abductive (Dumez, 2012). Nous présentons le cas Alpha ainsi que notre méthodologie de collecte et analyse de données ci-après.

3.1 LE CAS ALPHA : DES ENJEUX STRATEGIQUES DE RESTRUCTURATION

Alpha étant un institut technique agricole, il est important de présenter d'abord les caractéristiques de ce type d'organisation.

« Spécialisés par filières de productions, les Instituts de filières agricoles sont implantés sur l'ensemble du territoire français. Les instituts techniques agricoles se rassemblent au sein de l'Association de Coordination Technique Agricole (ACTA), et forment ce réseau reconnu par les pouvoirs publics. Créés et pilotés par les agriculteurs, les instituts techniques agricoles sont des organismes de recherche appliquée, d'appui technique, d'expérimentation, d'expertise, de formation et d'information. Ils ont une mission opérationnelle d'adaptation au terrain et ils jouent, à ce titre, un rôle essentiel dans la création et la diffusion du progrès technique en agriculture et dans son aval. Ils ont pour mission de répondre aux besoins des filières par la production et la diffusion de références techniques et scientifiques et d'outils » (source : <https://agriculture.gouv.fr/les-instituts-techniques-agricoles-ita>).

En France, l'accompagnement de l'activité agricole est organisé par spécialité. La recherche spécifiquement agronomique est essentiellement réalisée par l'INRAE (fusion de l'INRA et de l'IRSTEA au 1^{er} janvier 2020), et la vulgarisation ainsi que le conseil aux producteurs sont essentiellement réalisées par les chambres d'agriculture ou des structures privées. Les instituts

techniques agricoles³ sont dédiés à l'expérimentation⁴.

L'activité d'expérimentation, comparable à de la Recherche et Développement (R-D), est à la fois très liée au territoire mais peut aussi être valorisable au niveau international. Au niveau local, il s'agit d'organiser un système de preuve à base d'essais mais aussi de rencontres afin de démontrer aux producteurs l'intérêt d'adapter telle ou telle innovation à leur mode de production. A cause de la complexité du vivant, dans le milieu agricole, l'application d'un démonstrateur nécessite toujours plus d'adaptation que dans un milieu industriel où la standardisation des procédés (et la formalisation – via un manuel qualité –) est plus présente.

Alpha⁵, cas étudié dans ce papier, est installé dans différentes régions de France et a mis en place une gouvernance nationale. Les stations d'expérimentation sont spécialisées dans l'économie d'un territoire ; si elles ont des statuts juridiques différents, elles sont toutes organisées autour d'une gouvernance associant une présidence (assurée par des professionnels locaux du végétal) et une direction (assumée par des ingénieurs expérimentateurs). Ces structures de R-D sont financées par trois acteurs principaux. Premièrement, les cotisations des adhérents : les adhérents sont des producteurs agricoles qui mutualisent leurs investissements car, isolément, ils sont incapables d'assumer financièrement leurs besoins en études. Deuxièmement, au regard de leur mission visant à faciliter le transfert d'innovation et à participer au développement de la production locale, les stations peuvent obtenir des

³ Il existe toutefois des recoupements entre les activités : certains instituts techniques agricoles associent expérimentation et conseil, certains centres de recherche scientifique font aussi de la recherche sous contrat relevant de la R-D, certaines structures privées offrant aussi des services d'expérimentation...

⁴ « Une méthode scientifique qui consiste à tester par des expériences répétées sur un produit agricole la validité d'une hypothèse et d'obtenir des données quantitatives permettant de l'affiner. Elle est le plus souvent pratiquée par des chercheurs mettant en œuvre des méthodes expérimentales. L'expérimentation agricole doit être menée dans le respect de l'éthique scientifique et dans le respect de la sécurité des personnes et de l'environnement. Dans les sciences agronomiques, l'expérimentation peut prendre plusieurs formes. Essais comparatifs (par exemple essais variétaux permettant de déterminer les intérêts relatifs de différentes variétés d'une même espèce) et essais compréhensifs, dont l'objectif est l'accroissement des connaissances sur le fonctionnement des peuplements végétaux, des sols, des animaux... L'innovation en agriculture repose largement sur les résultats d'expérimentations » (Dictionnaire Larousse agricole, site internet).

⁵ Pour des raisons de confidentialité, le nom de cet institut ne sera pas cité.

financements publics en répondant à des appels d'offres de la Région et de l'Etat. Troisièmement, des entreprises clientes (fabricants d'intrants agricoles ou de matériels, établis localement, nationalement ou internationalement) achètent des prestations de services (test de produits ou de process). Ces entreprises clientes peuvent alors profiter de la notoriété et de la crédibilité de la station pour expliquer, preuve à l'appui, les performances de leurs produits. La station constitue un espace de rencontre entre des clients et des adhérents.

Alpha présente des structures de gouvernance particulières associant des présidents et des directions de station locale chapeautées par un niveau national porteur d'une stratégie de mutualisation et de valorisation des ressources. Les personnels des stations sont spécialisés dans l'expérimentation. Il s'agit souvent d'ingénieurs agricoles, agronomes ou horticoles, très engagés dans l'amélioration des pratiques agricoles durables.

3.2 LA DEMARCHE D'ENTRETIEN

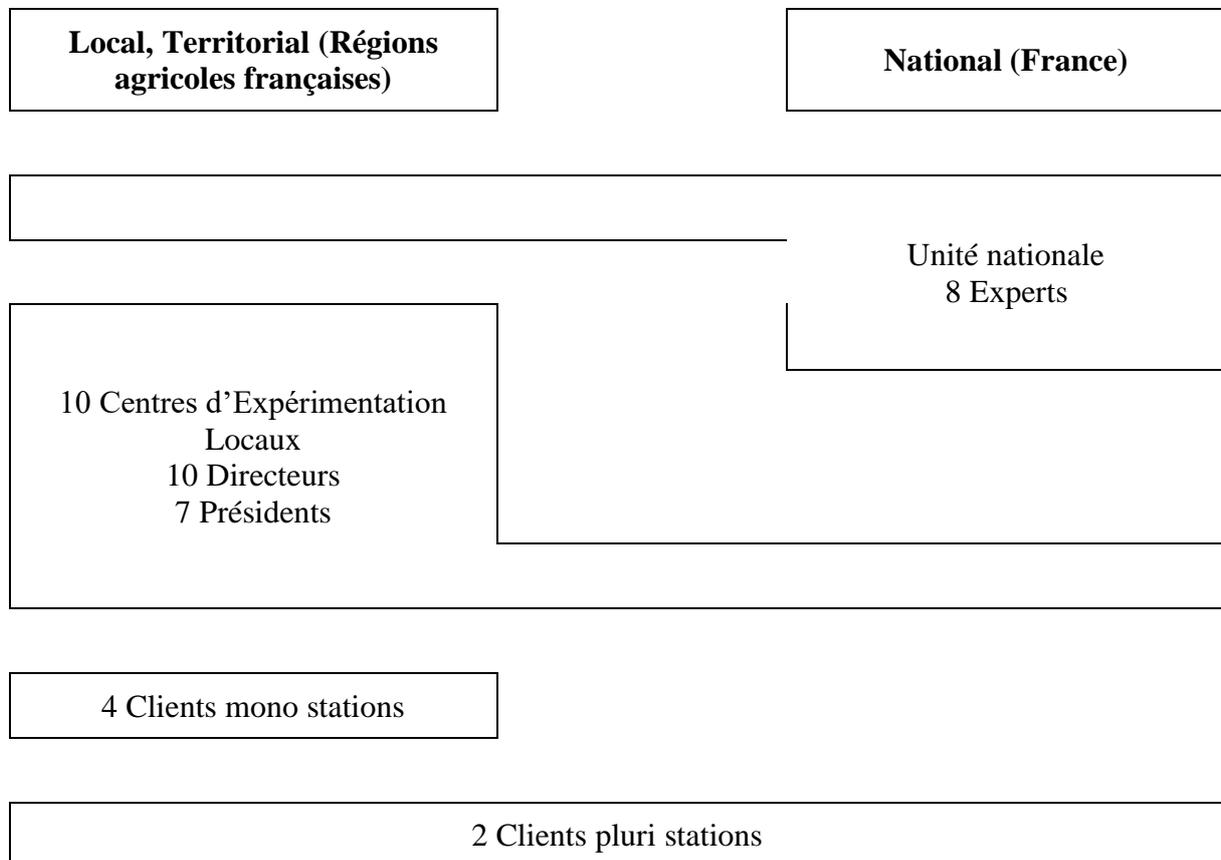
Cette recherche repose sur un audit réalisé de septembre 2018 à novembre 2019, basé sur des entretiens semi-directifs avec quatre types d'acteurs : 6 clients, 10 membres de l'équipe de direction des stations, 7 présidents ou vice-présidents de station et 8 experts en horticulture (managers au niveau national ou membre du comité scientifique) (cf. Figure 1). Les 31 entretiens semi-directifs ont été réalisés en s'appuyant sur un guide privilégiant des questions ouvertes. Les entretiens ont duré environ une heure et demie. Ils se sont déroulés par téléphone, sauf pour deux stations où le chercheur-auditeur s'est rendu sur place. Tous ont été entièrement retranscrits sauf un où seules les notes manuscrites ont été conservées⁶.

