

RIVESS

XIVe Rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire
« *L'économie sociale et solidaire en coopérations* »

Construire un projet inter-organisationnel dans l'économie sociale et solidaire : l'impact de l'identification sur l'émergence d'une compétence collective territoriale

Sihem Mammam El Hadj, CREM, UMR CNRS 6211, Université Rennes 1, sihem.mammarelhadj@univ-rennes1.fr

Frédérique Chédotel, CREM, UMR CNRS 6211, l'Université Rennes 1, frederique.chedotel@univ-rennes1.fr

Lille du 21 au 23 mai 2014

<http://riuess2014.sciencesconf.org>

www.riuess.org

Résumé :

La question des relations entre des organisations différentes est au cœur du fonctionnement des structures d'économie sociale et solidaire, compte tenu de leur ancrage territorial et de leur fonctionnement par projet. Introduisant le concept d'identification sociale, l'objectif de cet article est de mieux comprendre son influence sur l'émergence de la compétence collective territoriale et de mettre en évidence des moyens organisationnels. Il s'appuie sur une analyse comparative de deux projets portés par un groupe projet inter-organisationnel, dans le domaine social.

Mots-clés : Organisations de l'économie sociale et solidaire, relations inter-organisationnelles, identité sociale, identification inter-organisationnelle, compétence collective territoriale.

Abstract:

Interorganizational relations have become increasingly important for third sector organizations, due to their territorial linkage and project-based design. Based on social identification theory, the purpose of this study is to understand the influence of inter-organizational identification on the emergence of territorial collective competence, and to promote effective managerial practices. Our results are grounded on a comparative analysis of two projects led by an interorganizational work group, composed of nonprofit organizations.

Keywords: Social economy organisations, inter-organizational relations, social Identity, inter-organizational identification, territorial collective competence.

Introduction

La construction de ressources territoriales durables et non dé-localisables capables de faire face au « nomadisme » des entreprises repose sur les acteurs locaux (Mendez et Mercier, 2006). Dans ce cadre, les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) jouent un rôle central car la plupart de ces organisations, en mutualisant différentes ressources, produisent des externalités positives sur ces territoires et apportent des ressources susceptibles d'accroître leur attractivité (Demoustier, 2010). Elles ont un ancrage local, en raison de la proximité géographique des différents acteurs et de la nature de leurs activités (Demoustier, 2010). De ce fait, elles entretiennent des relations étroites et privilégiées avec le territoire.

Ces collaborations nécessitent la mise en place de projets portés par des groupes inter-organisationnels (GIO). Les GIO prennent différentes formes, c'est pourquoi des termes variés sont utilisés pour y référer tels que : alliances, collaborations, coordinations, coopérations, partenariats, réseaux (Ring et Van de Ven, 1994; Selden et al., 2006). La littérature existante nous permet de définir le GIO comme une connexion (Tsisis, 2009), formelle ou informelle (Ring et Van de Ven, 1994), entre des organisations et/ou institutions, qui a pour but d'atteindre collectivement des objectifs communs (Selden et al., 2006; Babiak, 2007; Tsisis, 2009). Les recherches sur les GIO ont pour l'instant porté essentiellement sur les secteurs privé et public (Mulroy, 2003). Pourtant, les organisations d'ESS constituent couramment des GIO et le développe-

ment de projets collectifs est « *l'essence même de l'émergence de toute expérience d'économie sociale et solidaire* » (Colletis et al., 2005).

Porter des projets collectifs repose sur la capacité à mutualiser et à mettre en commun des compétences (Defélix et Picq, 2013). L'enjeu est alors de développer une compétence collective territoriale, c'est-à-dire, la capacité des différents partenaires à combiner leurs compétences et ressources organisationnelles. Cependant, le développement de ces compétences pose des problèmes de mise en œuvre (difficultés d'appropriation d'objectifs communs par exemple). Face auxquels, nous mobilisons le concept d'identification sociale, qui permet d'analyser comment les individus peuvent développer un sentiment d'appartenance au GIO.

