

De la coopération à l'organisation territoriale émergente : à la jonction des situations, des espaces, et des activités

Nathalie Raulet-Croset

▶ **To cite this version:**

Nathalie Raulet-Croset. De la coopération à l'organisation territoriale émergente : à la jonction des situations, des espaces, et des activités. Gestion et management. Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne, 2016. tel-02024731

HAL Id: tel-02024731
https://shs.hal.science/tel-02024731

Submitted on 19 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE PARIS I- PANTHEON SORBONNE
Institut d'Administration des Entreprises de Paris

École doctorale de Management Panthéon-Sorbonne - ED 559
Equipe de Recherche GREGOR - EA 2474

De la coopération à l'organisation territoriale émergente : à la jonction des situations, des espaces, et des activités

MEMOIRE
Présenté et soutenu publiquement
le **10 novembre 2016**
en vue de l'obtention de
L'HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION
par

RAULET-CROSET Nathalie

JURY (par ordre Alphabétique)

Madame Bouty Isabelle (rapporteur)
Professeure des Universités, Université Paris-Dauphine

Monsieur Defélix Christian (rapporteur)
Professeur des Universités, IAE de Grenoble, Université Grenoble Alpes

Monsieur Dumez Hervé
Directeur de Recherche, CNRS, i3-CRG École polytechnique, Université Paris Saclay

Madame Gherardi Silvia
Full Professor, University of Trento, Italy

Madame Le Flanchec Alice
Professeure des Universités, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Madame Schmidt Géraldine
Professeure des Universités, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Sommaire

Remerciements 3

Introduction 5

Chapitre 1 – La construction de notre trajectoire de recherche 9

1. Un cas fondateur dans notre parcours : la construction d'une coopération multi-acteurs autour de la protection d'une nappe d'eau minérale 10

2. Les coopérations et organisations territoriales émergentes 12

3. Les terrains, au croisement entre approches processuelles et analyse des activités 13

4. Une perspective essentiellement ethnographique, à la recherche des situations et des activités 14

Chapitre 2 – Le territoire au fondement des coopérations émergentes 17

1. L'interaction entre territoires prescrits et construits : l'identification des parties prenantes 18

2. La combinaison d'échelles territoriales : identifier des échelles de coordination pertinentes 22

3. Le territoire symbolique : repérer des usages et appartenances pour susciter des engagements 24

Chapitre 3 – A la recherche du design organisationnel des coopérations territoriales 29

1. La définition progressive des ingrédients de la coopération 30

1.1. Définir la Situation de gestion 30

1.2. Considérer la situation dans sa version subjective pour prendre en compte la pluralité des acteurs 32

1.3. Aux débuts de la coopération : la situation de gestion émergente et le cadrage 34

1.4. Conclusion 37

2. Les acteurs moteurs de la coopération territoriale 37

2.1. Différentes figures d'acteurs pivot selon les coopérations territoriales 38

2.2. Une gouvernance distribuée à l'échelle du territoire 40

2.3. Une catégorie d'acteurs moteurs spécifiques : les acteurs de la société civile, entrepreneurs sociaux 42

Chapitre 4 – L'émergence de l'organisation territoriale au prisme de l'activité et des pratiques spatiales **45**

1. L'émergence des formes organisées ancrée sur la dimension processuelle et matérielle des activités ***46***

1.1. Le développement d'apprentissages et de savoirs partagés 46

1.2. Le développement de routines collaboratives 49

1.3. L'agency matérielle, source d'évolution des pratiques et de la dynamique organisée La dimension socio-matérielle des activités et pratiques 51

2. L'espace pratiqué comme ressource de l'organisation émergente ***52***

2.1. Le *spatial turn* et l'espace pratiqué 52

2.2. L'*agency* de l'espace 53

2.3. Les espaces ressources créateurs de collaboration 57

Chapitre 5 – Des formes organisées originales en support des coopérations territoriales : quels outils d'analyse ? **61**

1. Le* knotworking *pour caractériser des organisations qui conjuguent éphémérité et permanence ***61***

2. La théorie de la régulation pour caractériser une organisation non hiérarchique, constituée de communautés auto-régulées ***64***

Conclusion ***66***

Chapitre 6 – Nos approches méthodologiques et l'utilité sociale de nos recherches **67**

1. Une approche ethnographique ***67***

1.1. L'étude des coopérations implique de multiplier les « places » 68

1.2. L'implication personnelle sur les terrains implique de travailler la réflexivité du chercheur 69

2. Le suivi de l'activité en mouvement ***70***

2.1. Le suivi de l'activité au travers du *shadowing* 70

2.2. Les parcours commentés 71

3. Pour une utilité sociale de la recherche ***74***

Chapitre Conclusif : Perspectives **77**

Bibliographie **83**

Liste numérotée de nos publications **93**

Table des encadrés **103**

Curriculum vitae **105**

Remerciements

Mes remerciements vont en premier lieu à tous ceux qui, depuis un certain nombre d'années maintenant, nous ont poussée à cette écriture. Ainsi, Géraldine Schmidt a accepté d'encadrer ce travail, et je l'en remercie sincèrement, à la fois pour son aide dans la construction de cette réflexion, mais aussi pour m'y avoir encouragée et pour avoir, avec bienveillance, suscité une confiance en son aboutissement. Anni Borzeix, Florence Charue-Duboc, Hervé Dumez, Patrick Gilbert et Régine Teulier ont aussi joué un rôle important dans mon parcours, pour leur accompagnement, les découvertes théoriques et méthodologiques qu'ils ont suscitées, l'accès à des terrains, et pour les longues discussions, que ce soit lors des observations terrain, lors d'écriture collective, de déplacements en colloques, ou encore lors d'ateliers d'écriture et méthodologiques, ou tout simplement au coin d'un repas ou d'un café.

Mes remerciements vont également à Isabelle Bouty, Christian Defélix, Hervé Dumez, Silvia Gherardi, Alice Le Flanchec qui ont bien voulu accepter de se plonger dans la lecture de ce document, et participer à ce jury d'habilitation.

La recherche et l'écriture étant une aventure collective, beaucoup d'autres ont compté dans ce parcours. Jacques Girin, qui a dirigé ma thèse, a été très présent dans mes pensées et ma réflexion lors de cette rédaction. C'est aussi à tous mes co-auteurs que je pense ici, et que je remercie particulièrement ; j'espère qu'ils se retrouveront au fil de ces pages, et qu'ils retrouveront nos histoires d'écriture. Que soient aussi remerciés tous ceux qui, sur les terrains, m'ont ouvert des portes, ont réfléchi avec moi. La recherche, en particulier la recherche terrain, est en effet le fruit de rencontres qui parfois ouvrent à des cheminements imprévus. Les lieux et leurs « habitants » ayant aussi une importance capitale dans ces cheminements, ce sont tous mes collègues, à l'IAE de Paris, au CRG, qui par leur présence au quotidien, par les interactions réciproques en matière de recherche ou tout simplement les rencontres amicales, ont participé à mon parcours de recherche, à qui je pense ici. L'enseignement et les échanges avec les étudiants ont également fortement contribué à cette construction.

Enfin, merci à Anni qui m'a fait l'amitié d'une fine relecture, à Pascal pour son aide exigeante et précieuse à des moments clés dans la construction du manuscrit, et à Michèle Breton pour son amical et important soutien lors de la finalisation du document.

Sont également dans mes pensées ma famille, mes enfants, et Pascal présent à de multiples titres et par de multiples partages dans l'aboutissement de ce document.

Introduction

La question du territoire traverse les problématiques d'organisation et de management, le territoire étant considéré tour à tour comme un support, une ressource, un facteur pour la performance économique et sociale d'organisations variées qui partagent un même espace géographique. Nos travaux de recherche, menés depuis une vingtaine d'années maintenant, portent sur les coopérations engagées par différents acteurs (privés, publics, associatifs) sur un même territoire, pour gérer des problèmes inédits, et qui touchent à l'intérêt sociétal : pollution, insécurité et incivilité, chômage, prise en charge des personnes âgées dépendantes, etc. Nous avons observé et analysé comment ces acteurs innovent, entreprennent, expérimentent, et sont amenés à susciter l'émergence de formes organisées originales pour soutenir ces coopérations.

Nos cadres d'observation ont été multiples, sur des terrains variés, avec une présence souvent de long terme sur place, au côté des entrepreneurs de ces coopérations : nous avons ainsi participé à des recherches portant sur la protection d'une nappe d'eau minérale, la prise en charge des incivilités dans des quartiers sensibles de la région parisienne, la construction de services de médiation dans de grandes gares, l'action sociale dans les quartiers, les services de téléassistance pour des personnes âgées fragilisées, l'aide à la recherche d'emplois pour des jeunes diplômés en vue de favoriser l'égalité des chances, ou encore le soutien aux étudiants et enfants scolarisés dont les parents sont sans papiers, etc. A chaque fois, nous avons suivi différents acteurs dans le cours de leur activité, repéré les interactions, les entrecroisements d'activités, la naissance de pratiques collectives. Autour d'objets variés- il pouvait s'agir d'une ressource à protéger, d'un nouveau service à rendre, ou d'une action socialement utile à construire -, nous avons analysé des modalités de coopération parfois inédites, qui prennent forme au regard des spécificités du problème à traiter. Elles s'adaptent aux initiatives locales, et se solidifient progressivement, prenant des contours organisés.

Notre objectif de recherche porte ainsi sur la compréhension des modalités de construction de ces formes de coopération territoriale, leur création de valeur, le repérage de leurs conditions d'efficacité, et l'analyse des construits organisationnels qui les sous-tendent. Parfois lancées à l'initiative de l'acteur public, dont la posture de prise en charge se modifie, et qui cherche à les susciter, ces coopérations sont aussi souvent créées à l'initiative d'acteurs locaux, sous l'impulsion d'acteurs moteurs comme des organisations à but non lucratif qui, sur un territoire donné, s'emparent d'une problématique et imaginent des modalités inédites pour sa prise en

charge. S'inscrivant dans le cadre d'une action qui n'est ni descendante ni standardisée, les coopérations territoriales s'appuient sur de la singularité et une construction locale multi-partenariale. Elles mettent en particulier à profit les spécificités du territoire dans le cadre duquel elles se développent. Ce territoire, qui joue un rôle de cadre pour la coopération, est aussi, au niveau plus micro des activités des différents acteurs participants, une ressource pour leurs actions individuelles et collectives.

L'analyse de ces coopérations territoriales, et de l'organisé en émergence qui les porte, constitue notre programme de recherche. Quel en est l'enjeu, à la fois scientifique et pour l'action ?

D'un point de vue scientifique, nous proposons de connecter la réflexion sur les coopérations multi-acteurs, souvent inter-organisationnelles, avec les analyses sur les spécificités des espaces et des territoires. Cela nous amène, en tant que chercheur en Sciences de gestion, à analyser les conditions d'émergence ainsi que les facteurs de performance, économique et sociale, de ces coopérations, mais aussi à identifier, repérer, déconstruire les dispositifs et agencements qui les soutiennent, les modes de leadership inédits qu'ils suscitent, les modes de coordination qu'ils mobilisent. A cette fin, nous avons mobilisé plusieurs approches théoriques issues de disciplines différentes de la nôtre, en particulier la géographie et plusieurs traditions sociologiques.

Sur le plan de la portée managériale, cette réflexion entend contribuer aux recherches sur l'action collective qui se construit pour prendre en charge des questions d'intérêt sociétal et territorial. Les politiques publiques à caractère centralisé et descendant ont montré leurs limites dans le cas de problèmes nouveaux et inscrits localement, en particulier car elles portent une forme de normalisation et de standardisation de l'action, alors que les problèmes qu'elles entendent gérer prennent localement une forme spécifique, et demandent une gestion singulière, qui s'appuie sur les activités et pratiques développées par les individus et organisations en lien avec leur territoire. Comprendre l'émergence de ces coopérations peut permettre de les favoriser, d'agir sur leur pérennisation, et d'amplifier la création de valeur sociale et sociétale qu'elles entendent porter. Identifier les formes organisées ainsi que les activités et pratiques qui les sous-tendent peut permettre de repérer leurs sources de performance à la fois économique et sociale.

Nous proposons dans cette note de HDR un retour sur nos différents travaux portant sur ces coopérations territoriales, pour identifier les lignes de force du programme de recherche que

nous entendons poursuivre sur ce thème. Une caractéristique importante est que leur émergence tend à définir dans le même temps les contours du problème ainsi que ses voies de résolution. Les soubassements organisationnels qui se développent dans le cadre de ces coopérations s'éloignent souvent de cadres organisationnels plus classiques, car elles ne se construisent pas sous une impulsion et une autorité repérées. Elles mobilisent des qualités propres au territoire, en termes de compétences et ressources (des proximités, des liens, des économies de coût, des apprentissages croisés, une connaissance et un attachement à des lieux, etc.), ainsi qu'en termes d'image et d'identité (une culture, des valeurs, des lieux symboliques, etc.). Elles développent également des formes de création de valeur originales, souvent multiples, qui peuvent leur permettre d'intéresser différentes catégories d'acteurs, d'élargir et de solidifier la participation des parties prenantes.

Notre programme de recherche articule deux niveaux : un niveau organisationnel, qui porte sur le « design » de ces coopérations à l'échelle du territoire, et un niveau plus micro, celui de l'activité et des pratiques des participants, qui s'ajustent et se construisent chemin faisant, et sur lesquelles reposent les coopérations.

Aussi, nous avons construit notre note de HDR de la façon suivante. Dans un premier chapitre à vocation introductive, nous retracerons notre trajectoire de recherche et expliciterons certains de nos choix. Puis nous caractériserons le processus d'émergence des organisations territoriales, en particulier en considérant le rôle actif du territoire (chapitre 2). Nous développerons dans un troisième chapitre la question du design des organisations qui soutiennent ces coopérations. Dans le chapitre 4, nous expliquons pourquoi nous avons ensuite positionné notre analyse de l'émergence des coopérations et organisations territoriales au niveau de l'activité et des pratiques, et rendons compte de nos travaux dans cette perspective. A partir de ce regard beaucoup plus micro, portant sur le travail, sur un suivi des acteurs au jour le jour dans leurs collaborations et leurs apprentissages, nous proposons une approche de l'organisation territoriale en mettant l'accent sur son caractère d'*organizing*, mouvant et de construction permanente. Dans le chapitre 5, nous posons la question des outils théoriques pouvant aider à caractériser ces construits organisés, dans une forme renouvelée prenant en compte leur ancrage territorial. Enfin, dans le chapitre 6, nous précisons nos approches méthodologiques et l'utilité sociale qui est pour nous associée à ce type de recherche. Nous conclurons sur notre posture de chercheur, notre programme de recherche et les développements envisagés

Chapitre 1 – La construction de notre trajectoire de recherche

Rédiger une Habilitation à Diriger des Recherches est un exercice où il faut finalement se dévoiler quelque peu, réfléchir à son parcours, au développement de ses objets de recherche, à la progressive conceptualisation que l'on en a réalisé. A travers ce retour sur soi, nous avons pris conscience de certains des choix que nous avions faits, au fil du temps, de manière presque insensible. Ces choix se sont produits à travers des terrains, des collaborations, des rencontres. Ces rencontres, elles sont tout d'abord celles de nos collègues chercheurs, avec qui des collaborations souvent de long terme se sont engagées, faites d'échanges, de découvertes, d'enrichissements mutuels. Leur part est essentielle dans cette démarche car la recherche est pour nous une aventure collective : on est rarement seul sur un terrain, et rarement seul engagé dans l'écriture. Mais ces rencontres sont aussi le fait d'acteurs de terrain, tout aussi marquantes. Nos écrits se sont ainsi nourris de leurs actions, d'échanges, parfois d'analyses croisées. Sur chaque terrain se dégagent en effet des figures attachantes, souvent d'ailleurs des figures d'entrepreneurs, parfois tout à fait profanes comme ces habitants engagés sur Grigny, ou professionnelles, comme celles de ces managers et dirigeants localement impliqués dont nous avons observé l'action. Ils cherchent à faire bouger des lignes, à susciter des coopérations, à révéler des problématiques, et à réfléchir à leur résolution, en fondant leur action sur l'adaptation aux particularités du local. Nous avons souvent cherché à nous situer dans leur ombre (*shadowing*) pour les observer, analyser leur action, insérée dans des tissages relationnels et des dispositifs, et en dégager des principes, une substance qui malgré la nécessaire singularité du traitement des situations, pourraient donner à réfléchir, aider à construire dans d'autres contextes, sur d'autres lieux. Enfin, il est une autre catégorie d'acteurs, qui reste souvent dans l'ombre, mais qui pour nous sont des acteurs de terrain également : ceux qui nous ont appelée, confié une mission de recherche, ont fait parfois le pont entre une recherche et une autre, les intermédiaires entre chercheurs et terrain, ceux qui animent, discutent et qui ont contribué également, par leurs retours réflexifs, à l'élaboration de nos résultats.

Car cette note de HDR n'existerait pas sans eux tous, nous tenterons de leur rendre hommage, de les faire apparaître au gré des terrains et des conceptualisations qui en sont issues. Nos collègues et amis co-auteurs se reconnaîtront au fil de la lecture de cette note de HDR, et les acteurs de terrain seront parfois mis en scène, parfois cités, et auront contribué à l'émergence de nos théorisations. Enfin, une figure est tutélaire et fondatrice pour nous, celle de notre

directeur de thèse, Jacques Girin, que nous avons eue en pensée tout au long de la rédaction de cette contribution, car finalement tout ou presque était déjà en filigrane dans la thèse, et ce sont ces fils que nous avons cherché à tirer, et à développer au long de ces terrains.

Dans ce premier chapitre, à vocation introductive, nous chercherons à éclairer comment cette problématique de la coopération et de l'organisation territoriale émergente s'est peu à peu développée dans nos travaux, depuis la thèse jusqu'à aujourd'hui.

1. Un cas fondateur dans notre parcours : la construction d'une coopération multi-acteurs autour de la protection d'une nappe d'eau minérale

Dans notre thèse **[1]**[1], nous avons analysé l'émergence d'une coopération entre des acteurs hétérogènes autour de la protection d'une nappe d'eau phréatique, quand a été découverte une hausse du taux de nitrate dans l'eau pouvant menacer sa commercialisation sous l'appellation Eau minérale. Nous avons montré que cette coopération s'ancrait progressivement dans ce que nous avons défini comme un « cadrage » partagé par différents acteurs autour de la problématique de dégradation de la nappe. Ces acteurs avaient la particularité d'être « concernés » par le problème, qu'ils en subissent directement les conséquences (l'entreprise d'eau minérale), ou de manière plus indirecte (les habitants des communes environnantes, les bénéficiaires du tourisme liés à la station thermale, etc.), qu'ils soient considérés comme étant à l'origine de la pollution (les agriculteurs), ou encore qu'ils soient mobilisés pour agir, proposer des solutions (un ensemble de chercheurs de l'INRA). Tous avaient la particularité d'être présents sur un périmètre spatial d'action, dont la délimitation correspondait au périmètre hydrogéologique de la nappe d'eau. Mais la résolution du problème était bloquée au départ, du fait de ce que nous avions identifié comme des définitions de la situation opposées et incompatibles, une définition en tant que « problème de pollution » qui s'opposait à la définition « problème économique », portée par les agriculteurs qui s'appuyaient sur le fait que le taux de nitrate dans l'eau, s'il avait certes augmenté et menaçait la possibilité d'utiliser la dénomination Eau minérale, ne menaçait pas du tout la potabilité de l'eau.

Nous reviendrons dans le corps de cette note de HDR sur la description analytique de ce cas, mais il nous semble important de le mentionner d'ores et déjà pour expliciter certaines des orientations de notre parcours. En effet, la question telle que nous l'avions formulée, avec

[1] Les références à nos travaux seront indiquées tout un long du texte par une numérotation entre crochets, qui renvoie à une liste de nos publications numérotée, en fin de document.

l'aide de notre directeur de thèse Jacques Girin, était celle de la progressive construction d'une coopération en vue de gérer la protection de cette nappe, alors que les intérêts des différents acteurs apparaissaient incompatibles. Nous avons analysé cette prise en charge multi-acteurs et progressive de la situation problématique, en mettant en lumière les différentes étapes du processus allant du conflit à la coopération, au cours duquel s'est construite la forme organisée qui in fine prendra en charge la coopération. Lors de ce travail doctoral, nous étions également intégrée dans un laboratoire de recherche de l'INRA, le SAD (Systèmes Agraires Développements), ce centre de recherche ayant établi un contrat de recherche[2] pour répondre à la demande faite par l'entreprise d'eau minérale d'imaginer des pratiques agricoles compatibles avec la protection de sa nappe. Ce laboratoire de l'INRA, au côté de l'entreprise d'eau minérale, a été un acteur important dans la construction d'une gestion de la situation, et nous avons en particulier travaillé avec Eduardo Chia, chercheur à l'INRA, sur le rôle spécifique de l'INRA dans ce système **[2]**. De manière globale, différentes étapes sont apparues importantes dans le processus d'évolution, et nous avons particulièrement mis en avant la phase de construction d'un sens donné à la situation, ou disons plutôt d'une pluralité de sens compatibles entre eux. Ce processus de *sensemaking* ne s'est bien sûr pas réalisé sans lien avec le lieu d'émergence du problème, et les dimensions tout à la fois socio-matérielles (en tant qu'espace physique, support de l'action) et symboliques (liées à l'histoire, à la culture locales) du territoire sont apparues comme faisant partie intégrante de la situation de gestion en construction.

La question du territoire nous est ainsi peu à peu apparue, et nous avons en particulier développé ce point de vue dans nos travaux post-thèse, comme centrale dans l'analyse de la construction de cette gestion commune. Les différents acteurs concernés travaillaient, ou habitaient, en tout cas développaient des liens entre eux, mais aussi vis-à-vis des espaces liés à la nappe d'eau ; des outils, objets introduits par les scientifiques participaient également à connecter les parties prenantes. Ces espaces étaient ceux des exploitations agricoles, mais ils étaient aussi ceux du thermalisme, car l'existence de cette nappe d'eau suscitait, au-delà de son exploitation, des externalités positives pour un ensemble d'acteurs locaux, et contribuait à définir une identité territoriale. Le problème, local, réunissait ainsi un ensemble d'acteurs concernés et entretenant avec l'espace d'action un lien spécifique.

---

[2] L'équipe de recherche était pilotée par Jean-Pierre Deffontaines, directeur de recherche à l'INRA-SAD, et nous travaillions en particulier en collaboration avec Eduardo Chia et Jacques Brossier, économistes impliqués sur le projet.

De ce premier cas, pour nous emblématique, sont donc ressortis un ensemble d'éléments qui ont trouvé un écho ultérieurement dans d'autres terrains, qui nous ont permis de les approfondir.

2. **Les coopérations et organisations territoriales émergentes**

Nous avons observé, sur ce premier terrain puis sur d'autres ensuite, la naissance de coopérations entre des acteurs hétérogènes, aux intérêts souvent disjoints, mais conduits à coopérer autour de situations problématiques reliées à un même territoire. Ces coopérations prennent peu à peu un caractère organisé, et les formes organisées qui apparaissent se trouvent marquées tout à la fois par ces processus initiaux, et par leur rapport au territoire.

Si nos premiers travaux ont porté sur les processus d'émergence de ces coopérations, il nous est apparu que le caractère processuel, mouvant identifié sur les coopérations naissantes était aussi un caractère fort des formes organisées qui leur étaient associées. Par ailleurs, penser ces coopérations à l'échelle territoriale nous a amenée à prendre au sérieux cette maille intermédiaire de l'action qu'est un territoire pour penser la naissance et la vie de ces organisations. A cette échelle, nous avons identifié des acteurs, qui développent des capacités d'innovation sociale et organisationnelle, au travers de processus d'intermédiation et de traduction, et jouent un rôle moteur dans la coopération. Au côté des acteurs humains, nous avons également mis en avant le rôle des non humains (outils, techniques, objets, espaces) qui par leurs *agencies* contribuent à connecter, à faire vivre des agencements, à structurer la coopération naissante. Nous avons repéré des compétences collectives et des apprentissages situés, auxquels le territoire propose un ancrage. Il s'est agi alors de penser, à cet échelon d'analyse qu'est le territoire, les construits organisés (espaces d'action, routines, modes de coordination etc.) qui progressivement stabilisent des engagements. Notre objectif n'était pas de « prouver » la plus grande efficacité de ces organisations (en comparaison avec des modes de régulation plus descendants et standardisés), mais prenant acte de leur multiplication, et parfois de l'inefficacité de politiques plus descendantes, d'identifier les leviers et les mécanismes qui permettent leur performance, en particulier en approfondissant le rôle de l'échelon spatial et territorial.

Certes, ces nouvelles façons de faire qui misent sur la collaboration locale entre des acteurs tout à la fois professionnels et profanes, sont souvent fragiles, demandent un engagement durable, d'ailleurs parfois bénévole, amènent à faire coexister des mondes et des logiques d'acteurs éloignés ; mais elles sont parfois les seules à même d'impliquer certaines parties

prenantes sans lesquelles la résolution ne pourrait avoir lieu. Si elles sont fragiles et éphémères, elles contribuent aussi à mettre à jour et en scène des compétences nouvelles, des tissages de liens inédits entre acteurs et actants, à créer d'autres formes de valeur, à hybrider des dispositifs. Réfléchir à l'efficacité de ces organisations implique de les caractériser, conduit à identifier leurs ingrédients , et à se poser la question de leur durabilité alors qu'elles se construisent souvent dans l'improvisé et portent en elles un caractère éphémère.

3. Les terrains, au croisement entre approches processuelles et analyse des activités

La question des terrains est tout à fait centrale dans notre travail de recherche, puisque, comme nous le reprendrons plus loin dans notre réflexion méthodologique, nous développons des recherches inductives, qui prennent la forme de recherches ethnographiques sur un temps long (de 1 à 2 ans). Cette approche de recherche « terrain » est caractéristique de notre laboratoire de recherche, le Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique[3], qui développe majoritairement une posture de recherche fondée sur une relation avec des acteurs demandeurs de la recherche. La relation peut prendre la forme d'un contrat de recherche, ou de la participation à un programme de recherche, ou bien encore d'une intervention bénévole sur un terrain, mais où le demandeur existe et contribue à faire vivre la recherche, influence le contenu qui est élaboré. Le choix des terrains nous semble donc fortement révélateur de notre itinéraire de chercheur, en particulier car il révèle une certaine cohérence, un attrait pour tel ou tel type de problématique. Ainsi, sur la plupart de ces terrains, il s'avère que nous avons observé des coopérations autour de problèmes comportant chacun un enjeu sociétal, et développé une approche processuelle pour comprendre l'*organizing*, ou encore la gestion « en train de se faire ». Récemment, la perspective processuelle a fait appel à des courants philosophiques qui mettent en avant le fait que le présent est en continuelle construction, où le tout se construit dans le relationnel, à partir des événements et situations particulières, où les acteurs et les organisations se co-construisent de manière consubstantielle (Helin et al. 2014 ; Hussenot 2016). C'est dans cette perspective que nous situons notre propre approche.

Au cours de ces processus d'émergence, apparaissent des formes collaboratives qui souvent ne s'appuient pas sur les ingrédients traditionnels des organisations : le leadership est distribué entre plusieurs parties prenantes ; le management et les apprentissages deviennent

[3] Une unité de l'UMR I3, Institut Interdisciplinaire de l'Innovation

situés car des compétences nouvelles liées au contexte sont requises ; les modes de coordination trouvent appui sur d'autres ressources, comme l'espace, la relation au territoire ; les relations de coordination horizontales prennent le pas sur la coordination hiérarchique ; les routines s'hybrident en mêlant humains et non humains etc.. Et surtout il ne s'agit pas de porter un regard sur une entité figée, à un moment donné, mais de s'attarder sur sa continuelle émergence, et de considérer ce mouvement comme un principe de vie organisationnelle, particulièrement adapté à des situations problématiques elles-mêmes évolutives et inédites.

La ligne directrice de nos travaux porte donc sur l'émergence de ces coopérations et organisations territoriales, dans leur diversité d'objets et de problématiques. Nous cherchons à comprendre comment un intérêt collectif dépasse, au cours d'un processus, des logiques et intérêts individuels, pour qu'émerge au final une forme organisée, plus ou moins stabilisée, et dont le design, souvent en perpétuelle évolution, est marqué par les processus d'émergence.

Par ailleurs, nous adoptons dans une partie de nos travaux une approche micro, celle du travail, de l'activité et des pratiques. En effet, nous considérons que ces formes organisées se construisent dans les pratiques quotidiennes, au travers de l'articulation des activités. C'est donc le lien entre activités et nœuds d'actions collectives que nous avons particulièrement cherché à approfondir, adoptant alors une perspective de recherche fondée sur les « pratiques » (Miettinen et al. 2009 ; Whittington 2003), dans l'objectif d'identifier les activités collectives et agencements (Girin 1995 ; Gherardi 2015) qui les fondent et les stabilisent progressivement.

4. Une perspective essentiellement ethnographique, à la recherche des situations et des activités

La façon d'appréhender un terrain est bien entendu orientée par les choix du chercheur, tout à la fois épistémologiques, méthodologiques et théoriques. Nous nous situons dans le cadre d'une démarche qualitative de nature compréhensive (Dumez 2014), qui « *montre et analyse les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs, de leur point de vue et du point de vue du chercheur* » (p 13). Cette dualité des points de vue, celui des acteurs et celui du chercheur, est fondamentale pour nous, et elle va de pair avec une démarche interprétative, fondée sur l'immersion du chercheur, où la réalité est considérée comme perçue, et se construit dans une interdépendance entre le chercheur et ses objets de recherche.

Si, dans le document présenté ici, l'articulation des idées apparaîtra peut-être, nous l'espérons en tout cas, relativement construite, il est sûr qu'une telle articulation était loin d'exister aux débuts de nos travaux… Sur chaque terrain, ce sont des boucles d'abduction (David 2000) que nous avons mises en œuvre, à travers cette dynamique où l'on construit par itérations, de manière non linéaire, la question de recherche, l'unité d'analyse, les propositions théoriques (Dumez 2014) et où l'on définit également les modalités de recueil de données.

Notre approche, sur nos différents terrains, a toujours été située au plus près de l'activité opérationnelle au jour le jour, et s'inscrit en grande partie dans ce que nous pouvons qualifier d'approche ethnographique (Van Maanen 1979, Rouleau 2013). Au-delà des méthodes ethnographiques classiques, d'immersion sur un terrain, nous avons ainsi développé des analyses de tournées **[18, 19]**, du *shadowing* **[17, 19]**, de l'observation au guichet **[16]**. Et cette perspective d'observation très micro nous a permis d'analyser les répercussions des évolutions plus macro sur les activités des différents acteurs au plus près du terrain. Cela nous a aussi aidé à penser la façon dont en retour ces acteurs contribuaient à créer ces formes d'organisation en s'appuyant sur les qualités du territoire. Nous avons ainsi proposé une réflexion mêlant le *shadowing* et la relation au territoire et à l'espace des acteurs observés, dans l'objectif de saisir leur rapport à l'espace. Il s'est agi de développer des parcours commentés, où l'observateur ethnographe suit dans son cheminement, et recueille les paroles de l'observé **[17, 18],** accédant ainsi au plus près de ses vécus de l'espace, et à la manière dont ce dernier structure les activités et pratiques des acteurs.

Enfin, nous revendiquons un positionnement qui n'est pas celui de la recherche-action, dans le sens où nous ne participons pas de manière opérationnelle à l'activité des acteurs. Mais il est pour nous clair que nos productions ont une visée qui n'est pas celle d'un positionnement en amont, au-dessus d'une mêlée que nous analyserions d'un regard extérieur, sans espoir de participer à l'action. Notre forme de participation à l'action renvoie à une perspective compréhensive, ancrée sur les pratiques et activités, qui a pour objectif, dans le cadre d'une analyse réflexive sur l'action, de contribuer à son orientation. Une seconde visée, que nous développerons dans une partie consacrée à l'utilité sociale de nos recherches, est l'identification, l'analyse et la diffusion de ces modèles de coopération et d'organisation originaux, qui du fait de leur ancrage territorial, cherchent à multiplier les participations d'acteurs variés, dans des cadres de collaboration et coordination souvent inédits.