Le diagnostic, commandé par l'unité nationale au chercheur-auditeur (auteur principal de cette communication), portait sur la diversification stratégique envisagée – par exemple en développant la recherche sur contrat privé – au regard des compétences existantes et requises

⁶ Une erreur de manipulation de l'auditeur a effacé le contenu de l'enregistrement audio.

pour satisfaire les clients et les membres adhérents afin d'atteindre une performance financière aujourd'hui nécessaire à la survie de la M-O et de ses membres. Plutôt qu'une approche trop frontale quant à l'évaluation de la qualité des expertises en place, l'audit a préféré construire les rencontres autour de la discussion de livrables exemplaires. Le guide d'entretien, peu directif, souhaitait ainsi favoriser l'expression libre des acteurs pour recueillir leur argumentation relative à leur(s) expertise(s) respective(s).

Figure 1 : Méthodologie Entretiens (31 interviews)



Le guide d'entretien contenait des questions propices à caractériser le BM de l'organisation en s'inspirant de l'outil connu du BM Canvas (Osterwalder et Pigneur, 2010), et en s'appuyant sur la synthèse en quatre composantes ou logiques principales du BM proposée par Desmarteau et Saives (2013) à savoir :

- la proposition de valeur présentant une offre de produits et services dotée de bénéfices

d'ordre économique, technique, symbolique et politique porteurs et créateurs d'une valeur plurielle (Desmarteau *et al.*, 2020), pour répondre aux besoins d'utilisateurs ;

- l'architecture de compétences distinctives maîtrisées par l'organisation pour soutenir la proposition précédente ;
- le réseau de valeur, soit l'ensemble des partenaires et parties prenantes jugés essentiels pour soutenir la proposition de valeur ;
- les sources de coûts et de génération de revenus pour pérenniser l'organisation.

En termes de dispositif méthodologique pour le diagnostic stratégique, le BM s'avère un outil d'audit utile pour inter-médier (Schieb-Bienfait *et al.*, 2014) une discussion libre sur des livrables plutôt que sur des compétences ; et éviter une confrontation des acteurs qui eurent été violentés par une approche directe de la qualité de leurs savoirs et expertises. Une analyse statistique des données textuelles se justifie du fait de la taille du corpus recueilli alors que les personnes étaient invitées à laisser libre cours à leurs pensées dans le respect d'une culture locale plus "anarchique" que formelle.

3.3 NATURE DU TRAITEMENT DE DONNEES ALCESTE

Les retranscriptions des entretiens ont été formatées en un corpus textuel (d'environ 600 pages) que nous avons soumis à une analyse lexicométrique statistique à l'aide du logiciel Alceste (Analyse des Lexèmes Co-occurents dans un Ensemble de Segments de Textes), pour établir une classification des discours saillants sur l'objet étudié.

Les unités d'analyse (u.c.e, unité de contexte élémentaire) exploitées pour ce faire sont des portions de paragraphes du corpus comprenant une ou plusieurs phrases identifiées automatiquement par le logiciel. Alceste effectue une double classification descendante hiérarchique (CDH) pour regrouper les données textuelles en classes à partir d'un chi-deux d'association qui croise le nombre d'u.c.e. retenues dans le corpus, le nombre d'u.c.e. de la

classe considérée, le nombre d'u.c.e. où le mot analysé est présent et le nombre d'u.c.e de la classe où le mot est présent. Plus le coefficient de Khi2 est élevé, plus le lien est donc fort entre un mot donné et sa classe d'appartenance. Alceste procède ainsi à une comparaison systématique deux à deux de morceaux de textes de façon à faire émerger une structuration de discours en classes et de liens entre elles. Ainsi sont établies des classes de mots correspondant à des contenus textuels distincts les uns des autres. Les résultats proposés par le logiciel prennent la forme, entre autres, d'un arbre de la classification descendante hiérarchique avec les caractéristiques de chacune des classes (mots et khi-2 associés) (figure 2), de dendrogrammes associés à chaque classe (placés en annexe) ainsi que d'un inventaire, par ordre décroissant de significativité, des extraits de *verbatim* significatifs des discours.

Les dendrogrammes (cf. annexes) et des verbatims saillants des discours dans leurs contextes respectifs ont fait l'objet d'une analyse sémantique indépendante par deux des auteurs de la communication n'ayant pas fait eux-mêmes les entretiens et entretenant une posture naïve sur les discours. Ont suivi cinq séances de travail abductif (allers-retours théorie-terrain) de 3h pour confronter les interprétations "naïves" des discours identifiés par ces deux auteurs avec l'expérience du premier auteur-auditeur.

4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

4.1 QUELLES SPECIFICITES D'UNE MO TERRITORIALE COMME ALPHA ?

Créée afin de permettre à des petites structures de production incapables de financer une R-D de manière isolée, Alpha s'appuie sur une *gouvernance démocratique* entre les membres de chaque territoire agricole. Lors de sa création, Alpha était une organisation centralisée au niveau national qui associait valorisation et R-D. Pour ce faire, elle dirigeait des stations inscrivant l'expérimentation agricole dans des territoires. Cette organisation centralisée a été dissoute afin

de séparer valorisation et expérimentation. Chaque structure locale a alors développé une liberté d'action (stratégie, recrutement...) au sein de son territoire.

Cette multi-territorialisation a généré une *forte hétérogénéité* entre les structures locales afin de prendre en compte les spécificités des besoins des membres adhérents le plus souvent *regroupés de manière solidaire* dans des associations lois 1901 mais également dans des Groupements d'Intérêt Economique (GIE). Les stations sont alors restées en relation les unes avec les autres dans une logique de *coopétition*. Cependant l'exigence d'autonomie financière et la quête de ressources propres pour équilibrer leur bilan imposent aujourd'hui une réflexion stratégique. Dans le cas Alpha étudié, cette réflexion stratégique se concrétise par un bilan et une verbalisation des possibles autour de la diversification stratégique. Impliquant des organisations indépendantes, le processus envisageant une nouvelle création de valeur agit par touche légère *privilégiant les décisions locales* afin de convaincre.

Alpha, en tant que M-O, possède des attributs spécifiques. Évidemment, elle présente aussi certaines des caractéristiques attribuées aux MO par Lapoutte (2020). Alors qu'une M-O est une organisation dont les membres sont des organisations, Alpha est constituée de 10 stations / centres d'expérimentation situés dans des territoires différents (Bretagne, Sud, Sud-Est...) et d'une « Unité nationale » située à Paris. Il s'agit ici d'une **association d'associations avec des caractéristiques spécifiques** :

- *Gouvernance plurielle* : il existe différents niveaux de gouvernance au sein d'Alpha : au sein des stations, au sein de l'unité centrale et entre les stations et l'unité centrale.
- *Exclusivité* des adhérents : un adhérent ne peut appartenir qu'à une seule station.
- *Ancrage territorial sur des zones pédoclimatiques spécifiques* : chaque station possède des serres et des terrains pour mener les expérimentations. Elle mobilise un réseau logistique pour faire venir les produits. Elle a une fine connaissance des financeurs « régionaux » (clients, Région, Municipalités...).

L'audit stratégique constitue un artefact symbolisant l'initiation de la transition nécessaire. Le bilan de cet audit stratégique et le "*strategizing / meta-organizing*" en cours fournissent les éléments nécessaires aux organes de gouvernance pour décider de l'avenir collectif. Au niveau opérationnel et stratégique, chaque décision majeure se fait avec un ***vote démocratique représentatif lié à la gouvernance solidaire*** des stations et de l'unité centrale.

Le bilan du diagnostic souligne l'indépendance des stations vis-à-vis de l'unité nationale mais également l'existence de relations cognitives et sociales au sein de la M-O. La concurrence entre les stations généralistes est parfois néfaste à leur compétitivité (risque de négociation-marchandage des clients pour faire diminuer les prix des prestations) d'autant plus qu'il existe un problème d'équilibre financier. La volonté de trouver des synergies et des mutualisations s'inscrit dans un ***processus complexe et paradoxant de coopération*** : respecter la diversité et les préceptes de l'économie solidaire répondant aux besoins des membres et faire évoluer la M-O pour saisir les opportunités offertes par le marché de la recherche sous contrat privé.