Dans un projet inter-organisationnel, la capacité à composer avec les différences afin de mobiliser les ressources internes et externes à l'organisation devient en effet déterminante (Sanséau, 2009). Les recherches en Psychosociologie ont montré que l'introduction de la notion d'identification sociale permet de comprendre comment les individus peuvent (ou non) dépasser ces différences pour interagir avec leurs collègues (Ashforth et Mael, 1989). Il s'agit également de mettre en évidence des moyens organisationnels permettant d'appréhender les tensions identitaires liées aux projets collectifs.

L'objectif est donc de comprendre et d'analyser le lien entre l'identification sociale et la compétence collective territoriale dans le cadre de GIO dans l'ESS, et d'identifier des moyens de management permettant de le renforcer. Dans un premier temps, nous allons aborder les relations inter-organisationnelles dans l'ESS et expliquer en quoi

l'étude de l'influence de l'identification sur la compétence collective territoriale est pertinente. Ensuite, nous allons présenter l'étude de deux projets portés par un GIO d'acteurs œuvrant dans le domaine de la solidarité, Ville Solidaire.

1- Relations inter-organisationnelles : de l'identification sociale à la compétence collective territoriale ?

Nous allons nous pencher sur l'analyse des relations inter-organisationnelles dans l'ESS, puis introduire la littérature sur l'identification sociale et soulever la question de son lien avec la compétence collective territoriale.

1-1- LES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES, AU CŒUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Différents courants de recherche ont abordé la question de la relation inter-organisationnelle. Parmi ces travaux, nous identifions trois approches traditionnelles, dans lesquelles la réussite de cette relation est imputée à des facteurs déterminants : le contrat (Williamson, 1979), la confiance (Ring et Van de Ven, 1994) et la coopération (Richardson, 1972).

Plus récemment, des recherches se sont développées sur la notion de compétence collective territoriale (CCT). La CCT est définie comme la manifestation de la compétence collective du GIO au sein d'un territoire donné (Sanséau, 2009). La compétence collective est « *la capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée seul par chacun de ses membres* » (Chédotel, 2009). Selon Chédotel (2012), les attributs de la compétence collective sont : un référentiel et

un langage opératif communs, une confrontation des représentations et une décision collective. En effet, la compétence collective suppose que les membres de l'équipe disposent d'un vocabulaire partagé ainsi que de la même représentation des situations de travail. Ensuite, une construction de sens collective issu de la confrontation des différentes représentations des acteurs permet de faire face collectivement aux situations rencontrées. Enfin, la décision finale est collective, c'est-à-dire issu d'un débat préalable.

La compétence territoriale est la « *combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialité compétitive* » (Defélix et Mazzilli, 2009). Il s'agit de l'extension de la notion de compétence collective au niveau du territoire, qui permet de décoder les relations au sein du GIO. C'est de la coopération entre des acteurs issus de différentes organisations et de leur capacité à recenser et à combiner leurs compétences et ressources qu'émerge la compétence territoriale, c'est pourquoi nous considérons qu'il est plus pertinent de parler de compétence collective territoriale.

Pour analyser les relations inter-organisationnelles dans l'ESS, nous choisissons de mobiliser ce dernier concept. D'une part, les recherches classiques sur les GIO dans l'ESS apportent peu de clarifications conceptuelles sur le déroulement des relations dans ces GIO et peu d'explications sur leur impact sur les organisations engagées dans ce processus (Selden et al., 2006). D'autre part, ces théories ont tendance à sous-estimer le rôle du management dans la mise en place, la gestion et l'évaluation des GIO (Babiak, 2007), alors que la question du management est au cœur de l'analyse de la com-

pétence collective (Krohmer et Retour, 2006). Analyser la CCT nous permet ainsi de concentrer l'analyse sur les processus collectifs qui ont lieu au sein des GIO, et sur les moyens organisationnels qui permettent son émergence.

