Document généré le 23 avr. 2024 18:10

Revue internationale de l'économie sociale
Recma

Le PTCE comme forme spécifique de polarisation : quels principes novateurs de structuration et de gouvernance ?
The PTCE as a specific form of clustering : Organisational and governance innovations
El PTCE como forma específica de polarización : ¿Cuáles son los principios novadores de estructuracion y gobernanza ?

Patrick Gianfaldoni

Numéro 343, janvier 2017

Le pôle territorial de coopération économique (PTCE)
Regional Economic Cooperation Clusters (*PTCE*)

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1038779ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1038779ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (imprimé)
2261-2599 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Gianfaldoni, P. (2017). Le PTCE comme forme spécifique de polarisation : quels principes novateurs de structuration et de gouvernance ? *Revue internationale de l'économie sociale*, (343), 40–56. https://doi.org/10.7202/1038779ar

Résumé de l'article

Ces dernières années, les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) ont émergé à l'initiative d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire (ESS), avec l'appui financier et le soutien matériel des acteurs publics nationaux et régionaux. Doit-on les considérer comme une forme de polarisation se rapprochant des systèmes localisés de production et d'innovation stabilisés dans différents secteurs industriels ? Parallèlement, peut-on confirmer des liens de filiation à l'égard de l'ESS ? L'étude comparative de huit cas de PTCE a permis d'identifier deux configurations résiliaires et de faire ressortir des caractéristiques de leur mode de gouvernance. Une analyse plus poussée des attributs de la gouvernance a débouché sur une caractérisation des trois dimensions partenariale, mixte et territorialisée, puis sur une exploration des dispositifs institutionnels.

Tous droits réservés © Recma, 2017

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Le PTCE comme forme spécifique de polarisation : quels principes novateurs de structuration et de gouvernance ?

par Patrick Gianfaldoni*

Ces dernières années, les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) ont émergé à l'initiative d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire (ESS), avec l'appui financier et le soutien matériel des acteurs publics nationaux et régionaux. Doit-on les considérer comme une forme de polarisation se rapprochant des systèmes localisés de production et d'innovation stabilisés dans différents secteurs industriels ? Parallèlement, peut-on confirmer des liens de filiation à l'égard de l'ESS ? L'étude comparative de huit cas de PTCE a permis d'identifier deux configurations résiliaires et de faire ressortir des caractéristiques de leur mode de gouvernance. Une analyse plus poussée des attributs de la gouvernance a débouché sur une caractérisation des trois dimensions partenariale, mixte et territorialisée, puis sur une exploration des dispositifs institutionnels.

The PTCE as a specific form of clustering : Organisational and governance innovations
During the last few years, regional economic cooperation clusters *(pôles territoriaux de coopération économique, PTCEs)* have emerged on the initiative of social and solidarity economy (SSE) enterprises and networks with funding and support in kind from national and regional public bodies. Should they be seen as a form of clustering similar to localised systems of production and innovation that are well established in different industrial sectors ? Can a direct connection with the SSE be confirmed ? A comparative study of eight PTCEs has enabled identifying two network configurations and highlighting the distinctive properties of their form of governance. Examining the features of governance in more depth, the article shows there are three dimensions – partnership-based, hybrid and localised – and then explores the institutional structures.

El PTCE como forma específica de polarización : ¿Cuáles son los principios novadores de estructuracion y gobernanza ?
En los últimos años, los polos territoriales de cooperación económica (PTCE) han surgido mediante la iniciativa de empresas y de redes de la economía social y solidaria (ESS), con el apoyo financiero y la ayuda material de los actores públicos nacionales y regionales. ¿Habrán de entenderse como una forma de polarización acercándose de los sistemas localizados de producción y de innovación estabilizados en varios sectores industriales ? Paralelamente, ¿se pueden confirmar algunos lazos de filiación con la ESS ? El estudio comparativo de ocho casos de PTCE a permitido identificar dos configuraciones de redes y de destacar las características de su modo de gobernanza. Un análisis mas profundo de los atributos de la gobernanza ha conducido a una caracterización de las tres dimensiones partenarial, mixta y territorializada, entonces a una exploración de los dispositivos institucionales.

* Laboratoire Biens, normes et contrats (LBNC), université d'Avignon et des pays de Vaucluse (UAPV), email : patrick.gianfaldoni @univ-avignon.fr.

La loi pour le développement de l'économie sociale et solidaire (2014) envisage les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) sous le prisme de la redynamisation des territoires et de l'innovation sociale. D'une part, elle exclue l'initiative des « réseaux de l'ESS » et des collectivités territoriales mais non leur soutien. D'autre part, elle valorise les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), sociétés à finalité d'utilité sociale respectant les conditions de lucrativité limitée, de gouvernance démocratique et d'affectation majoritaire des bénéfices au *« développement de l'activité de l'entreprise »*. Tout PTCE vise donc le développement économique et social (création et reprise d'entreprises, relocalisation et essaimage d'activités) d'un territoire spatial en friche, en reconversion ou en sommeil.

