

**Pôle territoriaux de coopération économique :  
l'entrepreneuriat territorial au risque de la  
transformation sociale et de l'alternative économique**

Myriam Matray, Jacques Poisat

► **To cite this version:**

Myriam Matray, Jacques Poisat. Pôle territoriaux de coopération économique: l'entrepreneuriat territorial au risque de la transformation sociale et de l'alternative économique. XVes Rencontres du RIUESS, La créativité de l'économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ?, May 2015, Reims, France. <hal-01216993>

**HAL Id: hal-01216993**

**<https://hal-univ-lyon3.archives-ouvertes.fr/hal-01216993>**

Submitted on 24 Oct 2015

**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.

**POLE TERRITORIAUX DE COOPERATION ECONOMIQUE :  
L'ENTREPRENEURIAT TERRITORIAL AU RISQUE DE LA  
TRANSFORMATION SOCIALE ET DE L'ALTERNATIVE ECONOMIQUE ?**

**MYRIAM MATRAY**

Docteur en sciences économiques  
myriam.matray@gmail.com

**JACQUES POISAT**

Maître de conférences en sciences économiques  
Jacques.Poisat@univ-st-etienne.fr

CNRS, UMR 5600 Environnement Ville Société – ISTHME  
Université Jean Monnet, Saint-Etienne, France

**RESUME**

Inspirés des pôles de compétitivité mais émanant, selon une logique ascendante, de la société civile et de dynamiques entrepreneuriales, les **Pôles territoriaux de coopération économique** traduisent clairement la volonté des principaux réseaux de l'ESS d'organiser la coopération de façon rationnelle en vue de produire de la richesse territoriale au profit des citoyens, tout en s'inscrivant dans les politiques publiques de développement. Mais, de quelle évolution de l'ESS la démarche PTCE est-elle potentiellement porteuse ? Ne tend-t-elle pas à accélérer l'évolution de l'économie solidaire vers sa conception réformiste-libérale aux dépens des potentialités d'alternative au capitalisme qu'elle recèle ? Partant de l'étude de PTCE rhône-alpins, nous proposons de distinguer quatre types idéaux de PTCE, au regard de la conception de l'ESS qui ressort de leurs activités et de leur gouvernance.

**MOTS CLES :** PTCE, entrepreneuriat, délibération, innovation sociale, territoire

**TERRITORIAL CLUSTER OF ECONOMIC COOPERATION: TERRITORIAL  
ENTREPRENEURSHIP AT RISK OF SOCIAL TRANSFORMATION AND  
ECONOMIC ALTERNATIVE?**

Coming from the civil society and entrepreneurial processes in a bottom-up strategy, territorial clusters of economic cooperation (inspired by French economic clusters), clearly reflect the will of the main networks of social and solidarity-based economy to rationally organize cooperation in order to produce territorial wealth for the citizens, while remaining within the realm of public development policies. But what changes in the social and solidarity economy (SSE) may the TCEP approach induce? Does it tend to accelerate the development of solidarity economy into a reformist-liberal conception at the expense of the potential alternative to capitalism it offers? Based on the study of TCEP in Rhône-Alpes, we propose to distinguish four ideal types of TCEP, based on the type of SSE that characterizes their activities and governance.

**KEY WORDS:** TCEP, entrepreneurship, deliberation, social innovation, territory

L'économie sociale et solidaire est-elle un concept unifié ? Ne ressemble-t-elle pas plutôt à une alliance politique entre, d'une part, l'économie sociale, née au XIX<sup>ème</sup> siècle et secteur reconnu de l'économie et, d'autre part, un mouvement de citoyens qui s'engage dans des activités de démocratisation de l'économie par des pratiques locales et participatives. Cependant, ces pratiques comme les théories qui les analysent/accompagnent/initient sont extraordinairement hétérogènes quant à leur visée réformatrice. Dès lors, les définitions théoriques de l'économie solidaire diffèrent profondément les unes des autres, des conceptions libérales s'inscrivant dans l'économie capitaliste dominante (secteur supplétif de l'économie, capitalisme éthique, entrepreneuriat social, « béquille du libéralisme »...), jusqu'à celles qui revendiquent une économie plurielle ou qui évoquent le dépassement du capitalisme (Dacheux, Goujon, 2013). Les pratiques solidaires, écrivent Eric Dacheux et Daniel Goujon « *s'inscrivent dans un spectre très large s'étendant de la volonté pragmatique de réinsérer les exclus dans le marché, à des approches utopiques militant pour une société post-capitaliste* ».

Aujourd'hui, les évolutions récentes conduisent à s'interroger sur l'avenir de l'économie solidaire. L'ESS ne risque-t-elle pas progressivement d'être « économicisée », notamment avec l'émergence et le développement, depuis 2011, des **Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)**, inspirés des pôles de compétitivité français et définis dans la loi du 31 Juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire ? « *Les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement, sur un même territoire, d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1<sup>er</sup> de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités locales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale, pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable* » (art 9 §1 de la loi du 31/07/2014). Fondamentalement, les PTCE sont nés de l'ambition d'inventer un développement local participatif, de la volonté de créer un nouveau mode de gouvernance territoriale solidaire, source d'externalités positives, notamment en terme d'activités et d'emploi ; mode dans lequel la société civile jouerait un rôle central. Cependant, au regard de leur évolution concrète, on peut se demander si les PTCE ne tendent pas à être instrumentalisés, institutionnalisés, en s'intégrant aux stratégies publiques territoriales, en s'associant à des entreprises marchandes et/ou capitalistes, en adoptant des outils managériaux « classiques », et en devenant un instrument de développement essentiellement économique, au détriment de leur dimension politique / citoyenne. Fondamentalement, de quelle évolution de l'ESS la démarche PTCE est-elle potentiellement porteuse ? Partant de l'étude de PTCE rhône-alpins, nous nous attacherons à clarifier l'apport de la démarche PTCE à l'évolution de l'ESS.

Notre analyse s'appuie à la fois sur la consultation de monographies de pôles, sur des entretiens avec les responsables de PTCE de la Région Rhône-Alpes et sur l'observation participative d'expériences d'innovation sociale actuellement en cours dans le Roannais. En tant que chercheurs, nous avons suivi ces initiatives dans le cadre d'un projet « Université Citoyenne et Solidaire » financé par la Région Rhône-Alpes et conduit en partenariat entre l'Université Jean Monnet de Saint-Etienne et le Conseil Local de Développement du Roannais<sup>1</sup>, puis, depuis 2013, dans le cadre d'un programme d'animation scientifique

---

<sup>1</sup> Le CLD (85 membres) est l'instance de démocratie participative qui représente la société civile au sein du syndicat mixte « Roannais, Pays de Rhône-Alpes ».