1-2- LE ROLE DE L'IDENTIFICATION :

A notre connaissance, les recherches sur les CCT ne prennent pas en compte la question de l'identification au GIO. Les partenariats inter-organisationnels sont pourtant portés par des acteurs qui représentent différentes organisations et qui portent des identités différentes. L'identification au GIO pourrait être une condition préalable de la CCT de ce groupe.

Selon Ashforth et Mael (1989), l'identité sociale est la perception par l'individu de son appartenance à un groupe social. Selon cette théorie, l'individu développe ce sentiment par le simple fait d'être assigné à un groupe. Cela engendre un processus d'identification qui s'appuie sur trois caractéristiques : l'individu se considère comme membre du groupe, se conforme aux prototypes identitaires du groupe, et s'engage dans un processus discriminatoire envers les autres groupes et protège la frontière de son groupe d'appartenance (Chédotel, 2004). Ce processus engendre des rivalités et des conflits entre groupes sociaux (Ashforth et Mael, 1989), notamment lorsqu'il existe une interdépendance par rapport à l'allocation de ressources limitées.

Dans le cadre de relations inter-organisationnelles, l'identification inter-organisationnelle est entendue comme une forme d'identification sociale (Peteraf et Shanley, 1997), qui comporte deux spécificités : la proximité géographique (Peteraf et Shanley, 1997) et l'hétérogénéité du GIO (Sammarrà et Biggiero, 2001).

Tout d'abord, l'identification inter-organisationnelle est affaire de proximité sociale. Cette proximité se déploie sous trois formes. La proximité géographique traduit la distance kilométrique entre deux entités (Torre, 2006). La proximité organisée est « d'essence relationnelle » et permet de structurer les interactions (Torre, 2006). La proximité identitaire correspond au partage de valeurs entre deux acteurs (Herault-Fournier et al., 2012). Cette identification s'appuie sur les similarités entre l'identité du GIO et l'identité de l'organisation d'origine, et sur l'attractivité de l'identité IO (Samarra et Biggiero, 2001). C'est la proximité organisée qui facilite la perception de similarités et la mise en place du processus de comparaison (Peteraf et Shanley, 1997 ; Rockmann et al., 2007). Lorsque les individus intègrent un GIO, la diversité des organisations d'appartenance peut renforcer les discriminations entre membres, ce qui peut conduire à une rivalité ou un rejet de l'identité du groupe projet (Chédotel, 2004).

L'introduction de la notion d'identification pourrait nous permettre de mieux comprendre la dynamique des relations inter-organisationnelles, analysée à l'aide du concept de compétence collective territoriale. Ce lien n'a pas été étudié à notre connaissance. Pourtant, cela pourrait aider à comprendre les processus et les difficultés qui peuvent être rencontrés par le groupe lors des projets inter-organisationnels. Dans la mesure où le GIO est composé de personnes issues d'organisations différentes il s'agit de composer avec des individus qui s'identifient avant tout à leur organisation, et de renforcer leur proximité alors même que des rivalités peuvent se développer à l'intérieur du GIO. Une identification forte à ce groupe projet pourrait favoriser a contrario l'interaction entre les membres du GIO (Peteraf et Shanley, 1997 ; Samarra et Biggiero, 2001). Ainsi, l'identification sociale pourrait avoir un impact sur la compé-

tence collective territoriale. D'autre part, au-delà de la proximité géographique, une proximité organisée favoriserait les échanges et l'apprentissage (Torre, 2006). L'identification au GIO pourrait favoriser cette proximité et l'émergence d'une compétence collective territoriale.

2- L'étude de cas : Ville Solidaire

Après avoir présenté notre cadre théorique nous allons aborder notre étude de cas.