Aussi nous a-t-il semblé pertinent d'aborder les PTCE en prenant pour objet central leur processus de structuration et les attributs de leur gouvernance. Les PTCE doivent-ils être par essence appréhendés comme une forme de polarisation emblématique de l'ESS ou relèvent-ils aussi de logiques, de principes, de rationalités économiques hétérogènes, ayant trouvé dans l'économie publique une base d'appui de type *take off*, et dans l'économie de marché des vecteurs d'opportunités productives et commerciales ? Peut-on déceler dans cette forme de polarisation des caractères permettant d'établir une filiation avec l'ESS et conjointement de la qualifier de figure spécifique au regard des systèmes localisés de production et d'innovation (SLPI) ? En d'autres termes, les PTCE renforcent-ils ou non les normes spécifiques de l'ESS – économiques, sociales et démocratiques – ou constituent-ils une forme de polarisation promue par l'ESS mais qui lui échappe ?

Encadré 1

Note méthodologique

Notre démarche a consisté, dans un premier temps, en une analyse transversale des PTCE partant des caractéristiques principales des SLPI, spécifiées dans des ouvrages et articles de recherche sélectionnés. Parallèlement, des recherches conduites sur la concentration en économie sociale et solidaire ont permis de mieux situer l'émergence des PTCE. L'accès complémentaire à des documents internes à différents pôles, en projet, en constitution ou en consolidation, ainsi qu'à des rapportset des notes mis à disposition par le Labo ESS, ont fourni le matériau pour étudier leurs logiques de structuration. En prolongement, ont plus particulièrement été examinés les principes clés de leur mode de gouvernance. Nous avons procédé à une enquête et un recueil de données en 2014-2015 auprès de huit PTCE, retenus en raison de différences notables quant à leur ancienneté, les activités et le découpage productif, le contexte territorial et socio-économique *(tableau 1)*. Dans cet échantillon, une série d'investigations plus approfondies, appuyées sur des entretiens semi-directifs et des observations *in situ*, a concerné plus particulièrement trois PTCE situés en région Paca ainsi qu'un PTCE dans le département de l'Ain *(lire tableau 2 en fin d'article)*.

Ce questionnement nous a conduits à cerner plus particulièrement les formes structurelles d'organisation des PTCE et leur mode de gouvernance, afin de préciser les dimensions partenariale, mixte et territoriale, et énoncer à la suite quelques traits communs et différences significatives dans l'administration des décisions et des ressources.

Une figure singulière de polarisation stratégique en économie sociale et solidaire

Le pôle territorial de coopération économique (PTCE) est en passe de s'affirmer comme figure singulière de polarisation stratégique. Il s'inscrit dans des dynamiques de concentration en économie sociale et solidaire et représente parallèlement une forme de polarisation à référer aux systèmes localisés de production et d'innovation (SLPI). Dans ce cadre, il importe de préciser les aspects éclairants des configurations résiliaires identifiées de PTCE.

Deux configurations résiliaires identifiées

Un PTCE résulte de volontés stratégiques d'acteurs publics et privés, prioritairement des entreprises de l'ESS, d'exploiter conjointement des ressources et des actifs complémentaires en poursuivant un objectif commun sur un territoire déterminé. Dans l'échantillon retenu, six PTCE affichent une concentration intégrée en filières constituées sur la base d'entreprises coopérantes de petite taille ou de regroupements de micro-entreprises[1] : cinq sont à dominante artisanale et industrielle ; le sixième est établi sur les services aux personnes âgées. Seuls deux PTCE étudiés se développent sur une large palette d'activités de service, processus correspondant à une concentration-diversification.

Par voisinage avec les SLPI, l'organisation productive des PTCE peut se rapporter à un découpage en secteur(s) ou en filière. A la différence des *clusters* (pôles de compétitivité), spécialisés dans des activités industrielles à forte valeur ajoutée, les PTCE touchent des segments de valeur à plus faibles qualifications et beaucoup moins rentables. Ils recouvrent une large palette de produits, de la production de biens et services traditionnels à de nouvelles opportunités industrielles (traitement-valorisation des déchets, écomatériaux et écorénovation). Dans les PTCE, les innovations sont à fort contenu social et organisationnel, prenant leur source dans les capacités relationnelles des acteurs participants à apporter des réponses renouvelées à des problèmes, aspirations ou besoins économiques et sociaux non couverts (*demand pull* en externe), et à inventer et incorporer de nouvelles normes – principes, standards, règles, conventions – d'organisation (*organization push* en interne).

(1) Notons une similarité avec les PTCE culture étudiés par Henry (2015).