« Émergence des PTCE en région Rhône-Alpes » de la communauté de recherche académique ARC 8 de la région Rhône-Alpes.

Une première phase de l'étude, qui a fait l'objet d'une communication à la 4<sup>th</sup> *CIRIEC International Research Conference on Social Economy*, le 25 octobre 2013, à Anvers, nous a conduit à proposer quelques hypothèses (Matray, Poisat, 2013), notamment quant à la comparaison avec les pôles de compétitivité. Globalement, si les pôles de compétitivité exploitent le territoire comme une ressource pour devenir leader économique dans la compétition mondiale, dans le cadre d'un mode de production territorial technocratique, les PTCE ont plutôt vocation à constituer une ressource pour le territoire et ses habitants, dans le cadre d'une logique coopérative et délibérative de développement. Dans un deuxième temps, nous avons questionné le rôle des pouvoirs publics dans la coordination des acteurs / structures de l'ESS (Matray, Poisat, 2014). L'approche par les stratégies collectives locales (Gundolf, Jaouen, 2009 ; Poisson, Saleilles, 2012) montre, en effet, que les processus entrepreneuriaux / citoyens et institutionnels se combinent pour faire émerger des collectifs. Car, si la dynamique des acteurs est indispensable, les institutions publiques jouent un rôle primordial. Toutefois une telle coopération ne va pas de soi, nécessite d'être construite et organisée, en tenant compte des objectifs, contraintes, moyens de toutes les parties prenantes et dans le respect de la nécessaire, mais relative, autonomie de chacune d'elles. Partant de l'initiative roannaise Pollens, notre article a mis l'accent sur les nombreuses formes concrètes que peut prendre l'implication des institutions publiques dans l'émergence, le fonctionnement et le développement d'un pôle et a montré l'intérêt stratégique, tant pour l'économie solidaire que pour les élus locaux, de réussir ces articulations-ajustements.

Cependant, la question fondamentale de l'impact global de la dynamique PTCE sur l'évolution de l'ESS reste posée. Nous formulons l'hypothèse que les PTCE, par les moyens performants de coordination qu'ils mettent en œuvre, peuvent contribuer à organiser la délibération citoyenne dans les structures et donc à renouveler les formes concrètes du « délibéralisme » (Dacheux, Goujon, 2013), qui nous paraît constituer un concept clé de l'économie solidaire. En même temps et contradictoirement, la démarche PTCE, en cherchant à intégrer peu ou prou la logique technocratique des pôles de compétitivité, ne tend-t-elle pas à rapprocher l'ESS du modèle de rationalité économique marchande du capitalisme... et donc à accélérer l'évolution de l'économie solidaire vers sa conception réformiste-libérale aux dépens des potentialités d'alternative au capitalisme qu'elle recèle ? Pour le moment, comme il n'existe (encore) aucun modèle référent de pilotage, de gestion ou d'évaluation des PTCE, la créativité des acteurs peut se déployer au service de l'innovation sociale. Si certains PTCE relèvent plutôt du mouvement de « l'entrepreneuriat social » (Draperi, 2010), d'autres portent davantage un projet social d'émancipation et contribuent à l'organisation de processus de délibération citoyenne.

Après avoir rappelé quelques caractéristiques communes à tous les PTCE, qui en font des acteurs à part entière de l'écosystème social et solidaire, nous proposerons une typologie de ces pôles, en fonction de la conception de l'ESS qui ressort de leur fonctionnement et de leur évolution.

## **1. PTCE : un mode coopératif de développement entre entrepreneuriat territorial et innovation économique et sociale**

Les pôles territoriaux de coopération économique traduisent clairement la volonté des principaux réseaux de l'économie sociale et solidaire d'organiser de façon rationnelle la coopération / mutualisation en vue de produire de la richesse territoriale au profit des citoyens, tout en s'inscrivant dans les politiques nationales de développement.

S'ils se sont surtout formalisés depuis l'appel à projets (AAP) « *Valoriser et développer les PTCE* », lancé fin 2011 par les réseaux et le Labo de l'ESS, et après le premier AAP du gouvernement français<sup>2</sup> de juillet 2013, la plupart des pôles reposent sur un substrat social, des actions solidaires antérieures. Ainsi par exemple du pôle Domb'Innov (Ain), qui se présente comme un « outil du territoire »<sup>3</sup> et qui structure ses actions autour du développement local en trois axes : les services de proximité (centres sociaux, épicerie solidaire, crèches, relais d'assistantes maternelles...); la création d'emplois durables (insertion dans le domaine des espaces verts, du bâtiment, du recyclage); l'accompagnement des projets de nouveaux créateurs d'entreprises grâce à une coopérative d'activités et d'emploi multiservices. La genèse de ce pôle remonte à 1989, lorsque l'association Val Horizon fut créée pour contribuer au développement social et de l'emploi de la région de Trévoux. Après plus de vingt ans d'échanges, de partenariats, de projets coopératifs avec les acteurs sociaux du territoire, Val Horizon, via le premier AAP ministériel, a permis la création du PTCE Domb'Innov, pôle aussitôt structuré et opérationnel. Le 27 mars 2015, le PTCE a signé la charte qui formalise sa gouvernance, poursuivant ainsi sa rationalisation en accord avec les conditions d'éligibilité du 2<sup>ème</sup> AAP du 21 avril 2015<sup>4</sup>.

Fondamentalement, émanant d'initiatives citoyennes locales, selon une logique ascendante, les PTCE cherchent à articuler entrepreneuriat territorial et innovation économique / sociale, tant en ce qui concerne leurs objectifs que leurs modes de gouvernance.

### **1.1 Des objectifs socio-économiques en phase avec les enjeux de l'ESS**

La spécificité des PTCE réside dans leur finalité sociétale. Concrètement, cela se traduit par la recherche d'un équilibre entre des objectifs sociaux et économiques, au service d'un territoire et de ses habitants.