2-1- L'ENQUETE

Nous avons étudié le cas de Ville Solidaire (nom fictif). Il s'agit d'un GIO, qui compte aujourd'hui 41 signataires de l'ESS travaillant dans les domaines de l'urgence sociale, de l'accompagnement de la personne et des familles, et des services de la ville. Le groupe est composé d'organisations ayant des identités différentes.

Ce groupe a été initié par l'adjoint au maire à l'action sociale, qui pour impulser une dynamique d'actions collectives sur le territoire, a tenté de rassembler les acteurs au sein d'un GIO. Dans ce cadre, nous avons pu étudier le déroulement de deux projets.

Le premier projet est une charte d'accueil des usagers, « La charte Ville Solidaire », impliquant 30 associations locales. Ce travail a été organisé en plusieurs étapes pendant 13 mois. Le point de départ a été l'organisation de trois tables rondes, sur l'urgence, l'aide à la personne et l'aide aux familles. Par la suite, des groupes de travail ont été mis en place sur trois thématiques : les valeurs partagées, la place accordée aux usagers au sein des associations, et les indicateurs communs. Une première réunion plénière a lancé le processus, par la suite les différents groupes se sont ren-

contrés 5 fois. Une seconde réunion plénière a permis de restituer les travaux et d'en débattre collectivement, avant une préparation à distance de la signature de la charte.

Dans un second temps, le GIO a entrepris un projet de mise en place d'un observatoire social. Celui-ci avait pour but de permettre aux différents acteurs de croiser leurs informations afin d'avoir une image fidèle des besoins sociaux sur le territoire, ainsi que de l'offre de services à proposer. La démarche consistait dans un premier temps à créer un outil de type « tableau de bord ». Le projet a été confié à deux stagiaires, dont l'un des auteurs du papier. Des premières rencontres ont été organisées (présentation de l'auteur, puis du projet d'observatoire lors d'un forum). Ensuite, plusieurs rencontres ont été organisées par deux associations. Finalement, une réunion de travail a permis de présenter la première version du tableau de bord et de collecter les premières réactions et questionnements.

La méthodologie employée est présentée dans l'encadré ci-dessous.

La méthodologie adoptée

L'étude de cas abductive a été réalisée en deux phases.

D'abord, de mars à juillet 2012, l'un des auteurs a participé aux réunions de travail mensuelles et événements du GIO. Les données comportent une observation sur 5 mois, des entretiens avec les participants (prises de notes, N) et l'analyse de comptes rendus (CR) de réunions. Ces données nous ont permis de trianguler celles de la seconde phase d'enquête.

La deuxième phase a eu lieu en 2013 ; il s'agit d'entretiens individuels avec 7 acteurs (R) ayant participé aux deux projets. L'analyse des données d'observation et des comptes rendus nous a permis de cibler des acteurs qui participaient activement au GIO. Le guide d'entretien a été construit sur la base de l'analyse des données de la première vague d'enquête ainsi que d'une revue de littérature complémentaire, sur le lien entre identification et compétence collective territoriale.

Un codage thématique a priori a été mis en place sur la base de nos concepts clés (identification inter-organisationnelle et CCT) et a permis de réaliser une analyse de contenu des différents documents ainsi que les entretiens. L'analyse de données est fondée sur la comparaison des deux projets qui ont été conduits par le GIO.

Pour présenter les résultats relatifs à chaque projet, un cas de succès et un cas d'échec, nous analysons tout d'abord les modalités d'identification sociale entre les partenaires du groupe, puis leur influence sur la construction d'une CCT pérenne avant de présenter les moyens d'organisation qui ont pu faire la différence.

2-2- LE PROJET DE CHARTE VILLE SOLIDAIRE

Dans le cas de ce premier projet, plusieurs différences identitaires apparaissent dès le début. D'une part, nous observons deux sous-groupes « *professionnels* » et « *bénévoles* », qui n'ont pas le même vocabulaire mais un socle de valeurs partagées : « *les acteurs professionnels et bénévoles parlent de leurs pratiques différemment alors qu'ils sont investis parfois des mêmes valeurs* » (CR.1). D'autre part, des différences identitaires émergent en raison des particularités du terrain et de l'hétérogénéité des acteurs.