Certains PTCE affichent des stratégies entrepreneuriales « verticalisées », assorties de rapports asymétriques entre participants et d'une recherche d'effets de taille. Plus rarement, comme dans le cas d'Eco-Transfaire (Gianfaldoni et Lerouvillois, 2016), un PTCE peut être érigé sur plusieurs centres de décision et de production, physiquement distants les uns des autres. Aussi, pour se révéler effective, la proximité géographique doit-elle être renforcée par une proximité organisée, conjuguant des formes de proximité institutionnelle (normes, principes, valeurs, langages communs) et de proximité organisationnelle (méthodes, outils de gestion et d'évaluation communs) (Zimmermann, 2008). Les formes de proximité géographique sont plus prononcées et s'avèrent mieux jouer leur « *rôle de facilitateur de la coordination* » au sein des réseaux « *horizontalisés* » constitués d'entités de petite taille localisées, en raison de la fréquence des liens physiques/interpersonnels et de faibles distances fonctionnelles (Pecqueur et Zimmermann, 2004). L'exploration de différentes voies de structuration a permis d'identifier deux configurations résiliaires de PTCE : d'un côté l'entité-réseau et, de l'autre, le réseau d'entités.

Dans sa configuration d'entité-réseau, la forme structurelle d'organisation est monocentrique. Le PTCE se structure autour d'une « *entreprise focale* » (Jarillo, 1988), entreprise sociale ou groupe d'entreprises sociales, se présentant comme l'autorité de gestion légitime et le pivot de l'organisation productive : cas des PTCE Domb'Innov, Ardaines, Matières et couleurs du Luberon, L'Argilla, Fe2i *(lire tableau 1)*. Le mode de pilotage centralisé s'affirme dès l'origine par l'emprise stratégique d'une entité ayant pris l'initiative. Tout comme dans les *clusters* (pôles de compétitivité), la diversité des acteurs et la démultiplication d'interactions conditionnent *« la dynamique d'innovation à l'échelle du pôle »,* mais peuvent se révéler *« un frein à la coopération »* (Boquet *et al.,* 2009). La nécessaire régulation interne entre participants aux intérêts et motifs contrastés suppose de concevoir des groupes de réflexion et de projet, d'autant plus nécessaires si « *les différents acteurs ont à s'approprier les objectifs définis par les autorités, à les réinterpréter et à les adapter à leur propre contexte concurrentiel, relationnel et cognitif* » (Mendel et Bardet, 2008). L'entité-réseau peut évoluer au fil du temps vers une forme monocentrique élargie, le centre stratégique tendant à associer d'autres acteurs collectifs (entreprises, associations, collectivités territoriales…) à la prise de décision et la gestion des ressources.

Dans sa configuration de réseau d'entités, la forme structurelle d'organisation est polycentrique. Le PTCE naît d'un maillage d'entreprises de petite taille, ayant décidé d'agencer de manière plus rationnelle leurs activités productives en recherchant des supports de collaboration et de mutualisation : cas des PTCE

Re-Sources, Tetris, Silver Horizons *(lire tableau 1)*. L'architecture de ce type de PTCE fait ressortir avant tout des logiques de coopération et un pilotage décentralisé, sans exclure les rivalités et la compétition entre partenaires. Les rapports de pouvoir sont fonction des poids économiques respectifs, des compétences fonctionnelles, des facultés d'innovation et des positions de légitimité acquise par chacun des partenaires (Thorelli, 1986). Pour autant, tout comme dans les districts, ou systèmes productifs locaux (Courlet, 2002), l'établissement de systèmes hétérarchiques d'administration induit des modes auto-organisés de coordination privilégiant les ajustements mutuels. Certes, deux formes d'autorité coexistent : l'autorité hiérarchique s'affirme avant tout par la formalisation de règles et procédures instituées (structure juridique de gestion et d'animation), alors que l'autorité professionnelle s'exprime par les apports en connaissances-solutions techniques et en capacités-potentiels productifs et économiques des partenaires. Cependant, les apprentissages croisés construits sur des spécialisations sectorielles d'entités pour la plupart de taille semblable tendent à favoriser l'autorité professionnelle, *« fondée sur la confiance et non sur la subordination »*, (Ehlinger *et al.*, 2007).
Trois critères viennent affiner l'analyse des deux configurations résiliaires identifiées : les finalités et objectifs ; le processus d'émergence et le portage ; l'identité des acteurs participants. Cette grille synthétique appliquée aux huit PTCE étudiés livre des indications saillantes sur leur profil *(lire tableau 2)*[2], ouvrant la voie à une exploration plus poussée de la gouvernance.

(2) Le tableau 2 ne fait état des données que pour deux PTCE.

Des propriétés distinctives du mode de gouvernance

Les deux configurations résiliaires ont adopté un mode de gouvernance multipartenarial, qui se révèle clairement antinomique avec la *corporate governance* de type actionnarial et à propriété capitaliste (*shareholders governance*). De même, la gouvernance d'entreprise aux multiples parties prenantes (*stakeholders governance*) ne constitue pas exactement le cadre de référence et cela pour trois raisons principales.
L'absence de forme statutaire ou l'adoption de formes statutaires de l'ESS – association ou société coopérative d'intérêt collectif (Scic) – tendent à particulariser la gouvernance des PTCE. L'apprentissage collectif du pilotage et de l'administration apporte un surcroît de souplesse organisationnelle, en concomitance avec une exigence démocratique conduisant toutefois à rallonger les temps de la décision. Ainsi, contrairement à l'optimisation de la valeur actionnariale, la fonction-objectif vise la double satisfaction d'une valeur partenariale (Charreaux et Desbriere, 1998) et substantielle (gestion commune des ressources et actifs) entre une pluralité d'acteurs

interdépendants et interactifs sur des objets et supports acceptés de coopération et mutualisation. Les partenaires présentent des légitimités de position et d'action hétérogènes. Leurs attentes et leurs motifs de participation ne collent pas en bloc aux logiques rationnelles de l'intérêt et aux logiques managériales de la motivation. Ils intègrent aussi des normes de comportement réflexives, altruistes, civiques et de solidarité.