**Tableau 1 : Le diagnostic d'Alpha au regard des caractéristiques d'une M-O
selon Lapoutte (2020)**

Caractéristiques d'une M-O (Lapoutte, 2020)	Bilan diagnostic	Strategizing et Meta-Organizing
- la continuité ou la répétition d'interactions sociales	- Il existe une forte concurrence entre les stations généralistes. Toutefois, elles ont opté pour une association commune au niveau national afin de pouvoir mieux répondre aux offres financières de l'Etat et profiter de la mutualisation de certaines ressources.	- Une réflexion stratégique nationale pourrait permettre de mieux encadrer la coopération. - L'audit n'est qu'une étape. A plus long terme sont évoqués d'autres changements comme le potentiel de diversification, la spécialisation, la stratégie de marque collective...
	- La continuité est essentiellement basée sur des décisions <i>ad hoc</i> .	- La continuité s'appuie sur des décisions, la mutualisation au sein d'une institution commune et la nécessité de trouver des partenaires pour valoriser la stratégie de spécialisation des stations. - La discontinuité est possible et les stations peuvent quitter la M-O

	- Lorsque les stations ont besoin d'une information, elles prennent contact avec d'autres stations.	
- autorité détenue de manière collective.	<ul style="list-style-type: none"> - La décision se fait de manière démocratique dans les stations locales : conseil d'administration territorial représentant la diversité des stations et des situations - La décision d'adhérer ou de ne pas adhérer à la structure nationale se fait au niveau du conseil d'administration territorial - (à la fin du processus, certaines stations auront choisi d'adhérer tandis que d'autres auront préféré conserver leur statut d'indépendance) 	
- accès aux ressources, inégalités entre les membres, voire compétition en termes d'identité et de légitimité.	- Les stations émanent de collaboration avec la production et la commercialisation du territoire, elles sont généralistes	- Les stations évoquent la possibilité de se spécialiser
	- Même généraliste, chaque station a une identité territoriale	- L'identité de chaque station se construira aussi au niveau de la stratégie de marque

L'élaboration du diagnostic (cf. Tableau 1) envisage une orchestration de la mise en relation des stations spécialisées soutenue par l'unité nationale et menant à la spécialisation des compétences de chaque station. La mise en œuvre d'une stratégie harmonisée autour de stations spécialisées en s'appuyant sur un chargé d'affaires national favoriserait l'accès à des financements obtenus au niveau national. Au niveau des stations, il conviendrait alors d'organiser le portefeuille d'expertise entre les stations (reconnaissance de stations référentes sur chaque expertise identifiée) en négociant la spécialisation de chaque station pour préserver et obtenir des actifs stratégiques.

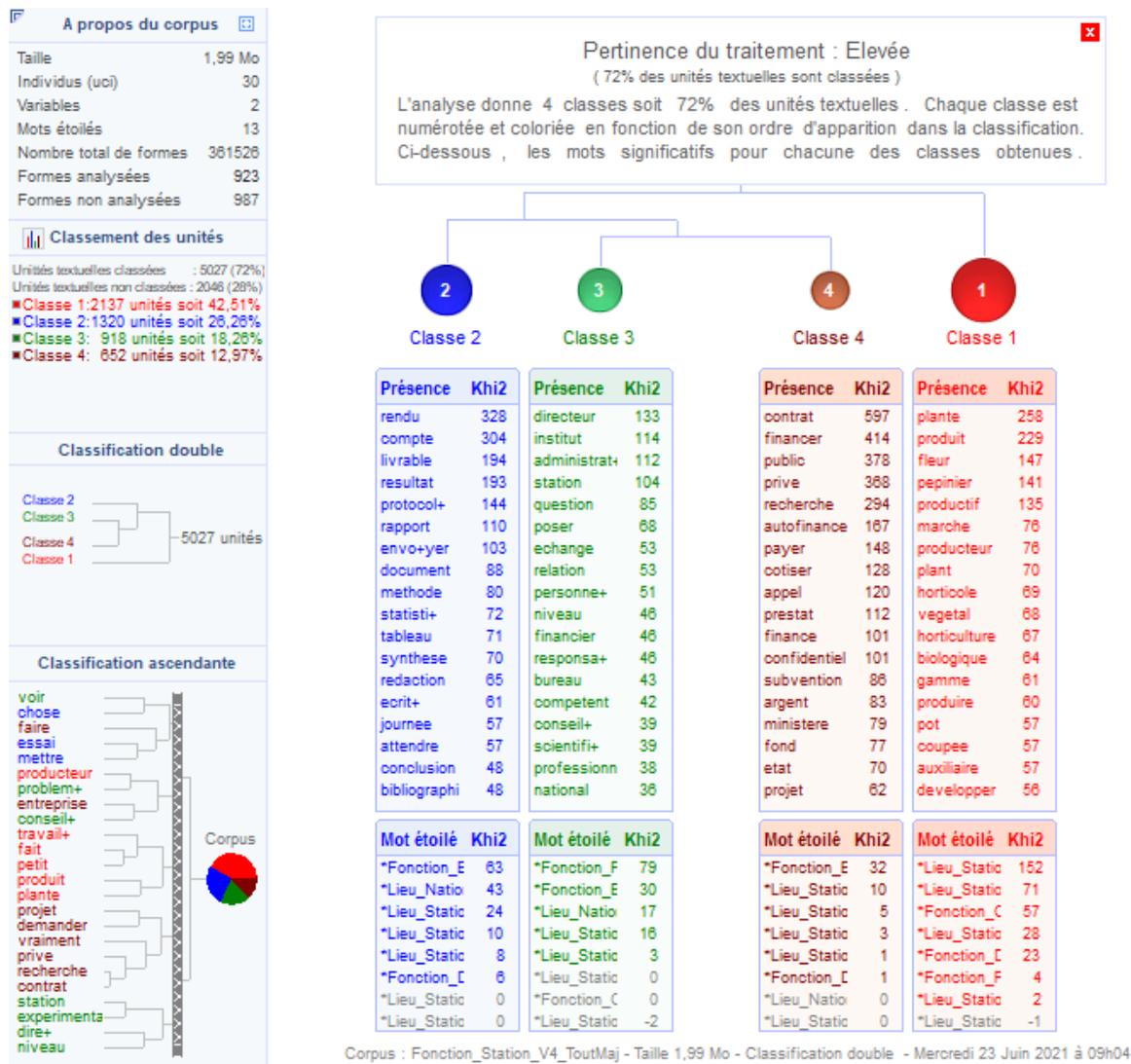
Pour comprendre la dynamique de la stratégie-se-faisant dans cette M-O en mouvement, il convient de distinguer dans le guide d'entretien l'expression du bilan actuel d'une part de la verbalisation du souhaitable d'autre part pour faire évoluer la situation stratégique. Les acteurs ont conscience qu'il ne s'agit que du début du cheminement stratégique, portant sur la proposition de valeur, sur la segmentation des clients et la manière de les fidéliser mais aussi sur les compétences possédées en interne et celles devant s'appuyer sur du partage avec d'autres acteurs, dans une logique contrainte de restructuration des coûts et des revenus. Cette réflexion

sur le BM méta-organisationnel multi-territorialisé envisagé implique des arbitrages à plus long terme portant par exemple sur la spécialisation des stations qui n'a pas été effectuée.

4.2 PRESENTATION DE L'ARBORESCENCE DES DISCOURS

Le traitement de données via Alceste a produit 4 classes de discours en intégrant 72% des données textuelles (ce taux élevé donnant une solide consistance au traitement). Ce ne sont pas les statuts (direction, présidence), les métiers ou les localisations des acteurs qui déterminent les contenus des classes. En effet, les interviewés expriment des potentialités stratégiques qui souvent dépassent les clivages usuellement mobilisés comme par exemple dans le cas d'un "club de discussion scientifique" (Rollet, 2022). La classification Alceste (cf. Figure 2) reproduit logiquement la structure du guide d'entretien autour des 4 dimensions/logiques du BM. De fait, ce qui rend intéressante cette classification est, d'une part, le poids de chacune de ses classes de discours, et d'autre part, le détail des dendrogrammes de chaque classe (cf. annexes) qui permet de préciser les contenus des discours des interviewés sur le thème de chacune des composantes du BM. Les classes sont numérotées par ordre d'importance en termes de volume d'unités textuelles (43% dans la classe 1, 26% (classe 2), 18% (classe 3) et 13% (classe 4)).

Figure 2 : Arborecence résultant de la classification des discours



relativement à la logique clients ('marché' (76)) : elle interroge l'offre spécifique ('biologique' (64), 'gamme' (61)) proposée relativement à des demandes aval (les clients) et amont (les membres adhérents) et à des territoires et topographies ('france', (55), 'substrat' (51), 'sol' (54), 'local' (41), 'ouest' (40), 'zone' (39)) de production, de consommation et de développement. Différentes parties prenantes internes et externes sont citées car participant à la structuration de cette nouvelle offre ('producteurs' (76), 'pépinier(iste)' (141), etc.) ; leur diversité implique des arbitrages stratégiques dans l'espace et le temps.

- 2) La classe 2 (26% des verbatims) porte surtout sur **les compétences nécessaires à la relation avec le client**. Elle met essentiellement en exergue des compétences de communication ('rendu' (328), 'compte' (304)) à l'aide de livrables écrits ('livrable' (194), 'écrit' (61)), chronophages ('temps' (30), 'rédaction' (30)), reposant sur la création d'une nouvelle culture managériale du résultat ('résultat' (193), 'protocole' (144), 'rapport' (110)). Elle aborde la performativité des discours écrits que sont les livrables issus de la recherche sous contrat. Ces preuves écrites ('envoyer' (103), 'document' (88)) disent qu'on fait bien ('méthode' (80), 'synthèse' (70)) ce que l'on sait faire et questionnent l'évolution de connaissances/compétences techniques, par et vers des connaissances/compétences scientifiques ('statistiques' (72), 'bibliographie' (48), 'article' (46), 'données' (40)).
- 3) La classe 3 (18% des verbatims) révèle les ressources et activités actuelles et futures ('échange' (53), 'relation' (53), 'conseil' (39), 'scientifique' (39), 'professionnel' (38), 'réponse' (25), 'technique' (25), 'décision' (24), 'question' (85), 'poser' (68)) et la manière dont elles sont structurées ('fonctionnement' (35), 'commun' (34), 'niveau' (46), 'financier' (46), 'responsable' (46), 'contact' (29)) et gouvernées ('directeur' (133), 'administration' (112), 'bureau' (43), 'compétent' (42), 'expérience' (32)) à tous les niveaux d'activités depuis les stations jusqu'à l'unité centrale ('institut' (114), 'station' (104), 'national' (36)).