Cependant, ces principales différences ne sont pas un obstacle au développement d'une CCT car les acteurs s'identifient à un même groupe : les termes d'« *acteurs sociaux* » ou « *acteurs associatif* », sont utilisés pour rassembler les participants. Lors des premières rencontres, les différents acteurs mettent en lumière leur appartenance au « *monde associatif et social* » et leur conscience de faire face aux mêmes difficultés, par exemple les financements : « *Des pressions telles en ce moment pour les uns les autres, parce que (...) il n'y a pas que la nôtre qui se trouve confrontée à des problèmes* » (R.1).

D'autre part, ils commencent leur travail par la question des valeurs, ce qui leur permet de prendre conscience qu'ils s'identifient à un groupe projet porteur des valeurs d'ESS : « *Comment répondre aux missions sans perdre de vue nos valeurs initiales ?* » (CR.1). L'intérêt général est également un socle commun : « *Si on cherche les points commun, nous sommes tous d'accord que c'est d'abord l'utilisateur est acteur de sa propre vie* » (CR.1). La conscience de devoir faire face aux mêmes difficultés et la volonté

commune de contribuer à l'intérêt général sont ainsi des similarités qui favorisent l'identification à un GIO. De plus, les échanges et les différentes rencontres permettent aux partenaires de rentrer dans un processus de comparaison et de catégorisation : « *C'est des associations, physiquement on a rencontré les personnes* ». (R.2)

Cette identification au GIO se traduit par un développement de l'attachement au GIO « *On se sent moins seul en tant qu'association quand on participe à un projet en commun* » (R.2). Par ailleurs, le succès du projet auprès des acteurs locaux suscite chez les partenaires un sentiment de fierté qui a transcendé les frontières du groupe de travail : « *Pour les bénévoles, ça leur a permis pour certains de dire 'ah oui on appartient aussi à Ville Solidaire'.* » (R.2)

Le développement de cette identification au GIO se décline dans le développement d'une CCT dont nous relevons les indicateurs. En effet, il favorise une confrontation des représentations et permet de lancer un processus de construction de sens collectif. Au cours de cette phase un langage commun est en cours d'harmonisation, par exemple, grâce à un débat sur le terme usager : « *C'est logique aussi, chaque structure a ses cultures et sa manière d'appeler les différents acteurs.... tous les mots étaient étudiés, toutes les phrases étaient décortiquées* » (R.7).

La construction de la charte permet l'émergence d'un vocabulaire commun, qui n'aurait pas eu lieu sans la conscience d'appartenir au même groupe et avoir de ce fait un destin commun. Cela va permettre au groupe de décider collectivement des valeurs communes, de la rédaction de la charte et ensuite de son adoption : « *On validait à chaque fois... en groupe en remodifiait (...) un peu comme un projet de loi.* » (R.2). Cela

a eu pour conséquence de changer les relations entre les différents partenaires : « *le travail commun qui a été fait ... a changé nos relations au quotidien... ce n'est plus tout à fait de la même manière depuis la charte qu'avant la charte, parce que des représentations sont tombées* » (R.5).

2-3- LE PROJET D'OBSERVATOIRE SOCIAL

Pendant le second projet, le langage des acteurs change ainsi que leur représentation du GIO. Nous observons lors de ce nouveau projet des fractures entre plusieurs identités sociales. Les différents acteurs commencent à se distancier du groupe physiquement et cognitivement.