Au sein des entités-réseau, l'existence d'un leadership entrepreneurial en veille stratégique et prospective place des entrepreneurs sociaux dans une position centrale (profils exemplaires dans les pôles Domb'Innov, L'Argilla et Matières et couleurs). Ceux-ci possèdent un esprit d'entreprise caractérisé par l'innovation sociale, l'activisme pragmatique et la prise en compte de questions sociales et sociétales (Westlund et Gawell, 2012). Cette fonction créative et visionnaire des entrepreneurs sociaux (3) existe de même dans les réseaux d'entités, mais elle est atténuée ou estompée du fait d'une plus grande dispersion cognitive et axiologique des décideurs représentant des organisations instituées dissemblables.

Les prises de risques des partenaires sont changeantes et modulables selon les PTCE. Les risques liés à l'investissement et au fonctionnement sont assumés prioritairement par « l'entreprise focale » dans les entités-réseau, alors que le processus de structuration des réseaux d'entités conduit inévitablement les partenaires à minimiser ces risques en les répartissant. En rapport avec les opportunités économiques potentialisées et les externalités résiliaires espérées, la mutualisation des coûts de gouvernance des PTCE devrait les rapprocher de la gouvernance d'entreprise aux multiples parties prenantes. Cependant, l'engagement et la responsabilité des organisations à but non lucratif (OBNL) ou à lucrativité limitée répondent à un système de valeurs combinant performance organisationnelle (*economic accountability*) et performance sociale (*social accountability*). Les prises de risques ne se limitent donc pas à un rapport avantages-coûts mais doivent s'interpréter plus largement comme des *« zones d'inconfort »* pour chaque partenaire, selon l'expression empruntée à un entrepreneur social de PTCE. Ces *« zones d'inconfort »* sont d'ordres financier, commercial, professionnel, social, et peuvent affecter les modèles économiques, les produits-services, les routines organisationnelles des partenaires, ainsi que leur conception originelle de l'utilité sociale.

(3) *« L'acte créatif et visionnaire »* (Fachini, 2007) des entrepreneurs sociaux repose sur l'imagination des futurs possibles en matière de production et de besoins, incorporant les contraintes et opportunités marchandes et non marchandes et devant simultanément répondre à des urgences sociales et à des obligations de nouveauté.

Les attributs de la gouvernance des PTCE

La polarisation de partenaires autour d'un projet productif local à vocation économique et sociale génère des propriétés spécifiques du mode de gouvernance des PTCE. Les trois marqueurs du partenariat, de la mixité d'action mais aussi de la

territorialisation, par l'usage concerté de ressources et d'actifs indissociables d'un territoire, impactent la gouvernance institutionnelle des pôles.

Une gouvernance partenariale mixte territorialisée

L'imbrication d'une multiplicité d'acteurs à différents niveaux territoriaux de décision et de coordination confère aux PTCE le qualificatif de gouvernance mixte territorialisée (Leloup *et al.*, 2005). La gouvernance des PTCE peut dès lors être appréhendée sous trois angles.

Elle peut tout d'abord être qualifiée de collective-démocratique à dominante privée (Gilly *et al.*, 2004) en raison du statut privé des acteurs investis, du collectif pluriel institué et du caractère démocratique inscrit dans les projets mis en œuvre. Sans sous-estimer le soutien des acteurs publics nationaux et territoriaux, leur implication doit être relativisée[4]. En revanche, les formes institutionnelles d'administration d'un pôle tendent à renforcer l'influence des acteurs privés. Ainsi, dans la période d'émergence et de construction, l'instance de direction peut être assurée informellement par des acteurs privés de l'économie sociale et solidaire (organisation typiquement adhocratique) : comité de pilotage non statutaire, cercles décisionnaires concentriques, groupes d'animation. Elle peut durablement, dans un certain nombre de cas, être déléguée à une entreprise sociale ou un groupe d'entreprises sociales à statut privé et à l'origine du projet. Suivant une troisième voie, le choix privilégié par l'acteur ou le collectif d'acteurs concepteurs du projet peut être de créer une structure dédiée de type associative ou coopérative. La diversité/hétérogénéité des acteurs composant l'instance de direction et la dimension collective des prises de décision en conseil d'administration représentent des marques démocratiques de la gouvernance institutionnelle, dont l'effectivité dépend principalement des règles décisionnaires établies et de la distribution réelle du pouvoir décisionnel. Toutefois, la formalisation tempérée de l'instance de direction (comme celle du PTCE Re-Sources), *« l'informalisation »* des règles collectives (comme pour le PTCE Silver Horizons), l'existence préalable ou le maillage de réseaux informels d'acteurs (comme pour le PTCE Tetris) façonnent des espaces de médiation (concertation, négociation, convivialité, créativité) (Fraisse, 2015). La solidité d'une structure juridique représentative n'exclut pas pour autant ces creusets de démarches participatives, qui tendent à compléter, enrichir et renforcer les normes démocratiques codifiées du mode de gouvernance.