Elle évoque tout ce qui relève de l'organisation, de sa méthode d'organisation et de la **gouvernance des relations et des ressources** et présente le réseau d'acteurs, d'activités, de connaissances/compétences qui permet d'envisager un modèle d'affaires en réseau afin de créer de la valeur ('comprendre' (30), 'concurrence' (30')).

4) La classe 4 (13% des verbatims) aborde la logique des **revenus** ('recherche' (294), 'contrat' (597), 'presta*' (112), 'financer' (414), 'subvention' (86), 'argent' (83), 'fond' (77), 'augmenter' (31)) et les impacts ('équilibre' (40), 'garder' (35)) de la gestion des ressources ('payer' (148), 'cotiser' (128), 'bénéfice' (59)) notamment financières ('finance' (101)). Elle précise les différents acteurs (financeur, commanditaire de la recherche...)('public' (378), 'privé' (368), 'ministère' (79), 'État' (70), 'européen' (61)) **nécessaires à l'équilibre financier** ('autofinance*' (167)) de l'organisation et exerçant de ce fait un pouvoir ('confidentiel' (101), 'clause' (34)) incontournable. Cette dynamique est souvent caractérisée par une logique de projet ('appel' (120), 'projet' (62), 'programme' (52)).

5. ANALYSE ET DISCUSSION DE LA CLASSIFICATION DES DISCOURS

Le but de nos entretiens était de générer une réflexion sur la stratégie de la M-O multi-territorialisée qu'est Alpha en mobilisant un outil opérationnel (le BM) tout en favorisant la prise de recul stratégique. Ce qui nous intéresse n'est pas tant le modèle d'affaires qui émerge des entretiens que les processus qu'il interroge. Les propos recueillis traduisent la co-construction en cours d'une modélisation d'affaires acceptable. Les acteurs sont conscients qu'ils sont « en train de faire », « en chemin à partir de - pour aller vers ».

Le contenu de chacune des classes de discours décrites jusqu'ici évoque un lien au lieu : entre les stations et l'unité nationale, mais aussi entre des personnes et des compétences qui sont très attachées aux pratiques d'une station au regard des activités de ses membres adhérents ou des spécificités du territoire tant dans ces dimensions agricoles qu'institutionnelles. Devant cette

spatialité des discours, l'analyse "lieuitaire" (c.-à-d. fondée sur la lieuité) des classes identifiées nous semble indispensable. Dans les faits, l'approche 'lieuitaire' de cette modélisation d'affaires en cours révèle les défis principaux que cette remodelisation stratégique engage.

5.1. L'ANALYSE DES CLASSES DE DISCOURS EN QUATRE DEFIS

5.1.1. Défi 1 : l'harmonisation des singularités locales

Alpha instaure une démarche participative de "*strategizing*" indispensable à la co-construction d'un collectif acceptable. C'est cette transition qui est étudiée ici. Initialement, la stratégie était décidée par les stations généralistes. Elle était centrée sur les adhérents et leurs territoires de production et de commercialisation, avec un portefeuille de compétences ingénieriques relevant de l'expérimentation. L'audit interroge sur le potentiel et l'envie des stations pour leur futur.

La classe 1 révèle que la stratégie projetée questionne la M-O (et ses membres), au sens où cette dernière cherche à identifier les conditions pour la création d'une stratégie de différenciation autour d'une marque collective « Alpha ». La méta-stratégie-se-faisant ('méta-*strategizing*') envisage ce qu'il faut garder, ce qu'il faut faire évoluer ou abandonner et ce qui doit être acceptable par tous (identité collective (de chacun des membres de la M-O), compétitivité (vis-à-vis des clients), légitimité (vis-à-vis de l'État)) pour ce faire.

La modélisation d'affaires permet d'identifier des défis liés à ***l'harmonisation des singularités⁸*** ***locales*** tout en acceptant la complexité de la situation, à savoir :

- l'hétérogénéité des différentes stations locales.
- les compétences distinctives locales pouvant être valorisées par une harmonisation nationale.

Il ne s'agit pas de prôner une standardisation, une uniformisation ou une normalisation mais d'harmoniser dans la pluralité. Le tableau 2 synthétise ces défis à la lumière d'une lecture

⁸ Nous utilisons le terme "singularités" qui recouvre à la fois les spécificités des stations et les processus dynamiques de singularisation toujours en cours

“lieuitaire” des discours de la classe 1.

Tableau 2 : Analyse lieuitaire de la classe 1 - faits saillants

Les défis de l'harmonisation des singularités locales

Localisation	<ul style="list-style-type: none"> - Affirmer la localisation des stations et de leurs savoirs distinctifs (singularités) - Envisager une unité nationale re-localisant des savoirs pouvant être mutualisés (juridique, devis)
Unicité	<ul style="list-style-type: none"> - Exprimer l'unicité de singularités locales (sites topographiques et socles agronomiques de cultures spécifiques) questionnées par le dérèglement climatique - Envisager l'intérêt d'une marque nationale (“Alpha”) pour exprimer l'harmonisation des singularités
Délimitation	<ul style="list-style-type: none"> - Exprimer les délimitations des singularités valorisées par les clients pour envisager leur acceptabilité au niveau national - Envisager la diversification stratégique (recherche sous contrat...) pour délimiter, face aux marchés, la coopération au lieu de la concurrence
Interrelation	<ul style="list-style-type: none"> - S'ouvrir plus à l'entraide avec des stations référentes harmonisées par Alpha - S'ouvrir au marché national de la prestation scientifique à articuler avec le pragmatisme très lieuifié⁹ de l'expérimentation agronomique

Dans cette logique de co-construction et de diffusion d'innovations en lien avec les produits et services agricoles (bioéconomiques), le modèle d'affaires de cette M-O multi-territoriale doit créer une différenciation au travers d'une approche collective, en respectant les stratégies des stations mais en donnant à chaque station une lisibilité de son identité, de sa compétitivité et de sa légitimité nationale voire internationale. En amont de l'audit, les acteurs savaient bien « à quoi ils servaient ». Leur inquiétude porte sur le futur avec la stratégie à construire et l'évolution de leur mission face aux producteurs adhérents et aux clients habituels. L'audit favorise le questionnement sur la mission et la vision, il s'agit maintenant de répondre à la question principale, c'est-à-dire « à quoi va-t-on servir ? ».

La réflexion sur la stratégie-en-cours montre qu'il convient de trouver une cohérence entre les

⁹ Qui se traduit par un comportement du type “*je crois ce que je vois ici, sur le terrain, de là d'où je suis*”

différentes dynamiques, sur les délimitations de rôle et de responsabilités des personnes dans les stations et des stations elles-mêmes. L'harmonisation des singularités plurielles des stations par le central doit servir l'identification et la reconnaissance des pertinences topographiques localisées.

5.1.2. Défi 2 : l'administration de la preuve de spécificité locale

Auparavant, l'adhérent était central pour chaque station qui entretenait des pratiques localisées pour répondre à un client souvent fidèle. La volonté de diversification vers la recherche sous contrat avec des clients privés implique de repérer les meilleures pratiques au sein des différentes stations ; la qualité de la relation commerciale pouvant relever d'un accueil du client, d'une méthodologie spécifique, de la construction d'une équipe cohérente pour satisfaire l'ensemble des éléments demandés par le client...

Tableau 3 : Analyse lieuitaire de la classe 2 - faits saillants

L'administration de la preuve de spécificité locale

Localisation	<ul style="list-style-type: none"> - Repérer la localisation de meilleures pratiques en termes d'administration de la preuve de spécificité locale. - Envisager l'harmonisation pour la diffusion et l'adaptation à d'autres localisations
Unicité	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer les conditions nécessaires à l'expression de l'unicité compétitive et légitime d'Alpha par rapport au nouveau marché de la prestation scientifique. Rendre visible partout la capacité à problématiser (scientifiquement) le besoin du client
Délimitation	<ul style="list-style-type: none"> - Délimiter strictement des espaces de confidentialité avec le client (dans l'espace et le temps) - Envisager la sortie des limites d'une administration locale de la preuve de spécificité pour une affirmation nationale
Interrelation	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser les interrelations avec les spécificités locales permettant de diminuer la concurrence par les prix des prestations - Envisager une M-O plus ouverte sur le partage

La rédaction des livrables et leur communication deviennent alors un des principaux indicateurs

de qualité assurant la compétitivité de la station et donc son autofinancement. Une pratique méta-organisationnelle centrale est donc *l'administration de la preuve de la spécificité locale* des (savoirs des) stations (cf. Tableau 3 ci-dessus).

L'existence à venir de la station est conditionnée en partie par la performativité (Aggeri, 2017) des discours et plus spécifiquement, la *performativité du livrable* de recherche sous contrat : la qualité des livrables apporte la preuve de la correspondance aux besoins des clients.

Le tableau 3 indique les pratiques méta-organisationnelles relevant de l'administration de la preuve de spécificité locale, sous l'angle d'une lecture lieuifiée.