Tout d'abord, lors de ce projet, les acteurs se réfèrent à leur GIO en tant que Ville Solidaire et non plus en tant qu'acteurs du social. De ce fait, les différences entre professionnels et bénévoles donnent ici lieu à des rivalités entre les deux sous-groupes et à un rejet mutuel. Par exemple, un répondant explique : « *Moi j'ai une vision professionnelle en fait, les autres sont dans le festif* » (R.1), et atteste préférer travailler avec certaines structures qui sont « *plus professionnelles* ». La perception de ces différences engendre un rejet entre certains membres du GIO et une dévalorisation du groupe : « *A quoi ça sert tous ces gens qui sont payés à la réunionite ?* » (R.1).

Ce manque d'identification au GIO affaiblit la compétence collective. Au niveau du vocabulaire, les acteurs donnent des définitions différentes de l'observatoire social, que nous avons rassemblé en trois catégories. Il y a ceux qui se réfèrent à la définition des porteurs de projets « *A long terme, l'observatoire permettra d'avoir des informations quant aux besoins de la population* » (N.1). Une deuxième catégorie n'a pas de

réponse « *L'observatoire social pour moi ça reste encore un peu vague* » (R.3). La troisième catégorie de répondants apporte des définitions différentes, mais qui semblent correspondre à leurs propres attentes « *L'Observatoire Social, c'est voir ce qui se passe dans les autres structures travaillant sur la même problématique* ». (N.2) Cette divergence va conduire à une mobilisation faible des acteurs et à une carence de référentiel commun : « *La piste elle n'est peut-être pas commune à toutes les structures(...) En fonction de qui on est et de ce qu'on fait on pourrait se réunir* » (R.3).

Comme le montrent les théories de l'identification sociale, les rivalités et les conflits entre groupes sociaux sont ici notamment produites par l'interdépendance de ces groupes par rapport à l'allocation de ressources limitées (Ashforth et Mael, 1989) : « *A la fois ce qui est intéressant c'est de se dire 'mince on reçoit les mêmes personnes' et ... ça peut mettre en concurrence les structures* » (R.2). Les différents acteurs font alors le choix de représenter en priorité leur organisation au détriment du projet : « *j'ai donné la priorité à d'autres choses* » (R.2). Ainsi, le manque d'identification au GIO conduit à une dépréciation du travail collectif du groupe projet. Certains acteurs remettent en question l'intérêt même de ce travail, ce qui est un grand obstacle à l'avancement du projet : « *Oui, on est trop sollicités mais pour ne faire que des constats (...) et on n'avance pas avec ces constats* » (R.1).

Par ailleurs, nous n'observons pas de confrontation des représentations et aucune décision collective n'est prise : « *Ce n'est pas réfléchi de manière plus concertée* » (R.1).

Une décision collective nécessite des échanges et une réflexion collective. Ici, l'outil va être validé sans qu'il y ait de réel débat et cela va engendrer un rejet de l'outil proposé par certains partenaires : « *C'était Mr L., qui s'exprimait, et essayait de convaincre les*

autres, mais il n'avait pas d'arguments» (R.1). Finalement, sur les 41 signataires, seulement 6 vont apporter des compléments au document et la mise en place est, selon un des porteurs de projet, laborieuse.

2-4- LES MOYENS ORGANISATIONNELS, POUR RENFORCER LE LIEN ENTRE IDENTIFICATION SOCIALE ET COMPÉTENCE COLLECTIVE TERRITORIALE

Dans le cas du premier projet, le lien entre identification et CCT se développe et pérennise dans le temps, grâce à des moyens organisationnels. Les partenaires, suite aux premières réunions, souhaitent d'autres rencontres afin d'atteindre une « *connaissance mutuelle* ». Par la suite, les interactions permettent une meilleure connaissance des acteurs et des actions menées et une optimisation de ces ressources dans l'accompagnement des usagers. Cela favorise la conscience de complémentarité et conduit à améliorer l'usage des ressources territoriales. Par ailleurs, la gestion de ses ressources est facilitée par des acteurs clés tisseurs de lien, leurs ressources et les besoins des usagers. En effet, tous les acteurs identifient la même personne, elle-même consciente de ce rôle : « *on dresse des passerelles. Dépasser... des identités particulières pour aller sur du commun* » (R.6). Cela permet une gestion du partenariat en donnant la direction et en apportant le soutien nécessaire aux partenaires.