La gouvernance d'un PTCE apparaît clairement territorialisée, comme système dynamique construit sur des relations récurrentes et durables entre partenaires inscrits et coordonnées

(4) Si les appels à projets ministériels successifs et les apports des collectivités territoriales font office d'effets de levier pour les PTCE émergents, le rôle endossé par les acteurs publics locaux est variable : avant tout ou seulement financeurs (Fe2i, Re-Sources, Ardaines, L'Argilla) ; facilitateurs et médiateurs de projet (Tetris, Matières et couleurs du Luberon, Silver Horizons) ; délégateurs de service public (Domb'Innov).

dans un espace territorial délimité. L'entrelacs de réseaux socio-professionnels, socioéconomiques et socioculturels génère des proximités organiques (règles communes), des proximités de similitude (adhésion à des valeurs partagées) et des proximités géographiques (encastrement social situé). Aussi, l'ancrage territorial de la gouvernance est-il indissociable des ressources et actifs spécifiques. Les proximités organiques, de similitude et géographiques relèvent non pas prioritairement de logiques d'agglomération ou de spécialisation mais de logiques de spécification. Dans les PTCE, les ressources constituent *« une réserve, un potentiel latent ou virtuel »* (Benko et Pecqueur, 2001) de matières, d'immatériels, mais aussi de pratiques non codifiées et de règles tacites. Elles ont à l'état brut un caractère générique en tant que gisement de matières existantes (bois, ocre, argile, déchets…), main-d'œuvre non qualifiée, épargne liquide, informations et connaissances disponibles non utilisées. Tout PTCE a pour objet de se doter d'une capacité à transformer certaines de ces ressources, leur octroyant un caractère économique spécifique : matériaux biosourcés, écomatériaux, produits artistiques et artisanaux, qualification de ressources humaines par l'insertion [5] et dans les services de proximité. Les ressources dépendantes de leurs conditions d'engendrement possèdent une propriété d'intransférabilité et peuvent dès lors être instrumentées-valorisées comme actifs spécifiques. La gouvernance des proximités, construite sur la spécification des ressources et actifs, induit la formation de règles de coopération non standards, permet des apprentissages collectifs et des interactions fondées sur la réciprocité entre acteurs a priori éloignés professionnellement et culturellement. Elle contribue ainsi de façon non négligeable à une reconnaissance et une légitimation mutuelles des partenaires locaux engagés dans l'organe de pilotage. Suivant cette optique, la gouvernance territoriale améliore et fiabilise les rouages de la gouvernance institutionnelle des PTCE.

Sous l'aspect du partenariat, la gouvernance met des entreprises possédant un statut associatif ou de société (coopérative, SA, SARL, SAS…) en rapport de coopération technique, fonctionnelle et/ou stratégique [6]. Les partenaires d'un PTCE s'avèrent les bénéficiaires en premier ressort de la structure créée et sont pour l'essentiel des coproducteurs de biens et/ou de services. Plus que des parties prenantes, il s'agit donc de bénéficiaires associés dont l'action collective repose sur des intérêts et motifs convergents fondés sur des échanges non marchands et non monétaires (bénévolat, travail volontaire non contractualisé et dons de différentes formes). Toutefois, favoriser les comportements « réciprocitaires » des bénéficiaires associés implique d'établir, au cours des phases de projection, de constitution et de consolidation d'un PTCE, un climat, un état ou un capital de confiance (Enjolras, 2009). La confiance s'affermit dans les pratiques démocratiques

(5) L'insertion par l'activité économique (IAE) est un dénominateur commun à cinq PTCE étudiés : trois « entreprises focales » issues de l'IAE ou contrôlant des entreprises sociales d'insertion (ESI) ; deux réseaux d'entités incorporant des ESI. Selon les cas, l'insertion peut être considérée comme une finalité stratégique et fonctionnelle du pôle, comme un apport en ressources à moindre coût pour la production mise en œuvre, ou encore dans une perspective de développement territorial et de dépassement des logiques de sas. A travers un PTCE, certains groupes d'entreprises sociales d'insertion opèrent une stratégie de – régénération-transformation (cas de Domb'Innov) ou de débordement (cas de L'Argilla) de leurs activités d'insertion (sur le sujet, se reporter à Masure (dir.), 2015).