Chapitre 2 – Le territoire au fondement des coopérations émergentes

Nous avons proposé ici de dénommer « territoriales » les coopérations et formes organisationnelles analysées car elles se créent à l'échelle d'un territoire, et que leur processus d'émergence s'appuie sur des ressources et qualités du territoire.

Relier coopération et territoire suppose que l'on porte un regard particulier sur la coopération au sein d'un espace géographique donné, et en particulier que l'on fait l'hypothèse que cette coopération est influencée par son apparition sur cet espace[4]. De fait, l'appartenance à un même espace géographique peut susciter la coopération pour des questions de proximité spatiale. Cette hypothèse a été approfondie par différents auteurs ayant écrit sur l'organisation industrielle territorialisée. Ainsi, les travaux sur les districts industriels (Beccatini 1992) mettent en avant comme leviers du développement le rapprochement en un même lieu de ressources humaines spécifiques, ainsi que l'existence d'économies de coût liées à la proximité, ou encore des services que se rendent les entreprises entre elles. Dépassant la proximité spatiale, les travaux de Porter (1998) sur les clusters vont eux mettre en lumière la concomitance entre concurrence et coopération qui conduit à dynamiser les relations et à faire bénéficier les acteurs locaux des échanges de connaissances et d'apprentissages croisés. Les économistes dits « de la proximité » ont quant à eux approfondi la question de la variété des formes de proximité entre les acteurs locaux, montrant qu'il fallait dépasser la question de la seule proximité spatiale et que le territoire suscitait aussi des proximités de natures organisationnelle, institutionnelle ou sociale (Gilly et Torre 2000 ; Zimmermann 2008 ; Bouba-Olga et Grossetti 2008). D'autres auteurs, qui ont développé l'idée de Système Productif Local (Courlet 2002), mettent l'accent sur le rôle de l'identité socio-culturelle du territoire pour fonder le développement de l'activité économique. En Sciences de gestion, les différents travaux ont en particulier mis en avant le rôle du développement des réseaux relationnels sur les territoires, et la création de compétences territoriales spécifiques qui en est la conséquence. Une autre question explorée est celle des formes de gouvernance et de management les mieux à même d'impulser et de maintenir la coopération (Ehlinger et al 2007, **[11]**).

---

[4] Sur ce point, voir l'introduction au numéro Réseaux, Lieux et Création, que nous avons co-écrite avec Thomas Paris. [24 bis]

Pour notre part, partant de ce niveau « méso » qu'est le territoire, c'est à la question de la délimitation territoriale (l'élaboration de frontières invisibles ou visibles en quelque sorte) que nous nous sommes tout d'abord intéressée. En effet, parler de « territoire », renvoyait implicitement à un espace borné ou en tout cas présentant une forme d'unité sur un plan cognitif et symbolique, et cela avait à notre sens des implications pour l'action. Parler de tel territoire de l'action publique par exemple, une commune, un département etc. conduit à identifier tel ou tel type d'acteurs susceptibles de participer à l'action collective. Mais parler d'un territoire d'appartenance (une barre d'immeuble, un quartier, une cité, etc.) a aussi une incidence, celle de désigner comme formant un groupe identifié des acteurs qui partagent un même lien à un lieu, au sens anthropologique du terme (Augé 1992). C'est tout l'objectif de notre travail autour des délimitations territoriales que d'identifier les conséquences qu'elles peuvent avoir sur la coopération émergente, tant en termes d'acteurs participants, qu'en termes de nature des liens qu'ils peuvent être amenés à construire entre eux et avec le territoire. Nous présentons ci-après plusieurs formes d'influence du territoire sur la coopération émergente, identifiées à partir de nos différents travaux.

1. L'interaction entre territoires prescrits et construits : l'identification des parties prenantes

Dans la littérature, nous avons identifié un nombre important de disciplines qui s'intéressent au territoire. En particulier, nous avons relevé une opposition entre territoire prescrit et territoire construit **[7].** L'opposition entre ces deux approches n'est pas à notre sens simplement rhétorique. Elle a également une dimension performative. Penser le territoire comme prescrit conduit à désigner des types d'acteurs concernés, et donc à cadrer d'une certaine façon la coopération ; penser le territoire comme construit induit la possibilité de faire varier les acteurs concernés, et conduit à s'intéresser à la nature des relations entre les acteurs et le territoire. Nous avons ainsi montré que la coopération territorialisée s'appuyait tout à la fois sur la dimension prescrite et la dimension construite **[7],** et que le territoire était alors un objet de gestion **[52]**.

A l'origine de la dimension construite du territoire : l'espace géographique approprié et la construction d'un sentiment d'appartenance

En géographie, la notion de territoire a marqué le passage d'un intérêt à l'espace, étudié en soi (classiquement, l'étude géographique renvoie à l'analyse du « milieu naturel », en termes d'altitude, de climat, de distances) à une approche géographique plus sociale et culturelle, qui mobilise le concept de territoire et met au cœur de l'analyse les liens entre l'espace et les hommes qu'il porte (Bourgeat, 2004[5]) ; ce sont donc les différentes formes d'appropriation de cet espace, et l'existence de sentiments d'appartenance à travers les représentations que l'on se crée d'un certain espace, qui sont au cœur des premières approches en termes de territoire (ces approches étaient d'ailleurs préfigurées par les réflexions sur l'espace vécu, importées de la sociologie vers la géographie dans les années 1960)[6]. Cette apparition du concept de territoire, en géographie francophone, remonte au début des années 1980 ; le terme a ensuite, selon le géographe J. Lévy (2003), acquis une grande importance dans la discipline et dans d'autres (sciences politiques, économie, sociologie,…), mais avec un certain flou et une réelle polysémie. Lévy distingue ainsi pas moins de huit définitions du terme. Pour certains, territoire est un quasi-synonyme d'espace, pour d'autres un synonyme de local ou de lieu, notamment dans les disciplines comme l'économie ou la science politique, qui utilisent le terme pour désigner des objets de tailles diverses renvoyant à des formes de développement enracinées dans le local (Veltz 1996). Territoire peut également renvoyer à la notion de fermeture d'un espace (c'est le cas notamment en sciences politiques), ou à une métaphore de l'animalité (le territoire éthologique, au sens d'espace de contrôle exclusif).

La mise en perspective des spécificités de l'approche géographique en termes de territoire donne déjà quelques éclairages sur le terme. L'analyse de Guy Di Méo[7] (présentée par Bourgeat) sur le cas de la Chalosse est ainsi particulièrement éclairante : il oppose une approche classique en géographie et une approche en termes de territoire, et montre que l'approche classique ne permet pas de donner une unité à cet espace de la Chalosse, alors que les Chalossais, quand ils sont interrogés, témoignent de l'existence d'une homogénéité de cet espace, exprimant un sentiment d'appartenance à cette région. Les explications données pour analyser cette homogénéité ressentie renvoient aux caractéristiques de l'agriculture : il s'agit

---

5 « La notion de Territoire en géographie. Son histoire et son articulation avec les autres problématiques actuelles de la discipline », S. Bourgeat, Working paper, mars 2004 – http://www.acgrenoble.fr/histoire/programmes/lycee/classique/premiere/prog2003/territoire.pdf

6 Bourgeat distingue plusieurs grandes écoles en géographie : l'analyse spatiale autour de Brunet (pour voir les invariants, les lois de l'espace) ; une géographie qui compte, qui analyse (sur les réseaux, les phénomènes de polarisation,…) ; et une géographie sociale et aussi culturelle, qui s'intéresse aux territoires. Des approches complémentaires avec des priorités différentes.

7 G. Di Méo, JP Castaingts, C Ducourneau, Territoire, patrimoine et formation socio-spatiale, Annales de Géographie, n° 573, sept-oct 1993

d'un domaine de ruralité organisé en polyculture, avec du métayage, qui crée des spécificités de représentation. On voit donc, à partir de là, qu'il s'agit, pour déterminer l'existence de territoires, d'identifier les mécanismes qui sont à la base de ces représentations et qui créent ce sentiment d'appartenance. L'approche doit d'ailleurs être dynamique : le territoire n'est pas une donnée ; il se crée, à travers des mécanismes de territorialisation.

Ces approches géographiques nous ont permis de réfléchir au sentiment d'appartenance, et donc à l'engagement qui suscite la construction du territoire. Le territoire construit peut ainsi être défini comme un espace qui porte une unité de sens, pour une certaine catégorie d'acteurs. Ses frontières peuvent ne pas correspondre à des frontières administratives ou géographiques, mais renvoient à une certaine homogénéité en termes d'identité et de signification qui va lui être attachée.

Aux origines de la dimension prescrite du territoire : la délimitation politique de l'espace par l'action publique

La dimension prescrite prend quant à elle sa source en sciences politiques, dans la mesure où toute la structure de base de la vie politique française est territorialisée, selon des territoires dont les définitions sont données de manière descendante (commune, département, région, etc). L'évolution qui a eu lieu ces dernières années vers une décision et une intervention publique moins centralisées (on la date du début des années 70) a amené certains chercheurs en sciences politiques à considérer que c'était moins l'Etat que les « territoires » qui étaient devenus le lieu d'élaboration des politiques publiques (Duran et Thoenig, 1996). Le territoire, à différentes échelles, s'est révélé comme un nouvel espace de réflexion et d'action pour la mise en œuvre de ces politiques.

Les découpages politico-administratifs identifient ainsi des « territoires », à savoir des portions d'espace auxquelles sont associées des responsabilités locales, ou qui font l'objet de financements spécifiques. Ces échelons territoriaux sont multiples et s'entrecroisent, et il est souvent question d'un « millefeuille administratif », lorsque l'on veut pointer les dérives de tels entrecroisements de territoires. La controverse autour des « vices et vertus » dudit millefeuille (Bourdin 2010) porte en particulier sur les enjeux de la simplification ou, au contraire de la multiplication des niveaux de l'action territoriale. Mais certains auteurs soulignent que la complexification des échelons territoriaux est le fruit d'une évolution de la société et, en particulier, qu'elle constitue « *une réponse à l'évolution des demandes sociales,*

des normes juridiques, des enjeux économiques et techniques » (Casteigts 2010, p. 127), qui nécessitent un territoire support d'action dont la « géométrie » est variable, adaptée à l'objet sociétal. L'action publique semble de fait elle aussi jouer de la prescription et de la construction du territoire.

Sur le plan économique, l'idée de l'existence d'une échelle locale d'action collective et de développement économique renvoie plutôt à une approche construite (Pecqueur 2015). Toutefois, elle s'est aussi traduite par des prescriptions de territoire, dans l'objectif pour l'acteur public de susciter une coopération privilégiée en identifiant en particulier des proximités autour d'un tissu relationnel thématique identifié. Cela a donné lieu en particulier à l'implantation en France de pôles de compétitivité, qui veulent porter des projets inter-organisationnels, ce qui suscite des réflexions sur la collaboration par exemple en termes de ressources humaines (Calamel et al. 2012), ou plus récemment encore on peut citer l'exemple des PTEC (Pôles Territoriaux de Coopération Economique) initiés par des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire.

Notre approche du territoire comme objet de gestion : au croisement entre territoire construit et territoire prescrit

Nous avons proposé dans différents articles **[7, 51]** de fonder notre réflexion sur les deux logiques de définition d'un territoire précédemment décrites : la logique descendante, celle du territoire « prescrit », qui renvoie à des définitions d'action et de politique publique, et la logique ascendante, celle du territoire « construit », où le territoire émerge d'usages et d'appropriations par des acteurs locaux. Nous avons développé cette approche en comparant le cas de la coopération autour de la protection d'une nappe phréatique, avec le cas de la prise en charge des incivilités urbaines dans certains quartiers de la banlieue parisienne **[7]**. Ces deux logiques, prescrite et construite, peuvent sembler s'opposer, mais, nous avons montré que l'émergence d'une coopération territorialisée résultait de leur interaction.

Revenons sur ces deux logiques. Au-delà de la proximité géographique qui peut conduire à un partage de ressources, ce sont surtout différentes formes d'engagement au regard d'un espace partagé qui sont selon notre analyse au fondement de la coopération territorialisée. Cet engagement peut être plus ou moins incité, voire contraint, et c'est alors la prescription du territoire, souvent de par sa nature administrative et politique, qui va inciter à l'engagement. Ainsi, les acteurs « convoqués » de fait par la définition d'un territoire (sa prescription), parce

qu'ils y sont liés institutionnellement, sont incités à collaborer avec d'autres acteurs économiques et sociaux qui sont eux aussi fortement présents sur ce territoire. Toutefois, d'autres formes d'engagement au regard d'un même espace peuvent être identifiées, en particulier issues d'un partage d'une même vision du territoire (culturelle, identitaire, etc.), ou encore d'un projet relatif à un même territoire. Dans ce cas, c'est un territoire construit par les acteurs eux-mêmes qui va émerger, aux frontières non préalablement tracées, et pour lequel les liens se créent par la base, sans être prescrits par une autorité extérieure.

En matière d'action publique, définir un territoire comme un espace d'action renvoie à l'idée qu'une meilleure coordination des acteurs pourrait en émerger, ainsi qu'un partage de ressources, des prises d'initiatives communes, ou encore une proximité accrue entre les acteurs publics et les usagers de ces territoires, qu'il s'agisse d'entreprises, d'habitants, de citoyens… Mais si, de façon classique, la territorialisation de l'action publique renvoie à la mise en œuvre locale d'une politique définie au niveau « central », dans une logique descendante (comme pour les pôles de compétitivité), on trouve aussi une autre conception, plus construite, où l'on cherche à favoriser des « projets de territoire », c'est-à-dire à soutenir l'initiative d'acteurs locaux qui s'organisent d'eux-mêmes sur un territoire, dans une perspective plus construite (Michaux 2011).

Adoptant un point de vue de sciences de gestion, nous avons questionné cette ambition d'un territoire à géométrie variable utilisé pour susciter l'action collective au niveau local. Au croisement entre territoires prescrits et territoires construits, on voit apparaître le rôle du territoire comme objet de gestion, en tant que scène d'action, support de gouvernance, et en tant qu'agrégateur de ressources **[51]**. Au final, considérer le territoire comme un objet de gestion nous a conduit tout à la fois à considérer la maille territoriale choisie, qui contribue à identifier des potentialités de ressources et de liens, et ensuite à l'appréhender comme un « agencement territorial », connectant à l'échelle de cet espace défini un ensemble de ressources hétérogènes, aussi bien humaines que spatiales, ainsi que des technologies, des objets, des compétences et des connaissances**. [52]**

2. La combinaison d'échelles territoriales : identifier des échelles de coordination pertinentes

Nous avons observé sur plusieurs terrains le même phénomène, à savoir la combinaison au sein d'une même structure d'une pluralité de mailles territoriales. Ce constat s'est dégagé dans le cas du terrain sur la téléassistance pour l'aide aux personnes âgées fragilisées (voir

une description ci-après en Encadré 1 p. 23) ; également dans celui de l'organisation Réseau Education Sans Frontière, engagée dans la défense des scolaires et étudiants enfants de personnes sans papier (voir une description en Encadré 4 p. 64) ; et également celui de l'association NQT, engagée dans la recherche d'emploi pour les jeunes diplômés issus de quartiers prioritaires ou de milieux sociaux dits défavorisés (voir une description en Encadré 5 p. 65). Ces organisations ont chacune la particularité de devoir gérer plusieurs échelles territoriales : souvent un échelon national car c'est là que se prennent un certain nombre de décisions, mais également des échelons locaux, où se crée l'engagement des différentes parties prenantes. Si l'on considère plus particulièrement le cas de la téléassistance, on observe que plusieurs opérateurs sont d'envergure nationale, et possèdent un seul centre d'appel qui gère les appels sur toute la France. Toutefois, c'est localement, autour de la personne âgée, et donc en faisant appel à des ressources humaines locales (habitants à proximité, bénévoles, pompiers, etc.) qu'ils peuvent réellement mettre en œuvre le service d'aide à la personne, grâce à une coopération de proximité. On voit donc là le cas d'entreprises qui, bien que développant leur action à l'échelle nationale, et certaines de leurs activités à cet échelon, sont contraintes pour des questions d'efficacité de leur action et de qualité du service rendu, de susciter des coopérations à l'échelon local. **[8]** Si les acteurs jouent sur plusieurs mailles territoriales, il apparaît important pour le chercheur de les repérer, et de s'attacher à comprendre les raisons de ce choix stratégique.

Encadré 1 : la Téléassistance au service des personnes âgées fragiles vivant à leur domicile

Le service de téléassistance permet à une personne âgée vivant chez elle d'être reliée en permanence à une centrale d'appel. Le service est rendu à distance, ce qui permet d'économiser en partie des coûts liés à une présence de proximité. La personne porte autour du cou un médaillon ou au bras un bracelet, qu'elle actionne par simple pression en cas de danger ou de malaise. L'opérateur qui traite les appels fait alors intervenir les services d'urgence du département en cas de besoin (pompiers, Samu) ou une personne faisant partie du réseau dit « de solidarité », située dans une proximité géographique immédiate de la personne âgée. Le réseau de solidarité est composé de deux ou trois personnes qui ont accepté d'être sollicitées pour visiter la personne âgée, à la demande de la téléassistance. Constitué par la personne âgée lors de la mise en place de l'abonnement, il est composé de personnes de la famille, des voisins, des amis, des aides ménagères, des commerçants, etc.

Plusieurs opérateurs de téléassistance d'envergure nationale coexistent aujourd'hui. Les analyses du secteur décrivent le marché comme étant de type oligopolistique, les deux plus gros opérateurs (l'un privé, l'autre associatif) détenant 45 % du marché en nombre d'abonnés (et si l'on regarde les cinq premiers dans le classement, ils en détiennent 80%). Certains opérateurs sont plus spécialisés dans un service délégué par un acteur public et remportent un certain nombre d'appels d'offres. D'autres opérateurs se sont structurés pour proposer un service de téléassistance indépendamment des relais publics. Ces deux catégories d'opérateurs se trouvent en concurrence lorsqu'ils répondent aux appels d'offre des conseils généraux.

Enfin de nouveaux acteurs de taille plus réduite ont privilégié une stratégie de focalisation sur une niche locale, à l'échelle par exemple d'un département, et offrent un service présentant des particularités comme par exemple la garde itinérante de nuit ou un réseau de solidarité formé de professionnels.

Le schéma ci-après (Fig. 1) présente les différents acteurs qui contribuent le plus directement à ce service.

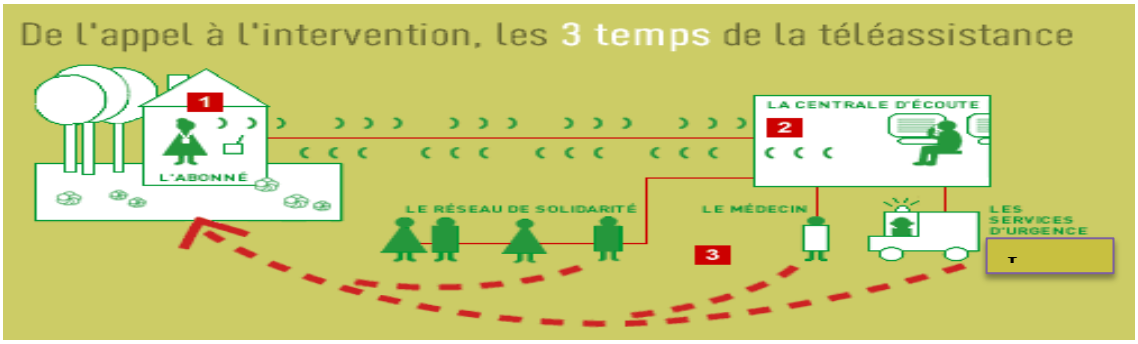


Fig. 1 – Les acteurs de la téléassistance (Source : document opérateur)

Quelle que soit l'échelle d'action de l'opérateur, il doit être présent à un niveau micro-local autour de la personne âgée. En effet, l'ancrage local est présent au cœur même de l'activité de téléassistance et à différentes étapes, chacune pouvant conduire à la présence physique d'une personne auprès de l'usager : la constitution du réseau de solidarité, mais aussi l'installation chez l'usager. Au-delà de ces moments liés au démarrage d'un contrat, c'est aussi la mise en œuvre du service d'assistance qui nécessite une présence et des coordinations entre acteurs au niveau local (intervention d'une personne du réseau de solidarité ou d'un service d'urgence, d'un médecin, etc.). Nous avons montré que les opérateurs combinent un ancrage territorial national (ceux que nous avons observés gèrent des appels à distance dans toute la France) et plusieurs échelles territoriales locales [8]. Ainsi, ils travaillent à l'échelle départementale, car plusieurs de leurs partenaires se situent à cette échelle : les associations d'aide à domicile, le Conseil Général, les acteurs de l'urgence (pompiers, SAMU) sont autant d'acteurs qui peuvent intervenir dans le dispositif de téléassistance. Avec ces derniers, les téléassisteurs organisent des rencontres pour expliciter leur rôle, de même avec les associations d'aide à domicile. Mais leur action s'inscrit aussi à un niveau beaucoup plus micro, dans un espace géographique plus restreint autour de la personne âgée. Là, ce sont des coopérations inter-personnelles qui se créent, entre les aidants (familiaux souvent) de proximité, le voisinage, le CCAS de la mairie, le médecin généraliste, des bénévoles d'associations locales, etc. Pour chacun de ces niveaux d'action territoriale, il s'agit d'entretenir les coopérations, de les soutenir par le repérage de situations récurrentes et la mise en place de routines d'action collaboratives.

Recherche menée avec F. Charue-Duboc, A.F. Kogan, L. Amar, Rapport de recherche ***[61]***

3. Le territoire symbolique : repérer des usages et appartenances pour susciter des engagements

Une autre dimension du territoire qui peut influencer l'émergence d'une dynamique collective est sa dimension symbolique, qui incite à prendre en compte l'impact de la réalité territoriale au travers des effets d'appropriation, d'attachement, d'usage qui lui sont liés. Ainsi, s'éloignant d'une conception uniquement matérielle, d'espace borné, ou encore contrôlé, c'est

à un territoire considéré selon la définition du géographe Debarbieux comme « *un agencement de ressources matérielles et symboliques capables de structurer les conditions pratiques de l'existence d'un individu ou d'un collectif social et d'informer en retour cet individu et ce collectif sur sa propre identité* » (Debarbieux, 2003, p 911). Cette perspective sur le territoire est proche de celle de « lieu anthropologique » au sens de Augé (1992), à savoir un espace associé à une culture localisée. Augé (1992, p 69) définit tout lieu anthropologique (en opposition pour lui aux non-lieux) comme possédant trois caractères communs : les caractères identitaire, relationnel et historique. Le lieu anthropologique est une « *construction concrète et symbolique de l'espace (…) à laquelle se réfèrent tous ceux à qui elle assigne une place* » (p 68). L'échelle de ce lieu pour Augé est très variable, depuis la maison, ou encore le village, la place publique, etc., en tout cas un espace auquel correspondent des prescriptions et interdits dont le contenu est à la fois spatial et social. Nous avons retenu cette qualification de territoire symbolique, dans la mesure où, au-delà du concret et du matériel, un territoire peut référer à une réalité d'un autre ordre, par exemple le chez soi, un espace de liberté, ou encore un espace qui emprisonne, etc. Et ce sont souvent des objets sur un espace, ou encore des paysages, des activités, qui peuvent créer cette dimension symbolique du territoire. Lefebvre (2000) parlera d' « *espace de représentation* », à savoir « *l'espace vécu à travers les images et symboles qui l'accompagnent, donc espace des « habitants », des « usagers », mais aussi de certains artistes, et peut-être de ceux qui décrivent et croient seulement décrire : les écrivains, les philosophes* ». Il précise que cet espace de représentation « *recouvre l'espace physique en utilisant symboliquement ses objets* » (Lefebvre 2000, p 49). Il donne sens à des actions, contribue à des identités, ou encore est l'objet de représentations qui lui sont associées.

Cette approche du territoire dans sa dimension symbolique peut expliquer des conflits tout comme des coopérations entre acteurs, autour d'une situation locale. Ainsi, une situation pourra se révéler problématique car elle va se confronter à une symbolique territoriale (la pollution de l'eau révèle par exemple une dimension symbolique du territoire comme terre de thermalisme ; l'incivilité urbaine révèle l'attachement des habitants à leur espace de vie). Penser la dimension symbolique du territoire, ou l'espace de représentation, renvoie au territoire construit, et dans notre recherche sur le multi-acteurs, nous conduit à explorer les possibles multiples symboliques territoriales associées à un même espace. Ainsi, une gare, ou une place publique, pourra s'appréhender comme le territoire des jeunes parents avec enfants, celui du voyageur, celui de l'habitant, du promeneur, de l'entreprise locale, etc… La

coopération à l'échelle d'un territoire, au-delà de la proximité géographique, peut être caractérisée par la coexistence pacifiée entre une multiplicité d'appropriation de nature cognitive ou symbolique[8], mais aussi par l'existence d'un sens partagé, une vision commune du territoire dans sa dimension symbolique, qui pourra être un appui pour que cette coopération apparaisse. Ainsi, dans le cas des incivilités urbaines, le trouble occasionné peut être compris comme touchant à la dimension symbolique d'un lieu (qu'il s'agisse d'un hall sali, d'une placette devenu lieu de mécanique sauvage, de chemins piétonniers troublés par des rodéos à moto, etc.), ce qui a été à l'origine de l'actions d'habitants cherchant à restaurer le lieu de façon à ce qu'il reste en accord avec la dimension symbolique du territoire telle qu'ils la percevaient. Des conflits peuvent s'expliquer par des confrontations entre différentes symboliques liées à un territoire (tel espace peut être considéré comme un lieu de regroupement pour certains, alors que pour d'autres c'est un lieu de repos et de calme, on peut prendre l'exemple d'un parc). Certaines coopérations ont pu s'appuyer sur cette dimension symbolique du territoire, en particulier du fait que certaines représentations et usages d'un lieu amenaient différents managers à se retrouver autour d'un intérêt partagé.

Ainsi, les différents acteurs concernés par un même espace peuvent être unis autour de certaines formes d'usages et d'appropriations, mais peuvent aussi en avoir des visions différentes, structurées par des usages et valeurs différents. Cette dimension symbolique peut susciter des conflits, mais est aussi au cœur de certains engagements dans les coopérations territoriales.

Encadré 2 : La prise en charge des incivilités urbaines dans des quartiers d'Ile de France

Ce terrain empirique porte sur la prise en charge des incivilités urbaines, en France, dans des quartiers dits « sensibles » de la région parisienne. La recherche a été menée dans le cadre d'un programme de recherche piloté par le PUCA (Plan Urbain Conception Architecture) du Ministère de l'Equipement, dans le cadre d'un programme de recherche sur la polarisation sociale de l'urbain. Nous avons proposé de centrer notre travail sur les incivilités urbaines. Les incivilités sont des phénomènes volatiles, transitoires, aussi difficiles à saisir qu'à traiter, qui ne constituent pas des délits et n'entrent donc pas prioritairement dans le champ d'action de la police, mais occasionnent des gênes, des nuisances parfois. Certaines ont la particularité de laisser des traces sur les espaces communs (comme les graffitis, les crachats, les ordures déposées n'importe où), d'autres pas (comme les « rodéos » à moto générant du bruit

[8] Pour Debarbieux 2003 p 911, l'inscription du territoire en science sociales s'appuie sur une acception plus « molle » et pacifique de la notion d'appropriation qu'en sciences politiques, *« les individus et les collectifs sociaux s'approprient des territoires sur des registres essentiellement cognitifs ou symboliques, sans déployer, le plus souvent, de dispositifs de contrôle et de défense qui définissent le sens « dur » de l'appropriation »*.

et des risques pour les piétons, les impolitesses, etc.). Elles sont souvent vécues par les habitants et les entreprises locales comme des formes subversives d'appropriation de l'espace public. La prise en charge territoriale et collective des situations d'incivilité s'est faite en France en partie dans le cadre légal des Contrats Locaux de Sécurité (CLS), dispositifs d'action publique datant de 1997 (renouvelés dans leur forme en 2006), qui ont pour objectif de connecter à l'échelon local des acteurs publics et privés. Les CLS réunissent leurs participants de façon régulière, et ont une action que l'on peut qualifier d'intermittente et à géométrie variable, en fonction des problèmes qui se posent localement. Nos observations, réalisées de 2004 à 2005 dans deux communes de l'Essonne en France, ont montré que cette action institutionnelle n'agit pas seule. Elle se combine, de fait, avec une action profane, moins étudiée, celle des habitants. Beaucoup plus spontanée, occasionnelle, individuelle, parfois réactive et parfois proactive, cette dernière est à la fois plus quotidienne, plus irrégulière et plus diffuse. La prise en charge et la prévention des incivilités se font en effet difficilement à partir de règles ou de dispositifs à caractère général. Leur traitement suppose des interventions situées, au plus près des acteurs et des lieux où les phénomènes sont vécus.

Recherche menée avec A. Borzeix et D. Collard, Rapport de recherche, ***[57]***

Chapitre 3 – A la recherche du design organisationnel des coopérations territoriales

Nous avons fait le constat, lorsque nous avons commencé à travailler sur ces problématiques locales et territoriales, que l'espace était rarement considéré comme une variable importante pour un problème de gestion **[7]**. Depuis, l'idée d'un *spatial turn* a fait son chemin (Warf et Arias 2009), et de nombreux travaux se sont développés sur le lien entre les organisations et l'espace en tant que substrat matériel, dont nous rendrons compte au chapitre 4. De fait, un problème de gestion, comme tout problème social, a une dimension spatiale qui joue un rôle plus ou moins important. La définition donnée par J. Girin d'une « situation de gestion » (1990 a, 1990 b) conforte cette affirmation : il caractérise le concept de « situation » (et par extension ensuite de « situation de gestion ») à travers trois éléments : « *des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité).* » (Girin, 1990 b : 59). Il ajoute, pour définir spécifiquement les « situations de gestion » (Girin 1990 a), la notion de performance à atteindre, et celle de jugement qui introduit le poids de dimensions plus institutionnelles et organisationnelles au sein de la situation.

Pour approfondir cette question de l'importance de la dimension spatiale, nous avons tout d'abord cherché à appréhender les coopérations territoriales à partir de cette conceptualisation des situations de gestion (Girin 1990 a, 1990 b) pour mettre en avant en quoi cette dimension permettait de spécifier ces dernières. Premièrement, leur objet (le résultat à atteindre) est spécifique : il est spatialement inscrit (par exemple restaurer la qualité de l'eau de tel cours d'eau), et c'est autour de lui que se noue la situation de gestion. Ces situations – nous venons d'en évoquer quelques-unes – ont ensuite la particularité d'être multi-acteurs et multi-institutions. La définition des acteurs participants est contingente au problème et à son inscription locale. Le problème se produit en effet en un lieu identifié, et il touche des acteurs attachés à ce lieu, qu'ils proviennent de la sphère publique ou privée ; toutefois, leur participation à la gestion du problème est souvent à construire. La question du sens de l'action collective à engager s'est imposée dans nos travaux sur les coopérations territoriales, et est apparue dès le départ comme un enjeu fort et structurant, certainement car ces situations apparaissaient comme floues, susceptibles de multiples interprétations. De ce fait, nous avons

inscrit dès le départ notre réflexion dans le cadre des approches théoriques sur l'émergent, les processus, et la construction du sens.

1. La définition progressive des ingrédients de la coopération

Avec Benoît Journé, nous avons croisé le champ théorique sur la construction du sens, et celui sur la situation de gestion **[6]**, considérant la situation comme un concept intermédiaire, qui désigne une entité où se mêlent cognition et action. En particulier, nous sommes revenus à certaines des origines du concept de situation, pour analyser l'activité d'acteurs moteurs dans une situation (qualifiée d'activité managériale, nous y reviendrons dans la deuxième partie de ce chapitre).