Dans le cadre du second projet, nous relevons en revanche une carence de moyens organisationnels. Les différences empêchent alors le développement d'une identification au GIO, ce qui se traduit par une carence de compétence collective territoriale. Finalement, la participation du collectif à la construction de l'observatoire social est faible. De plus, les rivalités sont renforcées par un sentiment de méfiance à l'égard de certains partenaires proches du cœur du métier : « *si chacun empiète sur l'autre... C'est*

peut-être la crainte aussi, ça doit être pour ça que le partenariat ne fonctionne pas dans la pratique » (R.1).

En comparant les deux projets, nous pouvons ainsi mettre en évidence plusieurs moyens organisationnels, qui influencent le lien entre identification au GIO et CCT :

- **L'existence d'un boundary spanner** : il s'agit d'un individu capable de développer des relations inter-organisationnelles en assumant le rôle d'intermédiaire (Tsasis, 2009), et d'acteur ressource, capable de fédérer.
- **La stabilité des membres du groupe** : dans le cas du second projet, le groupe connaît un turn-over important et les nouveaux arrivants ne bénéficient pas de la socialisation, ni des différentes confrontations d'idées et de représentations. Cela a comme conséquence la modification du langage commun et des références.
- **La mise en avant de valeurs communes** : la priorité accordée à l'intérêt général est favorisée lors du premier partenariat par la proximité des valeurs des partenaires. Cela engendre un partage des tâches entre les partenaires et une coopération qui se concrétise par la mise en place de la charte. En effet, selon Ashforth et Mael (1989), l'identification s'appuie la comparaison entre l'identité sociale de l'individu et celle du groupe d'appartenance et c'est de l'adéquation entre ces deux systèmes de valeurs que va dépendre son adoption. Ce processus a un impact majeur sur le lien entre identification et compétence, dans notre cas.
- **Les moyens de proximité** : nos résultats tendent également à montrer que les rencontres, échanges et rituels réguliers jouent un rôle important, favorisant la perception de proximité identitaire. Favoriser la connaissance entre les membres du

groupe engendre une proximité physique et identitaire favorable à l'identification positive.

- **La valorisation du groupe de travail** : cette valorisation peut être liée à la reconnaissance. Selon Ashforth et Mael (1989), l'identification répond au besoin de l'individu de faire partie d'un groupe plus prestigieux. Or, lors du premier projet le travail de groupe est sans cesse valorisé ce qui favorise l'attachement des partenaires au groupe IO. Lors du second projet, les résultats ne sont pas valorisables dans l'immédiat. Sans cette valorisation les différents acteurs ont le sentiment de ne pas avancer, cela leur renvoie l'image d'un groupe qui stagne et conduit à une distanciation.

Conclusion

Cette étude nous a permis d'explorer le processus d'identification dans un cadre inter-organisationnel ainsi que son impact sur l'émergence d'une compétence collective territoriale. Elle comporte plusieurs apports. Tout d'abord, si on compare les deux projets, les résultats de l'étude de cas montrent que l'identification a une influence forte sur la construction d'une compétence collective territoriale. A notre connaissance, ce résultat est inédit dans la littérature existante, alors que les organisations d'ESS ont une identité forte et développent couramment des projets inter-organisationnels sur le territoire. Ensuite, nous avons pu mettre en évidence plusieurs moyens organisationnels qui permettent de renforcer ce lien mobilisés lors du premier projet et qui favorisent sa réussite et l'atteinte des objectifs : l'existence d'un *boundary spanner*, la

stabilité des membres du groupe, la mise en avant de valeurs communes, les moyens de proximité et la valorisation du groupe de travail.