Dans la recherche de légitimité liée à l'acceptation de ces nouveaux types de livrables scientifiques sous-tendus par de nouvelles compétences scientifiques, le repérage et l'adaptation des meilleures pratiques implique des informations, des formations et des transformations. Un premier défi porte sur la gestion du temps (beaucoup de mots clés de la classe 2 évoquent les contraintes de délais ("temps", "rédaction", etc.)) : *le projet* est au cœur de l'organisation de cette nouvelle relation au client qui veut une réponse professionnelle relativement à un système de production et de commercialisation locale. Ce glissement vers la forme projet n'est pas sans soulever des inquiétudes quant à l'intensification et aux conséquences connues de la "projectification" (Packendorff et Lindgren, 2014) des univers managériaux contemporains. Le deuxième défi relève des dimensions inédites (dimensions cognitives, relationnelles...) nécessaires à la réflexivité (Gadille *et al.*, 2013) pour s'engager dans la nouvelle démarche scientifique mise en œuvre au niveau des stations.

5.1.3. Défi 3 : la centralisation des ressources mutualisables

La structuration des ressources et des activités se détecte à travers l'emploi de plusieurs termes pour désigner les organisations membres et leurs facettes fonctionnelles ou territoriales : « station » pouvant être appelée « unité territoriale », « institut » pouvant être appelé « Alpha »

ou « unité nationale ». La notion de « réseau » apparaît également mais sa connotation varie en fonction des interviewés sous-entendant le réseau interne des stations, le réseau des professionnels de la discipline... Ces mots permettent de mieux comprendre « les niveaux », les agencements - emboîtements ou non - des entités les unes dans les autres bien au-delà d'une vision gigogne de « poupées russes ».

La classe 3 est révélatrice des enjeux des pratiques méta-organisationnelles de **centralisation des ressources mutualisables** (cf. Tableau 4). La gouvernance plurielle d'Alpha répond aux logiques de l'économie solidaire : au sein de chaque station, les décisions sont prises par le conseil d'administration et l'assemblée générale et ces mêmes organes de décisions se retrouvent au sein de l'unité nationale. Dans ce que nous pourrions qualifier comme une **gouvernance hologrammatique**, le couple directeur/président est très important au niveau des stations car il assure la liaison entre les besoins des membres et les compétences des salariés.

Tableau 4 : Analyse lieuitaire de la classe 3 - faits saillants

La centralisation des ressources mutualisables

Localisation	<ul style="list-style-type: none"> - Conserver le local comme espace de dialogue solidaire avec les membres (conseil, bureau, porte-ouvertes), technique, financier et politique avec de multiples institutions - Envisager une gouvernance nationale harmonisée, plurielle articulant conseil d'administration et commissions délocalisées et transversales techniques, scientifiques, communication...
Unicité	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'unicité de la Mé-O en communiquant d'une « seule voix » sur l'expertise des salariés permettant la formation des acteurs de la filière. - Envisager une gestion prévisionnelle des compétences nécessaires à l'unicité des stations (embauche de docteurs)
Délimitation	<ul style="list-style-type: none"> - Délimiter les décisions relevant du conseil d'administration national - Limiter la centralisation aux ressources standardisables ou nécessitant une plateforme technologique (veille)
Interrelation	<ul style="list-style-type: none"> - Envisager la communication sur les expertises locales en respectant la confidentialité des accords avec le client - Encourager l'ouverture et la qualité de la veille technique réalisée au niveau national (reconnaissance par les stations mais aussi les parties prenantes externes)

Le discours distingue les compétences qui pourraient gagner à relever de l'unité parisienne (compétences de gestion administrative et juridique de la recherche sous contrat) relativement à celles qui doivent rester dans les stations (compétences agronomiques).

Le discours montre une pluralité des rôles et des lieux, ce qui permet aux acteurs de se créer des degrés de liberté dans la construction d'une stratégie collective acceptable et des portefeuilles de compétences.

5.1.4. Défi 4 : trouver de nouvelles ressources financières sans « se perdre »

Le mouvement de « méta-*strategizing* / méta-*organizing* » d'Alpha est issu d'une réflexion sur

la fragilité voire le manque de fonds propres et d'autonomie financière des stations. Une grande part du financement provient de l'Etat et du niveau européen, il est donc intéressant de regarder le potentiel de la demande solvable offerte par les clients privés. Si les clients étaient essentiellement en relation avec une station, la nouvelle organisation possible ouvre la voie à des clients nationaux issus de la veille commerciale réalisée au niveau national. La recherche de nouvelles sources de financement avec la réponse aux besoins de clients privés résout un certain nombre de problèmes mais en crée relativement à l'identité de la station. Ainsi, la réponse au client privé est beaucoup moins lourde en compétences et en temps que la réponse à un appel d'offre européen ; cependant, elle implique souvent une confidentialité des résultats (qui augmente la concurrence entre les stations). Cette nouvelle source d'autofinancement va permettre aux professionnels membres de la station de dégager des marges afin de financer une recherche qu'ils ne peuvent pas payer.

Tableau 5 : Analyse lieuitaire de la classe 4 - faits saillants

Trouver de nouvelles ressources financières sans se perdre

Localisation	<ul style="list-style-type: none"> - Repérer et diffuser les innovations locales en termes de relation commerciale avec les clients afin de développer la rentabilité - Réfléchir au potentiel d'une recherche de clients nationaux
Unicité	<ul style="list-style-type: none"> - Envisager l'harmonisation au niveau national du calcul des marges sur prestations - Envisager les types de reconnaissance de la station au sein de la M-O ayant valeur auprès du client solvable : stratégie de spécialisation des stations, station référente...
Délimitation	<ul style="list-style-type: none"> - Conserver le droit de véto des conseils d'administration des stations relativement à la diversification des activités - Envisager un décloisonnement des univers cognitifs (jardinerie, alimentaire, paysage, parfumerie, etc.) afin de trouver de nouvelles ressources financières
Interrelation	<ul style="list-style-type: none"> - Transcender le savoir ancré localement et le transposer, pour entrer en discussion avec des demandes solvables internationales (Italie, Pays-Bas, Israël, etc.). - Réfléchir au positionnement d'Alpha au sein de la filière de production et de commercialisation agricole afin de s'ouvrir à certaines opportunités et d'en refuser d'autres.

Il s'agit toutefois, même si l'autofinancement va permettre de satisfaire le développement solidaire des membres de la station, de ne pas perdre son identité de R-D mutualisée. Le tableau 5 (ci-avant) restitue notre analyse lieuitaire des pratiques organisationnelles et méta-organisationnelles qui découlent du défi de *la recherche de nouvelles ressources financières sans se perdre*.

L'analyse du cas Alpha à la lumière de la littérature sur les M-O (section 4.1) permet d'identifier les spécificités de cette M-O à base territoriale à savoir : une gouvernance démocratique, à la fois hologrammatique, transverse (assurant la représentativité de chacun), et plurielle respectant le primat de la décision locale ; une forte hétérogénéité des membres ; une culture solidaire dans la coopétition ; une exclusivité des "clients"-adhérents des membres et un ancrage territorial des membres sur des zones pédoclimatiques spécifiques d'expérimentation.

Le BM soutenant l'évolution de la M-O Alpha présente plusieurs conditions : 1) évoluer sans perdre les dimensions localisées des compétences et des expertises (Berkowitz, 2018) ; 2) en créant de la valeur et en répondant à un nouveau marché, i.e. la recherche sous contrat (Matinheikki et al., 2017) et 3) en réfléchissant à sa légitimité (Laviolette et al., 2022). En partant d'une situation actuelle très hétérogène des organisations au sein de la M-O, la réflexion stratégique et organisationnelle porte sur le potentiel d'amélioration de l'efficacité de ce collectif complexe en valorisant les compétences locales et les expertises (Rollet, 2022) dans une préoccupation de développement durable. L'unité centrale pourrait y jouer un rôle de "secrétariat" (Roux et Lecocq, 2022) en proposant des standardisations relatives aux précautions juridiques et à la réalisation de devis avec des bases communes entre les stations.

5.2. RETOUR A LA LITTÉRATURE

La lecture "lieuitaire" (des discours sur) des pratiques (méta-)stratégiques et (méta-)organisationnelles qu'occasionne la transition stratégique envisagée conduit in fine à réinterroger à la fois les pratiques de méta-*strategizing* à l'œuvre dans le cas étudié, et la manière dont la lieuité / lieuification permettent de porter un regard novateur sur ces pratiques.

5.2.1. La Méta-Organisation et le méta-*strategizing* lieuifiés

Gadille *et al.* (2013) s'interrogent sur « la nécessité de réintroduire la dimension territorialisée des apprentissages » (p. 2). Pour notre part, en dépassant la notion de territoire et en partant d'une différenciation centrée sur la lieuification des stations, il nous semble que notre communication propose un enrichissement. Ce méta-*strategizing* implique d'élaborer une nouvelle relation au lieu, en articulant des tensions qui semblent s'opposer. Non seulement il faut valoriser les multi-localisations actuelles mais il convient aussi que chacune des stations localisées fasse le deuil de compétences à « céder » au « territoire » national. De même, chaque

salarié, chaque organisation et le niveau méta-organisationnel doivent apprendre à mieux s'ancrer dans le territoire mais également à s'en éloigner en créant par exemple des compétences scientifiques qui pourraient permettre d'accéder à l'international.