1.1. Définir la Situation de gestion

Lors des débuts de la construction des coopérations territoriales, il existe des phénomènes qui touchent au sens à donner aux situations problématiques. En effet, le sens ne s'impose souvent pas de manière immédiate et évidente, et les modalités de résolution n'apparaissent pas clairement. Le problème étant nouveau, il fait l'objet de débats, de discussions. Cognition et Action s'entremêlent, dans une perspective telle celle développée par K Weick (1995) autour du *sensemaking*, car de premières expérimentations sont lancées, qui sont discutées, sont poursuivies ou non, ce qui contribue à orienter la trajectoire de résolution du problème et la construction de la coopération.

Pour approfondir notre compréhension de l'influence de cette construction du sens sur l'émergence des coopérations et organisations territoriales, nous avons cherché à relier la conceptualisation proposée par Jacques Girin des « situations de gestion » (Girin 1990 a) avec la perspective du *sensemaking*, en revenant aux origines du concept de situation **[6]**. Existait-il, dans les cas que nous avons analysés, une définition partagée par les différents acteurs de la situation problématique ? Dans quelle mesure les définitions de la situation portées par les acteurs parties prenantes pouvaient-elles participer à la construction du sens, et contribuer à la fondation de l'organisation émergente ? Nous revenons ci-après sur les différentes approches théoriques ayant structuré notre réflexion sur la situation émergente pour analyser l'activité managériale en particulier en situation d'incertitude et d'ambiguïté **[6].**

Situation de gestion, contexte et cadre

En mettant l'accent sur le fait que « des participants sont réunis », Girin inscrit la situation de gestion dans le prolongement de la sociologie interactionniste et donne au concept nous

semble-t-il une dimension subjective, en particulier lorsqu'il relie *situation* et *contexte de signification et d'action*. Il utilise le terme « contexte » dans un sens littéral et langagier *: « Je dis « contexte » au sens de quelque chose qui va donner du sens au texte »* (Girin 1990 b : 62). Le *« contexte d'action et de signification* », est défini comme « *ce qui permet de donner une signification à un événement, à un acte ou à un message – plus généralement, à tel ou tel ensemble de traits perceptibles de la situation – et d'adopter une conduite appropriée.* » (Girin 1990 a : 157-158). Les contextes, dans ce sens, sont donc des principes d'interprétation pour des événements, actes ou messages qui sinon seraient ambigus ou dépourvus de sens, et qui renvoient aux traits dits « perceptibles » d'une situation. Le contexte est un des « ingrédients non langagiers » (Girin, 1990 b) dont dispose un auditeur pour donner du sens à un message. Il s'agit donc de s'appuyer sur des éléments de contexte pour construire le sens donné à une action, à un comportement. Toute situation de gestion, comme tout acte de langage, est alors caractérisée par son indexicalité : pour l'interpréter, il faut recourir au contexte.

Dans cette perspective, Girin est très proche du concept de cadre primaire qu'utilise Goffman pour désigner la ressource qui permet *« dans une situation donnée, d'accorder du sens à tel ou tel de ses aspects, lequel autrement serait dépourvu de signification » (Goffman, 1991 : 47). « Le moindre coup d'œil sur quelque chose implique donc que l'on mobilise un cadre primaire »,* explique Goffman, *« et que l'on fasse des conjectures sur la situation antérieure et sur la suite des événements. ». « Nous ne cessons de projeter nos cadres de référence sur ce qui nous entoure, mais nous ne nous en apercevons pas, dans la mesure où les faits viennent les confirmer et le cours régulier des activités recouvrir nos conjectures. » (Goffman, 1974 : 47).* Dans la pensée interactionniste, le sens des situations ne s'impose pas, mais les acteurs le construisent. Pour Girin, le contexte d'action et de signification peut être partagé ou non, structuré ou non (c'est-à-dire explicitable ou de l'ordre de l'implicite).

Action située, cognition située : la dimension matérielle du contexte

Une autre perspective à laquelle nous devons beaucoup est celle du courant de l'action dite « située » (Suchman 1987). Il se situe au confluent de plusieurs disciplines (sciences cognitives, anthropologie et sociologie notamment) et a comme objectif d'« *élaborer une nouvelle conception de l'intelligence humaine et du contrôle réflexif des conduites, en redonnant toute son importance à la dynamique des interactions entre l'agent et son environnement* » (de Fournel et Quéré, 1999, p 8). Comme le rappelle Suchman (1987), l'action ne peut se représenter à l'avance ; elle ne peut être l'accomplissement d'un plan, car il

faut improviser pour s'adapter aux circonstances. Tout cours d'action dépend de façon essentielle de ces circonstances sociales et matérielles. Plutôt que d'essayer d'abstraire l'action de ses circonstances et de la représenter comme un plan rationnel, mieux vaut étudier comment les gens utilisent les circonstances pour agir. De manière proche, et se centrant sur la cognition, nous nous référons également au courant dit de la « cognition distribuée » (Hutchins 1994; Norman 1994) ainsi que celui de « cognition située » (Elsbach *et al.*, 2005), qui mobilise le concept de situation. La cognition distribuée met en avant le rôle des objets comme structurant la cognition, et remet en cause les perspectives mentaliste et individualiste (Licoppe 2008) (selon laquelle la cognition résiderait dans la tête de l'individu) pour proposer un modèle où la cognition est distribuée à la fois au sein d'un collectif de personnes et appuyée sur un ensemble d'objets, qui ne sont pas uniquement un prolongement de l'individu mais jouent un rôle actif dans le système étudié. Le courant de la cognition située, issu plutôt lui des sciences de l'éducation, a développé aussi une perspective centrée sur les situations, qui a donné lieu notamment au concept d'apprentissage situé, développé par Lave & Wenger (Lave & Wenger, 1990) et met au cœur la participation active des sujets au contexte qui les entoure, et en fait une co-construction, *« la personne et le monde étant entendus comme mutuellement constitutifs »* (Moro 2001, p 493-494). De fait, parler de cognition située signifie positionner la cognition dans un contexte « actif » : il y a constitution mutuelle entre la cognition et le contexte.

Ces différents courants qui mêlent action et situation dans une perspective processuelle ont contribué à notre conceptualisation de la situation de gestion comme émergeant dans l'action et au travers des activités, et se définissant progressivement en associant acteurs humains et non humains (objets, technologies, espaces, etc.). Le contexte, actif, contribue, à travers sa dimension matérielle dont fait partie intégrante le substrat matériel qui nous intéresse ici, à savoir l'espace sur lequel se déroule le problème traité, à donner du sens à la situation de gestion.

1.2. Considérer la situation dans sa version subjective pour prendre en compte la pluralité des acteurs

Une question s'est également posée quant au choix entre une version subjective ou objective de la situation. Si la perspective n'est pas forcément explicite chez Jacques Girin, nous avons été amenée à clarifier notre positionnement, du fait du caractère multi-acteurs de la plupart des situations d'émergence d'une coopération territorialisée que nous analysions. La situation existe-t-elle pour l'observateur, d'un point de vue en quelque sorte surplombant, ou le concept

de situation s'utilise-t-il à travers le regard des différents acteurs qui la composent ? Ou autrement dit, existe-t-il une version subjective et une version objective du concept de situation ? La situation est-elle considérée du point de vue de l'acteur, et construite par l'acteur (point de vue que l'on peut qualifier de « subjectif ») ? Ou a-t-elle une dimension plus objective, construite de l'extérieur, qui s'impose à l'acteur, la situation étant alors définie par le contexte immédiat, le support à l'action et à la distribution de la cognition ?

Pour Anni Borzeix, qui a opposé ces deux visions de la situation, chacune s'inscrit dans une filiation théorique spécifique (Borzeix 1988) : pour la première vision, plus déterministe et explicative, le structuralisme, le positivisme, le déterminisme, la sociologie « explicative » seraient autant de fondements théoriques ; pour la deuxième vision, plus compréhensive, on peut citer les courants qui relèvent de la sociologie dite « compréhensive », phénoménologique, de l'interactionnisme, de l' « anti-objectivisme » .

Dans la perspective plus explicative et déterministe, la définition de la situation correspond à « l'ensemble des éléments de variation » propres à la situation sociale, qui peuvent être vus par un observateur extérieur ; la définition est « exogène », à partir de ce qui fait sens pour cet observateur. Dans la perspective compréhensive, la définition provient de l'acteur, de ce qui fait sens pour lui (Borzeix 1988). Philippe Lorino, dont on peut situer les travaux dans cette deuxième filiation, reprend un extrait particulièrement illustratif de Tolstoï, dans Guerre et Paix (Tolstoï 1960), où il décrit l'activité d'un général en chef : « *il ne se trouve pas au commencement mais toujours au milieu d'une série mouvante d'événements, et de telle sorte que jamais, à aucun moment, il n'est en état de saisir toute la signification de ce qui se passe. La signification se dessine progressivement, insensiblement, de façon continue, se précisant de minute en minute…* ». (Tolstoï, cité par Lorino 2005, p 55)

Dans les situations floues, confuses, que nous avons analysées, nous avons mobilisé le concept de situation dans une version « subjective », puisqu'il nous importait de réfléchir à la construction du sens pour les différents acteurs. Nous avons ainsi fait interagir, avec Benoît Journé, les deux réflexions, celle sur la construction du sens et celle sur les situations, pour analyser en quoi les catégorisations, la mise en forme d'un contexte issu du *sensemaking* se produisait dans les échanges, dans la communication interactive, et montré que cela pouvait, en cas de convergence des intérêts, conduire à une situation partagée dans laquelle les différents acteurs amenés à collaborer étaient engagés. Cela nous a amenés à proposer une analyse de l'activité managériale, du point de vue de l'acteur moteur face à une situation problématique donnée, et à mettre en avant le processus d'enquête de son point de vue (cet

acteur moteur pouvant être un manager) **[6]**. A partir de ces points de vue subjectifs sur la situation, nous avons construit une analyse des premiers pas de la coopération collective, montrant qu'elle résultait de l'articulation entre les différentes définitions d'une situation **[3],** constitutive d'un « cadrage ».

1.3. Aux débuts de la coopération : la situation de gestion émergente et le cadrage

Nous avons proposé la notion de « cadrage », pour expliciter les prémices de la construction du sens au fondement de certaines des coopérations territoriales observées. On pourrait en anglais traduire ce terme par *framing*, qui renvoie au processuel et à l'émergent dans la construction du sens, et désigne la partie émergente des cadres au sens de Goffman (1991) ou des contextes au sens de Girin (1990 a ; 1990 b).

Considérer la situation comme étant en émergence et comme le produit d'une enquête

Considérer la situation dans sa version subjective implique de considérer les différentes visions d'un même problème, et le rôle des différents acteurs dans la construction, de leur point de vue, d'une situation. Il s'agit alors d'analyser la situation comme le produit d'une « enquête » selon la conceptualisation de Dewey (1993).

En effet, pour ce dernier, la situation est un « tout contextuel ». Une action n'a de sens qu'en relation avec un tout organisé d'objets et d'événements et une partie de l'activité prend la forme d'une enquête, que l'on peut appréhender comme la mise en œuvre de schèmes d'opérations visant à résoudre des problèmes qui rompent (ou pourraient rompre) la continuité de l'expérience de l'organisme dans son environnement. L'enquête pour Dewey est le processus transformant une situation indéterminée en une situation plus déterminée.

« *La situation instable ou indéterminée aurait pu être appelée situation problématique. Ce nom aurait été cependant le résultat d'une prolepse et d'une anticipation. La situation indéterminée devient problème dans le cours même du processus qui la soumet à l'enquête. La situation indéterminée est existentiellement produite par des causes existentielles, exactement comme l'instabilité organique de la faim. Il n'y a rien d'intellectuel ou de cognitif dans l'existence de ces situations, bien qu'elles soient la condition nécessaire des opérations cognitives qui ont nom enquête. En elles-mêmes, elles sont pré-cognitives. Le premier résultat de la mise en œuvre de l'enquête est que la situation est déclarée problématique. Constater qu'une situation exige une enquête est le premier pas de l'enquête.* » (Dewey 1993, p 105-107)

La situation est intrinsèquement porteuse d'une dimension processuelle. Cela nous a conduit à la conceptualiser comme subjective et émergente, et à considérer notamment l'activité managériale comme consistant à construire en permanence les situations, à en donner le sens. Benoît Journé, dans ses travaux sur les managers en salle de commande des centrales nucléaires (Journé, 1999), a montré que ces derniers étaient amenés à construire et déconstruire en permanence le sens des situations dans lesquelles ils étaient engagés, pour accroître leur vigilance sur le système. Nos propres travaux sur la construction du sens autour du problème de hausse du taux de nitrate dans la nappe d'eau ont permis de mettre en avant une vision de l'activité comme productrice d'enquête pour construire les situations dans lesquelles les acteurs sont engagés. **[6]**.

Le cadrage, pour rapprocher des acteurs aux logiques et intérêts divergents

De fait, nous avons approfondi la question de la construction d'un sens commun donné à une situation problématique dans le cas de la dégradation de la qualité d'une nappe phréatique (dans notre thèse), qui donnait lieu à des définitions conflictuelles de la situation de la part des différents acteurs concernés. Ces visions étaient articulées à des formes d'engagement portant sur des actions de différentes natures, et qui ont évolué tout au long d'un processus de long terme. Dans de telles configurations, nous soutenons l'idée que l'existence d'un « consensus » sur un objectif ou une vision n'est pas une condition *sine qua non* qui doit être préexistante au départ, mais que des coopérations peuvent émerger, qui respectent la pluralité des visions des différents acteurs, au moins de manière transitoire, en particulier grâce à ce que nous avons nommé un « cadrage ».

Revenons en quelques mots sur les principaux éléments du cas. L'entreprise exploitante d'une nappe d'eau minérale est touchée par l'augmentation du taux de nitrate dans sa nappe. L'enjeu est d'importance car elle risque à terme de perdre l'appellation « eau minérale ». Mais elle ne peut imposer une solution unilatérale aux agriculteurs à l'origine de la hausse du taux de nitrate car la concentration en nitrate n'est pas suffisante pour menacer la potabilité de l'eau, qui seule autoriserait l'exercice d'une contrainte juridique. Le taux maximal autorisé pour l'eau potable est de 50 mg/l. En revanche, le taux s'approche de la limite de 15 mg/l, seuil maximal pour pouvoir bénéficier de l'appellation « eau minérale ». Ne pouvant contraindre les autres acteurs liés à la situation à adopter un cadre de référence qui en permette une résolution, l'entreprise introduit dans la situation de nouveaux acteurs (des chercheurs de l'INRA en particulier), engage des négociations avec certains agriculteurs, mène avec ces derniers et sous le contrôle des chercheurs des actions expérimentales de nouvelles pratiques

agricoles. Nous avons analysé la progressive construction d'un cadrage, constitué d'un ensemble de définitions compatibles de la situation, qui s'empilent au long du processus, et sont symbolisées et rendues visibles par des actions et des ressources matérielles ou symboliques (Girin 1995) attachées aux différentes définitions de la situation. Par exemple l'introduction de machines de compostage chez les agriculteurs, symbolisant la définition de la situation comme un « problème d'évolution des pratiques agricoles » ; ou encore la mise en place d'actions de recherche, aussi bien concernant la circulation de l'eau que les pratiques agricoles, qui positionnait le cas comme une recherche-action entreprise avec l'entreprise et certains agriculteurs **[2]**. Ces différentes ressources créent un « contexte » de nature distribuée, donnent une pluralité de sens à la situation, qui sont compatibles entre eux et permettent un premier enclenchement de la coopération.

Ce cadrage, que nous avons présenté comme une forme cognitive émergente puisque né des définitions de la situation des différentes parties prenantes, est issu d'une succession de phases de simplification-complexification de la situation. Reprenant une définition de la complexité proposée par Moisdon et Tonneau (1983) et reprise par Girin (2000), nous avons considéré qu'une situation problématique était complexe quand elle était l'objet d'une multiplicité de définitions, sans qu'aucune ne puisse prédominer et être la base de l'engagement d'une action. Au cours du processus, qui a duré plus de dix ans (nous avons pu le suivre pendant deux ans, et avons reconstitué l'histoire de la négociation qui a précédé), nous avons mis en lumière l'existence d'une succession de simplifications de la situation problématique, venant de différents acteurs, qui ont chacune donné lieu à des actions, mais qui n'ont pas permis l'engagement d'un nombre suffisant d'acteurs. Ainsi, considérer la situation comme un problème de pollution a conduit à un blocage, considérer qu'il s'agissait d'un problème scientifique a permis une évolution et que différentes actions de recherche soient engagées, mais sans permettre pour autant de créer une base partagée avec suffisamment d'acteurs. Considérer que le problème avait une dimension économique a permis l'engagement des agriculteurs intéressés par des négociations financières. A chaque fois, le cadrage évoluait, par empilement des différentes définitions, et de certaines matérialisations afférentes. Au final, nous avons considéré le cadrage comme étant tout à la fois cognitif, matériel, et relationnel, puisqu'il portait progressivement un ensemble de définitions de situation compatibles (les définitions non compatibles ayant été éliminées ou disparaissant progressivement car non reprises par les acteurs), instrumentées et outillées, et ancrées dans des actions collectives, souvent deux-à-deux entre des acteurs. Nous avons ainsi

développé dans notre thèse **[1]** une vision processuelle de la construction d'une coopération et montré que les acteurs tout comme les actions par leur matérialisation portaient l'émergence et la stabilisation du cadrage. Les actions participent en effet à ancrer le cadrage en lui donnant une matérialité et une visibilité alors que se produisent des décalages temporels entre les manifestations d'intérêt portées par les acteurs sur le cadrage. Nous avons récusé les termes « accord » ou « consensus » parce qu'ils impliquent une certaine simultanéité de l'acceptation d'un cadre par les acteurs. Le cadrage présente un caractère asynchrone, permis par la présence de ces objets qui concrétisent des définitions successives de la situation **[33].**

A la lumière du développement des recherches actuelles sur la dimension socio-matérielle de l'action organisée, nous pourrions aussi analyser cette interaction comme une imbrication entre des « agencies » humaines et matérielles (Leonardi 2011), qui contribuent à initier progressivement une forme coopérative organisée. De même, les développements récents de l'approche sur la communication constitutive des organisations (Coreen et al. 2006 ; Fauré et Arnaud 2014) pourraient nous conduire à considérer le cadrage comme une forme discursive participant à la création de l'organisation.

1.4. Conclusion

Lorsqu'on est dans le confus et l'incertain, qu'aucun contexte partagé ne s'impose, la situation qui se construit autour d'un événement est différente pour chaque acteur. Cette configuration apparait souvent quand on est hors cadre organisationnel, et que des acteurs sont amenés à construire une action commune sans que l'un d'entre eux ait une autorité sur les autres ni que des contextes préétablis s'imposent. Croiser *sensemaking* et situation de gestion permet alors de comprendre la construction du sens dans le cas de situations floues, confuses et conflictuelles.

L'opération de cadrage correspond à une première phase qui permet que s'enclenche une coopération territoriale sans qu'un contexte de signification et d'action ne soit partagé du moins au départ. Il est vraisemblable qu'au fur et à mesure de l'apparition de construits organisés, un sens partagé du contexte s'impose progressivement, qui sert de fondement à la situation de gestion.

2. **Les acteurs moteurs de la coopération territoriale**

Lors de l'émergence de ces coopérations territoriales (dont les contours ne sont pas prescrits par l'acteur public), certains acteurs semblent avoir une prégnance, une force plus grande que

d'autres, au sens où ils sont moteurs dans le processus, où ils impulsent une dynamique. Nous avons caractérisé ce rôle d'un « acteur pivot », comme celui de l'acteur qui n'a pas d'autorité sur les autres parties prenantes, mais qui va entraîner ces derniers dans une dynamique de résolution du problème **[33].** Cet acteur pivot ne peut agir de manière autoritaire sans créer un blocage. En revanche, il a un certain pouvoir qui lui permet de jouer sur la variation de la situation : faire intervenir de nouveaux acteurs, en mettre certains en valeur, participer au travers d'actions ou de financements à la matérialisation de « contextes », etc… La situation, de son point de vue, prend alors une importance particulière.

Cet acteur a différentes figures. Il est fréquent que des organisations non lucratives, comme des associations porteuses d'un projet local jouent ce rôle d'acteur pivot, moteur dans la création de liens. Etant à l'origine de coopérations territorialisées innovantes, elles prennent en charge des problématiques locales et s'appuient pour ce faire sur l'intervention de plusieurs acteurs (soin aux personnes âgées, incivilités, emploi local,…). Mais ce rôle peut aussi être endossé par d'autres types d'acteurs (publics, privés) engagés car souvent concernés, touchés par la situation rencontrée.

Dans ces différents cas, il n'existe généralement pas de leadership suffisamment net pour qu'un acteur identifié prenne en charge et prescrive la coopération à lui seul, ni de cadre de compréhension du problème et de ses voies de résolution admis par les différents acteurs. Néanmoins, on repère souvent un acteur pivot qui impulse la construction d'une coopération, cherchant à impliquer pour ce faire d'autres parties prenantes.

2.1. Différentes figures d'acteurs pivot selon les coopérations territoriales

Dans la littérature, deux approches peuvent être mobilisées qui permettent de penser différentes figures de l'acteur pivot : celle de l'Acteur Réseau (ou Actor Network Theory, ANT) (Callon 1986 ; Callon et Law, 1988 ; Latour 2005), avec la figure de l'acteur traducteur ; et celle de Star et Griesemer (1989), qui défendent le fait qu'il n'existe pas forcément d'acteur traducteur surplombant mais un acteur moteur porteur d'un projet (qu'ils appellent acteur managérial), qui suscite des points de passage entre différentes visions de la situation, en utilisant en particulier des objets frontière.

Ainsi, pour les auteurs qui ont développé l'ANT, il existe un entrepreneur scientifique qui, par des processus de traduction, cherche à réinterpréter dans sa propre perspective les logiques et intérêts des autres acteurs potentiellement concernés par le projet. C'est le principe de l' « intéressement », de la création d'alliés, l'acteur dominant devenant ainsi un « portier »

créant un « point de passage obligatoire » (dans les termes de Law, 1987, cité par Star et Griesemer 1989).

Star et Griesemer (1989 : 389) différencient leur analyse de celle des auteurs du courant de l'ANT. Qualifiant leur perspective d'écologique, ils insistent sur le fait qu'il n'existe pas de point de vue surplombant d'un seul acteur : même si un des acteurs endosse la responsabilité du problème, les points de vue des autres acteurs demeurent comme points d'ancrage au cœur même de la coopération émergente. Plusieurs traductions différentes co-existent. Dans leur approche, la coopération ne repose pas sur le travail de traduction d'un acteur dominant, mais sur un ensemble d'objets, dits « objets frontière » qui sont à la base de la coopération car ils permettent la coexistence des différentes visions au sein du cadre global. Il s'agit par exemple d'objets qui, du fait de leur caractère standard, vont être adoptés par les différents acteurs, ou encore qui ont une forme commune mais dont le contenu peut être adapté. Ces objets développent et maintiennent une cohérence entre les différents mondes sociaux habités par ces acteurs. Ils sont suffisamment souples pour s'adapter aux spécificités de ces mondes, et suffisamment robustes pour maintenir leur identité et donc une identité commune partagée par les acteurs[9]. L'acteur pivot (qu'ils qualifient d' « acteur managérial ») a un rôle spécifique, analysé par Star et Griesemer en termes de producteur d' « objets frontières » au sein d'un cadre donné.

Nous avons pour notre part, à partir de notre terrain de thèse sur la protection de la nappe d'eau minérale, proposé une autre figure de l'acteur pivot jouant un rôle dans l'émergence de coopérations hors organisation : l'acteur moteur, qui suscite l'émergence d'un cadre préalable à la coopération **[33].** Il n'est ni un acteur managérial n'étant pas en charge de la mise en œuvre d'un projet ; ni un acteur traducteur n'étant pas en position de traduire les intérêts des autres dans sa propre logique. Sous la houlette de cet acteur moteur, se crée un fond commun à la coopération que nous avons nommé « cadrage » (voir précédemment).

Cette figure de l'acteur moteur emprunte tout à la fois à celle de Star et Griesemer, et à celle de Callon, Latour et Law. En effet, l'acteur moteur, dans notre perspective, cherche à créer un cadre d'analyse partagé de la situation. Toutefois, il n'est pas dans la position de l'acteur traducteur qui veut orienter dans sa propre logique les attentes et visions des autres acteurs.

---

[9] « Boundary objects are objects which are both plastic enough to adapt to local needs and the constraints of the several parties employing them, yet robust enough to maintain a common identity across sites.(…) . The creation and management of boundary objects is a key process in developing and maintaining coherence across intersecting social worlds" (Star et Griesemer 1989, p 393)

Nous avons montré, dans le cas de l'eau minérale, qu'il œuvrait à faire évoluer des traductions de la situation jusqu'à ce qu'elles deviennent compatibles entre elles (non similaires). L'acteur moteur va ainsi chercher à construire une meta-coopération qui puisse lui permettre d'atteindre ses objectifs, tout en prenant en compte les logiques d'autres acteurs.

Notre perspective sur l'acteur moteur est également proche de celle de Star et Griesemer, qui mentionnent l'existence et la construction simultanée d'un ensemble de traductions différentes de la situation en coexistence grâce à des « objets frontière ». Nous avons adopté un point de vue à la fois cognitif et matériel, qui mêle définitions de la situation et matérialisations de ces définitions au travers d'objets et d'actions. Toutefois, les objets dans notre perspective ont surtout pour rôle de matérialiser et rendre durables des définitions de la situation.

Plus largement, au sein de ces coopérations territoriales, on repère des acteurs pivot qui jouent les intermédiaires (c'est la nature même de leur activité), cela souvent du fait de leur attachement au territoire, ou de leur sensibilité à la cause défendue[10].

2.2. Une gouvernance distribuée à l'échelle du territoire

Dans un cadre plus institutionnel, ce sont les concepts de gouvernance et plus particulièrement de gouvernance partenariale et territoriale qui portent une réflexion sur le partage du leadership à l'échelle d'un territoire. Les définitions de la gouvernance sont multiples (Eynaud 2015), et associer gouvernance et territoire conduit à associer deux concepts polysémiques ! Nous nous en tiendrons à une définition de la gouvernance qui porte sur le partage de la prise de décision et de la responsabilité, et de gouvernance territoriale dès lors que ce partage se fait à l'échelle d'un territoire, donc entre des acteurs qui partagent une responsabilité, instituée ou de fait, concernant une problématique d'intérêt général territorialisé. Parler de gouvernance territoriale revient à mettre en avant la construction de compromis locaux entre différents acteurs porteurs de logiques différentes qui coexistent sur un même territoire, et à approfondir les liens que créent entre eux les acteurs autour de ce territoire partagé (Leroux, 2006).

Le concept de gouvernance territoriale se trouve au croisement de plusieurs approches théoriques **[41]**. Une première approche développe le point de vue de l'action publique, où la

[10] Cette question du rôle et des figures de l'acteur moteur a été au cœur d'un numéro spécial de Management et Avenir, autour du thème « Boosting territorial multi-stakeholder cooperation, coordination and collaboration : strategic and managerial issues » que nous avons coordonné avec V Michaux et C Defélix. **[24]**

« gouvernance territoriale » renvoie alors à un partage de décision et de responsabilités multi-acteurs, en opposition à une vision traditionnelle plus centralisatrice de l'action publique. Une autre approche, développée par les géographes et les économistes de la proximité (Leloup, et al. 2005), met en avant un caractère plus processuel de la notion, qui s'inscrit à notre sens dans la perspective du « territoire construit ».

Ces auteurs soulignent ainsi que la « gouvernance territoriale » renvoie à la coordination entre différents acteurs et à la construction d'une territorialité liée en particulier au partage de ressources de proximité entre ces acteurs, qui produisent « un construit social permanent » (Leloup et al., 2005). Parler de « gouvernance territoriale », dans cette perspective, revient dès lors à mettre en avant la construction de compromis locaux entre différents acteurs porteurs de logiques propres qui coexistent sur un même territoire, et à approfondir les liens que créent entre eux les acteurs autour de ce territoire partagé (Leroux, 2006).

Nous développé une réflexion sur cette notion de gouvernance territoriale autour de la question de la prise en charge à leur domicile des personnes âgées fragilisées. Nous avons montré que cette prise en charge était collective, et induisait de fait un partage de la responsabilité sociale autour de cette population entre aussi bien des acteurs publics que des acteurs privés (en l'occurrence les téléassisteurs), amenés à prendre des décisions, et à répondre aux exigences des acteurs publics qui financent parfois en partie leur activité. Mais ce partage de responsabilités n'existe pas de fait, il se construit progressivement au gré de l'histoire des relations sur chaque territoire, et prend une forme différente d'un territoire à un autre. Nous l'avons montré, dans le cadre d'un travail réalisé avec Laure Amar, en comparant différentes modalités de mise en œuvre de la téléassistance sur plusieurs départements **[14].** Les téléassisteurs, qui organisent la collaboration autour de la personne âgée, agissent de fait en termes de gouvernance territoriale, en incitant à un partage de responsabilités autour de cette prise en charge ; sur chaque département, ce partage de responsabilités prend une figure spécifique. Nous avons également mené une réflexion proche avec O. Uzan et B. Condomines autour d'un un cas de gouvernance partenariale spécifique, qui apparaît quand les parties prenantes partagent une relation à un territoire commun, qui est un cas de *gouvernance à la fois partenariale et territoriale* et que nous avons nommé « gouvernance écosystémique ». **[41].**

2.3. Une catégorie d'acteurs moteurs spécifiques : les acteurs de la société civile, entrepreneurs sociaux

Plusieurs de nos terrains de recherche ont porté sur l'action d'organisations non lucratives, en particulier des associations qui développent des actions locales innovantes, au service d'usagers et bénéficiaires locaux. Ainsi, avec Carine Chemin et Patrick Gilbert, nous avons travaillé sur le cas de l'association Contact et Promotion (nom fictif), en lien avec sa directrice, pour identifier les conséquences de l'évolution des modalités de financement de l'association (diminution des subventions publiques, réorientation vers des projets innovants) sur l'organisation et la capacité d'innovation sociale de l'association. Avec Philippe Eynaud et Damien Mourey, nous avons mené une enquête auprès du réseau RESF (Réseau Education Sans Frontière), pour caractériser le fonctionnement de cette organisation, qui revendique justement de ne pas en être une au sens classique du terme, c'est-à-dire de fonctionner sans hiérarchie et avec un mode de prise de décision consensuel. Enfin, le troisième cas est celui de NQT (anciennement Nos Quartiers ont des Talents), une association qui sur la base de parrainages de jeunes diplômés par des cadres confirmés en entreprise, œuvre à l'insertion dans l'emploi de jeunes diplômés issus de quartiers prioritaires ou de classes sociales défavorisées. Sur ce dernier terrain NQT, nous avons analysé le modèle socio-économique de l'association et les ingrédients organisationnels qui ont soutenu sa croissance, montrant que l'innovation en continu était au cœur de cette dernière.

Dans chaque cas, on repère des acteurs moteurs qui ont construit leur action en lien avec une problématique territoriale, ayant souvent démarré sur une base territoriale très restreinte (la Seine Saint Denis pour NQT, quelques lycées parisiens pour RESF en particulier) pour aller progressivement vers une croissance à une échelle territoriale de plus en plus grande. Et dans chaque cas, une ou plusieurs personnes se sont engagées dans l'innovation et la création de valeur sociale.