#### **1.1.1. Les PTCE véhiculent les valeurs de l'ESS**

Lors de la première rencontre nationale des PTCE du 25 juin 2012, Michel Adam, sociologue, praticien de la coopération et membre du Labo de l'ESS, souligne que les PTCE constituent

---

<sup>2</sup> Appel à projets « *Soutien à la dynamique des PTCE* », ministère délégué à la Ville, ministère délégué chargé de l'ESS et de la consommation, ministère du Redressement Productif, 2013. Au final, parmi les 180 réponses reçues, 23 pôles ont été retenus (dont 4 en Rhône-Alpes).

<sup>3</sup> Rapport d'activités 2014 de Domb'Innov

<sup>4</sup> Lancé le 21/04/2015, dans le cadre du Printemps de l'ESS à Bercy, le 2ème appel à projets pour les Pôles territoriaux de coopération économique est co-financé par 6 ministères (Logement, Egalité des Territoires et ruralité, Outre-mer, Agriculture, Education Nationale, Politique de la Ville et ESS), aux côtés de la Caisse des Dépôts. Il est doté d'une enveloppe de 2,75 millions d'euros.

un enjeu majeur pour l'ESS. La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire définit le PTCE en insistant sur la dynamique ESS qu'il génère, à savoir :

- développer la coopération entre des acteurs locaux par « *la mise en œuvre d'une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat* »<sup>5</sup>
- maintenir, créer, soutenir des projets du secteur de l'ESS « au service de projets économiques et sociaux innovants socialement ou technologiquement et porteurs d'un développement local durable. », pour répondre à des besoins sociaux de la population locale.

En d'autres termes, le PTCE est acteur de l'ESS et agit : premièrement, sur le territoire où il fédère les acteurs ; deuxièmement, au niveau des activités sociales et solidaires qu'il porte localement ; et troisièmement, grâce à des procédés d'innovation sociale, sur un mode généralement délibératif, par lesquels il développe ses services à la société civile. Sur le plan organisationnel, les fonctions majeures d'un PTCE sont la coordination des activités de ses membres ainsi que la mutualisation de services pour répondre simultanément aux besoins de la société civile et à ses projets collectifs ; projets qui donnent sens à l'action du PTCE, qui répond ainsi aux besoins d'utilité sociale, d'intégration professionnelle, d'engagement citoyen...

D'ailleurs, le deuxième AAP ministériel du 21 avril 2015 qui a pour objet le soutien au développement et à l'essaimage des PTCE sur l'ensemble du territoire national par le biais d'une valorisation des pôles considérés comme exemplaires, entend financer des projets présentant des caractéristiques précises : « ... *des projets démontrant leur impact direct sur le développement économique de leurs membres; une mutualisation de moyens, ressources ou services [...], des coopérations de moyens plus structurés [...] et une coopération stratégique[...] ; des projets dans lesquels la coopération interentreprises tend vers une offre de services mutualisés ou intégrés dans une chaîne de valeur ; des projets dont le modèle économique assure un fort autofinancement au cours de la 3<sup>ème</sup> année ; des projets ayant un impact positif sur leurs territoires, en particulier lorsqu'il s'agit de territoires fragiles* »<sup>6</sup>. Poussant à une évolution gestionnaire et à une évaluation économique, de tels critères incitent les PTCE à rechercher un juste équilibre entre management entrepreneurial et innovation sociale, afin de répondre à leurs finalités sociétales et de créer de la richesse et des emplois dans le territoire.

### ***1.1.2. Les PTCE créent des activités et de l'emploi***

Depuis les années 80, les initiatives ESS se développent, et cette voie alternative est considérée par les pouvoirs publics comme une nouvelle opportunité pour redynamiser l'activité et l'emploi au niveau national: « *C'est ainsi 10 % du PIB et plus de 2,3 millions de salariés, réunis par des valeurs communes, qui voient leurs moyens de développement renforcés. Ce modèle entrepreneurial spécifique, à la fois stable et résilient, crée plus d'emplois que l'économie classique : depuis 2000, tandis que l'emploi privé dans l'économie classique (hors ESS) progressait de 4,5 %, les entreprises de l'ESS créaient 24 % d'emplois supplémentaires* »<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Article 9, alinéa I de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

<sup>6</sup> Deuxième AAP du 21 avril 2015.

<sup>7</sup> Portail Internet du ministère de l'Economie et des Finances

Les PTCE, quant à eux, génèrent une démultiplication de la coopération favorable à la dynamique de leurs membres. Par exemple, le PTCE « Culture et coopération » (Loire) est un pôle dédié aux organisations culturelles et créatives. Au total, il rassemble aujourd'hui 13 structures membres (associations, scop, scic, sarl), 50 salariés permanents, 340 intermittents du spectacle, 72 dirigeants associés, 300 bénévoles et génère un vivier d'activités. Via le groupement d'employeurs E.A.G.E créé en 2011, le pôle offre à ses adhérents des services mutualisés d'emplois (gestion des relations avec les organisations publiques et parapubliques, suivi des formalités statutaires, accompagnement par un designer, communication, relations médias, coordination de l'appel à projets permanent « arts numériques et espace public », assistance comptable, suivi budgétaire, gestion des projets emploi, formations...). Et en plus de la mutualisation des ressources humaines, il participe à l'émergence d'activités innovantes. Dans ce cadre, en partenariat notamment avec Saint-Etienne Métropole, Culture et Coopération a porté le développement du « Mixeur », tiers-lieu arts / sciences / design / entreprises, qui joue le rôle d'un laboratoire de R&D collaboratif via le *coworking*, un *FabLab* et toute une programmation économique, scientifique et culturelle coordonnée par le PTCE. « *Le Mixeur souhaite créer une passerelle entre innovation et usagers en agissant comme show-room interactif des initiatives portées par les acteurs du territoire* »<sup>8</sup>. Notons que ce tiers-lieu, chargé d'histoire, se situe au cœur du quartier « Manufacture », rebaptisé « Quartier Créatif Manufacture » dans le cadre de sa reconversion. Ainsi, le PTCE Culture et Coopération permet aux organisations créatives d'interagir non seulement dans les champs de l'emploi et de la formation mais aussi de l'aménagement et du développement durable du territoire.

### ***1.1.3. Les PTCE, acteurs du développement territorial***

Les PTCE ne se limitent pas à développer les activités des membres du pôle mais participent au dynamisme global du territoire, contribuant ainsi à former un « écosystème » favorable au développement local (Désert, Bendjelloul, Filancia, 2014).