(6) Fraisse (2015) explicite les trois types de coopération :

- la coopération technique (échanges d'informations, d'expériences, de connaissances et compétences spécifiques ; mise en commun de locaux, d'équipements, d'outils et mutualisation d'une offre de service) ;
- la coopération fonctionnelle s'appuyant sur des fonctions supports (gestion d'emplois partagés, participation croisée à des projets communs ; création de nouvelles activités ou entreprises) ;
- la coopération stratégique (engagement dans la rationalisation-mutualisation des fonctions stratégiques financières, de ressources humaines et de R&D – prospective territoriale et innovation).

représentatives et participatives avérées d'un pôle et, dans un autre registre, dans la formation de relations professionnelles et d'accointance solides. Le maillage de liens interpersonnels entre dirigeants d'association et d'entreprise relève d'un partenariat entre individualités, que l'on retrouve dans les structures de gouvernance. Dans ce sens, la confiance organisationnelle découle d'expérimentations répétées et se fonde sur *« la mémoire de situations de coordination antérieures réussies »* (Colletis et Pecqueur, 2005).`

Les dynamiques institutionnelles

Notre échantillon présente six profils de gouvernance institutionnelle dynamique : (1) une gouvernance quasi intégrée à un groupe associatif, puis création d'une association porteuse (après quatre ans pour Domb'Innov) ; (2) une gouvernance quasi intégrée à une entreprise d'insertion (SAS), puis création d'une association porteuse (après deux ans pour Fe2i) ; (3) une gouvernance informelle puis création d'une coopérative (Scic) porteuse (après deux ans pour Tetris) ; (4) une gouvernance quasi intégrée à une coopérative (Scic) existante lors du lancement du PTCE (Matières et couleurs du Luberon) ; (5) une gouvernance associative indépendante d'emblée (Ardaines, Re-Sources, Silver Horizons) ; (6) une gouvernance coopérative d'emblée par réaménagement d'une Scic existante (L'Argilla).

Les trois gouvernances quasi intégrées correspondent à une phase d'incubation-maturation d'une entité-réseau. Sur les cinq entités-réseaux repérées, trois ont opté pour une gouvernance associative, une pour une gouvernance coopérative et une se trouve dans la phase d'émergence quasi intégrative. Parmi les trois réseaux d'entités repérés, deux ont opté pour une gouvernance associative et une pour une gouvernance coopérative. Il n'y a donc pas de concordance entre configuration résiliaire et dispositif institutionnel de gouvernance.

La préférence pour une gouvernance associative s'explique tout d'abord par les facilités de création et de fonctionnement formel. Par comparaison, la gouvernance coopérative apparaît trop exigeante du double point de vue statutaire et de l'engagement concret des partenaires. L'association offre simultanément la possibilité de capter la société civile, par l'adhésion de personnes individuelles et l'implication citoyenne, et de percevoir parallèlement du financement hors marché par la collecte de subventions publiques et privées (fondations). La gouvernance coopérative (société coopérative d'intérêt collectif, ou Scic) ouvre, quant à elle, des perspectives de croissance du pôle par l'apport variable et évolutif en capital social (souscriptions successives ou nouveaux associés). Elle traduit aussi de manière effective et efficace le principe démocratique dans une gouvernance collégiale de multisociétariat, mobilisant une large palette de bénéficiaires associés, essentiellement personnes morales.

Deux autres dispositifs hybrides de gouvernance ont attiré notre attention.

D'une part, une forme duale composite (Fe2i) se matérialise par la création de deux instances de gouvernance. Une association porteuse est récipiendaire de ressources non marchandes (subventions, dons) et habilite des alliances entre entreprises partenaires (appels d'offre et appel à projets). Parallèlement, une « entreprise focale » (entreprise sociale à statut de société) détient les compétences stratégiques de patrimonialisation, de différenciation de produits-services et de diversification sectorielle.

D'autre part, une forme intermédiaire ambivalente (Domb'Innov et L'Argilla) se matérialise par une association ou une coopérative de portage juridiquement indépendante mais contrôlée par les groupes associatifs géniteurs et tutélaires (respectivement Val Horizon et La Varappe Développement). Pourvue d'un poste d'animation-coordination, de fonctions administratives attribuées et de temps de travail mutualisés entre membres, la structure de pilotage est néanmoins largement financée par les groupes associatifs géniteurs et tutélaires relativement aux contributions associées des partenaires bénéficiaires. Ajoutons que la création d'une société ou de tout autre montage financier dans l'optique de constituer un capital immobilier ou productif collectif répond à une logique d'imbrication [7].

En conséquence, les dispositifs aboutis ou évolutifs de gouvernance résultent, tout au moins en partie, d'un processus de « bricolage », enclenché par la capacité de « l'entreprise focale » ou des entités leaders à mobiliser un savoir pratique de recherche et d'exploitation de ressources territorialisées variées ainsi qu'une connaissance inductive tirée d'expériences managériales mémorisées (Duymedjian et Rüling, 2005). Aussi, n'est-il pas surprenant que les instances de pilotage et d'orientation stratégique des PTCE présentent des morphologies adaptables. Dans chaque cas étudié, un ou plusieurs entrepreneurs « bricoleurs » ont su saisir une situation singulière concrète et les enjeux immédiats qui s'y rapportent pour établir avec pragmatisme les connexions entre bénéficiaires associés et agencer les directions adéquates. Les organes formels de décision (bureau, conseil d'administration, directoire, assemblée générale) et les organes de support (comités spécialisés et groupes d'animation et de projet) laissent transparaître cinq modèles de décision : un modèle associatif unifié (Domb'Innov), un modèle associatif centralisé (Ardaines, Fe2i), un modèle associatif consensuel (Re-Sources, Silver Horizons), et deux modèles coopératifs à collégialité réduite (L'Argilla) ou étendue (Matières et couleurs, Tetris).