Multi-lieuifiée, la M-O Alpha dispose non seulement d'un portefeuille d'activités, d'un portefeuille de compétences, mais aussi d'un portefeuille de « lieux ». Les différents éléments du (méta-)BM peuvent être réfléchis en intégrant la complexité des réalités lieuifiées. La proposition de valeur, la réponse au client, la mobilisation des ressources et la structuration des revenus et des coûts se construisent ainsi par rapport à une quadruple dynamique de localisation/délocalisation, d'unicité/généricité, d'ouverture/fermeture mais aussi de délimitation/dépassement de frontières. Ainsi, le processus de création de valeur s'inscrit dans l'espace relativement à l'identité collective et individuelle de chaque membre, à la compétitivité (Matinheikki *et al.*, 2017) et à la légitimité (Laviolette *et al.* 2022).

Comme souligné par Roux & Lecocq, (2022), une des perspectives relève du potentiel rôle du secrétariat, - ici l'unité nationale -, qui pourrait exister afin de faciliter la lisibilité de la lieuification (ou encore des lieux plurielles des membres de la M-O). Ainsi, positionnée comme "secrétariat", l'unité nationale pourrait aller au-delà de proposer opérationnellement des standardisations attachées aux précautions juridiques, et encourager l'existence de tiers lieux augmentant ainsi les capacités d'interrelations entre les membres mais aussi avec d'autres parties prenantes y compris internationales.

Gadille *et al.* (2013) préconisent l'apprentissage, l'activité méta-réflexive pour accompagner ces changements nécessaires à la M-O territorialisée. La lieuification, en interrogeant la spatialité du travail sous sa dimension humaine, permet ce recul critique. Au plan épistémologique, la lecture lieuitaire (ou encore ce paradigme de la lieuification) permet une réflexivité sur l'impact humain des multiples pratiques méta-organisationnelles et méta-stratégiques à base territoriale (dont les principales sont listées dans les tableaux 2 à 5) alors

qu'elles engagent des acteurs (et leurs savoirs comme leurs représentations et émotions) et des actants, collectivement ancrés et attachés symboliquement à un endroit, stabilisés par des négociations (entre parties prenantes : salariés des stations, adhérents, etc.) toujours possiblement remises en cause. Le projet stratégique bouscule d'abord des lieux, c'est-à-dire des arrangements organisationnels locaux ou encore "lieuitaires", c'est-à-dire pourvoyeurs d'un sens-du-lieu ('*sense-of-place*', Massey, 2005) pour ceux qui vivent et façonnent ces lieux. En témoignent les tensions implicites que contiennent les pratiques méta-organisationnelles inventoriées dans les tableaux 2 à 5.

5.2.2. Retour sur la théorisation de la lieuité/lieuification

Au plan théorique, l'approche "lieuitaire" des phénomènes managériaux exige d'envisager les impacts, pour les acteurs humains et les actants non-humains co-existant en un même endroit, des décisions (méta-)organisationnelles comme (méta-)stratégiques en des termes réflexifs alors qu'elle questionne les principes même de définition de ce qui fait lieu (par le biais de savoirs¹⁰, de représentations et significations inter-individuelles localisées) et de ce qui nourrit l'attachement au lieu pour une pluralité d'acteurs hétérogènes.

La M-O et le méta-*strategizing*/méta-*organizing* questionnent d'emblée la *scalarisation* (l'arrangement scalaire, Spicer, 2006) des choix organisationnels et exacerbe la nécessité de raisonner les tensions que ces principes lieuitaires contiennent intrinsèquement. La localisation (vs délocalisation), la délimitation (vs frontièrisation-fermeture), l'unicité (vs inertie-anomie) et l'interrelation (vs isolement-enfermement) sont à considérer comme les composantes intrinsèquement paradoxales de la lieuification.

¹⁰ On notera que le dispositif d'enquête ici portait surtout sur les savoirs et compétences et moins sur les représentations symboliques et émotions des acteurs d'Alpha.

L'approche relationnelle de la regrettée géographe britannique Doreen Massey nous permet en particulier de penser les lieux non pas comme des containers (Ashcraft, 2007), mais comme des constellations (de relations), c'est-à-dire comme la rencontre dans le temps et l'espace de multiples trajectoires, humaines et non humaines, nécessitant des négociations constantes d'un vivre ensemble localisé (*'throwntogetherness'*) qui n'est jamais totalement prédéterminé par un imaginaire hégémonique (Massey, 2005). Le lieu est là profondément politique car il est pluriel, hétérogène, voire inégalitaire et traversé par des forces hégémoniques. Il s'agit d'une réalité dynamique, toujours en devenir, dans la mesure où le lieu / la lieuité, c'est-à-dire la qualité d'être un lieu, est le résultat de processus de création jamais finis. En remettant toujours en cause les rapports hégémoniques en place, le regard lieuitaire est particulièrement adapté pour réfléchir la pluralité et l'hétérogénéité des acteurs impliqués comme c'est le cas dans les M-O. En questionnant les relations asymétriques de pouvoir sur une base localisée, il est particulièrement propice pour l'analyse d'une M-O à *base territoriale*.

CONCLUSION

Une étude qualitative par entretien menée au sein de la M-O à base territoriale Alpha a permis le recueil d'un corpus textuel riche dont l'analyse "lieuitaire" permet d'identifier, au plan pratique, quatre défis méta-organisationnels et méta-stratégiques pour cette M-O en phase de transition stratégique : l'harmonisation des singularités locales, l'administration de la preuve de spécificité locale, la centralisation des ressources mutualisées et la quête de nouvelles ressources financières sans se perdre. Ces quatre défis recouvrent un ensemble de pratiques méta-organisationnelles et méta-stratégiques, en tension les unes avec les autres. Elles peuvent constituer des sources d'inspiration pour d'autres M-O à base territoriale bien qu'une généralisation à partir d'un cas, situé et contextuel ne soit guère possible. À la suite de l'audit, la M-O a souhaité continuer ce travail stratégique en mode abductif ; après cette exploration

des possibles, elle se trouve actuellement en phase de “digestion” des résultats. Afin d’accompagner ce “strategizing”, dès 2020, un des auteurs a été nommé pour participer au Comité de Valorisation de l’Expertise (CVE) de cet ITA ; son rôle a été de favoriser d’une part l’expression des phénomènes issus du terrain et d’autre part, l’élaboration de discussions s’appuyant sur une prise de recul liée à des compétences en management stratégique.

Ce faisant, dans cette communication nous avons exploré la portée explicative et réflexive d’une perspective spatiale fondée sur le lieu des phénomènes managériaux et proposé, au plan épistémologique, une grille en quatre principes définitionnels (localisation, délimitation, unicité, interrelation) pour aborder le lieu/la lieuité dans toute sa complexité. Les données textuelles recueillies sont néanmoins limitées à la question des savoirs à l’œuvre et n’abordent pas d’autres éléments d’ordre sensible / phénoménologique (sensations, perceptions, émotions) importants dans la caractérisation de la lieuité. Cela pourrait faire l’objet d’études complémentaires.

Malgré ses limites, cette communication vise à initier un dialogue avec la communauté des chercheurs sur la M-O pour discuter de la pertinence de cette approche fondée sur le lieu pour aborder la spécificité des M-O à base territoriale. Elle pourrait aussi mener à des travaux ultérieurs sur le rôle et la spécificité de l’outil du BM et d’une perspective lieuitaire du BM pour penser des logiques multi-territorialisées.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aggeri, F. (2017). Qu’est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations : Mise en perspective théorique et cadre d’analyse. *M@n@gement*, 20, 28-69.

Agnew J. (1987). *Place and politics*, Allen et Unwin, Boston.

- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations, *Scandinavian Journal of Management*, 21 (4), 429-449.
- Ashcraft K. L. (2007). Appreciating the 'work' of discourse: Occupational identity and difference as organizing mechanisms in the case of airline pilots. *Discourse and Communication*, 1, 9–36.
- Berkowitz, H. (2018). Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation: A conceptual framework, *Journal of Cleaner Production*, 175, 420-430.
- Berkowitz, H., Brunsson, N., Grothe-Hammer, M., Sundberg, & M., Valiorgue, B. (2022). Meta-Organizations: A Clarification and a Way Forward, *M@n@gement*, 25 (2), 1-9.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). The Concept of Meta-Organization: Issues for Management Studies, *European Management Review*, 13 (2), 149-156.
- Berkowitz, H., & Souchaud, A. (2019). (Self-)Regulation of Sharing Economy Platforms Through Partial Meta-organizing, *Journal of Business Ethics*, 159 (4), 961-976.
- Berti, M., Simpson, A.V., & Clegg, S. (2018). Making a place out of space: The social imaginaries and realities of a Business School as a designed space. *Management Learning* 49(2), 168–186.
- Calabrese, M., Sala, A.L., Fuller, R.P., & Laudando, A. (2021). Digital platform ecosystems for sustainable innovation: Toward a new meta-organizational model?. *Administrative Sciences*, 11 (4), art. n°119 (14 p.).
- Carmagnac, L., & Carbone, V. (2019). Making supply networks more sustainable 'together': the role of meta-organisations, *Supply Chain Forum*, 20 (1), 56-67.
- Castree N. (2003). Place: connections and boundaries in an interdependent world. In: Holloway, S.L., Rice, S.P., Gill, V. (eds). *Key concepts in geography*. Sage, London, 165-186.