Parmi la variété des acteurs moteurs, il est donc une catégorie particulière, il s'agit de ces acteurs de la société civile, animés par une cause, un engagement spécifique, et qui identifient que le travail coopératif est nécessaire à l'atteinte de cet objectif. Ainsi, pour NQT, il s'est agi pour les co-fondateurs, de faire collaborer trois univers, le monde des grandes entreprises privées, celui des acteurs de la recherche d'emploi, celui de la formation professionnelle, et celui des jeunes diplômés. Identifier la source et la nature de la création de valeur pour ces différentes parties prenantes et montrer que loin d'être incompatibles ces différentes formes de création de valeur s'auto-renforcent, est un de nos résultats **[44]**. Dans le cas du RESF,

l’organisation revendique de ne pas avoir de leader identifié, et de fonctionner dans un mode a-hiérarchique. Toutefois, nous avons mis en lumière, avec P. Eynaud et D. Mourey, le rôle de différents « traducteurs », qui co-construisent la décision : celui plus informel des fondateurs, en quelque sorte garants de la décision et de la collaboration ; et d’acteurs passeurs-traducteurs, qui filtrent des informations, ou les traduisent, au niveau de chaque cellule associée à un niveau territorial spécifique **[40] [42]**. Ainsi, dans ces organisations où les acteurs moteurs sont souvent habités par une logique vocationnelle (De Chergé 1992), l’innovation sociale et souvent organisationnelle et stratégique qu’ils portent, est au cœur de l’ADN de leurs organisations.

Chapitre 4 – L'émergence de l'organisation territoriale au prisme de l'activité et des pratiques spatiales

Si, dans les chapitres précédents, nous avons décrit l'émergence des coopérations territoriales selon un *design* global (territoire d'ensemble, acteur moteur, ingrédients de la situation de gestion), à un niveau que nous pouvons qualifier de méso, l'étape suivante de notre réflexion sur l'émergence des coopérations et plus encore des construits organisés qui les sous-tendent, se positionne selon une maille beaucoup plus fine, de l'ordre du micro, celle de l'activité et des pratiques, et veut approfondir le rôle de l'espace, en particulier matériel, dans leur développement. Pour traiter de cette question de l'espace, nous explorons en premier lieu les notions d'activité et de pratique, avant de travailler sur leurs connexions avec les espaces d'action.

Le terme « activité » renvoie à une approche particulière des organisations et de leurs acteurs, qui consiste à les appréhender au travers du travail dit « réel », c'est-à-dire en contexte et dans sa durée. Il ne s'agit pas d'extraire des situations observées des principes de comportement ou d'action a-contextuels mais de considérer les ancrages et « les multiples durées de la relation de travail » (Bidet 2006 p 8). Nous ne chercherons pas, dans cette introduction de chapitre, à définir de manière précise cette notion d'activité, ou encore celle de pratique (Miettinen et al 2009) plus utilisée par les anglo-saxons, car nous l'avons mobilisée dans nos travaux de manière plurielle, en référence à plusieurs auteurs qui chacun mettent l'accent sur une facette différente de l'activité ou de la pratique, qu'il s'agisse du savoir en pratique par exemple (Gherardi 2006), de sa dimension matérielle (Callon 1986, Latour 2005, Orlikowski 2005), ou encore de son ancrage historique et culturel (Vygotski 1934/1985, Engeström 2001).

Toutefois, par-delà la variété des courants, des points communs ressortent : le regard porté sur le quotidien, sur le mouvant et les processus, et la volonté de ne pas émietter l'action, ses acteurs, ses outils mais de regarder les ancrages, les connexions, les agencements (Girin 1995 ; Gherardi 2015), les réseaux (Latour 2005), les pratiques socio-matérielles (Orlikowski 2007) sont autant de lignes de force qui nous ont guidée dans notre approche de terrain. Si repérer ces maillages, cette dimension collective des activités, leur ancrage dans des outils, objets, technologies etc. au quotidien a été et est toujours une voie méthodologique passionnante pour nous, il s'avère que ce choix s'est aussi quasiment imposé à nous pour accéder à la dimension émergente des formes organisées qui sous-tendent la coopération. Cette dernière s'appuie sur des personnes, des individus qui expérimentent, collaborent,

innovent, dans le cadre de leur activité quotidienne et contribuent dans la durée et au quotidien à faire vivre le maillage multi-acteurs et multi-organisations ; mais sa dimension organisée n'est pas prescrite, ni imposée de manière descendante, elle tient à ces engagements humains, mais aussi à l'*agency* des outils et objets mobilisés dans le cours d'activité et qui structurent les actions. Pour nous, il s'est agi de considérer les activités des différents acteurs participant aux coopérations à la fois dans la durée, dans leurs entrecroisements, et dans leur relation avec les espaces d'action. Porter ce regard particulier, à partir d'en « bas », du quotidien, des petites choses, nous a permis d'identifier le « précipité », ce qui au fil du temps va rester parce que l'on répète des réponses à des situations, que l'on construit des savoirs en commun, que l'on mobilise des outils, des objets, que des rencontres se répètent sur les mêmes espaces et suscitent des compétences collectives. L'inscription des interactions dans la durée produit ainsi des coordinations locales, des routines, des instrumentations, s'appuie sur des espaces d'action qui reviennent de façon récurrente dans le cours de l'activité. Comprendre la structuration progressive des coopérations territoriales a impliqué de saisir l'activité en train de se faire, en contexte et dans sa dimension processuelle. A travers ce regard sur l'activité et les pratiques, nous avons en quelque sorte identifié la part ascendante et située de la dynamique des organisations territoriales émergentes.

1. L'émergence des formes organisées ancrée sur la dimension processuelle et matérielle des activités

Accéder à ce « précipité » organisationnel a impliqué un rapport au temps, cette dimension processuelle du suivi de l'activité que nous avons évoquée précédemment. En effet, il s'est agi pour nous, dans plusieurs articles, de faire état de récurrences repérées, qu'il s'agisse de schèmes d'action et de catégories d'analyse, d'habitudes ou de routines qui se créent, ou encore d'espaces qui deviennent progressivement supports d'une coopération pérenne.

1.1. Le développement d'apprentissages et de savoirs partagés

Dans la plupart des cas que nous avons analysés, nous avons observé l'émergence de coopérations qui naissent du fait d'individus engagés dans la situation problématique, des personnes qui souvent représentent des organisations et institutions différentes, et dont l'activité est marquée par cette appartenance. Nous avons observé ces activités dans la durée, et dans leurs interrelations sur un même espace ou territoire. Ainsi, dans le cas de la prise en charge des incivilités, il s'est agi de considérer la coopération entre des médiateurs, des policiers, des représentants de services municipaux, des bailleurs, des associations de

propriétaires, voire des habitants **[33]**, **[38]**, en repérant au cours du temps les entrecroisements entre leurs activités respectives dans des quartiers. Quand nous avons étudié le rôle de la téléassistance pour la prise en charge des personnes âgées fragilisées à leur domicile, nous avons pris en compte l'activité des opérateurs de téléassistance, mais également celle des représentants des services de soin médicaux d'urgence, celle des bénévoles entourant la personne âgée, ou encore les membres des associations de service à domicile, et avons observé leur articulation **[20].** Nous avons également mené plusieurs recherches au sein de grandes gares de la région parisienne. La grande gare est aussi un territoire où s'entrecroisent de nombreux acteurs, qui travaillent « à côté », ou ensemble, et créent à tout le moins une forme de vivre ensemble spécifique à ce territoire. Un ensemble de travaux avait été réalisé par des sociologues et des gestionnaires dans la gare du Nord, pour explorer ce vécu collectif, suivre les voyageurs, les agents (Joseph et al. 1995 ; Bayart 1999 ; Borzeix 2001). Dans une perspective proche, nous avons observé plusieurs types d'acteurs présents dans ces gares et mis en lumière la dynamique de leurs activités, issue des connexions avec leurs multiples partenaires et contacts, et les évolutions de savoirs et compétences qui en résultent. La coopération entre ces acteurs se caractérise par des apprentissages nouveaux, pour prendre en charge les situations problématiques inédites qu'ils sont amenés à rencontrer, et donc le développement de savoirs dans l'action. Gherardi (2006) propose de différencier activité et pratique, donnant à la pratique une forme moins éphémère, la considérant comme un substrat commun pour différentes activités qui s'inscrivent dans une même référence, un même savoir pratique. Cette approche s'inscrit dans la réflexion sur le *knowing* (Cook and Brown 1999); la pratique y est vue comme une connexion entre des humains, des artefacts, des règles, des technologies, des savoirs sensibles, des légitimités, qui trouvent sens dans la référence à un même savoir pratique[11]. Il s'agit alors d'accéder à la structure des connexions, de manière dynamique, en étudiant le devenir d'une forme qui se reproduit mais qui n'est jamais identique à elle-même car les pratiques sont incomplètes et indéterminées jusqu'à ce qu'elles soient réalisées en situation (on observe alors l'activité).

Nous avons mené plusieurs recherches autour de cette question des apprentissages, de la construction des savoirs en pratique. Ainsi, avec D. Collard nous l'avons approfondie en analysant l'activité des médiateurs présents dans les grandes gares de la région parisienne.

[11] « in studying a practice the researcher may empirically follow and describe the process whereby humans, artifacts, rules, technologies, sensible knowledge, legitimacy and any other practice resource become connected, thanks to a knowledgeable doing (Gherardi 2012) », (Gherardi 2015 p 10)

Cela nous a conduits à proposer une analyse de l'évolution des activités de ces jeunes médiateurs parfois appelés les « gilets rouges », embauchés dans le cadre de la politique des « emplois jeunes », qui couplait politique de l'emploi et création de services innovants. Ces médiateurs ont, par essence, une activité « à la croisée ». Ils participent à créer les conditions d'une interaction apaisée entre les différents usagers d'une gare. La gare est en effet un lieu de rencontres, de croisements parfois éphémères, parfois répétés, entre ceux qui y travaillent (agents et managers de la SNCF, commerçants, etc.) ; ceux qui la traversent (voyageurs, passants, clients, etc.) et parfois même ceux qui y vivent (certains SDF peuvent y avoir peu ou prou élu domicile). L'activité de médiation avait la particularité d'être nouvelle, de se construire chemin faisant, et d'être au cœur des interactions entre ces usagers. Il s'agissait alors non pas d'étudier *in abstracto* les savoirs, mais plutôt de se focaliser sur ce que les jeunes médiateurs faisaient réellement en situation, comment ils apprenaient dans et par l'action. Dans une perspective proche du *knowing in practice* (Cook et Brown 1999 ; Gherardi 2006), nous avons montré que les dynamiques d'apprentissage dans les équipes de médiation passent par des processus de socialisation, dans la mesure où les agents développent des compétences en situation (c'est-à-dire dans la pratique) et dans les interactions qu'ils entretiennent entre eux **[5] [16]**. Nous avons identifié des « situations » récurrentes qui conditionnent l'activité de médiation, et contribuent à transmettre une compréhension implicite du contexte. Ces situations récurrentes constituent des points d'appui qui sont à la base de quasi-réflexes et qui sont mobilisés dans l'action et non *a posteriori* (dans les moments de *debriefings* par exemple). Nous avons nommé " points d'articulation " les points d'appui mobilisés par les acteurs pour diagnostiquer une situation et transmettre des compétences, mais " en contexte ".

Les points d'articulation mobilisés par les acteurs en situation que nous avons identifiés sont: 1) les catégorisations cognitives qui servent à désigner telle ou telle catégorie d'acteurs et le type de comportement ou d'action qui doit leur être associé[12] ; 2) les situations qui reviennent régulièrement et face auxquelles des schèmes d'action ont été progressivement construits (par exemple des conflits récurrents à côté des distributeurs d'argent) ; et 3) des lieux clés supports d'action que les médiateurs ont identifiés sur leur territoire d'intervention (la proximité des

[12] Damien Collard, dans son travail de thèse, avait identifié de telles catégorisations cognitives utilisées par des médiateurs dans de petites gares de banlieue. Il a ainsi repéré comment ces catégorisations (« Zonards », « toxicos », « mystiques », etc.) étaient issues d'une construction collective. (Borzeix et Collard 1999 ; Collard 2002).

distributeurs, des lieux de regroupement, etc.)**. [5].** On voit ici la dimension tout à la fois cognitive et matérielle (plus précisément spatiale), de ces points d'articulation.

Dans des travaux ultérieurs, nous avons poursuivi cette réflexion sur les savoirs en situation, toujours dans des grandes gares parisiennes, mais au niveau des managers de proximité. Nous avons alors proposé, avec D. Collard, R. Teulier et J.B. Suquet, la notion de Compétence Orientée Situation, pour désigner les compétences des managers d'équipe (équipes d'agents de vente, d'agents d'accueil etc.), dont nous avons considéré qu'elles se construisaient en référence à des situations récurrentes. Nous avons montré que ces compétences émergeaient du fait d'un contexte nouveau, dans la mesure où ces managers gèrent des équipes faisant face à des situations qui mêlent des enjeux tout à la fois d'efficacité et de service au client, mais également de sécurité, ou encore de civilité. **[16].** Nos travaux ont également approfondi cette pluralité de la performance à atteindre en considérant selon une perspective institutionnelle la pluralité de logiques (Thornton et al. 2012) qui pèsent sur une activité et influencent sa dynamique. Nous avons exploré cette question avec Régine Teulier, sur le cas des pratiques des agents de vente dans ces gares, en analysant en quoi l'introduction de la logique commerciale dans l'entreprise conduisait ces pratiques à évoluer, du fait de l'interaction entre la logique commerciale et la logique de service public qui préexistait[13].

Ces compétences situées, si elles sont le fait d'individus engagés dans l'action, ont également une dimension de régularité, car elles renvoient à des catégorisations, des situations récurrentes, des lieux clés, autant de ressources de nature organisée, qui vont sous-tendre les actions collectives et la coopération.

1.2. Le développement de routines collaboratives

Une autre perspective d'analyse de l'organisation territoriale émergente a porté sur l'émergence de routines qui vont lier les différents représentants des organisations et institutions qui coopèrent, routines que nous appelons « collaboratives ». Par routine collaborative, nous entendons, en nous référant à Feldman & Pentland 2003, un canevas d'activités interdépendantes portées par des acteurs multiples qui appartiennent à des entités différentes.

L'identification de routines a été permise par la reconstitution dans la durée des activités et pratiques, et nous avons réalisé ce travail avec F. Charue-Duboc, A.F. Kogan et L. Amar dans

[13] Nous avons fait plusieurs communications sur cette recherche, en particulier à Egos.

le cas de la téléassistance pour les personnes âgées dépendantes (Voir Encadré 1 p 23). L'activité des télé-opérateurs a été analysée en considérant leurs modalités d'interaction avec les autres acteurs qui interviennent autour des personnes âgées fragilisées. Leur appartenance à des mondes aux valeurs, compétences, acteurs de référence distincts, à savoir le monde du soin médical (médecins, Samu ou autres services d'urgence médicale, SDIS, etc.) et le monde du soin social, ou *care* en anglais (services à domicile, assistance de vie, aidants, etc.), nous a conduit à mobiliser à nouveau le cadre théorique néo-institutionnel. Jouant un rôle d'intermédiaire, ces opérateurs suscitent et font évoluer des routines collaboratives permettant la coexistence de ces logiques **[20].** Nos travaux, qui se situent là au niveau micro de l'activité, montrent que la confrontation d'une organisation à un environnement institutionnel complexe (c'est-à-dire composé de logiques institutionnelles différentes, voire contradictoires) se traduit aussi en termes d'incertitude et d'ambiguïté des situations, et ouvre la voie à des routines collaboratives innovantes. Donnons tout d'abord un exemple de routine collaborative. Imaginons la chute d'une personne âgée à son domicile, qui actionne un appel à distance. Sont alors mobilisés en premier lieu les téléopératrices du plateau d'appel, qui vont devoir qualifier la situation : y –t-il urgence ou non, qui faire intervenir, etc. Si la situation est difficile à qualifier, une tension apparaît qui va susciter une intervention des opératrices pour retomber dans une routine collaborative existante, qui conduit à faire un choix entre appeler les urgences (pompiers), appeler le réseau de proximité (famille, aidants proches), n'appeler personne et prendre un moment pour discuter avec la personne ou bien encore la rediriger vers un autre plateau (par exemple plateau de convivialité). Des routines bien établies existent, qui guident l'action des téléopératrices selon les situations. Toutefois, ces situations, appréhendées à distance par la téléopératrice, peuvent être confuses et sources de tensions. Nous avons ainsi lors de notre observation identifié trois types de situations sources de tensions, et leurs conséquences sur la dynamique d'évolution des routines : 1) les situations incertaines pour lesquelles le recueil d''information complémentaire va permettre d'appliquer les routines existantes, 2) les situations ambiguës qui laissent plus de place à l'initiative des téléopératrices, 3) et enfin les situations qui ne sont ni ambiguës ni incertaines, mais pour lesquelles l'application de la routine n'est pas satisfaisante, et qui pourront conduire dans un temps plus long à des évolutions innovantes des routines. Dans le cas de la téléassistance, la coopération qui lie les différents acteurs est fragile, et doit être constamment entretenue, ce qui demande des négociations et un savoir d'articulation de la part des opérateurs. La reconstitution de leurs activités et pratiques a permis de mettre à jour l'existence de ces

routines collaboratives ainsi que le rôle d'intermédiaire des opérateurs qui font vivre la coopération au quotidien, autant de mailles organisées de cette coopération multi-acteurs.

1.3. La dimension socio-matérielle des activités et pratiques

Au cours de nos observations, la dimension matérielle de l'activité nous a depuis nos premières recherches intéressée. Les nouveaux outils agricoles en phase avec l'évolution des pratiques des agriculteurs vers une agriculture compatible avec la protection de la nappe jouaient un rôle car ils matérialisaient la dynamique coopérative, et inscrivaient sur le territoire les nouvelles activités dans la durée. Dans le même esprit, la définition d'espaces supports de l'action et leur rôle de repères pour l'activité a caractérisé nos travaux à la fois dans le cas concernant la lutte contre les incivilités urbaines, et le développement des activités des agents et managers des gares. Dans chaque cas, ces outils, ces objets, ces espaces matériels structuraient les activités, permettaient les entrecroisements, contribuaient à dépasser l'éphémérité de la collaboration. Pour appréhender cette dimension socio-matérielle des activités, nous avons exploré différents courants de recherche qui, s'inscrivant dans la perspective pratique, ont en outre la particularité de mettre en lumière le rôle des objets, outils, dispositifs dans le déroulé de l'activité et la construction des pratiques. Ainsi, nous avons exploré le courant de la cognition distribuée (Hutchins 1994), celui de l'activité historico-culturelle (Vygotski 1934/1985), et celui de l'acteur réseau (ANT) (cf Callon, Latour et Law cités précédemment). Ils se rejoignent sur la dimension socio-matérielle, ou instrumentée de l'activité et des pratiques, et articulent des savoirs, technologies, outils objets issus des activités dans un agencement collectif. De manière très récente, Sylvia Gherardi a également insisté sur la pratique en tant qu'agencement (Gherardi 2015), ainsi que sur la dimension processuelle et constamment renouvelée des connexions réalisées, et l'*agency* qu'ils produisent.

La dynamique de l'activité est également liée aux évolutions des instrumentations qui la sous-tendent. Analyser l'activité c'est considérer si l'on suit Engeström (2008) un système qui inclut l'individu, les outils, matériels ou conceptuels, qu'il utilise, ses relations avec la communauté qui l'entoure et le produit qu'il se propose de réaliser, les interactions qui s'y produisent, les transformations qui s'y opèrent, tout en conservant une vision globale du système. Dans ce cas, l'outil, élément d'un système d'activité, est devenu un instrument, représentant tout ce qui est utilisé dans le processus de transformation. Avec Patrick Gilbert, Christine Triomphe et Damien Mourey, nous avons étudié l'évolution d'un système

managérial, dans le cas où il prend en compte des systèmes d'activité porteurs d'une nouvelle instrumentation **[15]**. De cette confrontation résultent des tensions qui portent sur différents éléments du système d'activité managérial (objet, règles, division du travail, communauté, instrument), sont créatrices d'apprentissages locaux. Dans une autre étude, menée cette fois avec P. Gilbert et A.C. Teglborg, nous nous sommes inscrits dans les courants de recherche sur la « *material agency* » (Orlikowski 2005, Leonardi 2011, Chiapello et Gilbert 2013), et nous avons analysé des outils de gestion participative comme porteurs de résistances dans la mesure où ils contribuaient à orienter dans un sens non prévu au départ le changement initié. **[23]**. Le champ d'analyse de cette recherche était celui de l'intra-entreprise, et non une coopération multi-entreprises à l'échelle d'un territoire, mais cela marque dans notre parcours une volonté d'approfondir réellement la dimension matérielle de l'activité (le substrat matériel des pratiques, selon l'expression de Dumez 1988), et d'en comprendre les effets sur l'activité collective, et sur l'*organizing*. Nos recherches mettent ainsi en avant la double dimension de la matérialité : son côté structurant, voire résistant, qui oriente dans un certain sens ; et son rôle comme ressource pour l'action et l'activité collective, comme fournissant un support auquel on s'attache, autour duquel un nœud va se créer. Et c'est un matériau particulier, l'espace, auquel nous nous sommes attachée plus particulièrement, et dont nous approfondissons le rôle dans la deuxième partie de ce chapitre.

2. **L'espace pratiqué comme ressource de l'organisation émergente**

En étudiant les coopérations territorialisées, nous avons montré que la proximité géographique, au travers de l'appartenance territoriale, était un levier pour l'émergence de la coopération, et l'avons analysé à un niveau « méso », celui de l'organisation associée à ces coopérations. Mais nous avons également mis l'accent sur le rôle de l'espace lui-même (au sens matériel du terme) dans la structuration de l'action et de l'activité collective au niveau micro des pratiques. **[17] [38]**. Ce faisant, nous poursuivons la réflexion engagée sur la dimension socio-matérielle de l'activité et des pratiques, dont nous avons fait part dans la première partie de ce chapitre, mais en la focalisant sur l'espace comme substrat matériel.

2.1. Le *spatial turn* et l'espace pratiqué

L'étude des relations entre les organisations et l'espace a pris un essor récemment dans le champ de la théorie des organisations et du management (Kornberger and Clegg, 2004 ; Dale and Burrell, 2008 ; Van Marrewijk and Yanow, 2010), les travaux analysant en particulier les différents modes d'influence de l'espace sur les organisations. Comme le souligne

Orlikowski, (organizational research) « *has traditionnaly overlooked the ways in which organizing is bound up with the material forms and spaces through which humans act and interact* ». (Orlikowski 2007: 1435). Ce n'est plus le cas aujourd'hui, et plusieurs auteurs parlent d'un tournant spatial ("*spatial turn*") (Dale and Burrell, 2008 ; Warf and Arias, 2009), dans la mesure où l'espace devient considéré comme jouant dans l'ancrage des pratiques organisationnelles (espace pratiqué). Ainsi, plusieurs chercheurs ont mis à jour des principes spatiaux qui facilitent le management de situations organisationnelles complexes (Horgen et al., 1996; Kornberger and Clegg 2004; Iedema et al., 2010). Une vision de l'espace, plus micro et ancrée dans les pratiques s'est développée, qui considère l'espace dans son essence même, et s'intéresse aux principes qu'il porte (Iedema et al., 2010). Cette approche est centrée sur l'*organizing* plus que sur l'organisation, et s'intéresse à des processus organisationnels qui sont liés à des processus spatiaux. Les chercheurs qui développent ce courant s'appuient souvent sur les travaux d'Henri Lefebvre, qui a montré que l'espace était "produit", dans le sens où il est modelé pour supporter un ensemble de relations économiques et sociales. L'accent est mis sur la dimension matérielle et physique : l'espace tout comme les objets dans l'ANT (*Actor Network Theory*) loin d'être un simple contexte et support devient alors un actant (Callon, 1986). Toutefois, si les propriétés de l'espace sont fondées sur ses caractéristiques physiques, c'est au travers des propriétés que les gens lui attribuent (Lefebvre 1974/1991). Dale et Burrel précisent qu'il s'agit de considérer la dimension matérielle de l'espace ("*the physicality of materiality, its thingness*") mais également l'aspect imaginaire lié à cette matérialité ("*the imaginary aspect of materiality, that which conveys its social, cultural and historical meaning*") (Dale and Burrell, 2008: 7). On retrouve à ce niveau plus micro des éléments du territoire (aspect symbolique, appartenance).

Pour notre part, nous avons cherché à comprendre en quoi et comment l'espace pouvait être constitutif de l'activité et des pratiques dans le cadre coopératif que nous examinions. Cela nous a conduit à observer différentes formes d'*agency* de l'espace, et en particulier les cas où l'on peut considérer que l'espace suscite la coopération.

2.2. L'*agency* de l'espace

L'espace a longtemps été considéré comme neutre, sans effet pour les organisations. Un parallèle peut ainsi être fait avec les outils et les technologies, qui ont également longtemps été considérés comme une extension de l'homme (neutre, et sans effet retour sur les actions entreprises). Or l'espace n'est ni neutre ni un facteur surdéterminant. Nous argumentons sur le

fait que l'espace et les acteurs interagissent, et que ce faisant, ils suscitent une "*dance of agency*" (Pickering, 1995), c'est-à-dire que les actions humaines sont construites en prenant en considération les contraintes spatiales, et que l'espace évolue également en réponse à ces actions humaines. Pour Dale et Burrell (2008), nous construisons les espaces tout comme ils nous construisent.

Parmi les organisations territoriales analysées, nous avons de fait observé que certaines développent un rapport à l'espace qui va au-delà de la considération d'un espace support. L'espace devient une ressource pour l'action. Certaines activités apparaissent ainsi ancrées sur des espaces, dans la mesure où ces derniers, que ce soit à travers les supports matériels qu'ils proposent, où au travers des représentations qu'ils véhiculent, sont indissociables de leur développement, soit pour une raison physique et matérielle, soit pour une raison symbolique, quand l'espace contribue à définir l'activité. Au travers de ses particularités spatiales, matérielles, identitaires, l'espace participe à construire l'activité qui se déroule en des lieux donnés.

L'espace vecteur d'identité et de pouvoir

L'*agency* spatiale trouve ses origines dans le fait que le matériel n'est pas inerte, mais est un vecteur de culture, de langage, d'imagination et de mémoire, et est porteur d'appropriations et d'usages. Ces usages et appropriations peuvent être au premier regard invisibles, ne se révélant que par le franchissement de frontières, à l'origine d'émotions (peur, sensation d'apaisement, d'être chez soi,…) (Augoyard, 1979). D'autres sont visibles, l'espace étant alors le support de marques, ou de « dispositifs techniques et spatiaux de l'urbain » (Toussaint 2003), à savoir des trottoirs, des parcs, des bancs,… autant d'objets marqueurs de l'espace, ou d'autres formes de marqueurs comme des ordures déposées n'importe où, des voitures brûlées,… La notion de « dispositif spatial » a également été proposée par Michel Lussault (2007), en référence à Foucault, pour montrer en quoi l'espace, dans son agencement, pouvait être porteur d'un certain pouvoir, développer alors une *agency*, et structurer l'action et les pratiques.

Le faire sûr et le faire avec

Certains auteurs développent l'idée que l'espace est constitutif des pratiques dans la mesure où les acteurs "font avec" l'espace (Lussault and Stock, 2010), c'est-à-dire participent à des agencements socio-spatiaux, ré-arrangent l'espace pour créer des situations, les faire évoluer (transformer par exemple une place publique désertée en une place publique pleine de vie et

d'activité en y positionnant une tente, comme nous l'avons identifié sur notre terrain des incivilités urbaines).

Il ne s'agit alors pas simplement de développer des activités sur un espace, mais des activités qui font avec l'espace. Dans cette perspective, les géographes Lussault et Stock (2010) ont soutenu que l'on pouvait différencier le « faire avec » (*doing with*) l'espace du « faire sur » (*doing in*) ou « être dans » (*being in*) l'espace. Dans la perspective du « faire avec », l'espace est considéré comme constitutif des pratiques, à travers le fait qu'il est sujet d'appropriations, de transgressions de frontières, de réarrangements. Les perspectives du « *doing in* »/ « *being in* » et celle du « *doing with* » correspondent à des natures d'activité différentes. Le « *being in* » correspond à des activités où l'espace est une enveloppe, et de ce fait influence l'activité, mais sans qu'il soit lui-même travaillé dans l'action (re-délimité, objet de nouvelles frontières, etc.). On peut imaginer dans le cadre du « *being in* » des activités de tourisme, de *land art*, d'architecture etc. qui se font sur l'espace ; alors que dans le cadre du « *doing with* », on se confronte à l'espace, qui est producteur d'événements à régler, et qui va être, sur son aspect physique, ou sur ses représentations, remodelé en cours d'action. "*Doing with space" means therefore to get in proof with distance, territory, place, landscape, environment, technologies of space, placing and displacement, images, spatiality etc.*" (Lussault & Stock p 15).

L'espace producteur d'événement

Une autre approche du lien entre espace et activité consiste à considérer l'espace comme un producteur d'événements situés, et à analyser les activités qui se construisent pour prendre en charge ces événements/problèmes. L'espace joue alors un rôle de ressource pour la construction des activités. Ainsi, D. Bayart, s'intéressant aux métiers de la tournée (Bayart 1999) a mis en avant le rapport à l'espace de l'activité, son inscription temporelle et spatiale. Les métiers de la tournée, qu'il s'agisse du métier de facteur, médiateur, policier etc… s'inscrivent dans un rapport spécifique à l'espace dans la mesure où il s'agit d'aller à la rencontre d'événements situés, spatialement et temporellement. Il ne s'agit pas d'un simple déplacement, mais d'une confrontation, comme l'explique Denis Bayart, à ces événements : « *la tournée suppose une exploitation de l'espace comme ressource, afin de produire une confrontation à certains événements* » (Bayart 1999 : 201). D'autres activités, plus statiques, développent également un rapport à l'espace. Ainsi, un animateur de rues, ou un médiateur se positionnera à tel endroit dans l'espace public, car il s'agit d'un recoin, d'une placette, d'une cour d'immeuble ou autre, dont il sait qu'elle porte un caractère spécifique et qu'il pourra y rencontrer telle ou telle personne (enfants, jeunes, voisins, etc.). Il y a alors un appui sur

l'« *affordance* » que va offrir un espace (Gibson 1979), ou sur le point de focalisation, de rencontre qu'il va permettre (Iedema et al. 2010). L'espace produit alors des « situations objectives » qui s'inscrivent en un point donné, à un moment donné, et mobilisent un ensemble tout à la fois d'acteurs, d'objets, d'outils qui forment un agencement relié à l'espace. Nous avons développé cette différenciation dans des communications récentes[14].

Le caractère de ressource de l'espace est ainsi mis en lumière lorsqu'il est producteur d'une « rencontre » autour d'un événement à prendre en charge, résoudre, gérer, etc. Nous opposerons alors l'espace dit « ressource », qui est producteur de ces rencontres, à l'espace dit « contenant », qui participe à définir l'activité en tant que support matériel ou identitaire, mais dans un rapport continu à l'activité. Ainsi, le cabinet médical qui participe à définir l'activité du médecin, et demande des caractéristiques spatiales spécifiques (accueil, propreté,…) peut se définir comme un espace support. Mais le cabinet médical qui est le lieu où va se produire par exemple une incivilité, et va être le lieu d'une collaboration pour résoudre le problème, apparaît dans ce deuxième cas comme un espace ressource. Dans le cours de notre recherche sur la prise en charge des incivilités urbaines, dans des quartiers de Grigny, nous avons adopté cette perspective, puisque nous avons considéré les incivilités comme se produisant en un lieu donné, et amenant à des ruptures sur les usages habituels de ce lieu, et suscitant de ce fait des coopérations. Un exemple qui nous a particulièrement marqué est la situation, racontée par une habitante de Grigny qui était également membre du service prévention-sécurité de la mairie, qui nous expliquait qu'elle avait un jour reçu un coup de téléphone d'un médecin du quartier, lui disant qu'il y avait un rat mort à l'entrée du cabinet médical. Pour elle, cela avait été un déclencheur, elle a voulu restaurer l'usage du lieu en cohérence avec la symbolique du soin, de la propreté et de l'hygiène dont il était porteur, et est allée elle-même enlever l'animal mort. Un autre exemple est celui de l'installation, pendant un été, d'une tente lieu de rencontres et de discussions pour les habitants du quartier, appelée « tente à palabre » sur une place jusqu'ici désertée car lieu de petits trafics. Cette tente a créé de nouvelles appropriations de l'espace, a redessiné les passages autour d'elle, et a influencé les activités puisque les médiateurs, les services jeunesse de la ville, ont utilisé cette nouvelle organisation de l'espace (ils y retrouvaient les enfants, organisaient des retrouvailles entre voisins, etc).