Le premier appel à projets ministériel de 2013 a sélectionné les PTCE lauréats en fonction notamment de leur programme d'actions concernant les quartiers prioritaires de la politique de la ville, les zones rurales en difficulté ou les bassins d'emploi désindustrialisés. Le deuxième appel à projets poursuit et élargit l'objectif en souhaitant valoriser les projets innovants, socialement ou technologiquement, et « *tout particulièrement dans les domaines soutenus par les politiques publiques des membres du comité de pilotage national (par exemple : périmètre et programme d'actions prenant en compte les quartiers prioritaires de la politique de la ville, les zones rurales en difficulté ou les bassins d'emploi désindustrialisés, les territoires ultra-marins, le soutien scolaire, l'orientation et l'accompagnement des jeunes pour l'éducation nationale, les circuits courts, les filières d'agriculture biologique, l'éducation à l'alimentation...)* »<sup>9</sup>.

Les PTCE sont donc bien considérés, tant par leurs promoteurs que par les institutions, comme répondant à une logique de développement du territoire. La référence quasi-systématique au modèle des pôles de compétitivité peut s'interpréter comme un intérêt pour des moyens et pratiques de coordination qui ont fait la preuve de leur efficacité dans l'économie capitaliste. Mais si, pour les pôles de compétitivité, le territoire représente surtout

---

<sup>8</sup> [www.le-mixeur.org](http://www.le-mixeur.org)

<sup>9</sup> Deuxième AAP du 21 avril 2015.

une ressource pour devenir leader économique dans la compétition mondiale, un tremplin vers l'exportation de produits et de savoir-faire, les PTCE cherchent, eux, à « cultiver et servir le territoire »<sup>10</sup>, *id est* à créer, par la coopération, de la valeur économique pour mieux répondre aux besoins des populations sur leurs bassins de vie. Les PTCE constituent, de fait, une ressource pour le territoire et ses habitants et les instruments / moyens développés sont mis au service des citoyens (Matray, Poisat, 2013). Dans ce cadre, ils insistent sur la dimension sociale de leur action et cherchent quotidiennement à répondre à des besoins collectifs comme l'accès au travail, à l'alimentation, au logement décent, à l'énergie, à la culture... pour ceux qui passent « à travers les mailles du filet ».

Plus précisément, le PTCE interagit avec le territoire pour favoriser le développement local soit par l'intermédiaire d'une logique de structuration de filière (organisation verticale), soit par une logique de complémentarité territoriale horizontale (Artis, Demoustier, programme ARC8 « Emergence PTCE » 2014-2015). A titre d'exemple, nous pouvons citer la logique de structuration de filière du PTCE Ulisse (Isère), qui se donne comme mission de développer une coopération décloisonnée entre les différents acteurs du territoire pour lutter contre la précarité énergétique. Concrètement, Ulisse a mis en œuvre un processus d'accompagnement des ménages en difficulté, où chaque adhérent du pôle (acteurs de l'ESS, entreprises classiques, collectivités locales) intervient selon ses compétences à un stade précis, du diagnostic / conseil jusqu'aux travaux de rénovation énergétique. De même, le PTCE InnoVales (Haute-Savoie, Ain), lieu de ressource territoriale générateur de coopération et d'expérimentation sur la thématique de l'éco-construction, des métiers du bois et de l'ESS, se structure également par une logique filière de la construction durable. En revanche, SMAC07 (Ardèche) est axé sur la filière musicale mais sa construction suit davantage une logique de complémentarité territoriale horizontale, où la finalité sociétale est de donner un accès à la culture pour tous, en créant un écosystème culturel local par des projets culturels et l'encouragement à l'innovation et à la coopération. Le pôle s'appuie sur un tissu bénévole, dans une volonté de fédérer les populations et de faire vivre les territoires.

De tels exemples montrent que les formes de coopération inhérentes aux PTCE diffèrent selon le secteur d'activité et la finalité sociétale développée sur le territoire. Certains PTCE auront un développement plus « économiciste » en fonction des acteurs avec lesquels ils coopèrent. Par exemple, les PTCE développant les questions de la précarité énergétique ou encore de l'éco-construction s'adresseront davantage à des entreprises classiques. A l'inverse, les PTCE comme Culture et coopération ou SMAC07 génèrent des coopérations avec des intermittents du spectacle ainsi que des projets qui donnent davantage de place aux associations et aux bénévoles.

En résumé, les PTCE sont au service du territoire et ont tous une construction qui répond à leurs objectifs et qui détermine leur mode coopératif de développement. Mais ils adoptent des modes de gouvernance hétérogènes, qui recherchent un équilibre entre processus démocratiques et rationalisation managériale.

## **1.2. PTCE : des modes de gouvernance hybrides entre délibération citoyenne et rationalisation managériale**

Un mode de coordination et de gouvernance peut être vecteur de dynamisme dans un PTCE et inefficace dans un autre, en fonction du contexte, de l'historique territorial ( Matray, 2010), de la cohésion sociale au sein du territoire, ou encore du dynamisme des acteurs du pôle. La

---

<sup>10</sup> Référentiel Labo de l'ESS, 2012



plupart des PTCE souhaitent adopter des modes de gouvernance conformes au principe démocratique de l'ESS, tout en recherchant une rationalisation de la gestion des structures et des activités.

### **1.2.1. Les PTCE, nouvelle forme d'organisation de la délibération citoyenne**

Nous rejoignons Dacheux et Laville pour définir l'économie solidaire, de manière large, comme « *l'ensemble des expériences visant à démocratiser l'économie à partir d'engagements citoyens* » (Dacheux, Laville, 2003). Les organisations solidaires entendent affirmer la possibilité de produire, distribuer et dépenser « autrement », en demandant leur avis aux parties prenantes. La société civile devenant le lieu de la régulation, les variables économiques sont assujetties aux décisions émanant de la délibération collective, entendue comme construction de normes communes à travers la confrontation de points de vue différents portés par des acteurs égaux en droit (Dacheux, Goujon, 2013).