Soulignons pour finir deux traits signifiants. L'influence d'investisseurs institutionnels privés à rationalité lucrative dans les dispositifs formels de gouvernance est fonction de

(7) Dans le cas de Domb'Innov, il s'agit d'un projet de création d'une Scic ou d'un groupement d'employeurs pour l'acquisition d'un bâtiment abritant l'administration du PTCE. Dans le cas de L'Argilla, le partenaire public central, la communauté d'agglomération, verse le loyer de l'espace emblématique (Galerie-culinaire-évènementiel) du PTCE dont les travaux ont été financés par le groupe associatif.

la valeur économique des activités concernées (industrie versus services), des compétences techniques et technologiques nécessitées, de la taille financière des projets. La centralité des entreprises sociales et des organisations instituées de l'ESS se traduit, au niveau de la gouvernance politique, par l'engagement de ressources volontaires et, au niveau de l'administration technique, par l'investissement de ressources et d'actifs suivant des logiques non marchandes. Cependant, la participation citoyenne ne semble pas être un acquis actuel des PTCE. Le bénévolat d'administration est affirmé (engagement des membres) et le bénévolat d'usagers se révèle beaucoup plus marginal (sauf dans le cas de Tetris où cette dimension fait partie intégrante du projet). Les traces d'une implication non monétaire de ressources volontaires forment certes des indices d'une gouvernance « réciprocitaire », mais sans pour autant prévaloir sur les logiques gestionnaires.

Conclusion

La figure du PTCE a été sondée à la lumière des formes historiques de polarisation territoriale (SLPI). Les stratégies de développement local, les politiques de (re)localisation d'activités, l'essor d'une économie de proximité sectorielle ou de filière, se justifient par des impératifs de revitalisation industrielle et une extension aux activités de service, avec la particularité de mobiliser des démarches d'insertion. « Ecosystème productif local » à rattacher à l'ESS, le PTCE exprime la promesse d'une voie économique alternative conjuguant gouvernance territoriale et démocratique.

D'une part, la gouvernance a été qualifiée de collective-démocratique à dominante privée. Au cours de la période transitoire actuelle, nous avons discerné trois types d'instance de direction : une administration informelle non statutaire, une administration déléguée à une entreprise sociale ou un groupe d'entreprises sociales, une administration assurée par une structure associative ou coopérative. Le caractère démocratique de la gouvernance institutionnelle se perçoit dans la dimension collective des prises de décision, présupposant des comportements « réciprocitaires » des bénéficiaires associés.

Nous avons montré d'autre part que la force économique d'un PTCE réside dans l'ancrage territorial de la gouvernance ou en d'autres termes dans la gouvernance des proximités. Non seulement la spécificité des ressources révélées et la valeur d'usage des actifs spécifiques connaissent un « coût de réaffectation » ou une perte de valeur en cas de transfert, mais en outre la révélation des ressources et la valorisation des actifs procurent des *« avantages différenciatifs »* (Pecqueur, 2004) imbriqués aux PTCE ainsi qu'une une *« rente de qualité territoriale »*

concourant *« à élaborer l'image et la réputation de qualité du territoire »* (Pecqueur, 2001).

L'identification de deux configurations résiliaires et la mise en exergue de propriétés distinctives du mode de gouvernance tendent à montrer les spécificités de cette forme de polarisation. Six profils de gouvernance institutionnelle dynamique ont été mis en lumière. Les principes de structuration et de gouvernance des PTCE laissent entrevoir une potentialisation d'opportunités économiques, cognitives, sociales et culturelles, et mettent en lumière les prises d'initiative d'entreprises « autochtones », la plupart se référant à l'ESS. Il s'agit là d'une conception du développement intraterritorialisé, endogène et localisé, pouvant contribuer à la requalification d'un territoire et à la revitalisation de la démocratie économique.

Bibliographie

Benko G. et Pecqueur B., 2001, « Les ressources de territoires et les territoires de ressources », *Finisterra*, XXXVI, 71, pp. 7-19.

Boquet R., Mendez A., Mothe C. et Bardet M., 2009, « Pôles de compétitivité constitués de PME : quelle gouvernance pour quelle performance ? », *Management & Avenir*, 5, n° 25, pp. 227-244.

Charreaux G. et Desbriere P., 1998, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, n° 2, juin, pp. 57-88.

Colletis G. Pecqueur B., 2005, « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », *Economie et Institution,* n° 6-7, premier et deuxième semestres, pp. 51-74.

Courlet C., 2002, « Les systèmes productifs localisés : un bilan de la littérature », *Etudes et recherches sur les systèmes agraires et le développement,* 33, pp. 27-40.