- Castro, H., Putnik, G., Cruz-Cunha, M.M., Ferreira, L., Shah, V., & Alves, C. (2013). Meta-organization and manufacturing Web 3.0 for ubiquitous virtual enterprise of manufacturing SMEs: A framework, *Procedia CIRP*, 12, 396-401.
- Courpasson, D., Dany, F. & Delbridge, R. (2017). Politics of place: The meaningfulness of resisting places. *Human Relations*, 70(2), 237-259.
- Cresswell T. (2015). *Place: an introduction*. Wiley-Blackwell (2nd edition).
- Dai, L., Eden, L. & Beamish, P. W. (2013). Place, space, and geographical exposure: Foreign subsidiary survival in conflict zones. *Journal of International Business Studies*, 44, 554–578.
- Dale, K., & Burrell, G. (2008). *The Spaces of Organization and the Organisation of Space: Power, Identity and Materiality at Work*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Desmarteau, R.H., Saives, AL., Holford, W.D. (2013). Business Model. In: Carayannis, E.G. (eds) *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Springer, New York, NY., 166-171. (révisé en 2017).
- Desmarteau, R., Saives, A. L., Schieb-Bienfait, N., Emin, S., Boldrini, J. C., & Urbain, C. (2020). La création de valeur : glas ou Graal? Revue critique et modélisation du concept. *Management international*, 24, 91-108.
- Dumez H., (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?, *Le Libellio d'AEGIS*, 8 (3) Automne, 3-9.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- Gadille, M., Tremblay, D.-G. & Vion, A. (2013). La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs, Revue Interventions économiques. *Papers in Political Economy*, 48, 2-16.

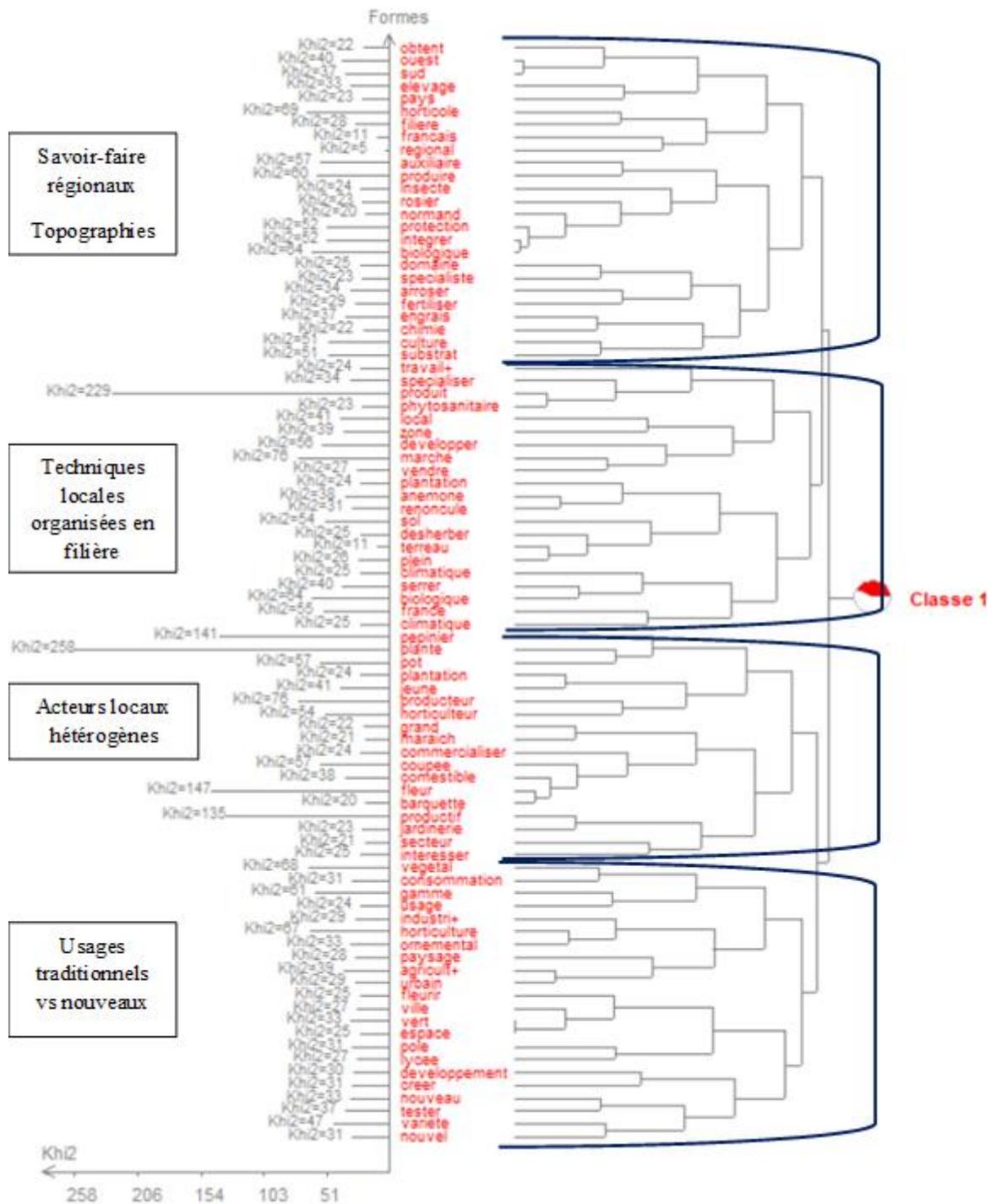
- Gieryn, T.F. (2000). A Space for Place in Sociology. *Annual Review of Sociology*, 26, 463-496.
- Guthey, G.T., Whiteman, G. & Elmes, M. (2014). Place and Sense of Place: Implications for Organizational Studies of Sustainability, *Journal of Management Inquiry*, 23, 254-265.
- Hernes T. (2014). *A process theory of organization*. Oxford University Press, Oxford, UK.
- Hislop, D. & Axtell, C. (2007). The neglect of spatial mobility in contemporary studies of work: the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 22(1), 34-51.
- Lapoutte A., (2020). Résilience d'une méta-organisation ! le cas d'un commun de l'alimentation, *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, (92), 79-100.
- Lawrence, T. B. & Dover, G. (2015). Place and Institutional Work: Creating Housing for the Hard-to-house. *Administrative Science Quarterly*, 60 (3), 371-410.
- Lavolette, E.M., Arcand, S., Cloutier, L.M., & Renard, L. (2022). Same but Different: Meta-Organization and Collective Identity Dynamics, *Management (France)*, 25 (2), 45-59.
- Lefebvre H. (2000). *La production de l'espace* (4e édition). Economica, Paris.
- Lévy J., & Lussault M. (2003). *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Belin, Paris.
- Lupova-Henry, E., Blili, S., & Dal Zotto, C. (2021). Innovation-centric cluster business model: Findings from a design-oriented literature review, *Triple Helix*, 84 (2), 1-48.
- Malpas J. E. (1999). *Place and Experience: a Philosophical Topography*. Cambridge University Press.
- Massey D. (1994). *Space, place, and gender*. University of Minnesota Press
- Massey D. (1995). The conceptualization of place, Chapter 2 in Massey D., Jess P. (ed), *A Place in the World?* The Open University, Oxford, 45-86.
- Massey D. (2005). *For space*. Sage, London.

- Matinheikki, J., Pesonen, T., Artto, K., & Peltokorpi, A. (2017). New value creation in business networks: The role of collective action in constructing system-level goals, *Industrial Marketing Management*, 67, 122-133.
- Mignon, S., Chapellier, P., Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (dir.) (2017). *L'innovation managériale. Les multiples voies d'une spirale vertueuse*, Gestion en liberté, Paris, Éditions EMS, 248 p.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Packendorff, J., & Lindgren, M. (2014). Projectification and its consequences: Narrow and broad conceptualisations. *South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)*, 7(1), 7-21.
- Penrose, E.T., (1959). *The Theory of the growth of the firm*, John Wiley, New York.
- Pépin, R. (2013). Comment bâtir des équipes projets hautement performantes, *Gestion*, 38 (1), 42-55
- Rollet A. 2022, Sustainable development embedded in a network of knowledge and skills. The case of a Technical Agricultural Institute, *29th IPDMC: Innovation and Product Development Management Conference, Innovation in the Era of Climate Change*, Hamburg, Germany, July 17-19.
- Roux, B., & Lecocq, X. (2022). A Necessary Evil: The Role of the Secretariat in Effective Meta-Organizations. Lessons from the Multilevel Study of a Business Cooperative, *M@n@gement*, 25 (2), 60-76.
- Saives, A-L., Desmarteau R-H. & Kerzazi, L. (coll.) (2011). Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises. Le cas de l'agroalimentaire au Québec, *Revue Française de Gestion*, 37 (213), 57-75.