Les PTCE s'efforcent, en général, d'organiser des processus de délibération citoyenne, non seulement par la construction de réseaux, la mise en œuvre d'espaces publics de controverses et d'outils collaboratifs, la création de structures de décision ouvertes à toutes les parties prenantes et/ou aux citoyens (conseils d'administration élargis, comités stratégiques, groupes de projet, etc.) mais aussi, très concrètement, à travers l'élaboration collective de projets de développement (bourses aux projets, rencontres formelles ou informelles entre entrepreneurs solidaires...). Notons que le processus délibératif concerne l'organisation interne du PTCE mais également les modes de coopération entre ses membres et avec les institutions, organisations, citoyens.

A la différence des pôles de compétitivité, les PTCE sont guidés par la finalité sociétale qu'ils se fixent et n'ont donc pas pour objectif premier de faire du chiffre, du volume, de l'innovation intrinsèque mais de répondre à des besoins sociaux. Il n'en demeure pas moins que les PTCE ressentent la nécessité d'introduire rigueur et rationalité dans leurs pratiques de coopération, de gouvernance et d'évaluation.

### **1.2.2. Les PTCE à la recherche de rationalisation managériale**

Tout en réaffirmant la liberté d'organisation et de fonctionnement des PTCE, leurs initiateurs recherchent, depuis 2011, une forme de modélisation mobilisant de nombreux indicateurs qualitatifs. En 2012, à l'initiative du Labo de l'ESS et des principaux réseaux<sup>11</sup>, plusieurs séminaires ont permis d'élaborer collectivement<sup>12</sup> un « référentiel PTCE », destiné à caractériser plus finement leur profil (objectifs, modes de gouvernance, modèles économiques...) et d'apprécier leurs spécificités par rapport à d'autres formes de coopération territoriale (clusters, Systèmes Productifs Localisés, pôles de compétitivité). Ce référentiel est également utilisé par des PTCE comme Culture & Coopération comme support pédagogique de construction et d'appropriation collective de la démarche. Il propose une description du positionnement de chaque pôle à partir d'une arborescence en 3 niveaux, qui s'appuie sur 3

---

<sup>11</sup> Réseau des Territoires pour l'Economie Solidaire (RTES), Conseil National des Chambres Régionales à l'Economie Sociale et Solidaire (CNCRES), réseau COORACE, Mouvement pour l'Economie Solidaire (MNES).

<sup>12</sup> 4 PTCE Rhône-Alpins ont participé au groupe de conception : Pôle Sud Archer (Drôme) ; SMAC07 Scène de Musiques Actuelles (Ardèche) ; Culture & Coopération (Loire) ; Pôle Territorial Economie Sociale Val Horizon Domb'Innov (Ain).

objectifs généraux centrés sur le territoire, la coopération et la dynamique économique<sup>13</sup>, et précisés en 9 objectifs principaux, eux-mêmes déclinés en 27 indicateurs<sup>14</sup>.

Un tel effort de conceptualisation / rationalisation / évaluation ne traduit-il pas aussi la volonté de se rapprocher de la logique technocratique / marchande des pôles de compétitivité...évolution qui pourrait sans doute faciliter l'obtention de fonds publics ? La question semble se poser différemment selon les PTCE, qui n'adoptent pas tous la même stratégie en matière d'activités et de gouvernance.

## **2. PTCE : des choix différents et évolutifs d'activités et de gouvernance**

Si les PTCE semblent globalement en phase avec les objectifs socio-économiques territoriaux portés par l'ESS, tout en s'efforçant de mettre en œuvre des processus démocratiques et efficaces de gouvernance, les enquêtes de terrain révèlent des différences significatives de positionnement et d'évolution entre les pôles. Cette hétérogénéité est une force puisqu'elle montre la diversité des trajectoires possibles ainsi que la grande créativité des acteurs de l'économie solidaire. Cependant elle constitue aussi un risque potentiel : l'adoption par certains PTCE de logiques managériales technocratiques inspirées de celles des pôles de compétitivité ne risque-t-elle pas d'occulter la dimension politique de l'ESS en tant qu'alternative au capitalisme ? A titre d'hypothèse, nous proposons une esquisse de typologie des PTCE et des trajectoires possibles.

### **2.1. De la démarche de caractérisation des PTCE...**

Un questionnaire, administré en ligne en 2012, à la suite de la construction du référentiel PTCE, a permis de mieux cerner les 10 indicateurs jugés les plus importants par les 29 pôles qui ont répondu. Deux grands thèmes émergent nettement :

1. le développement économique solidaire du territoire par la coopération / mutualisation (indicateurs e2, b1, g1, d3, g2, c1)
2. l'organisation de la délibération (c2, a2, c1, f2)

---

<sup>13</sup> « Cultiver et servir le territoire ; insuffler et entretenir des coopérations diversifiées ; s'appuyer sur une économie intégrée au territoire » (*référentiel PTCE*, 2012)

<sup>14</sup> Récemment le projet ARC8 (2014-2015) a permis de mener des réflexions complémentaires et d'analyser les conditions d'émergence et de structuration durable des PTCE. Se pose aujourd'hui la question des indicateurs pertinents, entre les indicateurs strictement économiques (nombre de création d'emplois, nombre de projets...) et des indicateurs de développement social (externalités positives du PTCE sur le territoire...).

**Tableau 1 : 10 premiers indicateurs du référentiel PTCE**

<b>Développement économique solidaire du territoire</b>	<b>Organisation de la délibération</b>
e2 : créer des synergies entre les entreprises du PTCE voire au -delà	c2 : développer des liens avec la société civile
b1 : valoriser les ressources locales, matérielles et humaines (les compétences)	a2 : connaître le milieu local, ses actions, ses atouts et ses problèmes, son histoire
g1 : stabiliser le modèle économique et développer ses impacts en emplois	b3 : rendre lisibles et attractifs pour les habitants les résultats et les projets
d3 : pratiquer la solidarité en actes, tant au niveau local que global	f2 : pratiquer une gouvernance démocratique et innovante des activités et des projets
g2 : encourager les initiatives (privée, publique, mixte) et leurs porteurs à travers les outils de l'ESS	
c1 : construire avec les pouvoirs publics des partenariats : <i>grappe d'entreprises, agence de développement, etc.</i>	