[14] En particulier la communication à la conférence APROS-EGOS, décembre 2015, à Sydney

2.3. Les espaces ressources créateurs de collaboration

Cette influence de l'espace sur les organisations, qui va au-delà du simple support, nous est donc particulièrement apparue dans nos travaux portant sur la ville, et en particulier l'espace public urbain, qui apparaissait transgressé, perturbé par des « incivilités » de la vie quotidienne. Nous avons étudié les modes de prise en charge de ces incivilités, et cherché à comprendre en quoi l'espace pouvait faciliter ou au contraire gêner cette prise en charge collective. Nous avons montré que la gestion de ces problèmes d'incivilité s'appuyait sur des acteurs ayant construit un lien avec ces espaces (médiateurs effectuant des rondes dans les quartiers, transporteurs, bailleurs,...).

Dans le cas de figure de l'espace ressource, c'est à l'espace porteur, voire créateur de collaboration que nous nous sommes intéressée. L'espace a cette particularité de pouvoir être un facteur de convergence, de rencontre entre différents acteurs, quand il est producteur d'événements (cf Bayart 1999), ici porteur d'une situation problématique qui va requérir une coopération entre acteurs : une pollution, une dégradation, une insécurité, etc. L'espace contribue dans ce cas à rendre visible un intérêt commun, et à susciter une focalisation des actions. Il peut s'agir d'utiliser un simple rapport de proximité : les acteurs sont amenés à s'organiser collectivement, ou à entretenir des liens parce qu'ils partagent un même espace (que nous avons appelé un « micro-territoire » **[27]**). Il peut aussi s'agir de partager des ressources propres à l'espace, d'articuler des actions et activités sur cet espace dans l'objectif de résoudre un problème. Dans ce cas de figure, l'espace en tant que ressource suscite l'événement, crée la rencontre et participe à l'émergence de la collaboration. L'espace-ressource est le support d'agencements qui se construisent autour d'une situation problématique prise en charge collectivement.

Les caractéristiques de l'espace, aussi bien sur sa dimension matérielle qu'identitaire et symbolique, influencent la nature de la coopération émergente **[38]**. Ainsi, nous avons opposé le cas de la coopération qui se construit autour d'espaces vides, ou interstitiels, qui sont porteurs d'une faible identité aux espaces pleins, porteurs d'une identité symbolique forte. Nous avons également identifié un troisième cas, celui des espaces ambigus. Ils ne sont pas vides, mais ils abritent des identités multiples, qui peuvent cohabiter mais qui peuvent parfois se trouver en contradiction ; c'est par exemple le cas d'une gare, qui est à la fois le territoire du voyageur, celui des clients des magasins présents dans la gare, celui des SDF qui vivent dans la gare, celui des salariés de la SNCF, etc. L'espace est alors le support de

représentations différentes, parfois d'appropriations, qui peuvent ou non coexister pacifiquement.

Dans quelle mesure ces caractérisations des espaces influencent-elles la nature de la coopération ? En analysant différentes modalités de traitement des incivilités, nous avons repéré différentes modalités d'usage de ces espaces-ressources. Dans le cas d'un espace « vide », ayant une faible identité, l'action collective consiste à focaliser les activités sur cet espace, et en particulier à y positionner des objets matériels (on peut reprendre l'exemple de la tente à palabres) qui suscitent une rencontre entre les différents acteurs qui articulent alors leurs activités respectives. De ce fait, on diminue le caractère de vacuité de l'espace, on le remplit, et il devient l'objet d'appropriations temporaires. Dans le cas de l'espace ambigu, sur-approprié en quelque sorte, il y a une co-existence d'usages et de représentations, ce qui ne confère pas un caractère de lieu à l'espace, mais plutôt de « sur-lieu » pourrait-on dire, en opposition au « non-lieu » (Augé 1992). Il s'agit alors d'articuler des activités déjà en place, et de permettre la coexistence des représentations et des appropriations temporaires (voir par exemple le cas de la coordination décrite en Encadré 3 (p 63) autour d'un hall, autour duquel s'articulent l'activité du gardien, des médiateurs, de la police, des habitants, etc.). Enfin, dans le cas de l'espace ayant une identité forte (hall d'accès vers le médecin), le caractère de ressource du lieu apparaît d'autant plus fort qu'une dimension symbolique de l'espace a été touchée ; les différents usagers du lieu en seront d'autant plus interpellés, et conduits à agir pour restaurer les usages habituels du lieu.

L'espace peut avoir un caractère de ressource pour l'activité, car il peut faire l'objet d'arrangements, de support à l'action (déplacer des objets, indiquer des cheminements) (Jarzabkowski et al., 2015), de *doing with* (Lussault & Stock 2010).

Si l'espace peut être une source d'action, cela peut être parce que les gens sont attachés à un lieu particulier, ou que certaines significations lui sont attribuées, ou encore parce qu'ils veulent protéger un lieu spécifique. En outre, la présence à long terme des groupes d'acteurs ou celle d'objets sur l'espace, lui donnent une signification particulière en changeant à la fois son aspect physique et sa dimension imaginaire (installer des plantes dans un hall, y positionner une table pour y jouer aux cartes et ainsi se l'approprier, etc.).

Si l'on reprend nos trois catégories d'espaces identifiées, il semble intéressant de les considérer au travers du prisme de l'*agency* **[38]**. En effet, dans un des cas, c'est le partage de l'espace, sa sur-appropriation, la superposition d'activités dans un même espace qui est

vecteur de la coopération. Le « faire avec » l'espace implique alors une combinaison des activités dans le cadre d'un partage de cet espace. Il s'agit alors de penser à ce qu'il n'y ait pas d'interférences qui empêchent cette multiplicité d'usages (des traces laissées par exemple par les occupants d'un moment qui en gêneraient d'autres) et donc trouver les points de rencontre des activités. Dans l'autre cas, celui de l'espace vide, le « faire avec » implique plutôt un faire « dans », car il s'agit de remplir cet espace (cf le cas de la tente dite « à palabres » installée sur une place publique qui était désertée). Dans le troisième cas, celui de l'espace ayant une identité forte, la collaboration peut se nouer pour maintenir cette identité, parfois menacée par d'autres appropriations. On observe que dans ces différents cas, les caractéristiques de l'espace suscitent des coopérations de différentes natures, et incitent à des articulations spécifiques entre les activités.

Chapitre 5 – Des formes organisées originales en support des coopérations territoriales : quels outils d'analyse ?

Un autre angle de nos travaux vise à caractériser des formes organisées qui supportent les coopérations territoriales, et qui leur confèrent une certaine reproductibilité dans le temps. Ces formes d'organisation ont la particularité de s'être construites au fur et à mesure de la définition du problème traité, des territoires d'action, des acteurs impliqués, etc. Ces organisations ont de ce fait souvent pris des allures différentes des formes d'organisation plus classiques. Le territoire et la combinaison d'échelles territoriales en sont ainsi comme nous l'avons montré un ingrédient. Mais d'autres composantes participent aussi à cette originalité : la nature du leadership, les modalités de prise de décision, le type de coordination, etc. Nous revenons ici sur deux approches théoriques qui, chacune, nous ont aidée à caractériser ces organisations : les développements récents de la théorie historico-culturelle de l'activité, avec les travaux de l'équipe d'Engeström autour du Knotworking, et la théorie de la régulation (JD Reynaud), en particulier car elle est porteuse d'une réflexion sur les communautés auto-régulées par des régulations dites autonomes.

1. Le *knotworking* pour caractériser des organisations qui conjuguent éphémérité et permanence

Les coopérations conduisent à nouer des activités individuelles entre elles, créant une activité collective. Dans le cadre de notre réflexion sur les coopérations territorialisées, nous nous sommes intéressée à ce qui se trouvait à l'intersection des activités individuelles, pouvait soutenir la coopération et la rendre durable, en dépassant le caractère éphémère d'une action collective située, limitée au traitement d'un seul problème. Nous discutons tout d'abord la question de l'éphémère dans l'organisation, pour ensuite montrer comment la conceptualisation d'Engeström autour du *Knotworking* permet de la dépasser, et comment nous l'avons mobilisée.

L'éphémère en matière d'organisation

Les organisations éphémères se caractérisent par leur nature flexible et discontinue (Lanzara, 1983), et par l'absence d'une coordination de type bureaucratique qui serait fondée sur des règles et une structure hiérarchique stables (Bechky, 2006). Néanmoins, les recherches récentes sur la coordination mettent en avant la grande variété des pratiques de coordination selon les contextes spécifiques dans lesquels elles se développent (Bouty et al., 2012). Les

auteurs repèrent en particulier des modes de coordination spécifiques, *ad hoc*, qui se substituent aux structures organisationnelles rigides, des modalités de répartition des rôles particulières (Bechky, 2006), des routines d'action (Howard-Grenville, 2005) ou encore des objets partagés (Faraj & Xiao, 2006) qui fondent la coordination. Certaines recherches mettent l'accent sur sa nature émergente et dynamique (Okhuysen & Bechky, 2009) dans une perspective de *coordinating* (Jarzabkowski et al., 2012). Dans le cas des organisations éphémères, le format de la coordination évolue aussi en effet en fonction des événements que ces organisations entendent gérer (Lanzara, 1983). Ces dernières se caractérisent par des frontières floues et évolutives, par une implication des acteurs temporaire et à géométrie variable, par un *leadership* changeant et des activités en émergence. Nos propres réflexions sur l'émergent dans l'organisation nous ont semblé faire écho à cette problématique de l'organisation éphémère, et notre positionnement d'observateur à l'intersection entre des activités nous a conduit à utiliser les travaux de Engeström autour du Knotworking.

Le Knotworking et les ressorts de la permanence

En effet, les organisations éphémères sont aussi étudiées dans le champ de la théorie historico-culturelle de l'activité, à travers le cas des réseaux complexes et évolutifs qui impliquent de nombreux partenariats et des collaborations entre plusieurs « systèmes d'activité ». L'unité d'analyse pertinente est alors l'interaction entre ces systèmes d'activité (Engeström et al., 1999 ; Blackler et al., 2000 ; Engeström, 2008), qui suscite l'apparition de « nœuds » (*knots*) qui connectent différents acteurs de manière temporaire et plus ou moins engageante. Engeström définit ainsi un « nœud » comme « *une pulsation rapide, une orchestration distribuée et partiellement improvisée de performances collaboratives entre des acteurs et des systèmes d'activité faiblement couplés* » (Engeström, 2008, p. 194), et s'intéresse à la succession de « nœuds », reliés entre eux et distribués dans le temps, qu'il appelle *Knotworking*. Le *Knotworking* réintroduit l'acteur, comme représentant d'un système d'activité spécifique, et qui est amené à travailler avec les représentants d'autres systèmes d'activité. Ces nœuds qui se font et se défont constituent des réponses évolutives au problème, souvent changeant, que doivent surmonter les acteurs sur le terrain.

Nous avons mobilisé cette conceptualisation dans plusieurs de nos travaux, en particulier dans le cadre du terrain sur les incivilités urbaines, mené avec A. Borzeix et D. Collard. Où nous avons montré que ces nœuds reposaient sur des éléments tout à la fois organisationnels et spatiaux. Ainsi, bien qu'éphémères, ils réapparaissent autour de micro-territoires de même nature (un hall d'immeuble, une place publique, etc). **[32] [38]**, et ils donnent parfois lieu à

des séquences d'action coordonnées qui se transforment en routine collaborative (Voir Encadré 3).

Encadré 3 : Une action coordonnée autour d'un hall théâtre d'incivilités

A titre d'illustration, nous revenons ici sur un cas spécifique analysé lors de notre recherche sur le traitement des incivilités urbaines, le cas d'un hall dégradé autour duquel une séquence d'action coordonnée (qui pourrait devenir une routine de traitement) a été mise en place.

Extrait de parcours commenté, avec une habitante qui décrit en marchant un hall dégradé

H : le 7, c'est celui-là. Déjà, il y a des tags à l'entrée. Ah oui, donc là, ils ont bien amoché la porte quand même.

C : C'était la porte de quoi ?

H : Ca devait être la porte de la cave…

(Elle ouvre difficilement la porte à code, on rentre, on monte dans l'escalier, sans bruit…)

H : C'est vrai que pour un hall qui n'est pas vieux… Déjà l'entrée, je comprends que pour les gens qui viennent visiter, ils se disent : « où je suis ? » Ils se disent « oh là là, il y a une porte à code, je n'arrive pas à ouvrir… » Le truc, il est cassé. (…) Je crois qu'ils devaient être au dernier étage, parce que, ça pue la clope.

C : Oui, peut-être.

H : oui, ils y étaient là…

Sur ce dernier cas, une action de rénovation, à l'initiative du CLS, a été menée. Elle a été conçue dans le cadre d'une cellule de veille du CLS, où étaient présents l'ensemble des personnes concernées - des représentants du bailleur, des services prévention-sécurité et médiation de la mairie, et le gardien de l'immeuble en question (…). Lors de la réunion, il a été décidé la mise en place d'une série d'actions, impliquant différents acteurs habituellement présents, à divers titres, dans et autour de ce hall. Ces actions coordonnées avaient pour but tout à la fois de rénover le hall, encourager de nouveaux locataires à s'installer, et dissuader les auteurs de dégradations. Ainsi, le bailleur s'est engagé à une nouvelle réhabilitation du site (nettoyage du hall et changement des boîtes aux lettres). Dans le même temps, la Police a prévu d'intensifier ses tournées dans la zone correspondante. Les médiateurs (service municipal), quant à eux, ont décidé d'accroître leurs passages près du site et de rencontrer, pour une action de sensibilisation, les habitants de l'immeuble. Le gardien et les habitants ont été sollicités pour prévenir en cas de problème, ainsi que le service jeunesse de la ville pour engager un travail auprès de certains adolescents.

(…)

Une séquence d'actions coordonnées a ainsi vu le jour, qui connectent les différents acteurs, et peut être qualifiée d'organisation. Une fois le problème résolu, l'organisation éphémère mise en place disparaît. Toutefois, la séquence d'actions coordonnées et la définition du « hall » comme espace support pour l'action, intermédiaire entre l'action habitante et l'action institutionnelle, pourront réapparaître dans d'autres situations similaires.

A partir d'extraits de l'article [17], co-écrit avec A. Borzeix et D. Collard

Dans cette perspective, notre questionnement a porté en particulier sur les sources de la permanence car bien qu'éphémères et adaptatifs, ces nœuds développent des caractères organisationnels. Les sources sont à notre sens d'ordre spatial (identification de micro-territoires) et tiennent à l'articulation des activités de ces différents acteurs autour de ces espaces, pour susciter une activité collective, et être un terrain propice à l'émergence d'une pratique de sécurisation de ces espaces.

2. La théorie de la régulation pour caractériser une organisation non hiérarchique, constituée de communautés auto-régulées

Nous avons également travaillé sur le cas de coopérations territorialisées, qui se créent à l'initiative d'acteurs du secteur non lucratif, et donnent lieu à des formes organisationnelles originales, en particulier dans leur mode de croissance.

Le monde associatif est porteur de pratiques et de réflexions sur des organisations inédites, du fait, nous le montrons ici de la construction processuelle des organisations, mais également, souvent par essence pour certaines, du fait d'une vision égalitaire et solidaire, qui existe dans leur conception même. Le RESF en est particulièrement représentatif. Il a ainsi développé un mode de croissance par ajout de « cellules » liées chacune à un territoire (voir encadré 4). Chaque collectif se crée par duplication d'un autre mais sur un nouvel espace territorial. Les collectifs pratiquent des échanges à un double niveau : des réunions en face à face, des échanges en ligne sur des listes de diffusion. Nous avons analysé, avec P. Eynaud et D. Mourey **[42]**, cette organisation qui s'affiche selon ses participants comme fonctionnant sans hiérarchie et sans contrôle. Nous avons montré qu'elle s'appuie sur des régulations autonomes (Reynaud 1997), qui définissent des communautés fondées sur la solidarité (en nous appuyant sur l'analyse proposée par Lichtenberger 2003 de l'influence des règles de contrôle et des règles autonomes sur le fonctionnement de communautés au sein des organisations), et peuvent parfois se transformer en règles informelles de contrôle.

Encadré 4 : Réseau Education Sans Frontières, une organisation sans organisation ?

Le cas que nous développons ici est celui d'une organisation militante, dans le domaine de la défense des migrants et des sans-papiers. Bien connue en France pour ses actions choc en faveur des sans papiers (manifestations, appels aux médias, lettre de

soutien,…), cette organisation vieille de seulement une dizaine d'années s'est développée très rapidement à grande échelle (elle a aujourd'hui une envergure nationale), tout en s'appuyant sur des éléments organisationnels apparemment très succincts, puisque ses militants revendiquent explicitement le caractère égalitaire, horizontal, démocratique et transparent de la prise de décision et des modalités d'action. Cette organisation s'est construite par ajouts successifs de différentes cellules locales, auxquelles sont associés des espaces d'échange soit physiques (par la tenue régulière de réunions), soit virtuels, au travers des discussions utilisant les systèmes de mail lists. L'usage des technologies d'information permet tout à la fois de mobiliser les militants et de fournir des bases communes de fonctionnement organisationnel.

Pour affiner l'analyse de ces fondements de l'organisation, nous avons mobilisé, avec P. Eynaud et D. Mourey, les théories de J.D Reynaud sur les processus de régulation **[40] [42]**. Reynaud considère la production des règles, plutôt que les règles en elles-mêmes, et s'intéresse en particulier aux acteurs porteurs de règles, aux communautés qui se constituent autour des règles, aux formes de dynamisme et d'initiative dans les organisations qui sous-tendent la régulation, en particulier quand les règles se créent de façon « autonome », sans être soutenue par une position hiérarchique. La règle est ainsi un résultat, au sens où elle exprime la rationalité et la logique d'une communauté, mais elle est aussi la condition de la formation et du maintien de cette communauté, qui accepte cette règle commune (Terssac 2003). Les listes articulent des espaces d'échange à différentes échelles territoriales d'action (du national à l'échelon micro-local). Ces différents espaces sociaux peuvent être considérés selon nous comme des « communautés ». En effet, pour Reynaud les communautés sont des ensembles d'acteurs reliés à un espace social donné où sont définies les règles d'action collective.

Recherche menée avec P. Eynaud et D. Mourey

Encadré 5 : A la recherche du modèle de fonctionnement et de la création de valeur de l'association NQT

Le cas présenté ici est celui de l'association NQT (anciennement Nos Quartiers ont des Talents) qui travaille sur la question de l'emploi des jeunes diplômés. L'association a mis en œuvre à grande échelle du parrainage fait par des cadres d'entreprises à destination des jeunes diplômés (bac +3 ou bac + 4 selon les régions), soit habitant dans des zones prioritaires, soit issus de milieux défavorisés définis sur critères sociaux, dans le but de les aider à obtenir un emploi à hauteur de leurs diplômes.

Son activité s'appuie ainsi sur un modèle qui conjugue une vocation sociétale et une militance fortes, une croissance soutenue et la recherche d'une efficacité et d'une indépendance vis-à-vis de ses différents partenaires. Son président, Yazid Chir, évoque fréquemment la spécificité du « *business model* » de l'association qui sait combiner fonds publics et privés et dans lequel *« chacun, entreprises et jeunes diplômés, est gagnant* » (Extrait d'un entretien au Journal La Croix, 18 mai 2015).

Nous avons mené, sur dix demi-journées et soirées, des observations *in situ* centrées sur le fonctionnement « ordinaire » de l'association : observation d'événements liés au parrainage, d'ateliers jeunes chez NQT et en entreprise, de clubs Jeunes diplômés organisés par des collectivités publiques, observation de l'usage de l'outil de gestion de la relation client, accompagnement de l'équipe sur une étape de son Tour de France des régions, observation d'une journée de travail stratégique du conseil d'administration, participation à un événement de signature d'une convention avec une ville… C'est à

partir de ce matériau empirique que nous avons pu examiner de plus près les pratiques clés de l'association, leur histoire et leur évolution pour faire émerger les fondements du modèle NQT, ses choix stratégiques, organisationnels et managériaux.

L'association joue un rôle de pilote, et suscite des collaborations entre acteurs appartenant à des mondes différents (entreprises privées, acteurs de l'emploi comme Pôle Emploi, collectivités territoriales, universités) autour des jeunes diplômés. L'association a une emprise nationale, et un seul siège, qui développe les process et gère les différentes entités le représentant dans toute la France. Néanmoins, malgré ce pilotage à l'échelle nationale, les coopérations multi-acteurs se construisent à l'échelon local, souvent la région, car c'est l'échelon territorial qui a été choisi pour penser la spécificité des jeunes diplômés en recherche d'emploi (ainsi le niveau de diplôme, bac +3 ou bac + 4 est différent selon la région), et les entreprises partenaires ainsi que les collectivités appartiennent à la région et se retrouvent autour des enjeux de l'emploi dans leur territoire.

Recherche menée avec A. Borzeix, D. Collard, J.-B. Suquet, L. Amar

Conclusion

Analyser les organisations qui soutiennent ces coopérations multi-acteurs et ont un ancrage (parfois multiple) territorial conduit à mettre l'accent sur d'autres ressorts de la cohésion et de la coordination, que la hiérarchie, le contrôle et les règles. Ces recherches rejoignent d'ailleurs celles que nous avons entamées, avec P. Gilbert et A.C. Teglborg, sur les entreprises dites « libérées », en analysant le cas des entreprises Favi et Poult, souvent considérées comme des figures de proue de ce mouvement. Ces entreprises font fi des modes traditionnels du contrôle et de la coordination, suppriment des échelons managériaux, et veulent les remplacer par autre chose **[21]**. Les analyses menées sur les nouvelles organisations mises en place sont certes très différentes de celles issues des organisations territoriales. Toutefois, elles ont certains points communs. L'ancrage territorial est présent aussi pour les entreprises libérées, et il est un facteur de cohésion et de valeur. Mais elles fonctionnent plutôt sur le mode de la suppression (supprimer la hiérarchie, supprimer les managers intermédiaires, etc) alors que les organisations territoriales que nous avons observées sont nées dès le départ autrement. Et elles ont construit leurs modes d'action collective sans référence, sans se construire contre. La multiplication des échelles territoriales, le rôle des micro-territoires, celui des communautés soudées par des règles autonomes, celui des acteurs moteurs et des acteurs-passeurs traducteurs, sont autant d'ingrédients repérés lors de l'étude de ces organisations, qui peuvent aussi être mis au rang des innovations organisationnelles et managériales.

Chapitre 6 – Nos approches méthodologiques et l'utilité sociale de nos recherches

Etudier l'activité signifie, dans une première acception, s'intéresser aux individus dans leur travail au quotidien, au travers des règles qui structurent leur action, des instruments qu'ils utilisent. Ce positionnement correspond à une approche méthodologique spécifique, qui consiste à se situer au plus près des acteurs et de leur quotidien de travail. Cela sous-entend une approche ethnographique (Rouleau 2013), de suivi au jour le jour, où l'on regarde tout à la fois ces acteurs et le contexte de leur action.

Notre posture sur le terrain a évolué au cours de nos différents terrains de recherche, et nous articulons ce chapitre autour de deux points sur lesquels on peut noter une évolution.

En premier lieu, la nature de la demande qui nous a été adressée a influencé le design méthodologique associé à chaque recherche, chacune ayant développé une interaction plus ou moins forte avec les demandeurs. Mais dans tous les cas, nous avons adopté une posture qui mêle ethnographie par une présence sur le terrain et un suivi des acteurs (du *shadowing*, dans le sens développé par Czarniawska-Joerges, B. 2007).

Et en second lieu, de manière plus récente, nos travaux sur l'espace nous ont amenée à nous poser la question du sensible, et de l'engagement dans le ressenti pour mieux appréhender les pratiques et l'activité des acteurs que nous observions, et analyser en quoi le rapport à l'espace pouvait être structurant de ces pratiques. Cela nous a conduit à approfondir le caractère mobile du positionnement sur le terrain, qui permet de révéler des caractéristiques de l'espace, et à proposer la méthode des parcours commentés, qui allie *shadowing* et présence sur un espace (Commentated Walks). **[17] [18]**

1. Une approche ethnographique

La méthode dite « ethnographique » est fondée sur une immersion de longue durée dans un système social **[30]**. G. Althabe, un anthropologue ayant pour champ de recherche les entreprises, a proposé de définir l'ethnographie comme « *une description à travers l'observation participante et une batterie de dispositifs conceptuels pouvant être utilisés pour appréhender le niveau de la réalité sociale désigné comme le quotidien ou le micro-social* » (Althabe, 1990). L'immersion dans la vie quotidienne du système observé est souvent revendiquée comme caractérisant la méthode ethnographique. Ainsi, pour Van Mannen

(1979), l'approche ethnographique doit amener le chercheur à se demander ce que signifie « être » plutôt que « voir » un membre d'une organisation. Dans tous les cas, l'existence d'une interaction et la présence de longue durée amènent à réfléchir à certains principes d'action vis-à-vis du terrain observé, et à des modalités particulières de traitement des données.

1.1. L'étude des coopérations implique de multiplier les « places »

Ces principes d'action renvoient en premier lieu à une présence de longue durée sur un terrain, donc à la nécessité d'y trouver « une place », mais plus particulièrement concernant notre objet d'étude, qui est la coopération entre acteurs hétérogènes, souvent appartenant à des organisations différentes, d'y trouver « plusieurs places ».

L'ambition initiale de l'ethnographe était de comprendre l'organisation sans la modifier (Dumez, 1987). Il y a en effet, sous-jacente à la démarche ethnographique, une volonté de ne pas perturber l'entreprise étudiée par le recueil des informations, ne pas intervenir, ne pas prendre parti,.... Toutefois, si la méthode ethnographique n'utilise pas explicitement l'action dans l'organisation dans un objectif de création de données (comme c'est le cas de la recherche-action par exemple), la recherche d'une neutralité n'est en fait pas une condition, d'autant qu'elle apparaît impossible, car une simple présence dans l'organisation suffit à perturber le système observé. Une question clé est alors celle de la « bonne distance » avec le terrain. M. Matheu (1986) parle de la recherche d'une « familiarité distante ». Pour le chercheur déjà immergé dans l'organisation, la familiarité peut être trop grande et il lui faut réussir à s'affranchir des catégories d'analyse usuelles dans l'entreprise, et donc surmonter la vision parcellaire qu'il risque d'avoir. A contrario, la difficulté, pour le chercheur, peut aussi être de pénétrer dans l'organisation et de se construire un « statut » qui soit acceptable pour le groupe et pour lui.

En termes de place, nous avons cherché sur un même terrain à multiplier les différentes formes d'accès et de positions, afin d'accéder à différents points de vue d'acteurs quant à la fabrique de chaque coopération analysée. Ainsi, lors de notre terrain de thèse, si nous étions en immersion auprès d'un des acteurs de terrain, les chercheurs de l'INRA, nous avons également pu accéder aux autres acteurs au travers de méthodes plus traditionnelles fondées sur des entretiens, ou encore par l'observation de différents types de réunions entre acteurs. Dans le cadre du terrain sur les incivilités urbaines, nous avions un accès privilégié grâce à un service municipal en charge de la mise en place du Contrat Local de Sécurité (nous avons

suivi dans une perspective de *shadowing* plusieurs personnes membres de ce service dans le cadre de leurs activités) mais nous avons également multiplié les entrées auprès d'autres acteurs, en assistant à des réunions, en sollicitant des entretiens et en menant des parcours commentés (avec des médiateurs de la ville, avec des habitants en particulier), nous y reviendrons ci-après Enfin, nous pouvons également mentionner notre entrée sur le terrain NQT. Nous y avons multiplié tout à la fois les points d'observation (réunions à l'association, en entreprises, auprès d'acteurs publics, suivi de membres de l'association dans leurs déplacements, etc.), réalisé des entretiens semi-directifs ; mais notre positionnement renvoyait aussi dans ce cas à la recherche-action (David 2000), avec gestion de la demande, puisque nous avions pour objectif de rédiger une partie du livre blanc racontant l'histoire de l'association, et cela dans une interaction forte avec les demandeurs. On le voit, nos modalités de recueil de données ne suivent pas une démarche figée et identique, mais jouent de l'opportunisme méthodique (Girin 1985), et cherchent à multiplier les places pour saisir l'émergence des coopérations selon les points de vue des différents partenaires.

1.2. L'implication personnelle sur les terrains implique de travailler la réflexivité du chercheur

Les données sont au fondement de la réflexion du chercheur, faite à la fois de déductions et d'intuitions. Mettre au centre la subjectivité et les intuitions du chercheur amène bien entendu à chercher les moyens d'éviter au maximum l'arbitraire et les préjugés. Les observations du chercheur vont en effet nécessairement être marquées par des « intuitions normatives » (Benghozi, 1990), venant de ses recherches précédentes, de sa propre personnalité, de sa connaissance du terrain,... et ce d'autant plus qu'il sera proche du terrain étudié ; tout l'art de la recherche consistera alors à lutter contre l'arbitraire de ces intuitions (Benghozi, 1990) tout en profitant de la créativité et de la réflexivité qu'elles portent. Ces intuitions s'expriment nous semble-t-il en premier lieu au travers des choix de terrain. Le fait que ces différents terrains portent tous sur des problématiques d'intérêt sociétal qui se déclinent localement est sans doute caractéristique d'un intérêt que nous avons développé pour ce type de sujet, où des entrepreneurs sociaux en quelque sorte se trouvent impliqués dans des situations de gestion[15]. Dans ce cadre, nous avons également eu une tendance à analyser les dispositifs qui fonctionnent : regarder la coopération plutôt que le conflit, examiner l'intérêt de la

[15] Au CRG, d'autres recherches, des thèses en particulier, avaient déjà entrepris ce type d'études. Nous pensons particulièrement au travail de François Rousseau, sur les organisations sans buts lucratifs, en tant qu'entrepreneurs sociaux. Voir Rousseau 2007.

délimitation territoriale plutôt que les échecs du millefeuille territorial, les réussites locales en matière de gestion d'incivilité plutôt que l'échec de l'Etat sur ces sujets. Cela nous a conduit le plus souvent à porter un regard partant de l'activité de l'usager, du profane, mais aussi du représentant local de telle entreprise ou de telle association, pour être au plus près des situations et des problèmes tels qu'ils se vivent au quotidien, et des activités déployées pour y remédier.

Bien évidemment, nous sommes consciente que les problèmes sont parfois réglés très localement et provisoirement, nous parlons ainsi d'organisation éphémère, de traitement de surface pour ce qui touche aux incivilités par exemple. Ce regard, même s'il est partiel et situé, cherche néanmoins à identifier des régularités, des supports d'action, qui permettent de faire vivre sur le long terme ces organisations éphémères et souvent fragiles. La réflexivité se construit alors au travers des collaborations, avec les collègues chercheurs, et dans le cadre des restitutions terrain. Sur la plupart des terrains analysés, des comités de pilotage ont été mis en place, avec des acteurs de terrain.