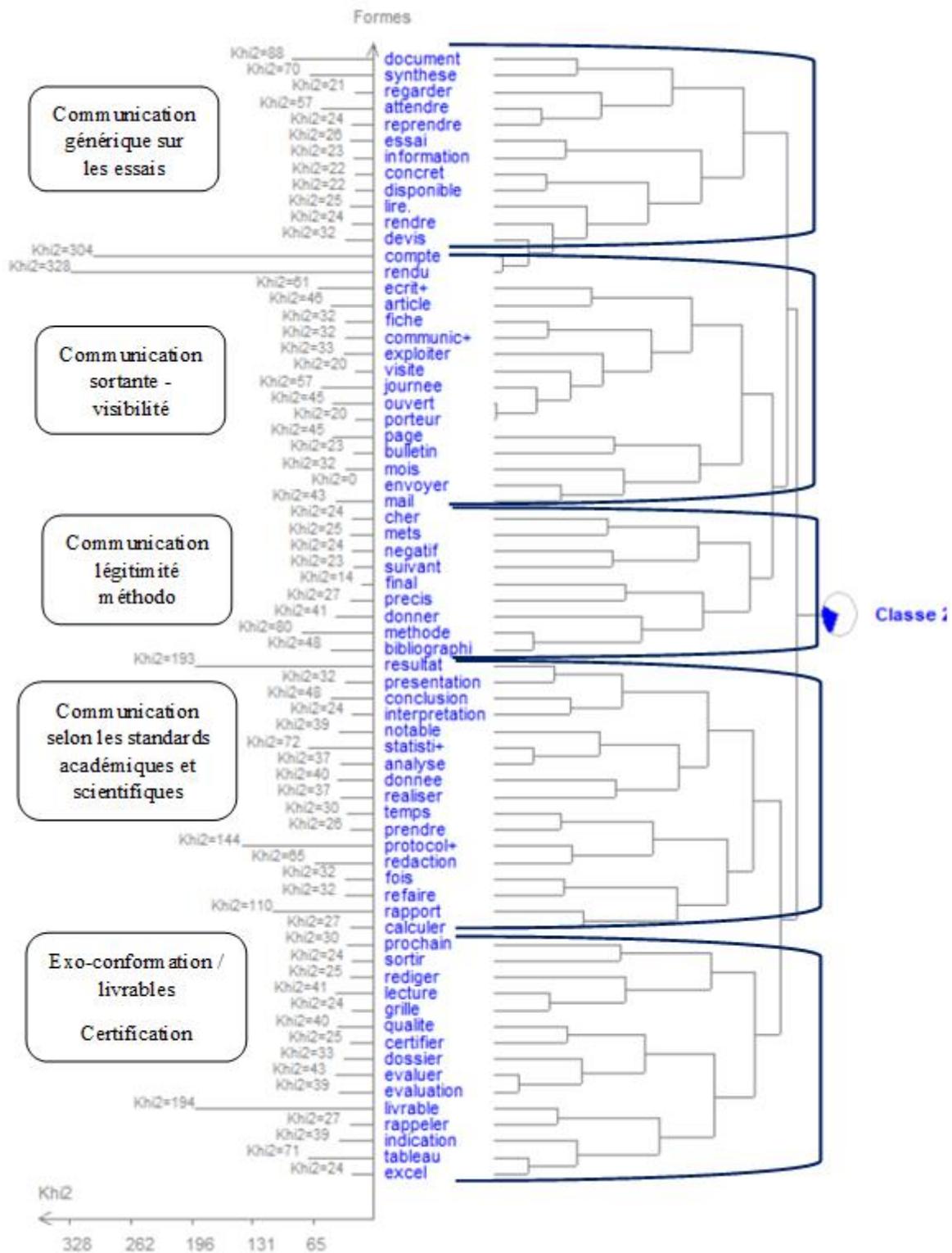
- Sanioussian, J., Lecocq, X. & C. Beaucourt (2022). Meta-Organizations in the Making. A Multiple Case Study of Multi-Stakeholder Meta-Organizations for Social Innovation, *M@n@gement*, 25 (2), 27-44.
- Sergot, B. & Saives, A.L. (2016). “Placing organized work: how and why place is a useful concept for Management and Organization Studies”, *EURAM 2016 Conference*, June 1-4, Paris.
- Sergot, B. & Saives, A. (2023). Placing a workers’ resistance movement against factory closure. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVIII, 177-203.
- Shortt, H., (2015). Liminality, space and the importance of ‘transitory dwelling places’ at work, *human relations*, 68(4), 633–658.
- Spicer, A. (2006). Beyond the convergence-divergence debate: The role of spatial scales in transforming organizational logic. *Organization Studies*, 27, 1467-1483.
- Stephenson K. A., Kuismin A., Putnam L. L., & Sivunen A. (2020). Process studies of organizational space. *Academy of Management Annals*, 14 (2), 797-827.
- Tsoukas H, & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Tuan Y.F. (1977). *Space and place*. Arnold, London.
- Vale, J., Ribeiro, J.A., & Branco, M.C. (2017). Intellectual capital management and power mobilisation in a seaport, *Journal of Knowledge Management*, 21 (5), 1183-1201.
- Valente, M., & Oliver, C. (2018). Meta-Organization formation and sustainability in Sub-Saharan Africa, *Organization Science*, 29 (4), 678-701.
- Weinfurter T., & Seidl D. (2019). Towards a spatial perspective: An integrative review of research on organisational space. *Scandinavian Journal of Management*, 35 (2), 1-30.

ANNEXES : Dendrogrammes de l'analyse statistique de contenu textuel

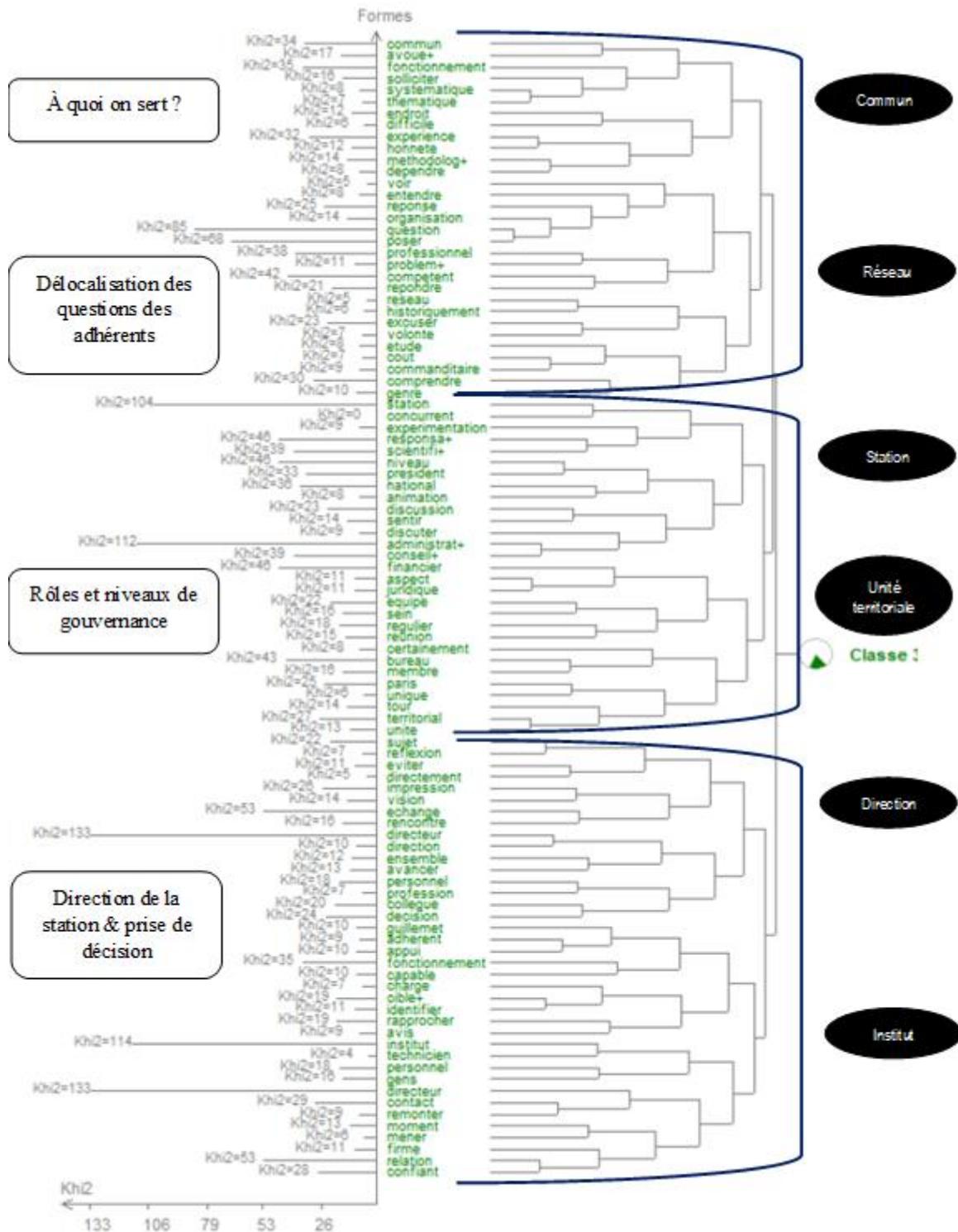
Dendrogramme de la classe 1



Dendrogramme de la classe 2 :



Dendrogramme de la classe 3 :



Dendrogramme de la classe 4 :