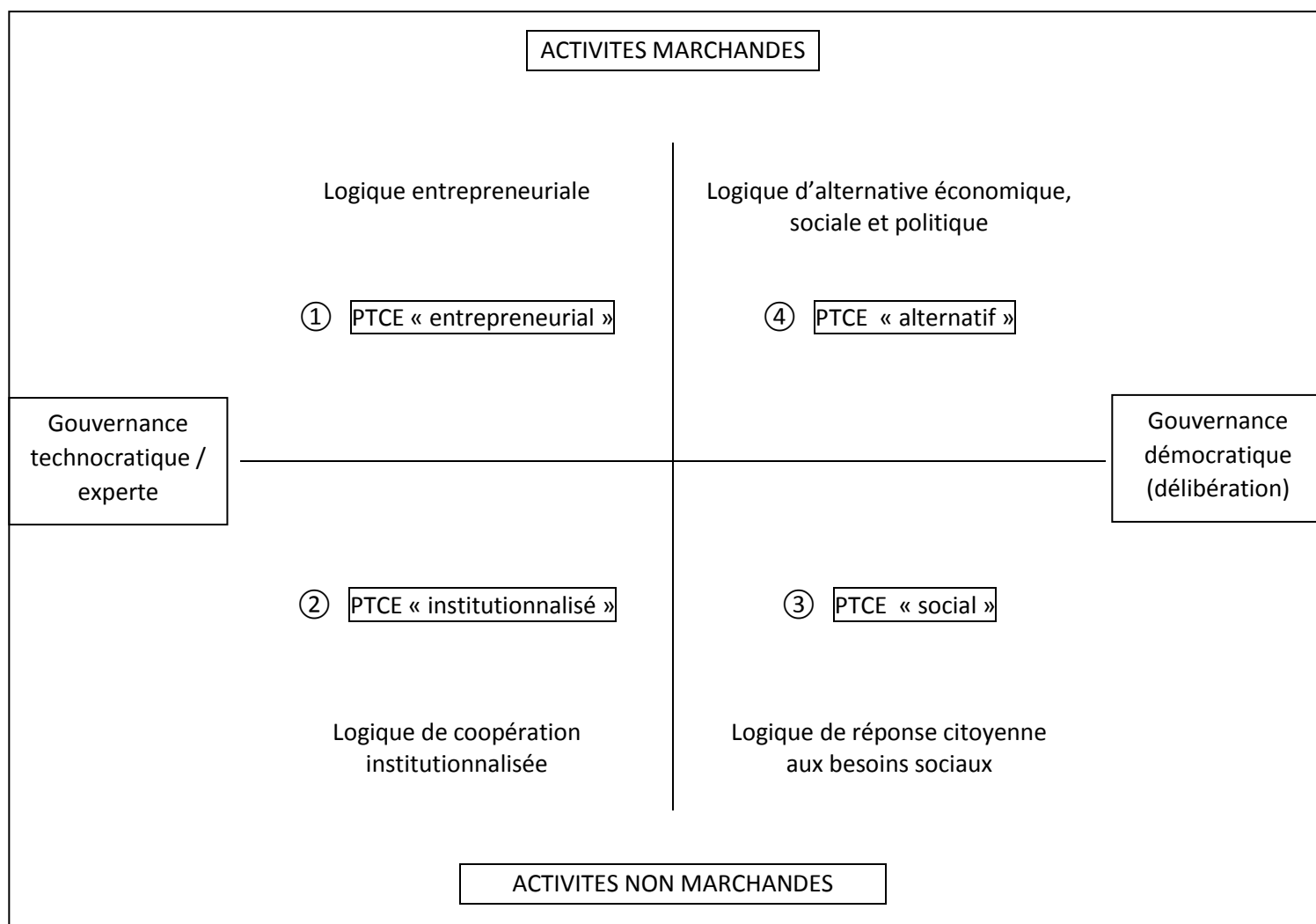
Source : Labo ESS, 2012

Il nous a donc paru pertinent de tenter de classer les PTCE en quatre « idéal-types », selon deux axes, qui se rapportent aux deux thèmes principaux du référentiel. Le premier axe concerne les activités initiées et/ou coordonnées par les pôles pour le développement durable et solidaire du territoire. Lesdites activités relèvent de la sphère marchande, sont financées par le marché, et/ou doivent leur développement à la redistribution (Etat, collectivités locales) et/ou à la réciprocité, au don (société civile). Le positionnement de chaque PTCE sur cet axe dépend de la combinaison choisie entre ces différents types d'activités. Le second axe se rapporte aux modes de gouvernance. A l'instar des pôles de compétitivité, le PTCE privilégie-t-il un mode technocratique de prise de décisions, centré sur des leaders et des experts issus des sphères publique ou privée ? S'efforce-t-il plutôt de rechercher une manière délibérative de pratiquer l'économie, d'associer toutes les parties prenantes et/ou les usagers bénéficiaires des actions solidaires dans une volonté d'implication citoyenne et salariale dans la gouvernance ? Là encore, de nombreuses combinaisons sont possibles. L'objectif est de repérer le positionnement de chaque PTCE dans ce qui nous paraît être au cœur de la dimension politique de l'économie solidaire : l'organisation de la **délibération citoyenne**. Car la création d'intelligence collective par la délibération des intéressés, encore marginale dans nos sociétés capitalistes en mutation, est très présente dans l'économie solidaire...mais à des degrés divers dans les PTCE.

## 2.2 ...à l'esquisse d'une typologie

En croisant les repérages, nous avons identifié quatre grands types de PTCE, au regard de la conception de l'ESS qui sourd de leurs activités et de leur gouvernance.

**Tableau 2 : typologie des PTCE**



Source : M. Matray, J. Poisat, 2015

Les deux premiers types de PTCE s'inscrivent globalement dans une vision supplétive de l'ESS, où le projet politique d'une citoyenneté participative se trouve minoré au profit de l'utilité économique et sociale d'initiatives solidaires. L'objectif final est de créer de la richesse et des emplois, en recherchant, par la coopération / mutualisation, une structuration plus rationnelle des organisations de l'ESS afin d'accroître leurs effets d'entraînement sur le territoire.