2. **Le suivi de l'activité en mouvement**

2.1. Le suivi de l'activité au travers du *shadowing*

Suivre l'activité implique d'être au plus près des acteurs concernés. Pour ce faire, nous avons mobilisé plusieurs approches méthodologiques. En premier lieu, dans le cadre de notre thèse, le fait d' « être avec ». Ainsi, nous avions un bureau dans le centre de recherche de l'INRA, nous accompagnions les autres chercheurs sur le terrain, nous participions aux réunions, nous restitutions périodiquement nos analyses à l'INRA, parfois dans des réunions associant plusieurs parties prenantes. Sur d'autres terrains, c'est le *shadowing*, le fait de suivre qui nous a permis d'observer l'activité. Cela a été le cas pour l'analyse des activités des médiateurs dans les grandes gares de la région parisienne, qui nous a tout à la fois permis de repérer les compétences développées et les situations dans lesquelles elles s'inscrivaient. Nous avons également fait de l'observation des activités sur le terrain SNCF, en étant positionnés derrière les guichets où les agents répondaient aux clients, où les managers intervenaient dans l'activité de leurs agents. Là, il s'agissait d' « être auprès de », et de se faire progressivement oublier, tout en obtenant sur certaines situations des éclaircissements, à partir de retours explicatifs.

Dans le cadre de ces suivis d'activité, nous avions déjà développé une compréhension et une analyse de l'activité en mouvement, en particulier dans le cas des médiateurs puisque le repérage des apprentissages et compétences situés passait par un suivi des médiateurs en mouvement. Cela nous avait d'ailleurs déjà conduit à identifier des micro-territoires identifiés comme point d'appui pour le développement des compétences **[5]**. Nous avons poursuivi ces méthodes de suivi de l'activité des acteurs en mouvement sur d'autres terrains, et en particulier dans le cas de la coopération pour prendre en charge les incivilités urbaines.

Il nous semble également que les notions de situation et de situation de gestion, si elles ont été importantes pour nous sur le plan théorique, le sont également sur le plan empirique et méthodologique. En effet, sur ces différents terrains, nous avons régulièrement cherché à identifier des « situations », dans toute leur épaisseur (participants, espace, temporalité liée à une intrigue), dans leur dimension subjective, c'est-à-dire identifiées du point de vue de certains acteurs. Identifier des situations, et souvent une série de situations, nous a été utile pour créer des séries, dans le sens préconisé par H. Dumez (2014), pour créer des régularités au sein du magma de données souvent issu des enquêtes ethnographiques. Le regard théorique et le regard méthodologique, autour du concept de situation, sont pour nous fortement mêlés. Considérer le terrain sous l'angle des situations et des enquêtes menées pour les construire implique en effet du *sensemaking*, une approche processuelle, un regard sur les pratiques et activités, et une prise en compte des espaces et des temporalités dans lesquelles elles se déploient.

2.2. Les parcours commentés

Par ailleurs, dans notre volonté d'identifier le rapport au territoire, nous avons aussi souhaité repérer les moments où le rapport au territoire changeait, et que telle personne quittait par exemple un territoire du vécu, pour aller sur un autre espace auquel elle n'attachait pas les mêmes sentiments ou émotions. Cela nous a amenée à mobiliser l'approche de Augoyard, dans sa relation à l'espace et au territoire.

A travers les paroles, Augoyard (1979) réussit à accéder à l'appropriation des espaces, et montre que les habitants sont plus ou moins engagés dans leurs liens avec leurs espaces de vie. A Grenoble, dans le quartier de l'Arlequin, ce chercheur précurseur sur l'analyse des relations des habitants à leurs espaces de vie, a développé des méthodes pour mettre à jour des pratiques vécues en lien avec les espaces. Travaillant sur des récits d'habitants, il détecte, au travers de la verbalisation, des appropriations des espaces. Il s'appuie sur le « parler », qu'il

considère comme très proche du fait de se déplacer ; selon lui, l'expression orale mime l'acte déambulatoire : *"fluide", "capable de digressions, capable d'oublier ce qui est apparemment essentiel et de s'attarder aux détails."* (Augoyard 1979 : 35), et il veut accéder à la narration du vécu dans sa dimension affective, remettant en question « *l'hypothétique et illusoire position de l'observateur abstrait* », arguant que « *peut-être cette présence de l'affectif dans la narration du vécu garantit-elle (comme plus fidèle au climat originaire de la conduite de récit) une rigueur meilleure que celle de la neutralité observante*. » (p 36). Il étudie ensuite de manière très fine la dimension rhétorique des entretiens ; il repère ainsi au travers d'expressions lexicales, des « *figures d'expression spatio-temporelles* », à savoir des exclusions – le quartier que l'on délaisse –, ou encore des phénomènes d'évitement – la substitution d'un chemin à un autre –, des contournements, etc. Et tout cela à l'aide d'un changement de ton, d'une différence d'expression, ou encore un saut vers une signification plus abstraite. (p 51).

Pour lier verbalisation et espaces de vie, nous avons également fait le choix de recueillir des récits, mais de récits réalisés lors de parcours, de cheminements avec l'habitant ou le représentant d'une entreprise ou institution locale.

La méthode des parcours commentés est utilisée en sociologie urbaine (Grosjean et Thibaud 2001, Thomas 2010) pour analyser comment des acteurs « vivent » - au double sens de « éprouvent » et « pratiquent » - leur relation à l'espace, qu'ils y habitent ou y travaillent. En géographie également se sont développées des techniques d'« interviews en marchant » (*walking interviews*), ou des interviews « *go-along* » (Jones *et al*, 2008). La méthode des parcours commentés nous est apparue pertinente dans le cadre de nos recherches sur l'« espace pratiqué ». Et cela pour deux raisons, que nous avons présentées dans un article méthodologique avec Anni Borzeix **[18]**. En premier lieu parce qu'elle permet d'accéder à une dimension souvent négligée, celle des compétences ordinaires d'usage des espaces que développent des habitants, des passants, ou des représentants institutionnels, leur aptitude à percevoir et à être vigilant à tel ou tel événement. En second lieu parce qu'elle permet d'accéder à l'espace ressenti. Ainsi, la parole « située » des acteurs accompagnés durant ces parcours donne accès à la fois à leur vécu de l'espace, ainsi qu'aux phénomènes qui troublent celui-ci. Elle donne aussi des clés pour comprendre la façon dont ces acteurs s'approprient l'espace, « font avec » lui (« deal with », selon l'expression de Lussault & Stock 2010) pour fonder leurs pratiques, le mobilisent pour construire les ressorts des organisations éphémères.

Nous avons appuyé notre utilisation de cette méthode des parcours commentés sur les hypothèses fondatrices que l'on trouve dans les recherches sur l'urbain, résumées par Grosjean & Thibaud (2001) : l'importance dévolue au corps, au ressenti, aux pratiques, au contexte, et aux perceptions en situation. Pour Thibaud (2001), trois hypothèses sont particulièrement importantes pour étudier le rapport des gens à l'espace : 1.) l'impossibilité pour le chercheur d'adopter une position de surplomb ; 2.) l'entrelacs du dire et du percevoir ; 3) l'inévitable « bougé » de la perception. L'hypothèse qui fonde les parcours commentés est que les opérations mentales et physiques sont inséparables, et qu'elles sont à l'origine de ce que Giddens appelle la « conscience pratique » (Giddens 1987) des acteurs.

Différentes formes de parcours commentés existent. Le chercheur peut accompagner la personne, ou la laisser seule, équipée d'un enregistreur. Mais dans tous les cas la personne est incitée à verbaliser ses pensées, qu'elle le fasse seule ou que le chercheur soit présent auprès d'elle et la relance. Des moyens d'enregistrement tels que la vidéo, la prise de photos, ou le rappel des endroits traversés permettent de lier les paroles aux espaces traversés. La méthode des parcours commentés s'adapte de fait à l'objet de la recherche. Dans notre approche, elle emprunte à la fois au *shadowing* (McDonald 2005 ; Czarniawska-Joerges 2007) et à l'approche ethnographique. Le parcours est alors une forme de « *shadowing* spatial », puisqu'il s'agit de suivre une personne mobile en étant attentif à sa relation à l'espace. Ces parcours nous ont permis de déconstruire un certain nombre d'idées reçues quant aux espaces « à problèmes », aux auteurs d'incivilités ou encore quant au rôle joué par les habitants face aux incivilités, et d'identifier des compétences d'usage de l'espace que possèdent les habitants.

En ce sens, le caractère ethnographique de la recherche est important, et donc la présence aux côtés de l'interviewé, en marchant. En effet, étrangère aux espaces traversés, nous tenions compte de nos propres sensations, surprises, émotions, dans l'interaction avec l'observé, pouvions les relativiser, ou les approfondir lors de l'entretien. De telles « épreuves » lors des parcours apparaissent particulièrement révélatrices des ressentis face aux espaces. Alfred van Marrewijk et Dvora Yanow (2010) recommandent ainsi au chercheur de porter une attention accrue à son corps en mouvement, un moyen incontournable, selon eux, pour accéder au rapport sensible que les personnes accompagnées entretiennent à leur espace. Ils préconisent également une triangulation des données, à travers les expériences d'autres personnes, ou d'autres sources (interviews, documents, etc.). Dans notre cas, les entretiens, la participation à des réunions, l'analyse documentaire et le *shadowing* plus classique d'acteurs, ont participé à

cette triangulation. En outre, le fait d'occuper différentes places sur le terrain et de pouvoir adopter une grande variété de postures contribue également à la triangulation des données.

3. **Pour une utilité sociale de la recherche**

Ce positionnement de recherche terrain nous renvoie à la question de l'utilité sociale de notre recherche. Avoir pour objet de recherche des organisations qui prennent en charge l'utilité sociale et se poser la question de l'utilité sociale du chercheur, cela semble aller de pair. Mais cela mérite approfondissement. Ainsi, il nous semble que notre positionnement méthodologique implique d'emblée une utilité sociale, puisque nous répondons à chaque fois à une demande, et que les acteurs de terrain interagissent avec nous et contribuent de ce fait à la production de la recherche. Toutefois, il peut être plus ou moins aisé, selon les terrains, d'identifier le caractère concret et direct de l'utilité sociale de nos recherches. Nous voudrions tout d'abord préciser que notre perspective est organisationnelle et gestionnaire, et s'inscrit dans une analyse des organisations mises en place dont on pourrait parfois regretter qu'elles ne traitent que partiellement le problème, ne s'attaquant qu'à certains de ses aspects. Ainsi, le travail sur les incivilités ne s'est pas intéressé aux causes profondes (chômage, pauvreté, violence etc.) mais aux modalités de prise en charge par les acteurs dans leur quotidien. De même, dans le cas de la téléassistance pour les personnes âgées, nous n'avons pas travaillé sur les questions sociales de solitude des personnes âgées. Dans le cas du chômage des jeunes diplômés, il ne s'est pas agi non plus de remettre en cause le fonctionnement du marché du travail… Notre projet n'est ni sociologique ni politique, mais bien organisationnel et gestionnaire : comment se fait la prise en charge au quotidien, qu'est-ce qui marche pour un traitement peut-être de surface, peut-être éphémère, mais qui permet de se débrouiller, de s'en sortir un peu mieux, etc.

Dans plusieurs cas, comme celui des incivilités ou celui de la téléassistance, il s'est agi de fournir à l'acteur public (ministère, caisse nationale) des analyses et des éléments sur d'autres formes de prises en charge de l'intérêt général, et nous avons mis en particulier l'accent sur le fait que des acteurs jusque-là invisibles pour l'acteur public, à savoir les habitants, ou l'usager (personne âgée et sa famille, les aidants, dans le cas de la téléassistance) participaient à ces coopérations territoriales. Dans d'autres cas, le rapport avec l'acteur moteur au centre de la coopération est plus direct et immédiat, pour l'analyse de son action et sa mise en valeur. Mais, s'il existe un objectif immédiat d'analyse, d'identification de points de tension et des manières de les surmonter qui est à destination souvent de l'acteur moteur de la coopération,

il nous semble tout de même que nos recherches s'inscrivent dans un objectif plus large, celui qui consiste à mettre en valeur des modèles d'organisation, ou de gouvernance, innovants, et de montrer qu'ils permettent de répondre à des enjeux sociétaux qui ne peuvent être gérés dans le cadre de modèles organisationnels plus classiques. Nous jouons alors un rôle de mise en valeur de ces modèles, qui permettent d'agir au plus près des territoires, et de produire d'autres formes de valeur que la valeur monétaire ou marchande.

Dernièrement, notre recherche menée en collaboration avec l'association NQT a donné lieu à la rédaction d'une part importante du Livre blanc édité par l'association à l'occasion de ses dix ans, présenté à l'Elysée au Président de la République, et mobilisé par cette dernière dans sa réflexivité sur son action. Grâce à des entretiens longs auprès des acteurs et à l'observation de moments de la vie de l'association, nous avons progressivement construit une analyse du « business model » social de l'association. Nous avons régulièrement fait parvenir le fruit de ces analyses aux dirigeants de l'association, qui par leurs réactions et réflexions ont également contribué à cette production de recherche. Dans le cas de la prise en charge des incivilités à l'échelle du quartier, nous étions partie intégrante d'un programme de recherche sur la polarisation sociale de l'urbain, porté par le PUCA, ministère de l'équipement. Dans le cas de la téléassistance au service des personnes âgées fragilisées, la recherche était menée pour la CNSA, Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie. Enfin, dans le cas de l'association Contact et Promotion, une action promouvant des actions sociales innovantes sur les quartiers, comme dans celui de RESF, réseau d'organisations engagées dans la défense des enfants scolarisés de parents sans papier, nous avons également produit, avec nos collègues chercheurs, des écrits à destination des dirigeants de ces organisations non lucratives, dans le premier cas sur les évolutions des contextes de financement sur la stratégie de l'association, dans le second sur son fonctionnement organisationnel. Dans chaque cas, il existe un « commanditaire », intéressé par la recherche, et qui en attend une production écrite. Il ne s'agit ainsi pas pour nous d'être neutre, mais d'être associée au mouvement, aux processus d'évolution et de construction, et chercher à être dedans pour comprendre ce qui initie ces mouvements et évolutions. **[43]**

Dans cette perspective, il nous paraît aussi intéressant de réfléchira à la nature de nos productions écrites intermédiaires. Pour beaucoup de nos recherches, nous avons été amenée à rédiger des productions écrites, avant la production finale d'articles de recherche. Ces écrits ont pris différentes formes. Il s'est agi souvent de rapports (cas de la SNCF **[60]**, cas des incivilités urbaines **[57]**, cas de la téléassistance **[61]**), et donc de premières mises en forme de

nos idées et résultats, écrites à destination des acteurs de terrain, qui souvent demandent une présentation de leur contenu et sont invités à les discuter. Cette forme de restitution a une portée parfois assez locale, quand elle est principalement à l'usage du demandeur (cas de Contact et Promotion, cas de Phare Emploi), et demande au chercheur de travailler à une diffusion plus large. Parfois, le demandeur a également pour rôle de diffuser ces résultats, en particulier dans le cas d'une recherche menée pour un acteur public (le ministère de l'équipement pour la recherche sur les incivilités urbaines ; la CNSA pour la recherche sur la téléassistance). D'autres formes d'écrits intermédiaires ont une portée managériale et sociale plus large. En premier lieu, nous avons expérimenté la rédaction de cas pédagogiques, dans le cadre de la recherche sur les entreprises libérées. Il s'agit de formes narratives des cas étudiés, à destination d'étudiants, donc mis sous une forme pédagogique. C'est aussi une manière de mettre en forme le terrain, de le diffuser, car le cas ainsi rédigé est porteur d'une analyse sous-jacente (cf le cas Favi, co-écrit avec P. Gilbert et A.C. Teglborg). Enfin, le cas le plus abouti de diffusion de nos écrits issus du terrain et pour le terrain, est notre participation déjà évoquée à la rédaction du livre blanc de NQT, dont nous avons rédigé avec l'équipe de recherche trois parties (l'analyse du modèle de l'association, une partie Paroles de jeunes, et une partie Paroles de parrains). La diffusion de ce produit intermédiaire de la recherche se fait alors à un niveau inhabituel (jusqu'à l'Elysée !) et obéit à la fois à l'objectif de caractériser autrement un succès pour l'organisation commanditaire (ici l'association NQT) et à l'objectif de faire connaître un modèle d'action spécifique. Si en tant que chercheur nous devons éviter de jouer le rôle de « faire valoir », nous assumons celui de « faire savoir », sous réserve qu'il existe une possible prise de recul et mise à jour aussi bien des réussites que des tensions identifiées dans l'action.

Chapitre Conclusif : Perspectives

Le programme de recherche que nous souhaitons continuer à développer porte sur ces coopérations et organisations territoriales, qui traitent de problématiques qui touchent à l'intérêt général. Elles sont porteuses de créativité organisationnelle, et doivent souvent répondre chemin faisant à des demandes sociétales nouvelles, qui ne peuvent être traitées dans les formes classiques de l'organisation. Nous avons observé que les questions du sens donné à ces situations, des échelles de construction des solutions différentes, comme celle du territoire ou du micro-espace partagé, la question de l'évolution des compétences et de l'articulation des activités entre elles sont au centre de leur construction.

Ce programme de recherche a été entamé dans le cadre de diverses institutions. Au Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, dans la suite du programme intitulé Dynamiques territoriales, se développe aujourd'hui un programme de recherche intitulé Créativité Organisationnelle et Sociétale, dont nous portons en partie la responsabilité. Dans le cadre de l'Institut Interdisciplinaire de l'Innovation (dit i3, ou i cube), nous participons également à la coordination d'un axe de recherche, intitulé Usages, Participation, Démocratisation de l'innovation. Dans ce cadre, nous participons à la construction d'un ouvrage (Participation et Innovation) avec d'autres chercheurs de *i 3* (qui devrait être réalisé pour fin 2016), dans la suite de l'organisation d'un colloque autour du thème « *Innovating in participation, Participating in Innovation* ». Au Gregor, centre de recherche de l'IAE de Paris, c'est dans le cadre de la chaire Mutations Anticipations Innovations, dirigée par Géraldine Schmidt, que nous développons nos travaux en collaboration, en particulier autour des dynamiques organisationnelles et territoriales mettant en scène des acteurs du secteur non lucratif. Nous souhaitons ainsi poursuivre l'analyse d'organisations telles RESF (décrite ci-avant), pour mettre en avant le rôle spécifique des associations pour faire émerger des dynamiques coopératives.

Au-delà de cette participation à l'animation de la recherche, qui nous semble importante dans le cadre d'une activité de direction de recherche, nous souhaitons continuer à développer nos recherches sur les organisations territoriales émergentes. Et cela à plusieurs échelons.

Dans un premier temps, il nous semble que les questions du territoire et de l'espace comme construit, support, détenteur de ressources, créateurs de proximité etc., loin d'être épuisées, participent aux réflexions sur les formes organisées qui prennent en charge l'intérêt général.

Le territoire est un construit intermédiaire, dont les qualités peuvent susciter ou pas, et façonner ou non des coopérations, et contribuer à la participation de nouvelles parties prenantes, y compris profanes et bénévoles. C'est un échelon dont use la puissance publique (il n'est qu'à voir le regroupement créé sur le plateau de Saclay, là où se situe justement aujourd'hui le CRG), dans l'espoir de susciter des rencontres, des croisements, des apprentissages et de faire émerger innovation et compétence collective ; mais c'est aussi un échelon qui permet des formats plus émergents de coopération. Quelles sont alors les qualités du territoire, qui peuvent susciter ces formes de coopération participative ? Dans quels cas cela fonctionne-t-il, ou non ? En quoi ces qualités territoriales peuvent-elles susciter de la créativité et de l'innovation ? Nous avons coordonné avec Thomas Paris un numéro de la revue Réseaux, intitulé Lieux et Création (paru en 2016), sur cette thématique.

Ensuite, nous proposons de considérer les qualités (physiques, sociales, géographiques) du territoire et des espaces, en articulant le niveau micro de l'activité, et les niveaux plus méso ou macro, que sont les coordinations sur des territoires, les stratégies émergentes, territoriales et multi-territoriales. Il nous semble qu'un apport en sciences de gestion sur la question des organisations territoriales, qui articule ces niveaux micro et méso, permet de prendre une orientation différente de celle des économistes industriels qui ont développé les analyses sur les relations économiques dans les Clusters par exemple, ou se sont intéressé aux différentes formes de proximité existant au sein de territoires économiques. Considérer à un niveau micro comment s'imbriquent les acteurs humains et non humains, comment s'articulent les différents ingrédients d'un agencement organisationnel territorialisé, nous semble une perspective sur laquelle les chercheurs en gestion peuvent contribuer au débat social.

Troisièmement, une connexion nous semble pouvoir être faite entre le mouvement à la mode aujourd'hui sur la dite « libération » des entreprises, qui veut en supprimant des attributs classiques de l'organisation, amener à plus de créativité, d'engagement, et contribuer à un bien-être supérieur des salariés, et celui des organisations territoriales émergentes. En effet, le territoire, ou l'espace partagé, est un échelon organisationnel et managérial qui reste peu exploré, et qui est à même de susciter des formes nouvelles de coopération et d'organisation. Nous avons ainsi identifié les rôles des acteurs moteurs, différents d'un leadership classique, les formes de sensemaking et d'engagement collectif, etc. L'attention portée au territoire peut apporter une forme de réflexion originale sur cette émergence des nouvelles formes d'organisation, tout comme le fait déjà nous semble-t-il la réflexion sur les espaces partagés, intra ou inter-organisations (FabLabs,…). Nous souhaitons poursuivre cette réflexion.

Le quatrième volet du programme de recherche que nous souhaitons développer porte sur le rôle des organisations non lucratives, en particulier les associations, au sein de ces collectifs qui se constituent autour des questions d'innovation sociale et sociétale. Ainsi, nos recherches menées auprès de l'association Contact et Promotion, de l'association NQT, ainsi que de RESF, sont illustratives de cette volonté et nous souhaitons approfondir en particulier leurs caractéristiques organisationnelles, et les divers leviers utilisés par ces acteurs pour créer une dynamique coopérative avec d'autres partenaires, sur lesquels les associations en question n'ont pas d'autorité hiérarchique ou de pouvoir économique. Comment susciter l'engagement, comment le pérenniser, à quelle échelle territoriale est-il pertinent de se situer, faut-il combiner les échelles territoriales ? L'échelon micro, en particulier car le bénéficiaire en l'occurrence est une personne, qui vit à un échelon micro-local, est particulièrement important pour l'engagement, mais il est souvent relié, pour des questions d'efficacité et de démultiplication de l'action à d'autres niveaux d'action territoriaux. Comment réaliser ce lien sans perdre la dimension de sens donné à l'action, qui sous-tend les engagements des acteurs locaux ? Ces questions nous semblent tout à fait fondamentales, et font écho à la responsabilité pédagogique que nous assumons en ce moment avec la direction du master Management des associations, et les collaborations menées autour de ce master avec mes collègues Philippe Eynaud, Damien Mourey, et Géraldine Schmidt.

Enfin, l'obtention de la HDR, au-delà de l'animation de la recherche, a pour enjeu également l'encadrement de thèses, qui nous semble un processus pour le coup extrêmement difficile et plein d'enjeux, car il touche à l'avenir des doctorants. Pour travailler cet exercice, nous avons pour l'instant réalisé des co-encadrements, ou bien des encadrements avec comité de pilotage. Une de ces thèses a abouti, en 2010, celle de Anne Yoldjan, autour de la culture d'entreprise (dans le cas de Siemens). Ce co-encadrement, réalisé avec Géraldine Schmidt, nous a été d'une grande aide. Il s'agit à la fois de suivre le cheminement du doctorant, avec une familiarité distante pour reprendre cette expression de Michel Matheu qui désigne un positionnement ethnographique. Etre à la fois distante, mais sans être absente, avec la nécessité d'une présence plus structurante à certains moments clés. D'autres encadrements ne sont pas allés au bout. Aussi, nous ressentons une forte humilité vis-à-vis de cette activité, d'autant que nous avons été formée aux méthodes de nature interprétative et abductive, où c'est au travers d'aller-retours entre terrain et théories que l'on construit progressivement sa problématique. Ce positionnement n'est pas facile à mener, il faut une certaine confiance dans le fait qu'il y aura un aboutissement à ce travail. Nous mesurons toute l'importance des

moments de travail collectif autour d'une thèse, que cela soit dans le cadre de comités de thèse, comités de pilotage, séances d'encadrement doctoral. Nous participons d'ailleurs, et avons participé à des comités de thèse pour des thèses de l'INRA (la thèse de Cloé Vitry, soutenue en 2015, et dirigée par Eduardo Chia, INRA ; et aujourd'hui la thèse de Hélène Cristofari, INRA, dirigée par Nathalie Girard et Danière Magda) Et sans doute l'un des enjeux est-il de transmettre cette confiance à nos futurs doctorants, pour qu'ils dépassent cette crainte, et que leur créativité en soit libérée. Aujourd'hui, nous co-encadrons, toujours avec Géraldine Schmidt, la thèse de Rodolphe Liabaud, sur Sensemaking et dynamique culturelle. Et au CRG, c'est le travail de Julien Kleszczowksi dont nous encadrons la thèse qui porte sur l'évaluation de l'utilité sociale dans une grande organisation non lucrative. Les doctorants, et plus largement tous les étudiants dont nous avons encadré les travaux de master (master recherche et master professionnels) ont aussi nourri notre pratique d'encadrement, et permis d'en identifier certains des principes.

Aujourd'hui, au-delà de la production de la thèse, l'encadrement des jeunes chercheurs passe aussi par la constitution d'un dossier, et donc la réalisation de communications et d'articles. Il faut donc développer un certain savoir-faire dans le choix des revues, le choix des colloques, etc. Nous co-animons avec Hervé Dumez depuis 2005 les ateliers d'écriture de AEGIS - groupement de recherche piloté par le CRG mais inter-laboratoires - qui aident chercheurs confirmés et doctorants à travailler leurs articles en vue de publications. Nous y avons beaucoup appris, tant il est vrai que le passage d'écrits de thèse ou de terrains à celui d'articles est très difficile, et parfois très frustrant. On voudrait tout dire, et il faut choisir un fil. On a du mal à se tenir à ce fil tant les terrains sont complexes et les idées entremêlées, mais il faut tout de même l'identifier et le tenir. Cela peut être un travail d'autant plus difficile que les thèses terrain (ou pour un chercheur confirmé le travail sur un terrain) nous conduisent à analyser des situations où beaucoup de fils se mêlent, et où il peut nous sembler « trahir » cette complexité que de chercher à la raconter en suivant un fil donné. Mais c'est l'exigence de ce type d'exercices qu'est la publication d'articles aujourd'hui, ce développement d'une idée clé qui peut être une petite pierre à une contribution collective. En cela, l'animation des ateliers d'écriture nous a autant appris qu'elle aura pu servir nous l'espérons au développement de la publication des participants.

Et pour conclure, nous nous proposons de répondre à cette question : pourquoi la HDR aujourd'hui… Cela fait plusieurs années que nous avons cet objectif en tête, que progressivement des terrains qui nous apparaissaient épars se connectent, que nous voyons

surgir des axes communs. Nous avons d'ailleurs écrit plusieurs articles pour nous y aider, l'article Cadrages dans le livre collectif consacré aux travaux de Jacques Girin **[33]**, l'article sur Le territoire Objet de gestion, dans la revue Responsabilité de l'environnement annales des mines **[52]**, ou encore le chapitre « When urban space becomes organizational space» **[38]** dans l'ouvrage coordonné par N. Mitev et F.X. de Vaujany. Ces articles ont été pour nous des exercices préalables à la mise en forme d'une pensée, que nous avons essayé d'exprimer ici. Cet exercice de la HDR est malgré tout très spécifique. S'il amène à forcer le trait sur des connexions entre différentes recherches, nous nous sommes rendue compte que cela nous a justement permis de découvrir des angles communs, de relier des méthodologies, des terrains ou encore des résultats que nous n'avions jusqu'ici jamais cherché à mettre en écho.

Aussi, nous renouvelons nos remerciements, déjà exprimés au début de ce document à ceux qui nous ont poussée à cette écriture, et à tous ceux présents dans notre parcours, pour les accompagnements, les découvertes, les constructions collectives, tous ces moments partagés dont nous avons cherché à retracer le cheminement et la cohérence, au travers de cette écriture.

Bibliographie

Althabe Gérard (1990), "L'ethnologue et sa discipline", *L'Homme et la société*, n° 95-96, pp. 25-41

Augé Marc (1992), *Non-lieux, introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Paris, Éditions du Seuil, coll. La Librairie du XXI^e^ siècle. (traduit en anglais : Augé Marc (1995), *Non-Places: Introduction to an Anthropology of Supermodernity*. London: Verso)

Augoyard Jean-François (1979), *Pas à Pas, Essai sur le cheminement quotidien en milieu urbain*, Paris, Ed du Seuil.

Bayart Denis (1999), "La ronde des agents d'accueil en gare du Nord", *in* Joseph Isaac, *Villes en gare*. Editions de l'aube. La Tour d'Aigues, 1999, pp 193-211

Beccatini Giacomo (1992), "Le district marshallien : une notion socio-économique", *in* Benko G. et Lipietz A. (sous la dir. De), *Les Régions qui gagnent*, Paris, PUF, pp 35-46

Bechky Beth A. (2006), "Gaffers, Gofers, and Grips: Role-Based Coordination in Temporary Organizations". *Organization Science* 17/1: 3-21.

Benghozi Pierre-Jean (1990), "La négociation d'une recherche : une étape-clé dans la méthodologie d'intervention", *Économies et Sociétés*, mai

Bidet Alexandra (2006), Introduction générale Le travail et sa sociologie au prisme de l'activité, *Sociologie du travail et activité*, Octares Éditions, pp.254

Bidet Alexandra (2007), Compte-rendu sur "Silvia Gherardi, Organizational Knowledge. The Texture of Workplace Learning, Oxford, Blackwell Publishing, 2006", *Sociologie du travail*, vol 49, n° 3, juillet-septembre

Blackler Frank (1995), "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation", *Organization Studies*, 1995, vol. 16, n°6.

Blackler Frank, Crump Norman, Mc Donald Seonaidh (1993), "Organizing Processes in complex activity networks", in Nicolini Davide, Gherardi Silvia, Yanow Dvora (2003), *Knowing in Organizations. A Practice-based Approach*, M.E. Sharpe Inc., Armonk.

Boris-Azeau Isabelle, Defélix Christian, Loubès Anne, Uzan Odile (2015), *RH, RSE et territoires, Défis théoriques, réalisations pratiques*, AGRH, Vuibert

Borzeix Anni (1988), Communication au séminaire Langage et Travail, "Situation : entre sociologie et sociolinguistique", 19 mai 1988

Borzeix Anni, Cochoy Franck (2008), "Travail et théories de l'activité : vers des workspace studies ?", *Sociologie du travail* 50, pp. 273-286.

Borzeix Anni (2001), "L'information des voyageurs en gare du Nord", in Borzeix A et Fraenkel B. (eds), *Langage et Travail – Communication, cognition, action*, CNRS Editions, pp 203-230

Borzeix Anni, Collard Damien (1999), "La gestion des gares de banlieue est-elle une compétence ?", *Education permanente*, n° 141

Bouba-Olga Olivier, Grossetti Michel (2008), "Socio-économie de proximité", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp 311-328.

Bourdin Alain (2010), "Collectivités territoriales : vertus et vices de la simplification du 'mille-feuille'", *Espaces et sociétés*, n°142, pp 113-116, 2010/2

Bourgeat S. (2004), "La notion de Territoire en géographie. Son histoire et son articulation avec les autres problématiques actuelles de la discipline", Working paper, mars 2004. http://www.acgrenoble.fr/histoire/programmes/lycee/classique/premiere/prog2003/territoire.pdf

Bouty Isabelle, Godé Cécile, Drucker-Godard Carole, Nizet Jean, Pichault François, Lievre Pascal (2012), "Coordination practices in extreme situations". *European Management Journal*, 30(6), 475-489.

Brown John S., Duguid Paul, (1991), "Organizational learning and communities of practice : Toward a unified view of working, learning and innovation", *Organization Science*, 2 (1).