Cependant, notre étude présente des limites. Tout d'abord, la période d'observation s'est déroulée sur cinq mois, une période trop courte pour nous permettre une analyse complète des deux projets sur toute leur durée. Pour pallier cette limite, nous sommes retournées sur le terrain, ce qui a permis d'obtenir une vision rétrospective et actualisée des projets. De plus, notre étude est un cas composé essentiellement de structures de l'ESS. Dans ce cadre l'importance accordée à l'identité et aux valeurs est plus importante que dans les organisations d'autres secteurs. Pour prolonger notre recherche, il serait intéressant d'envisager d'autres recherches longitudinales sur des GIO réunissant des partenaires issus des secteurs public / privé / ESS.

Bibliographie :

Ashforth B. E. et Mael F. (1989), « Social identity theory and organization », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, p. 20-39.

Babiak K. (2007), « Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian nonprofit sport organization », *Journal of Sport Management*, vol. 21, n° 3, p. 338-376.

Chédotel F. (2004), « Avoir le sentiment de faire partie d'un équipe : de l'identification à la coopération », *M@n@gement*, vol. 7, n° 3, p. 161-193.

Chédotel F. (2012), « Comment intervenir en temps réel à l'autre bout du monde? », *Revue française de gestion*, n° 7, p. 151-163.

Colletis G., Gianfaldoni P. et Richez-Battesti N. (2005), « Économie sociale et solidaire, territoires et proximité », *RECMA—Revue internationale d'économie sociale*, n° 296, mai, p. 8-25.

Defélix C. et Picq T. (2013), « De l'entreprise étendue à la «gestion des compétences étendue» : enjeux et pratiques en pôles de compétitivité », *@ GRH*, n° 2, p. 41-66.

Demoustier D. (2010), « Économie sociale et solidaire et régulation territoriale », *Géographie, économie, société*, vol. 12, n° 1, p. 89-109.

Herault-Fournier C. (2012), « Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité à l'égard d'un circuit court alimentaire ? », *Management & avenir*, n° 3, p. 16-33.

Mendez A. et Mercier D. (2006), « Compétences-clés de territoires », *Revue française de gestion*, n° 164, p. 253-275.

Mulroy E. A. (2003), «Community as a factor in implementing interorganizational partnerships: Issues, constraints, and adaptations», *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 14, n° 1, p. 47-66.

Peteraf M. et Shanley M. (1997), « Getting to know you: A theory of strategic group identity », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 1, p. 165-186.

Retour D. et Krohmer C., (2006) : « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, p. 149-183.

Retour D., Picq T. et Defélix C., Dir. (2009), *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert.

Richardson G. B. (1972). « The organisation of industry », *The Economic Journal*, vol. 82, n° 327, p. 883-896.

Ring P. S. et Van De Ven A. H. (1994). « Developmental process of cooperative interorganizational relationships », *The Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.

Rockmann K. W., Pratt M. G. et Northcraft G. B. (2007), « Divided loyalties : Determinants of identification in interorganizational teams », *Small Group Research*, vol. 38, n° 6, p. 727-751.

Sammarra A. et Biggiero L. (2001), « Identity and identification in industrial districts », *Journal of Management and Governance*, vol. 5, n° 1, p. 61-82.

Selden S. C., Sowa J. E. et Sandfort J. (2006), « The impact of nonprofit collaboration in early child care and education on management and program outcomes », *Public Administration Review*, vol. 66, n° 3, p. 412-425.

Torre A. (2006), « Clusters et systèmes locaux d'innovation. Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité », *Régions et développement*, vol. 24, p. 15-44.

Tsasis P. (2009), « The social processes of interorganizational collaboration and conflict in nonprofit organizations », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 20, n° 1, p. 5-21.

Williamson O. E. (1979), « Transaction-Cost economics: The governance of contractual relations », *Journal of Law and Economics*, vol. 22, n° 2, p. 233-262.