1) **Le PTCE de type « entrepreneurial »** ressemble à un cluster classique. Attiré par les pratiques managériales et de coordination des entreprises marchandes / capitalistes et des pôles de compétitivité, il recherche un modèle économique viable, en privilégiant les activités qui peuvent se financer sur le marché. Conformément aux orientations de la loi du 31/07/2014, il se veut ouvert non seulement aux entreprises de l'ESS mais aussi aux entreprises « classiques », qu'il s'agisse de PME locales ou de grands groupes intéressés par le territoire. Bien entendu, à l'inverse des pôles de compétitivité, l'objectif reste de construire / révéler / valoriser / transmettre des ressources territoriales au bénéfice non de la

compétitivité nationale / internationale mais du territoire et de ses habitants. De ce fait, l'intervention sociale n'est pas négligée mais prend souvent la forme de l'insertion par l'activité économique, de dispositifs de formation destinés à accroître l'employabilité des chômeurs ou de l'aide sociale classique (hébergement, accueil et réinsertion sociale...). L'efficacité de ces PTCE, en termes de création d'activités et d'emplois, suscite toujours l'intérêt des collectivités publiques, qui s'impliquent à des niveaux divers et de multiples façons dans l'émergence et le fonctionnement des pôles : aide à la constitution de réseaux d'acteurs, mise en place d'infrastructures collaboratives, mobilisation de ressources financières et d'ingénierie, promotion, prospective...(Cornu, 2014). Cependant la part significative d'autofinancement du PTCE « entrepreneurial » tend à garantir son indépendance vis à vis des institutions, qui apparaissent plutôt comme des partenaires, voire des clients sollicitant le pôle pour répondre à des besoins collectifs non satisfaits.

La gouvernance, quant à elle, reste essentiellement de la responsabilité des dirigeants des membres du pôle, auxquels s'associent, le cas échéant, des experts, des élus, des cadres d'entreprise. Le management est marqué par un souci de rationalité, d'utilisation d'outils classiques de gestion et d'évaluation, même si les objectifs sociaux et les enjeux éthiques ne sont jamais ignorés. Dans de nombreux cas, on relève le rôle central de l'engagement individuel de leaders charismatiques, tant dans la phase d'émergence du pôle et des initiatives qui l'ont précédé, qu'au cours de sa structuration et de son développement. Pour autant, il semble que les préoccupations de rationalisation n'excluent pas la coordination informelle, qui, comme dans les pôles de compétitivité, se déroule dans des lieux de convivialité, des « espaces sociaux » (Fischer, 1980), où la confiance règne et établit progressivement une atmosphère et une culture entrepreneuriale reposant sur l'échange, la coopération et la mutualisation.

En conclusion, ce premier type de PTCE s'inscrit dans la conception réformatrice/ entrepreneuriale de l'ESS qui vise à mieux réguler le capitalisme, à introduire une dimension éthique en couplant rentabilité et solidarité, mais sans proposer d'alternative véritable.

2) **Le PTCE de type « institutionnalisé »** affiche la même appétence que le précédent pour les modèles technocratiques de gouvernance. Mais, moins orienté vers les activités marchandes, son émergence et son développement dépendent davantage de sa capacité à légitimer les projets de ses membres aux yeux des institutions. Ce recours plus important aux collectivités publiques, à la fois comme partenaires financiers et actifs, du fait du faible autofinancement de ses activités, peut constituer une menace pour son indépendance et sa pérennité. Dans certains cas, on relève même un certain amalgame entre les politiques d'ESS de l'acteur institutionnel et celles du PTCE, ce qui fait courir un risque d'instrumentalisation à ce dernier.

Les deux autres types de PTCE rejoignent la vision politique plus alternative de l'ESS et prônent la délibération comme mode de gouvernance. Pour eux, il s'agit non seulement d'impliquer toutes les parties prenantes, y compris les institutions, dans des modes démocratiques de prise de décisions et de définition de la stratégie, pour développer l'intelligence collective au service de projets innovants dans le territoire ; mais aussi d'associer, sous des formes diverses, les destinataires de leur offre de services et, plus largement, la population locale.

3) **Le PTCE de type « social »** s'inscrit essentiellement dans une logique de réponse citoyenne aux besoins sociaux du territoire. Développant moins d'activités marchandes, il

intègre peu d'entreprises « classiques ». Agissant plutôt comme un pôle de développement de l'ESS, il cherche en priorité à fédérer les acteurs, accompagner les porteurs de projets et promouvoir l'économie solidaire. Comme dans le cas du PTCE « institutionnalisé », le partenariat (financier et actif) avec les collectivités locales est fondamental, tant dans la phase d'émergence du pôle, où les institutions jouent parfois le rôle d'initiateur, que durant son développement. Cependant, le PTCE « social » veille à maintenir une indépendance de fonctionnement vis-à-vis des institutions et à préserver sa liberté de décision, par des processus délibératifs propres. Ce type de pôles correspond souvent à des PTCE en émergence, qui, s'ils parviennent à élargir leur réseau de membres et à accroître l'autofinancement de leurs activités, peuvent évoluer vers le PTCE « alternatif ».

4) **Le PTCE de type « alternatif »** ressemble au PTCE « entrepreneurial » quant à son modèle économique, sa recherche d'activités rentables et de partenariat équilibré avec les entreprises classiques et les institutions. Cependant, sa gouvernance est plus démocratique, plus ouverte aux salariés, aux bénévoles, aux citoyens, bref à la société civile, que celle des clusters classiques. Ces PTCE concernent souvent, mais pas exclusivement, des secteurs d'activité, tels que la culture ou l'environnement, qui se distinguent historiquement par une culture de l'échange, du débat, de la coopération.

Bien entendu, cette typologie n'est pas figée. L'étude des PTCE rhône-alpins a montré que les positionnements des différents pôles évoluent, plus ou moins rapidement, depuis leurs origines, et selon des trajectoires différentes selon les cas. En tout cas, les PTCE, dont l'autofinancement est faible, seront incités à se transformer, compte tenu de la diminution des dotations des collectivités locales et des orientations ministérielles. Le deuxième AAP ministériel exige, en effet, des futurs lauréats qu'ils intègrent au moins une entreprise classique et que « *le modèle économique soit conçu pour tendre vers un autofinancement raisonnable* ».

## **POUR CONCLURE**

L'étude des pôles territoriaux de coopération économique, notamment dans la Région Rhône-Alpes, montre qu'ils sont globalement en phase avec les principes, les enjeux, les objectifs de l'économie sociale et solidaire. Cependant, ils diffèrent quant à la conception de l'ESS qui ressort de leurs choix d'activités et de gouvernance, ce qui nous a conduits à esquisser une typologie de ces pôles. Globalement, apparaît une attirance assez forte pour les modèles technocratiques/marchands des entreprises capitalistes et des pôles de compétitivité, les PTCE « alternatifs » restant (encore ?) rares.