Calamel Ludivine, Defélix Christian, Picq Thierry, Retour Didier (2012), "Inter-organisational projects in french innovation clusters : the construction of collaboration", *International Journal of Project Management*, vol 30, Issue 1, January, pp 48-59

Callon Michel, Law John (1988), "La protohistoire d'un laboratoire", in *La Science et ses réseaux, Genèse et circulation des faits scientifiques*, ed M. Callon, Editions La Découverte, 1988

Callon Michel (1986), "Eléments pour une sociologie de la traduction", *L'année Sociologique*, vol 36, 169-208

Carpiano Richard M. (2009), "Come take a walk with me: The "Go-Along" interview as a novel method for studying the implications of place for health and well-being. *Health & Place*, 15(1), 263-272.

Casteigts Michel (2010), "Réforme(s) territoriales(s) : de la complexité comme solution à la simplification comme problème", *Espaces et sociétés*, n°142, 125-130

Chabault Denis, Hulin Annabelle, Leroy Daniel, Soparnot Richard (2013), *La gestion des ressources humaines au service des réseaux d'innovation*, L'Harmattan.

Chia Eduardo, Brossier Jacques, Benoit Marc, Falloux Jean-Charles, Pierre Philippe (1992) "Recherche-action : qualité de l'eau et changement des pratiques agricoles", *Economie rurale*, n° 208-209

Chia Eduardo, Torre André, Rey-Valette Hélène (2008), "Vers une 'technologie' de la gouvernance territoriale. Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la gouvernance des territoires", *Norois*, n°209, 2008/4.

Chiapello Eve, Gilbert Patrick (2013), *Sociologie des outils de gestion : introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris : La découverte.

Coissard Steven, Pecqueur Bernard (2007), Les dynamiques territoriales : débats et enjeux des différentes approches disciplinaires, *XVIII*è *colloque de l'ASRDLF*, Grenoble, Chambéry, 11-13/7/2007.

Collard Damien (2002), *La médiation : une compétence ingérable – L'exemple des emplois-jeunes de la SNCF*, Thèse de doctorat de l'École polytechnique, novembre.

Cook Scott D.N., Brown John Silly (1999), "Bridging Epistemologies: The generative dance between organizational Knowledge and organizational Knowing", *Organization Science*, 10(4), 381-400

Cooren François, Taylor James R., Van Every Elizabeth J. (2006), *Communication as Organizing*, Lawrence Erlbaum Associates Editors, Mahwah New Jersey

Courlet Claude (2002), "Les systèmes productifs localisés. Un bilan de la littérature" *Études et Recherches sur les Systèmes agraires et le développement. INRA.* 2002, 33, 27-40

Courpasson David, Dany Françoise, Clegg Stewart (2012), "Resisters at work: generating productive resistance in the workplace", *Organization Science*, 23(3), 801-19

Czarniawska-Joerges Barbara (2007), *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*, Liber Copenhagen Business School Press.

Dale Karen, Burrel Gibson (2008), *The spaces of organization & the organization of space - Power, Identity & Materiality at Work*, Palgrave MacMillan

David Albert (2000), "La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?", *in* David, A., A. Hatchuel et R. Laufer (Ed.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris: Vuibert, 193-213.

Debarbieux Bernard (2003), "Territoire", in *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Lévy J. et Lussault M. (Ed.), Paris, Éditions Belin, 910-912

De Certeau Michel (1990), *L'invention du quotidien, vol 1 : Arts de faire*, Gallimard, Paris

De Chergé Hilaire (1992), *Servir et Gérer dans le domaine socio-sanitaire : comment les professionnels de la prise en charge apprennent-ils à rendre des comptes ?*, Thèse de doctorat de l'Ecole polytechnique

Defélix Christian, Mazzilli Ingrid (2009), "De l'individu au territoire : la longue marche de la gestion des compétences", In D. Retour, T. Picq, C. Defélix (Ed.), Gestion des compétences. Nouvelles dimensions, nouvelles relations. Paris: Vuibert.

Deffontaines Jean-Pierre, Benoit Marc, Brossier Jacques, Chia Eduardo, Gras F., Roux F. (Ed) (1993), *Agriculture et qualité des eaux ; diagnostic et proposition pour un périmètre de protection*, INRA

De Fornel Michel, Quéré Louis (1999), "La logique des situations, Nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales", *Raisons pratiques*, n° 10

De Terssac Gilbert (2003), "La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat", in *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud – Débats et Prolongements*, De Terssac G. (ed), La découverte, Paris, 11-33

Dewey John (1993), *Logique. La théorie de l'enquête*, (première édition 1938), Paris, Presses Universitaire de France.

Di Meo Guy (1996), *Les territoires du quotidien*, L'Harmattan.

Di Méo Guy, Castaingts Jean-Pierre, Ducourneau Colette (1993), "Territoire, patrimoine et formation socio-spatiale", *Annales de Géographie*, n° 573, sept-oct

Donzelot Jacques (1986), "D'une modernisation l'autre", *Esprit* 8-9, 30-45

Donzelot Jacques, Wyvekens Anne, Mevel Catherine (2003), *Faire société : la politique de la ville aux Etats-Unis et en France*, Seuil, Paris.

Dumez Hervé (1987), "Comprendre la dynamique des organisations : la perspective clinique", *Analyses de la Sedeis*

Dumez Hervé (1988), "Petit organon à l'usage des sociologues, historiens et autres théoriciens des pratiques de gestion", *Economies et Sociétés*, n°8, 1988, 173-186

Dumez Hervé (2014), *Méthodologie de la recherche qualitative – Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert

Duran Patrice, Thoenig Jean-Claude (1996), "L'État et la gestion publique territoriale", *Revue française de science politique*, vol 46, n°4, 580-622

Ehlinger Sylvie, Perret Véronique, Chabaud Didier (2007), "Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisation ? », *Revue française de gestion*, vol 33, n°170, 155-171

Elsbach Kimberly D., Barr Pamela S., Hargadon Andrew B. (2005), "Identifying Situated Cognition in Organizations", *Organization Science*, 16: 4, 422-433.

Engeström Yrjö, Puonti Anne, Seppänen Laura (2003), "Spatial and Temporal Extension of the object as a challenge for reorganizing work", in Nicolini D., Gherardi S., Yanow D. (2003), *Knowing in Organizations. A Practice-based Approach*, M.E. Sharpe Inc., Armonk.

Engeström Yrjö (2001), "Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization", *Journal of Education and Works*, vol. 14, n°1, 133-156

Engeström Yrjö (2008), "Quand le centre se dérobe : la notion de *knotworking* et ses promesses", *Sociologie du Travail*, n°50 :3, 303-330

Engeström Yrjö (2008), *From teams to knots: activity theoretical studies of collaboration and learning at work.* Cambridge: Cambridge University Press.

Engeström Yrjö, Engeström Ritva, Vähäaho Tarja (1999), "When the Center Does not Hold: the Importance of Knotworking". *in* Chaiklin, S. Hedegaard, M. & Jensen, U.J. (Eds.) *Activity Theory and Social Practice: Cultural-Historical Approaches*. Aarhus University Press, 345-374.

Eynaud Philippe (2015), *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Juris Editions, Dalloz

Faraj Samer, Xiao Yan (2006), "Coordination in fast-response organizations". *Management Science*, 52:1155-1169.

Fauré Bertrand, Arnaud Nicolas (2014), *La communication des organisations*, Repères La Découverte

Feldman Martha S., Pentland Brian T. (2003), "Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change", *Administrative Science Quarterly*, 48 : 94-118

Garfinkel Harold (1984), *Studies in Ethnomethodology*, Policy Press, Cambridge.

Gherardi Silvia (2006), *Organizational knowledge: the texture of workplace learning*, Blackwell Publishing

Gherardi Silvia (2015), "To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of *agencement* and formativeness", *Organization*, published online before print (2015) http://doi.org/10.1177/1350508415605174

Gibson James J. (1979), *The ecological approach to visual perception*, Boston, Houghton, Mifflin Co

Giddens Anthony (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France.

Gilly Jean-Pierre, Torre André (2000), *Dynamiques de proximité*, Paris, L'Harmattan.

Girin Jacques (1989), "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations", Communication à la journée d'étude la recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris, 10 mars 1989, http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2009-02-11-1490.pdf

Girin Jacques (1990a), "L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode", *in* Martinet, A.-C. (Ed.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris: Economica, 141-182.

Girin Jacques (1990b), "Problèmes du langage dans les organisations", *in* Chanlat, Jean-François (Ed.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Québec: Editions Eska, 37-77.

Girin Jacques (1995), "Les agencements organisationnels", in Charue-Duboc F. (dir.), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, Édition l'Harmattan, Paris, 233-279

Girin Jacques (2000), "Management et complexité: comment importer en gestion un concept polysémique? " *in* David, A., A. Hatchuel et R. Laufer (Ed.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris: Vuibert, 125-139.

Girin Jacques (avec la collaboration de J.F. Chanlat, H. Dumez, M. Breton) (2016), *Langage, organisations, situations et agencements*, Laval, Presses de l'Université de Laval

Goffman Erwing (1987 (1981)), *Façons de parler*, Paris: Editions de Minuit.

Goffman Erwing (1988 (1964)), La situation négligée, *in* (Ed.), *Les moments et leurs hommes*, Paris: Editions de Minuit, 143-149.

Goffman Erwing (1991), *Les cadres de l'expérience*, (1974 pour la première), Paris: Editions de Minuit.

Grosjean Michèle, Thibaud Jean-Pierre (Eds.) (2001), *L'espace urbain en méthodes*, Editions Parenthèses

Groth Jacqueline, Corijn Eric (2005), "Reclaiming Urbanity: Indeterminate Spaces, Informal Actors and Urban Agenda Setting", *Urban Studies*, 42/3, 503-526.

Helin Jenny, Hernes Tor, Hjorth Daniel, Holt Robin (2014), *The Oxford Handbook of Process Philosophy and Organization Studies*, Oxford Press University.

Horgen Turid, Joroff Michael, Porter William, Schon Donald A. (1999), *Excellence by design: Transforming workplace and work practice*. New York: Wiley

Howard-Grenville Jennifer A. (2005), "The persistence of flexible organizational routines : the role of agency and organizational context", *Organization Science*, 16 (6), 618-636

Hussenot Anthony (2016), "Introduction au tournant processuel", *in* De Vaujany F.X., Hussenot A. & Chanlat J.F., *Théories des organisations : quatre tournants pour penser les évolutions organisationnelles et managériales*, Economica.

Hutchins Edwin (1994), "Comment le 'cockpit' se souvient de ses vitesses", *Sociologie du Travail*, 36: 4, 451-473.

Hutchins Edwin (1995), *Cognition in the Wild*, Cambridge Massachussetts: MIT Press.

Iedema Rick, Long Debbi, Carroll Katherine (2010), "Corridor communication, spatial design and patient safety: enacting and managing complexities", In Van Marrewijk, Alfons and Dvora Yanow, *Organizational Spaces – Rematerializing the Workaday World*, Edward Elgar Publishing

Jackson Susan E., Dutton Jane E. (1988), "Discerning Threats and Opportunities", *Administrative Science Quarterly*, 33: 370-387.

Jarzabkowski Paula, Lê Jane K., Feldman Martha (2012), "Toward a Theory of Coordinating: Creating Coordinating Mechanisms in Practice", *Organization Science*, vol 23, n°4, July-August , 907-927.

Jarzabkowski Paula (2005), *Strategy as Practice. An activity-based approach*, London, Sage

Jarzabkowski Paula, Burke Gary, Spee Paul (2015), "Constructing spaces for strategic work : a multi-modal perspective", *British Journal of Management*, vol 26, 26-47

Jegouzo Yves (2010), "Les chantiers de la simplification", *Espaces et sociétés*, 2010/2, n°142, 117-123

Johnson Gerry, Langley Ann, Melin Leif, Whittington Richard (2007), *Strategy as Practice*, Cambridge University Press

Johnson Gerry, Melin Leif., Whittington Richard (2003), "Micro strategy and strategizing : towards an activity-based view", *Journal of Management Studies*, 40, 1:3-22

Jones Phil, Bunce Griff, Evans James, Gibbs Hanna, Ricketts Hein Jane (2008), "Exploring Space and Place with Walking Interviews", *Journal of Research Practice* 4, http://jrp.icaap.org/index.php/jrp/article/view/150/161

Joseph Isaac, Boullier Dominique, Guillaudeux V., Levy Emmanuelle, Lacoste Michèle, Bayart Denis, Borzeix Anni (1995*), Gare du Nord Mode d'Emploi*, Plan Urbain RATP SNCF

Journé Benoît (1999), *Les organisations complexes à risques. Gérer la sûreté par les ressources, études de situations de conduite de centrales nucléaires*, thèse de doctorat, École Polytechnique, Paris

Kornberger Martin, Clegg Stewart R. (2004), "Bringing Space Back In: Organizing the Generative Building", *Organization Studies*, 25(7), 1095-1114

Kusenbach Margarethe (2003), "Street phenomenology: The go-along as ethnographic research tool", *Ethnography*, 4(3), 455-485.

Lanzara Giovan Francesco (1983), "Ephemeral organizations in extreme environments: emergence, strategy, extinction", *Journal of Management Studies* 20/1: 71-95.

Lascoumes Pierre, Le Bourhis Jean Pierre, (1998), "Le bien commun comme construit territorial : identités d'action et procédures", *Politix*, vol 42, 37-66,

Latour Bruno (2005) *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory*, Oxford, UK : University Press

Lave Jean et Wenger Etienne (1990), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press.

Lefebvre Henri (2000/1974), *La production de l'espace*, Antrhopos, 4° edition (1° edition en 1974)

Leloup Fabienne, Moyart Laurence, Pecqueur Bernard, (2005) "La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ?" *Géographie, Économie, Société*, n°7, 321-331.

Leonardi, Paul M. (2011), "When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies", *MIS Quarterly*, 35 (1), 147-167.

Leroux Isabelle (2006), "Gouvernance territoriale et jeux de négociation. Pour une grille d'analyse fondée sur le paradigme stratégique". *Négociations*, Vol. 2, no 6, 83-98.

Levi-Strauss Claude (1958), *Anthropologie structurale*. Paris, Plon

Lévy Jacques, Lussault Michel (2003), "Espace", *in Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Lévy J. et Lussault M. (Ed.), Editions Belin, 325-333

Lévy Jacques (2003), "Territoire", *in Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Lévy J. et Lussault M. (Ed.), Editions Belin, 907-910

Lichtenberger Yves (2003), "Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux", in *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud – Débats et Prolongements*, De Terssac G. (ed), La découverte, Paris, 51-60

Licoppe Christian (2008), "Dans le « carré de l'activité" : perspectives internationales sur le travail et l'activité », *Sociologie du travail*, 50, 287-302

Lorino Philippe et Peyrolle Jean-Claude (2005), "Démarche pragmatiste et mise en processus dans les situations de gestion", *in* Teulier, R. et P. Lorino (Ed.), *Entre connaissance et organisation: L'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*, Paris: Editions La Découverte, 220-229.

Lorino Philippe et Teulier Régine (Ed.). (2005), *Entre connaissance et organisation: l'activité collective*, Paris: La Découverte, collection recherches.

Lorino Philippe (2005), "Théorie des organisations, sens et action : le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations", *in* Teulier, R. et P. Lorino (Ed.), *Entre connaissance et organisation: L'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*, Paris: Editions La Découverte, 54-71

Lussault Michel (2007), *L'Homme spatial. La Construction sociale de l'espace humain*. Paris : Éditions du Seuil, coll. La Couleur des idées, 366 p.

Lussault Michel, Stock Mathis (2010), "'Doing with space': towards a pragmatics of space", *Social Geography*, 5, 11-19

Matheu Michel (1986), "La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion dans notre société ?", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n°2, mars

Mazzilli Ingrid (2010), "GRH, Territoire et Traduction, ou la difficile naissance d'une gestion territoriale des ressources humaines", Communication *Congrès AGRH*, Saint Malo

McDonald Seonaidh (2005), "Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research". *Qualitative Research*, Vol. 5 no. 4, 455-473.

Mendez Ariel, Mercier Delphine (2006), "Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles", *Revue française de gestion*, n° 164, 253-275

Michaux Valéry (2011), "Les déterminants de la performance des gouvernances territoriales – le cas des stratégies concertées de développement durable des territoires", *Revue Française de Gestion*, n° 217, 35-60

Miettinen Reijo, Samra-Fredericks Dalvir, Yanow Dvora (2009), "Re-turn to practice: an introductory essay", *Organization Studies*, Vol. 30 No. 12, 1309-1327.

Moisdon Jean-Claude, Tonneau Dominique (1983), "Gestion de la complexité : l'exemple des laboratoires de biochimie de l'Assistance publique de Paris », *Economies et Sociétés, série Sciences de gestion*, n°3, 1501-1543

Moro Christiane (2001), "La Cognition située sous le regard du paradigme historico-culturel vygotskien", *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften* 23 (3), S. 493-512

Nicolini Davide, Gherardi Silvia, Yanow Dvora (2003), *Knowing in Organizations. A Practice-based Approach*, M.E. Sharpe Inc., Armonk.

Norman Donald A., (1994), *Defending human attributes in the age of the machine*. New York: Voyager Books.

Okhuysen Gerardo A., Bechky Beth A., (2009). "Coordination in Organizations: an integrative perspective". *The Academy of Management Annals* 3/1: 463-502.

Orlikowski Wanda J. (2005) "Material works: Exploring the situated entanglement of technological performativity and human agency", *Scandinavian Journal of Information Systems,* vol. 17, n° 1, 183-186.

Orlikowski Wanda J. (2007) "Sociomaterial Practices: Exploring Technology at work", *Organization Studies*, vol. 28, n° 9, 1435-1448.

Pecqueur Bernard (2015), "Evolution récente des dynamiques territoriales en France. Vers un modèle productif territorialisé ?" *in* Boris-Azeau Isabelle, Defélix Christian, Loubès Anne & Uzan Odile (eds), *RH, RSE et territoires, Défis théoriques, réalisations pratiques*, Paris, AGRH/Vuibert, 15-32.

Petrella Francesca, Richez-Battesti Nadine (2009), "Diversité des formes de gouvernance territoriale des politiques sociales et places des organisations d'économie sociale et solidaire : regards croisés sur les services de care en Europe", *Pôle Sud*, n° 31/2, 25-40.

Pickering Andrew (1995), *The mangle of practice, time, agency and science*. Chicago (IL), University of Chicago Press.

Porter Michael E. (1998), "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, November-December, 77-90

Reynaud Jean-Daniel (1997, 3e éd./1987), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

Roché Sébastien (1993), *Le sentiment d'insécurité*, Paris, Presses Universitaire de France.

Roché Sébastien (2002), *Tolérance zero ? Incivilités et insécurité*, Paris, Odile Jacob.

Rouleau Linda (2013), "L'ethnographie organisationnelle d'hier à Demain", *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Supplément (HS), 27-43.

Rousseau François (2007), "Réapprendre à conter : genèse d'un entrepreneur social", *Gérer et Comprendre*, n° 87 (mars), 23-34.

Schatzki Theodore R. (2001), "Introduction", *in* Schatzki Theodore R., Knorr Cetina Karin & Von Savigny Eike *The practice Turn in contemporary Theory*, Oxon (UK)/New York, Routledge, 1-14.

Schatzki Theodore R., Knorr Cetina Karin, Von Savigny Eike (2001), *The practice Turn in contemporary Theory*, Oxon (UK)/New York, Routledge.

Star Susan Leigh, Griesemer James R. (1989), "Institutional Ecology, Translations » and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39", *Social Studies of Science*, vol. 19, n°3, pp 387-420.

Suchman Lucy A. (1987), *Plans and situated actions: The Problem of Human-Machine Communication*, New York, Cambridge University Press.

Coreen François, Taylor James R., Van Every Elizabeth J. (2006), *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*, Mahwah (NJ), Lawrenceschütz Erlbaum Associates Publishers.

Thibaud Jean-Paul (2001), "La méthode des parcours commentés", *in* Grosjean Michèle & Thibaud Jean-Paul (eds.), *L'espace urbain en méthodes*, Marseille, Éditions Parenthèses, pp 79-99.

Thomas Rachel (dir.) (2010), *Marcher en Ville*, Paris, Éditions des Archives Contemporaines.

Thornton Patricia H., Ocasio William, Lounsbury Michael (2012), *The institutional logics perspective. A New Approach to Culture, Structure, and Process*, Oxford, Oxford University Press.

Torre André (2010), "Conflits environnementaux et territoires", *in* Zuindeau Bertrand (ed.), *Développement Durable et Territoire*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion

Toussaint Jean-Yves (2003), *Projets et usages urbains. Fabriquer et utiliser les dispositifs techniques et spatiaux de l'urbain*. Habilitation à Diriger des Recherches, Géographie. Université Lumière - Lyon II, 19 décembre.

Tsoukas Haridimos, Chia Robert (2002), "On organizational becoming: Rethinking organizational change" *Organization Science*, vol. 13, n° 5, 567-582.

Uzan Odile, Loubès Anne (2013), "'Introduction' au Cahier RSE, DD, GRH et Territoire. Vers de nouveaux modèles de gestion partenariale et territorialisée ?", *Management et Avenir*, n° 59, 98-101

Van Mannen John (1979), "The Fact of Fiction in Organizational Ethnography", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 4, 539-550

Van Marrewijk Alfons, Yanow Dvora (2010), *Organizational Spaces: Rematerializing the Workaday World*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing.

Veltz Pierre (1996), *Villes et Territoires*, Paris, Presses Universitaires de France.

Vygotski Lev S. (1985/1934), *Pensée et langage*, Paris, Éditions Sociales.

Warf Barney, Arias Santa (2009), "Introduction: the reinsertion of space into the social sciences and humanities", *in* Warf Barney & Arias Santa (eds.) *The Spatial Turn. Interdisciplinary perspectives*, London, Routledge, pp. 1-10.

Weick Karl E. (1979), *The Social Psychology of Organizing. Second Edition*, Massachusetts, Addison-Wesley.

Weick Karl E. (1995), *Sense making in Organizations*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications.

Weick Karl E., Sutcliffe Kathleen M. (2001), *Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity*, San Francisco (CA), Jossey-Bass.

Weick Karl E., Sutcliffe Kathleen M., Obstfeld David (2005), "Organizing and the Process of Sensemaking", *Organization Science*, vol. 16, n° 4, 409-421.

Whittington Richard (2003), "The work of strategizing and organizing: for a practice perspective", *Strategic Organization*, vol. 1, n° 1, 117-125.

Zimmermann Jean-Benoît (2008), "Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée", *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 184, 105-118.

Liste numérotée de nos publications

[1]
1995 – Thèse de doctorat de l'Université Paris IX Dauphine : « Du conflit à la coopération : un processus de structuration – Le cas de la protection d'une nappe d'eau minérale vis-à-vis de pratiques agricoles », 19 décembre 1995, sous la direction de Jacques Girin

Articles dans des revues à comité de lecture :

[2]
1994 : « Agriculture et qualité de l'eau : négociation et rôle de la recherche – Le cas du programme AGREV », E. Chia, N. Raulet, Etudes et recherches Systèmes Agraires et Développement, 1994, 28 : 177-193

[3]
1998 : « Du conflit à la coopération autour d'un problème d'environnement », N. Raulet-Croset, Gérer et comprendre – Annales des Mines, n°51, mars 1998, pp 4-14 **[Rang 3 FNEGE ; Rang 4 CNRS]**

[4]
2005 – « Gestion de l'emploi et des compétences en R&D. Le cas d'un centre de R&D en télécommunications », N. Raulet-Croset et G. Schmidt, Economie et Société, Série Socio-économie du travail, n° 25, pp 649-674

[5]
2006 – « La dynamique de l'apprentissage " situé "- L'exemple des compétences dites de médiation », D. Collard et N. Raulet-Croset, Revue de Gestion des Ressources humaines, janv-févr-mars, n°59, pp 17-30 **[Rang 2 FNEGE ; Rang 2 CNRS]**

[6]
2008 – « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude », B. Journé et N. Raulet-Croset, M@n@gement, 11 :1, 27-55 **[Rang 2 FNEGE ; Rang 2 CNRS]**

[7]
2008 – « La dimension territoriale des situations de gestion », N. Raulet-Croset, Revue Française de gestion, n° 184/2008, pp 137-150 **[Rang 3 FNEGE ; Rang 4 CNRS]**

[8]
2010 – « La structuration de l'offre de téléassistance pour les personnes âgées : créer la proximité à distance », N. Raulet-Croset, L. Amar, F. Charue-Duboc, A.F. Kogan, Management & Avenir, n° 35, pp 254-272 **[Rang 4 FNEGE ; Rang 4 CNRS]**

[9]
2011 – « Usage déviant et dynamique d'évolution d'une offre de service : le cas de la téléassistance pour les personnes âgées », F. Charue-Duboc, L. Amar, A.F. Kogan, N. Raulet-Croset, Gérer et comprendre, septembre, n° 105, pp 17-27 **[Rang 3 FNEGE ; Rang 4 CNRS]**

[10]
2011 – « Structuring the provision of remote care services for elderly people: managing the tension between remote and local services", N. Raulet-Croset, L. Amar, F. Charue-Duboc, A.F. Kogan, Journal of Social Management, 2/2011, p 45-71

[11]
2011 – Introduction au dossier « Boosting territorial multi-stakeholder cooperation, coordination and collaboration : strategic and managerial issues », V. Michaux, C. Defélix, N. Raulet-Croset, Management et Avenir, n° 50, pp 122-136 **[Rang 4 FNEGE ; Rang 4 CNRS]**

[12]
2012 – "La décision comme activité managériale située : une approche pragmatiste », B. Journé et N. Raulet-Croset, Revue Française de Gestion, n°225/2012, pp 109-128 **[Rang 3 FNEGE ; Rang 4 CNRS]**

[13]
2012 – « Innovations sociales et rationalisation budgétaire, quelles interactions entre deux logiques institutionnelles antagonistes », P. Gilbert, N. Raulet-Croset, C. Chemin-Bouzir, Revue Politique et Management Public, Volume 29, n°4, Octobre-Décembre 2012, pp 607-627 **[Rang 4 FNEGE ; Rang 4 CNRS]**

[14]
2013 – « La responsabilité sociale autour des personnes âgées : la construction de gouvernances territoriales différenciées. Etude au travers du cas de la téléassistance », N. Raulet-Croset, L. Amar, Management & Avenir, pp 176-193, n° 59 **[Rang 4 FNEGE ; Rang 4 CNRS]**

[15]
2013 – « Pour une contribution de la théorie de l'activité au changement organisationnel. », P. Gilbert, N. Raulet-Croset, D. Mourey, C. Triomphe, Revue @grh, 2013/2, n°7, pp 67-88 **[Rang 4 FNEGE]**

[16]
2013 – Les managers de proximité face aux compétences : une approche située, D. Collard, N. Raulet-Croset, J.B. Suquet, R. Teulier, Gérer et Comprendre, septembre 2013, n°113, pp 62-72, **[Rang 3 FNEGE ; Rang 4 CNRS]**

[17]
2013 – « Les apports des parcours commentés – Appréhender l'espace dans les organisations éphémères », N. Raulet-Croset, D. Collard, A. Borzeix, Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Supplément au n°48, HS, p 109-128. DOI : 10.3917/rips.hs01.0109 **[Rang 4 FNEGE]**

[18]
2014 – "Researching Spatial Practices through Commentated Walks: "*On the move*" and "*walking with*" ", N. Raulet-Croset & A. Borzeix, Journal of Organizational Ethnography, vol 3:1, pp 27-42

[19]
2014 – « La chasse à courre, un spectacle de gestion », R. Beaujolin-Bellet, T. Boudès, N. Raulet-Croset, Gérer et Comprendre, n° 116, Juin 2014, pp 43-53, **[Rang 3 FNEGE ; Rang 4 CNRS]**

[20]
2014 – « Confrontation de logiques institutionnelles et dynamique des routines organisationnelles », F. Charue-Duboc, N. Raulet-Croset, Revue Française de gestion, n° 240, 2014/3, pp 29-44 **[Rang 3 FNEGE ; Rang 4 CNRS]**

[21]
2014 - « Figures du client et management : un processus de structuration sous contrôle(s) », P.Gilbert, N.Raulet-Croset, A.C. Teglborg , *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, n°118, pp 67-77, **[Rang 3 FNEGE ; Rang 4 CNRS]**

[22]
2015 – « La gestion paradoxale des compétences de service », D. Collard, J.B. Suquet, N. Raulet-Croset, Formation et emploi, n° 130, Avril-Juin, pp 49-67 **[Rang 4 CNRS]**

[23]

2015, « The management device in the blind spot to resistance to change », A.C. Teglborg, P. Gilbert, N. Raulet-Croset, Revue de Gestion des Ressources Humaines, Décembre **[Rang 2 FNEGE ; Rang 2 CNRS]**

Coordination de dossiers dans des revues :

[24]

2011 – Coordination du dossier « Boosting territorial multi-stakeholder cooperation, coordination and collaboration : strategic and managerial issues », V. Michaux, C. Defélix, N. Raulet-Croset, Revue Management et Avenir, 2011/10, n° 50

[24 bis]

2016 - Coordination du dossier : « Lieux et Création », T. Paris, N. Raulet-Croset, Revue Réseaux, 2016/2, n° 196

Chapitres dans un ouvrage collectif :

[25]

1999 : « Processus de structuration et émergence de la coopération », Nathalie Raulet-Croset, in Connivences d'acteurs, Contrats, Coopération Inter-entreprises et Métamorphose des Organisations, sous la direction de Thomas Froehlicher et Serge Vendemini, PUF de Nancy, 1999

[26]

2000 : « La nécessaire création de territoires », dans un ouvrage coordonné par F. Ginsbourger et J. Landrieu, Editions de l'Aube

[27]

2001 : « La construction de services urbains de médiation : à la croisée des territoires », in R. Le Duff, J.J. Rigal et G. Schmidt (ed), Démocratie et management local, 4° Rencontres Ville-Management, Dalloz, pp 605-615

[28]

2002 : Fiches de lecture sur « A behavioral theory of the firm », Cyert et March et « Organizations », March et Simon, in E. Friedberg (ed), A la recherche de l'organisation, Tome 2, De Taylor à aujourd'hui, CD Rom, Banlieue Média

[29]

2003 : « La coopération au travail », in J. Allouche (ed), Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, pp 281-289 (2° édition en 2006)

[30]
2003 : « La méthode ethnographique en ressources humaines », in J. Allouche (ed), Encyclopédie des ressources humaines, pp 878-887, Vuibert (2° édition en 2006)

[31]
2005 : « Les dispositifs de médiation sociale : des espaces d'apprentissage intermédiaires ? », D. Collard et N. Raulet-Croset, in Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique, coord D. Filâtre et G. de Terssac, Editions Octarès, 2005, pp 123-132

[32]
2008 – « « Faire avec », « faire à côté » : quand les habitants s'en mêlent et que des nœuds se nouent », A. Borzeix, N. Raulet-Croset, D. Collard, in Aubertel P., Ménard F. (eds), La ville pour tous, un enjeu pour les services publics, Paris, La documentation française, pp 143-158

[33]
2010 – « Cadrages », N. Raulet-Croset, in Langage et Organisation – Sur les traces de Jacques Girin, coord D. Bayart, A. Borzeix, H. Dumez, Editions de l'Ecole Polytechnique, pp 237-250

[34]
2012 – « Lev Vygotski : la théorie de l'activité », », P. Gilbert et N. Raulet-Croset, in J. Allouche (ed), Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, 3° édition, pp 1989-1995

[35]
2012 – « La coopération au travail », N. Raulet-Croset, in J. Allouche (ed), Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, 3° édition, pp 320-325 (Version actualisée de l'article de 2003)

[36]
2012 – « La méthode ethnographique appliquée aux ressources humaines », in J. Allouche (ed), Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, 3° édition pp 904-906 (Version actualisée de l'article de 2003)