Cette typologie n'est évidemment pas gravée dans le marbre. Nous la proposons, à titre d'hypothèse, tant à la communauté scientifique qu'aux responsables des pôles et à leurs membres. Une telle classification peut-elle constituer un modèle cohérent et pertinent de catégorisation des PTCE sous l'angle de leur contribution à l'évolution concrète de l'ESS ? Bien entendu, ces quatre catégories renvoient à de grandes tendances, des types idéaux auxquels aucun PTCE ne correspond parfaitement. La suite de notre recherche permettra notamment de voir comment les PTCE se situent eux-mêmes dans la typologie proposée.

Puis, pour valider sa pertinence, il conviendra de construire un dispositif d'enquête, des variables quantitatives et qualitatives et de se doter d'indicateurs précis.

## ANNEXE

### Liste non exhaustive des pôles Rhône-alpins inscrits dans une démarche PTCE

Nom de l'initiative	Activités du PTCE
Domb'innov' (Ain)	Gestionnaire des dispositifs sociaux, Entrepreneuriat, Services à la personne
SMAC 07 (Ardèche)	Musiques actuelles
Pôle documentaire de LUSSAS (Ardèche)	Pôle documentaire, images, développement local
Pôle Sud Archer (Drôme) Pôle lauréat du 1 <sup>er</sup> AAP + Témoin	Activités de production industrielle ; insertion; formation
BioVallée (Drôme)	Pôle DD (Développement durable) - agriculture de proximité / services aux entreprises (observatoire, accompagnement création d'activité, conciergerie d'entreprise)
Culture et Coopération (Loire) Pôle lauréat du 1 <sup>er</sup> AAP + Témoin	Pôle filière culture / accompagnement, insertion, formation ; lieu mutualisé
ULISSE (Isère)	Pôle DD - écoconstruction ; Précarité énergétique
POLLENS (Loire)	Soutien au développement économique en ESS
Héliose42 (Loire)	Pôle DD - Energie ; Domaine de la transition énergétique (bois construction, bois énergie, méthanisation)
Envie 2E Loire (Loire)	Filières retraitements déchets ; emploi-insertion formation
Le BOL (Rhône)	Agriculture et alimentation de proximité bio et paysanne
LA FACTORY (Rhône)	Pôle entrepreneurial pour les musiques actuelles, musiques innovantes, lieu mutualisé
PTCE Rhône pluriel (Rhône)	Pôle emploi, formation, insertion
PTCE AART (Savoie)	Recyclage et gestion des déchets / insertion
PTCE InnoVales (Haute-Savoie)	Filière bois-habitat ; IAE ; innovation socio-éco
ReFLEX (Isère)	Pôle filière culture
La Pousada (Isère)	Pôle DD / service aux entreprises (Hôtel d'activité et pépinière d'activité)
PTCE ESCI Entrepreneurs solidaires du centre isère (Isère) Pôle lauréat du 1 <sup>er</sup> AAP	Pôle DD - déchets / Emploi formation insertion
PTCE CIRCULARIS (Isère)	Pôle DD - traitement et réemploi des déchets / Emploi formation insertion

## BIBLIOGRAPHIE

- Cornu S. (2014), *Les rôles des collectivités locales dans les dynamiques de PTCE*, RTES, l'Atelier Coopératif.
- Dacheux E., Laville J.L.(2003), « Économie solidaire et démocratie », *Hermès*, N°36, Paris, Cnrs éditions.
- Dacheux E., Goujon D., (2011), *Principes d'économie solidaire*, Ellipses.
- Dacheux E., Goujon D., (2013), « La délibération démocratique : concept clé du paradigme de l'économie sociale et solidaire ? » in : D. Hiez et E. Lavillunière (dir.), *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, Larcier, p.97-112.
- Demoustier D., 2013, «La construction du projet de loi sur l'ESS», *Recma*, n° 329.
- Désert M., Bendjelloul S., Filancia F. (2014), *La solidarité dans les Pôles Territoriaux de Coopération Economique : le cas d'Agri-Alim*, Master ESS, Université Lumière Lyon 2.
- Drapéri J.F., (2010) « L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché », *Recma*, n°316, p. 18-40.
- Fischer G.N., (1980), *Espace industriel et liberté*, Paris, PUF.
- Gundolf K., Jaouen A., (2009), « Emergence et pérennité des stratégies collectives territorialisées: le rôle de l'entrepreneuriat collectif », in : Messeghem K., Polge M., Temri L., *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, Editions EMS, p. 291-306.
- Le Labo de l'Economie Sociale et Solidaire, (2010), *Expérimenter et labelliser des pôles territoriaux de coopération économique*,. Disponible sur [www.lelabo-ess.org](http://www.lelabo-ess.org).
- Le Labo de l'Economie Sociale et Solidaire, (2013), *Développer les Pôles Territoriaux de Coopération Economique. Projet & Plan d'action. Proposition commune élaborée par le Labo de l'ESS en partenariat avec le CNCRES, le COORACE, le MES et le RTES.*, 40 p. Disponible sur : [www.ptce.fr](http://www.ptce.fr).
- Le Labo de l'Economie Sociale et Solidaire, (2013), *Fiches descriptives des 22 Pôles témoins engagés dans la démarche PTCE*.
- Matray M., Poisat J., (2013), « Les pôles de coordination de l'économie sociale et solidaire dans un territoire au service de l'innovation sociale et de l'émergence de nouveaux projets. Deux exemples dans le Roannais.», 4<sup>th</sup> *CIRIEC International Research Conference on Social Economy*, 24 – 26 octobre.
- Matray M., Poisat J., Berna C., (2014), « Les PTCE, une dynamique citoyenne et institutionnelle d'innovations sociales », in : Lamotte B., Le Roy A., Massit C., Puissant E., *Innovations sociales, innovations économiques.*, XXXIV<sup>es</sup> *Journées de l'Association d'économie sociale*, Grenoble, 11-12 septembre 2014, Presses Universitaires de Louvain, p.521-536.
- Poisson M., Saleilles S., (2012), « Déterminants et processus d'émergence des systèmes agroalimentaires localisés alternatifs », *Economies et Sociétés*, série « Systèmes agroalimentaires », AG, n°34, p.2077-2096.