[37]
2013 – « Du risque de chute au maintien à domicile des personnes âgées dépendantes : trente ans de téléassistance en France », A.F. Kogan, L. Amar, F. Charue-Duboc, N. Raulet-Croset, in Tripier F. (ed), Le risque – Journées de la Maison des sciences de l'homme Ange-Guépin, L'Harmattan Logiques Sociales, pp 19-33

[38]
2013 – « When urban space becomes organizational space: a space-based coordination to deal with volatile and recurring problems of urban incivility », N. Raulet-Croset, in de Vaujany

François-Xavier & Mitev Nathalie (eds), Materiality and Space – Organizations, artefacts and practices, Palgrave, pp 157-178

[39]

2013 – "Les organisations en question : formes organisationnelles et comportement des individus", N. Raulet-Croset, in Saussier S. et Le Lannier A (eds), Master Management des entreprises, Eyrolles et IAE de Paris, pp 87-104

[40]

2015 – "Organizing resisting activities in on-line social spaces: Regulation, communities, materiality - The case of a citizen's movement defending undocumented migrant pupils", P. Eynaud, D. Mourey, N. Raulet-Croset, in de Vaujany François-Xavier, Mitev Nathalie, Lanzara Giovan Francesco and Mukherjee Anouk (eds), *Materiality, Rules and Regulation*, pp 154-174

[41]

2015 – « Quand la Gouvernance écosystémique met en dialogue Acteurs et Territoires », Bérangère Condomines, Nathalie Raulet-Croset, Odile Uzan, Elise Bonneveux, Isabelle Bories-Azeau, Miguel Delattre, Benjamin Houessou, Annabelle Hulin, Anne Loubès, in *RH, RSE et territoires – Défis théoriques, réalisations pratiques* (ed I. Bories-Azeau, C. Defelix, A. Loubès, O. Uzan), Vuibert, pp 216-237

[42]

2015, « Comment s'organiser sans hiérarchie et sans porte-parole ? », P. Eynaud, D. Mourey, N. Raulet-Croset, in *La gouvernance, entre diversité et normalisation*, coord P. Eynaud, éditions Juris-Associations, pp 120-129

Ouvrages :

[43]

2003 : Rédaction d'un ouvrage avec F. Alexandre-Bailly, D. Bourgeois, J.P. Gruère, N. Raulet-Croset, C. Roland-Lévy : *Comportements humains et management*, Pearson Education France

2006 : 2° édition

2009 : 3° édition

2013 : 4° édition

2016 : 5° édition

[44]

2015 : Ecriture d'une partie du Livre Blanc de l'association NQT, Titre : « Relançons l'ascenseur social », N. Raulet-Croset, A. Borzeix, D. Collard, Jean-Baptiste Suquet, L. Amar

Autres articles

[45]

2005 – Discussion sur un article de L. Rousseau et G. Deffuant, Revue Natures, Sciences et Sociétés, pp 31-32

[46]

2006 – « Cadrages et projets de territoire dans les processus d'action locaux en faveur du patrimoine naturel », J.M. Pivot et N. Raulet-Croset, Pyramides, n° 10

[47]

2006 – « Participation, sécurité, civilité : quand les habitants s'en mêlent. », A. Borzeix, D. Collard, N. Raulet-Croset, Les Cahiers de la sécurité, n° 61, pp 55-84

[48]

2006 – Publication dans Problèmes politiques et sociaux, La documentation française, n° 930, novembre 2006, Dossier Espace public et sécurité coordonné par Anne Wyvekens, pp 105-108, d'un extrait de l'article « Participation, insécurité, civilité : quand les habitants s'en mêlent » paru dans Les cahiers de la sécurité

[49]

2007 - « Les incivilités et leur traitement », A. Borzeix, D. Collard, N. Raulet-Croset - Les Annales de l'Ecole de Paris du management, vol. XIII, 2007, pp 199-205

[50]

2009 – « Le conseil en management – A propos du livre de Patrick Gilbert et Antoine Lancestre », N. Raulet-Croset, Gérer et Comprendre, Juin 2009, n° 96, pp 86-87

[51]

2012 – « Le monde associatif en mutation : les défis à relever », P. Eynaud et N. Raulet-Croset, Juris Association, n°465, 1° octobre, pp 16-18

[52]

2014 – « Le territoire comme objet de gestion », N. Raulet-Croset, Responsabilité et environnement, n°74, avril 2014, pp 48-52

Rapports de recherche

[53]
1993 – Rapport d'étude pour l'Association Nationale pour la Valorisation Interdisciplinaire de la recherche en Sciences de l'Homme et de la Société auprès des Entreprises (ANVIE) : « Les Sciences de l'Homme et de la Société dans la Formation Permanente des cadres et des dirigeants - Construire les besoins de l'entreprise », J. Girin, N. Raulet, E. Szuyska, CRG École polytechnique, décembre 1993

[54]
2000 – Rapport de recherche pour le Ministère de l'Equipement, du Transport et du Logement, Mission prospective : « La construction de nouveaux services urbains : à la croisée des territoires », N. Raulet-Croset, juin 2000

[55]
2001 – « Compétences de médiation et micro-territoires urbains : le cas de l'association Phare-Emploi », D. Collard et N. Raulet-Croset, Association Phare Emploi

[56]
2003 – « Conservation et transmission des savoir-faire critiques dans des contextes de changement – Analyse du domaine de la recherche et développement chez France Telecom », P. Garaudel, N. Raulet-Croset, G. Schmidt, D. Mantsos, GREGOR IAE de Paris et Institut des Métiers de France Telecom

[57]
2005 – « Action publique et ordre social à l'épreuve des incivilités – Des dispositifs et des hommes », Anni Borzeix, Damien Collard, Nathalie Raulet-Croset, Clara Lamireau, PREG-CRG de l'Ecole Polytechnique et PUCA/DIV, Avril 2005

[58]
2005 – Contribution au rapport de recherche : « Décisions et délibérations dans les projets de barrage-réservoir vis-à-vis de la régulation politique du domaine de l'eau », S. Allain (responsable du projet), E. Grujard, N. Raulet-Croset, Novembre 2005

[59]
2007 - P. Gilbert, D. Mourey, N. Raulet-Croset, G. Schmidt, C. Triomphe, « La théorie des organisations: contribution au projet Pausa », rapport pour l'Institut National de recherche en Informatique et en Automatique, IAE GREGOR

[60]
2008 – R. Teulier, A. Borzeix, D. Collard, N. Raulet-Croset, JB Suquet, « Formalisation et transmission des compétences implicites des agents au contact de la clientèle SNCF », Rapport pour la SNCF (Université du Service et Direction de l'Innovation et de la Recherche), PREG-CRG Ecole Polytechnique

[61]
2010 – F. Charue-Duboc, L. Amar, A.F. Kogan, N. Raulet-Croset, « La téléassistance pour le maintien à domicile : comment dépasser une logique d'offre technologique et construire des usages pertinents ? », Rapport pour la Caisse Nationale de Solidarité et d'Autonomie, PREG-CRG Ecole Polytechnique

[62]
2010 – C. Chemin, P. Eynaud, P. Gilbert, D. Mourey, N. Raulet-Croset, « L'association C&P : entre logique projet et logique financière », Rapport Gregor IAE de Paris

[63]
2015 – « Evolution des métiers de la recherche et de l'anticipation dans le groupe Orange », Rapport Institut des Métiers, F. Charue-Duboc, T. Paris, L. Amar, A. Borzeix, L. Gastaldi, G. Lang, N. Raulet-Croset, R. Teulier

Table des encadrés

Encadré 1 : La téléassistance au service des personnes âgées fragiles vivant à leur domicile, p. 23

Encadré 2 : La prise en charge des incivilités urbaines dans des quartiers d'Ile de France p. 26

Encadré 3 : Une action coordonnée autour d'un hall théâtre d'incivilités p. 63

Encadré 4 : Réseau Organisation Sans Frontières, une organisation sans organisation ? p. 64

Encadré 5 : A la recherche du modèle de fonctionnement et de la création de valeur de l'association NQT p. 65

Curriculum vitae

Nathalie Raulet-Croset

Maître de conférences en Sciences de Gestion, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Chercheur au CRG-I3, École polytechnique

Née le 4 /6/ 1967

Nationalité Française

Mariée, 3 enfants

Domaines de recherche :

La coopération multi-acteurs et multi-institutions

La dimension territoriale des situations de gestion

Le management comme activité située

Domaines d'enseignement :

Théorie des organisations, Comportement organisationnel, Management des équipes, Management du changement, Méthodologies de recherche qualitatives

1. Diplômes et titres universitaires

1987-1991 : Elève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan

1990 : Agrégation du second degré en Economie et Gestion, option B

1991 : DEA de Méthodes scientifiques de gestion, Paris IX Dauphine, Mention Bien

1995 : Doctorat en Sciences de gestion de l'Université Paris IX Dauphine, Très honorable avec les Félicitations du jury

2. Activité d'enseignement

Enseignements actuels à l'IAE de Paris :

Cours de Master 2, « Organisations et comportements », Master Administration des Entreprises : amphithéâtre et conception des TD, Formation continue et Formation initiale

Cours de Master 2 « Théories sociologiques des organisations », Master Management des organisations (MDO), spécialité Recherche, Formation continue

Cours de Master 2, « Méthodologie de recherche qualitative », Master Management des organisations (MDO), spécialité Recherche, Formation continue

Cours de « Qualitative research Methods », En anglais, séminaire pour des doctorants

Cours de Master 2, « Organisation et management » et de « Méthodologie de recherche », Master MDO spécialité Management des associations, Formation continue

Cours de Master 1, « Concepts sociologiques pour l'analyse des organisations », Master Management des Organisations, Formation en apprentissage

Cours Master 2, de « Management et Organisation », Master 2 Ressources Humaines et RSE, Formation continue et Formation en apprentissage

Cours de Master 2, « Management et Leadership », MBA International Program, Alger, Formation continue

3. Activité administrative

Responsable de la spécialité Management des Associations, du Master Management des Organisations, IAE de Paris (Deux groupes d'étudiants, formation continue)

Responsable de l'unité d'enseignement « Organisations et Comportements », Master Administration des Entreprises (formation initiale et formation continue ; conception du cours et des TD et animation de l'équipe de chargés d'enseignement)

Directions de mémoires à l'IAE de Paris : en Master Management des Ressources humaines et de la responsabilité sociale (Formation continue), en Master Recherche Organisation appliquée, et en Master Management des Associations (Formation continue)

Tutorats pédagogiques d'apprentis (Master 2 RH, Master 2 MAE, Master 1)

4. Activités de recherche

Chercheur au Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, laboratoire de l'UMR CNRS Institut Interdisciplinaire de l'Innovation

Membre du GREGOR, IAE de Paris

Membre de la chaire Mutations Anticipations Innovations, IAE de Paris

Membre de l'Association Internationale de Management Stratégique

Membre de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, Groupe de Recherche Thématique « Territoire »

4.1. Publications et production scientifique

Thèse :

1995 – Thèse de doctorat en Sciences de Gestion de l'Université Paris IX Dauphine :
« Du conflit à la coopération : un processus de structuration – Le cas de la protection d'une nappe d'eau minérale vis-à-vis de pratiques agricoles », soutenue le 19 décembre 1995, sous la direction de Jacques Girin, Mention Très honorable avec les Félicitations du jury

Articles dans des revues à comité de lecture :

Voir la liste numérotée ci-avant

Communications :

Communications nationales sans comité de lecture :

1993 – Communication : «Definitions and redefinitions of an environmental problem : partners and solutions », N. Raulet, communication à la 5° Conférence internationale SASE (Society for the Advancement of Socio-Economics), New-York, mars 1993 - Publiée dans les Cahiers du Centre de Recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique, n°12

1997 – Communication au colloque « Constructivisme(s) et sciences de gestion », IAE de Lille, octobre 1997 : « Contextes d'action et constructivismes : trois illustrations », B. Nicolas, N. Raulet-Croset, A. Valette

2000 – Communication aux 4 èmes Rencontres Ville-Management, Université Nancy 2 : « La construction de services urbains de médiation : à la croisée des territoires », novembre 2000

2006 – « La construction d'une action publique locale en matière de sécurité : territoires d'action et choix organisationnels – Le cas d'un Contrat local de sécurité », N. Raulet-Croset, 15° Colloque international de la revue Politiques et Management public, 16 et 17 mars 2006

2010 – « Innovations sociales et dispositifs de financement », Patrick Gilbert, Nathalie Raulet-Croset et Carine Chemin, Colloque Economie Sociale et Solidaire, Lyon, 4 et 5 novembre 2010

Communications nationales avec comité de lecture :

2004 – « Dynamique des savoirs de R&D et gestion des ressources humaines : le cas des savoir faire critiques », N. Raulet-Croset et G. Schmidt, 17èmes Journées Nationales des IAE, Septembre 2004

2004 – : « Les dispositifs de médiation sociale : des espaces d'apprentissage intermédiaires ? », Colloque Les dynamiques intermédiaires, Réseau Action publique et Travail, Toulouse, 2004

2006 – « Action publique et territoires locaux : la gestion de situations « intermédiaires » », N. Raulet-Croset, - Atelier Stratégies, Espaces et Territoires de l'AIMS, Rouen, Novembre 2006

2009 – "Le développement de la téléassistance : les différentes modalités de la gestion de la proximité", F. Charue-Duboc, L. Amar, A.F. Kogan, N. Raulet-Croset, Colloque Politiques publiques et innovation dans le champ social et medico-social, organisé par Euromed Management et l'IRTS, Marseille, mai 2009

2010 – « L'articulation entre déterritorialisation et ancrage local : conséquences sur la dynamique d'un champ organisationnel – Le cas des services de téléassistance pour les personnes âgées », Florence Charue-Duboc et Nathalie Raulet-Croset, Atelier AIMS Espaces et territoires, 18 novembre 2010

2011 – « Du bon usage de la téléassistance. Evolution du service, éducation des protagonistes », A.F. Kogan, F. Charue-Duboc, N. Raulet-Croset, L. Amar – Association Française de Sociologie , RT 7 Vieillesses, vieillissement et parcours de vie, Grenoble, 5 juillet 2011

2012 – « Changement organisationnel et théorie de l'activité – Cadre conceptuel et étude de cas », P. Gilbert, N. Raulet-Croset, D. Mourey, C. Triomphe, AGRH, septembre 2012

2013 – Le territoire, facteur de contingence des politiques RSE, DD et GRH des entreprises ? O. Uzan, E. Bonneveux, I. Bories Aseau, B. Condomines, M. Delattre, B. Houessou, A. Hulin; A. Loubès, N. Raulet-Croset, Présentation à un Symposium, ADERSE, Brest, 28 et 29 mars 2013

2013 – « Accéder à l'espace au cœur des pratiques organisationnelles : les apports de la méthode des parcours commentés », N. Raulet-Croset et A. Borzeix, Congrès ACFAS, L'ethnographie organisationnelle : pratiques émergentes et contributions, Québec, 7 et 8 mai 2013

2013 – « L'organisation de l'offre de soins hospitaliers de territoire rural en quête de légitimité : quand les enjeux de la mutualisation se heurtent à ceux de la souveraineté », B. Thalamy et N. Raulet-Croset, Colloque Santé, Marseille, Euromed Management, Mai 2013

2015 – « L'entreprise « responsible native » : un objet de recherche pertinent en RSE ? », N. Raulet-Croset, B. Condomines, E. Hennequin, O. Uzan, ADERSE, Strasbourg, mars 2015

2015 – « La segmentation des salariés, entre naturalisation et euphémisation managériales », P. Gilbert, N. Raulet-Croset, F. Bourguignon, F. Noël, Association Française de Sociologie, 6° Congrès, 29 juin au 2 juillet 2015

Communications nationales avec actes publiés :

1999 – « Analyse cognitive de l'émergence d'une coopération : le cadrage, une forme cognitive globale « située » ? », Nathalie Raulet-Croset, VIII ° Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Ecole Centrale Paris, mai

2004 – Le concept de « situation » dans les sciences du management : analyse de l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dans les organisations, B. Journé et N. Raulet-Croset ,13° Conférence AIMS, Normandie-Vallée de Seine

2006 - « La situation : au cœur du lien entre connaissance et activité managériale », *Colloque Semaine de la connaissance*, B. Journé et N. Raulet-Croset, CoAct, Congrès avec comité de lecture et actes, Nantes France, 26-30 juin

2013 - The health care logic and the social care logic in services for older people: how organizations reconcile institutional logics as part of their activities, F. Charue-Duboc, N. Raulet-Croset, AIMS, Clermont-Ferrand, Juin 2013

2013 – Le territoire, facteur de contingence des politiques RSE, DD et GRH des entreprises ? O. Uzan, E. Bonneveux, I. Bories Aseau, B. Condomines, M. Delattre, B. Houessou, A. Hulin; A. Loubès, N. Raulet-Croset, Colloque AGRH, Paris, Novembre 2013

Communications internationales :

2004 – "Local arrangements for environmental protection as resulting from a framing process", C. Macombe, J.M. Pivot, N. Raulet-Croset , 20 th EGOS Colloquium, July 1-3, Lubjana University, Slovenia

2006 – "The concept of situation: A key concept to study strategizing and organizing practices in a context of risk", B. Journé et N. Raulet-Croset, Communication à EGOS, Bergen, Juillet 2006

2007 – « Of Organizations and situations : a pragmatist view of organizing through the process of inquiry », B. Journé et N. Raulet-Croset, Communication à EGOS, Vienne, Juillet 2007

2008 – "Managing the complexity of situations: From a systemic view to a situated view of organizational complexity", Journé B. et N. Raulet-Croset (2008), in *4th EGOS Summer Workshop*, Pissouri (Cyprus), June 5-7.

2009 – "Practices, a place for creative resistance in a top down strategic change", R. Teulier et N. Raulet-Croset, Communication à Egos, Barcelona, Juillet 2009

2009 – "A chameleonic researcher", D. Mourey et N. Raulet-Croset, Communication à Egos, Barcelona, Juillet 2009

2010 – « Innovative uses of information and communication technologies (ICTs) for an aging population: the case of the remote care system », Nathalie Raulet-Croset, Laure Amar, Florence Charue-Duboc, et Anne-France Kogan, 4th ISRICH conference , Paris May 13-14 2010

2010 – « Organizational change and blended practices: front-office agents as institutional workers balancing different institutional logics », Nathalie Raulet-Croset et Régine Teulier, Communication à Egos, Lisbona, Juillet 2010

2010 – « Inter-organizational cooperation around situations of incivility: practices and territories underlying emerging collective strategies », N. Raulet-Croset et D. Collard, IFSAM Conference, 8-10 July 2010

2011 – "The new responsibilities of a public actor and its impact on the production of information : the case of « remote care service" for elderly people". L. Amar, N. Raulet Croset (2011), Colloque, *Empowering, involving, and enrolling patients through information system : Personal Health Records and patient-oriented infrastructures,* University of Trento, Department of Sociology and Social Research, December 12-13, 2011

2012 - "When material space becomes organizational space: a "space-based" coordination to deal with volatile and recurring problems of urban incivility ", N. Raulet-Croset, *2nd Organizations, Artifacts and Practices Workshop – Materiality and space in Management and Organization Studies*, Université Paris Dauphine, 10 et 11 Mai 2012

2012 – ""On the move" and "walking with"", A. Borzeix et N. Raulet-Croset, Colloque EGOS, Helsinki, 4-5-6 juillet 2012

2012 – "How organizations reconcile institutional logics as part of their activities: the health care logic and the social care logic in services for older people", F. Charue-Duboc & N. Raulet-Croset, 3rd annual conference of the ABC Network , Organizing institutions: creating, enacting and reacting to institutional, Banff, Canada, June 14-16 2012

2013 – « Shadowing the shadowers : the coproduction of vulnerability between leaders and followers in the hunting process », R. Beaujolin-Bellet, T. Boudès et N. Raulet-Croset, 29th Egos Colloquium 2013, Montréal, July 2013

2014 - Teglborg Ann-Charlotte, Gilbert Patrick & Raulet-Croset Nathalie, "The management *dispositif* in the blind spot to resistance to change", 9th Organization Studies Summer Workshop, Corfu, 24-25 mai 2014

2014 – Eynaud Philippe, Mourey Damien & Raulet-Croset Nathalie, "Organizing resisting activities in on-line social spaces : how to perform rules that do not exist ? », 9th Organization Studies Summer Workshop, Corfu, 24-25 mai 2014

2014 - Eynaud Philippe, Mourey Damien & Raulet-Croset Nathalie, "Organizing resisting activities in on-line social spaces: how to perform rules that do not exist ? », *4th Organizations, Artefacts and Practices Workshop, Rome, 27 juin 2014*

2014 –Beaujolin-Bellet Rachel, Boudès Thierry & Raulet-Croset Nathalie, « Hunting with hounds : between a temporary show and a long-lasting institution", 30th EGOS Colloquium, 3-5 July, Rotterdam, 2014

2014 - Kleszczowski Julien & Raulet-Croset Nathalie, « Social impact evaluation of a non profit tool management : a socio-material perspective », 4th Organizations, Artefacts and Practices Workshop, Rome, Université LUISS, 27 juin

2015 - Kleszczowski Julien & Raulet-Croset Nathalie, "The creation of value in nonprofit organizations: the imbrication of evaluation and valorization processes through management tools", International Research Conference EMES, Helsinki, 30th June- 3 july

2015, Eynaud Philippe, Mourey Damien & Raulet-Croset Nathalie, "Doing more with less: organizing resistance across on-line spaces within a politically-driven CSO", 31th EGOS Colloquium, Athens, 2-4 July, 2015

2015, R. Bourguignon, F. Noël, P. Gilbert, N. Raulet-Croset (2015), « Le modèle du Business Partner à l'épreuve – Les enseignements d'une enquête auprès de dirigeants d'entreprises », *26ème congrès de l'AGRH*, Montpellier France, 4 - 6 novembre

2015, P. Gilbert, N. Raulet-Croset, R. Bourguignon, F.Noël (2015), « La segmentation des salariés, entre naturalisation et euphémisation managériales », *6ème congrès de l'AFS*, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines France, 29 juin - 2 juillet

2015, B. Condomines, E. Hennequin, N. Raulet-Croset, O. Uzan (2015), « L'entreprise « responsible native » : un objet de recherche pertinent en RSE? », *XIIe Congrès ADERSE*, Strasbourg France, 19-20 mars

2015, Raulet-Croset N., "How to deal collectively with urban incivilities: framing and re-framing places through spatial practices", APROS-EGOS Conference, Sydney, Décembre 2015

2015, Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglborg A.C., "When managerial tools solidify a new managerial practice", Conférence Organization, Artefacts, Practices, Sydney, Décembre 2015

2016, Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglborg A.C, Construire l'impact d'une recherche en sciences de gestion, Posture tourbillonnaire et étude du cas des entreprises libérées, Etats Généraux du Management, FNEGE, mai 2016

2016, Teglborg A.C., Gilbert P., Raulet-Croset N., How philosophical roots of freedom create novel ways of managing in French organizations?, 11th Organization Studies summer Workshop, Mykonos, Grèce, mai 2016

Autres articles

Voir la liste numérotée ci-avant

Chapitres dans un ouvrage collectif :

Voir la liste numérotée ci-avant

Ouvrage :

2003 : Rédaction d'un ouvrage avec F. Alexandre-Bailly, D. Bourgeois, J.P. Gruère, N. Raulet-Croset, C. Roland-Lévy : *Comportements humains et management,* Pearson Education France
2006 : 2° édition
2009 : 3° édition
2013 : 4° édition
2016 : 5° édition (à paraître)

Coordination de dossiers dans des revues :

2011 - Coordination du dossier : Boosting territorial multi-stakeholder cooperation, coordination and collaboration : strategic and managerial issues, V. Michaux, C. Defélix, N. Raulet-Croset, Revue Management et Avenir, 2011/10, n° 50, pp 122-136

2016 – Coordination du dossier : Lieux et Création, T. Paris, N. Raulet-Croset, Revue Réseaux, 2016/2, n° 196

Rapports de recherche :

Voir la liste numérotée ci-avant

4.2. Encadrement doctoral

Co-direction (avec Géraldine Schmidt) de la Thèse de Anne Yoldjian, IAE de Paris, soutenue le 25 mai 2010, intitulée : « Les sources d'évolution de la culture d'entreprise : entre dynamique interne et pressions institutionnelles externes »

Direction en cours de la thèse de Julien Kleszczowski, Formes et enjeux de l'évaluation de l'utilité sociale des organisations à but non lucratif, CRG Ecole Polytechnique (soutenance prévue en 2017)

Co-direction en cours (avec Géraldine Schmidt) de la thèse de Rodolphe Liabaud, IAE de Paris

Co-direction en cours (avec Stéphane Saussier) de la thèse de Norélia Voiseux, IAE de Paris

4.3. Diffusion, expertise, animation de la recherche

Invitation à des séminaires

2006 – Les incivilités et leur traitement – Borzeix A., Collard D., Raulet-Croset N. *Séminaire Vies Collectives de l'Ecole de Paris du management*, le 23 février 2006

2006 – Territoires et médiation : quels services pour quels publics ? Que nous apprennent les sciences de gestion sur les quartiers dont on parle ? – Borzeix A., Collard D., Raulet-Croset N., *Séminaire du PUCA (Plan Urbanisme Construction et Architecture)* « Polarisation sociale de l'urbain et services publics », le 21 mars 2006.

2007 – « Sécurisation des espaces publics : les variations organisationnelles et territoriales au cœur de l'action collective », N. Raulet-Croset, Séminaire Espace public et mutations urbaines, IEP de Lille, 11 janvier 2007

2009 – « La téléassistance pour le maintien à domicile : comment dépasser une logique d'offre technologique et construire des usages pertinents ? », Charue-Duboc F., Amar L., Kogan A.F., Raulet-Croset N., Première présentation de la recherche à l'Observatoire du marché et des prix des aides techniques, Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées

2009 – Présentation d'un poster au congrès de la SFTAG (Société Française des Technologies pour l'Autonomie et de Gérontechnologie), « Téléassistance et gestion de la proximité – Quelles modalités ? », F. Charue-Duboc, L. Amar, A.F. Kogan, N. Raulet-Croset

2010 – « La prise en charge des incivilités urbaines », D. Collard et N. Raulet-Croset, Séminaire « Lieux et enjeux » du Centre de Recherche sur l'Habitat, Séance du 9 mars : « Les espaces intermédiaires comme espaces publics locaux ? »

2014 – Invitation à un séminaire : « La dimension territoriale des situations de gestion », N. Raulet-Croset, Ecole Nationale du Génie de l'Eau et de l'Environnement de Strasbourg (ENGEES), Janvier

2015 – Présentation à l'UIMM – Le travail en 2030 – Restitution d'une étude IAE-Gregor / Chaire Mutations Anticipations Innovation, étude en partenariat avec l'UIMM

2016 – « Nos quartiers ont des talents, une association nous le prouve ! », Olivier Fournier, Nathalie Raulet-Croset, Présentation à l'Ecole de Paris du Management, séminaire Economie et Sens, Février

Communications dans des cadres professionnels :

Participation à une table ronde, autour du thème « Quand des bénévoles emploient des salariés », Mairie de Paris, 5 novembre 2011

Expertise

Membre du Conseil scientifique de l'agence de bassin Seine-Normandie, 2008-2016

Membre du Conseil scientifique de l'INRA-SAD, 2011-2016
Expert pour l'évaluation de projets ANR, en 2012 et 2013

Organisation de Journées d'études et Colloques

Organisation avec V. Michaux et C. Defélix du Workshop : *Boosting Territorial Multi-Stakeholders Collaboration, Strategic and Managerial Issues*, IFSAM, juillet 2010

Organisation avec B. Laurent, M. Baker, V. Beaudouin du colloque de l'Institut Interdisciplinaire de l'Innovation : *Participating in Innovation, Innovating in Participation*, Paris, 3 et 4 Décembre 2015

Organisation avec R. Barbier, François-Joseph Daniel, Sara Fernandez, Maya Leroy, Laetita Guérin-Schneider, des journées de recherche « Situations de Gestion Environnementale », ENGESS (Ecole Nationale du Génie de l'Eau et de l'Environnement de Strasbourg), Décembre 2016, Strasbourg

Participation à des jurys de recrutement

Participation à des jurys de recrutement d'ingénieurs de recherche de l'INRA (2007, 2009 et 2010)
Participation à des commissions de spécialistes et comités de sélection : Université de Marne la vallée (2006 à 2009), IAE de Paris (2007 à 2012, 2016), IAE de Lille (2015)

Membre du jury de l'Agrégation du secondaire d'Economie et Gestion, 2011-2014 (4 sessions)

Participation à des jurys de thèse :
Membre du jury de la thèse de Chloé Vitry, INRA Montpellier, 2015

Ateliers d'écriture : animation des ateliers d'écriture du groupe AEGIS (groupement de recherche coordonné par H. Dumez), depuis 2005 à ce jour

Membre du Comité de rédaction de la revue Gérer et Comprendre, depuis janvier 2016

Relecteur ad hoc pour des revues

Relecteur ad hoc pour d'autres revues : Politique et Management Public, m@n@gement, Journal of Organizational Ethnography, @grh, Revue Française de Gestion, Nature-Sciences-Société, Management et Avenir, Gestion 2000

De la coopération à l'organisation territoriale émergente : à la jonction des situations, des espaces, et des activités

Au croisement des réflexions sur la coopération inter-organisationnelle et les territoires, ce mémoire de HDR développe la question des coopérations territoriales et multi-acteurs (privés, publics, associatifs) qui se créent pour prendre en charge des problématiques d'intérêt sociétal. Sur la base de recherches portant sur de telles coopérations dans des situations variées (protection d'une nappe d'eau, prise en charge d'incivilités urbaines sur des quartiers, services aux personnes âgées fragilisées, aide à la recherche d'emplois pour des jeunes diplômés, etc.), l'analyse s'attache à en caractériser les processus d'émergence, mettant en lumière des phases de cadrage initial, le rôle d'un acteur pivot, l'influence du territoire construit, ou encore la combinaison d'échelles territoriales. Elle montre également que le partage par les différents acteurs de territoires favorise l'apparition de construits organisés qui soutiennent les coopérations et prennent une forme adaptée aux problématiques traitées. Ces organisations, qualifiées de « territoriales » et « émergentes », se distinguent par leurs différents ancrages sur les territoires partagés. Les notions de situation, d'espace, et d'activité sont mobilisées pour les étudier, sur le plan de leur design d'ensemble, ainsi que sur celui des pratiques des acteurs. Le document présente et discute également les méthodologies de recherche mobilisées, en particulier la méthode ethnographique et son utilisation dans le cadre de parcours commentés réalisés sur les territoires. Enfin, une réflexion est menée sur la pratique de l'encadrement doctoral dans ces recherches mobilisant des méthodologies qualitatives et compréhensives.

Mots clés : Territoire, espace, organisation émergente, situation, activité, pratique, coopération, ethnographie

From cooperation to a territorial and emergent organization: at the junction of situations, spaces, and activities

At the crossroads of reflections on inter-organizational cooperation and territories, this HDR research essay deals with the issue of cooperation on a shared territory, between multiple actors, and around issues of societal interest. On the basis of research on such cooperation in various situations (protection of a water aquifer, management of urban incivilities in neighborhoods, services for the frail elderly, help in finding jobs for young graduates, etc.), the analysis characterizes the emergent process of cooperation, highlighting framing processes, the role of a central actor, the influence of the territory as a social construct, and the use of different territorial levels. The analysis also shows that the territories which are at the basis of this cooperation leads to the appearance of original and adapted organized constructs. These organizations, named "territorial" and "emergent", are characterized by their different links to the shared territories. The notions of situation, space, and activity are then used to study the forms taken by these organized constructs, in their global design but also at the practice level. The essay also presents and discusses research methodologies mobilized in these research fields, in particular the ethnographic method and more particularly the Commentated Walks that were carried out within the territories. Finally, a reflection is developed on the practice of doctoral supervision in such research field when qualitative and comprehensive methodologies are used.

Key words: Territory, space, emergent organization, situation, activity, practice, cooperation, ethnography