Duymedjian R. et Rüling C., 2005. « Le manager bricoleur : essai de construction d'une image légitime », *in* Matmati M. et Le Berre M. (dir.), *Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise,* Liaisons, pp. 185-217.

Ehlinger S., Perret V. et Chabaud D., 2007, « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue française de gestion,* 1, n° 170, pp. 155-171.

Enjolras B., 2009, « Approche théorique de la gouvernance des organisations non lucratives », *Revue internationale de l'économie sociale,* n° 314, pp. 63-83.

Fachini F., 2007, « Entrepreneur et croissance économique : développements récents », *Revue d'économie industrielle,* n° 119, troisième trimestre, pp. 55-84.

Fraisse L., 2015, « Pôles territoriaux de coopération économique : synthèse des premiers résutats empiriques », XV^es^ rencontres du RIUESS, université de Reims, 27-29 mai.

Gianfaldoni P. et Lerouvillois P., 2016, « Le pôle territorial de coopération économique : une nouvelle conception du développement local ? », in Janis-Catry F. et Gardin L. (dir.), *L'ESS en coopérations,* Presses universitaires de Rennes, pp. 57-68.

Gilly J.-P., Leroux I. et Wallet F., 2004, « Gouvernance et proximité », *in* Pecqueur B. et Zimmermann J.-B. (dir.), *Economie de proximités*, Paris, Lavoisier, pp. 187-206.

Henry Ph., 2015, « Pôles territoriaux de coopération économique culture : des regroupements pragmatiques dans des secteurs d'activité de grande incertitude », article de recherche disponible sur Lelabo-ess.org, août.

Jarillo J. C., 1988, « On strategic networks », *Strategic Management Journal,* vol. 9, pp. 31-41.

Leloup F., Moyart L. et Pécqueur B., 2005, « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale », *Géographie Economie Société,* n° 4, vol. 7, pp. 321-332.

Masure B. (dir.), 2015, « Investigation des modèles économiques des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) intégrant la dimension insertion par l'activité économique », rapport final financé par la Direccte Ile-de-France, septembre.

Mendel A. et Bardet M., 2008, « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME », *Revue française de gestion,* 10, n° 190, pp. 123-142.

Pecqueur B., 2001, « Qualité et développement territorial : l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés », Economie rurale, n° 261, pp. 37-49.

Pecqueur B., 2004, « Vers une géographie économique et culturelle autour de la notion de territoire », *Géographie et cultures,* n° 49, pp. 71-86.

Pecqueur B. et Zimmermann J.-B., 2004, « Les fondements d'une économie de proximités », Pecqueur B. et Zimmermann J.-B. (dir.), *Economie de proximités,* Hermes Lavoisier, Paris, pp. 13-41.

Thorelli H. B., 1986, « Networks : between Markets and Hierarchies », *Strategic Management Journal,* vol. 7, pp. 37-51.

Westlund H. et Gawell M., 2012, « Building social capital for social entrepreneurship », *Annals of Public and Cooperative Economics,* vol. 83, n° 1, pp. 101-116.

Zimmermann J.-B., 2008, « Le territoire dans l'analyse économique. : proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de gestion,* 4, n° 184, pp. 105-118.

Tableau 1

Présentation des huit PTCE étudiés

Variables de différenciation des PTCE étudiés	Création et reconnaissance institutionnelle	Activité(s) et découpage productif	Contexte territorial et socioéconomique	Configuration résillaire
Domb'Innov	PTCE de services créé en 2011, retenu comme pôle témoin en 2012.	Divers secteurs de services à caractère social et solidaire (centres sociaux, petite enfance, insertion, services à la personne, circuits courts).	Implantation du groupe associatif sur une petite commune (7000 habitants) avec une extension à deux communautés de communes (total de 80000 habitants). Territoire périurbain proche d'une métropole (Lyon). Plusieurs bassins de vie inter-reliés par des services en rapport avec des besoins sociaux et culturels partagés.	Entité-réseau
Ardaines (Association de regroupement pour le	PTCE transversal créé en 2011 Pôle témoin en 2012, labellisé en 2014.	Quatre filières d'activité : réemploi de matériels en fin de vie ; bois, écomatériaux et écoconstruction ; maraîchage biologique ; services à la personne.	Implantation sur l'ensemble d'un parc naturel régional, comptant 76000 habitants sur 91 communes, et marqué par la coexistence d'une économie rurale, forestière et manufacturière. Deux zones urbaines sensibles, trois quartiers prioritaires CUCS, vingt-sept communes en zone de revitalisation rurale (ZRR) et bassin d'emploi à redynamiser.	Entité-réseau
Matières et couleurs du Luberon	PTCE d'artisanat et de services créé en 2015 ; labellisé en 2016.	Filières de matériaux biosourcés (ocre, garance, lavande) et de produits agro-alimentaires associés à l'image du Luberon, articulant des activités de R&D de chimie verte, de fabrication artisanale, de commercialisation, de formation et de tourisme immersif.	Implantation sur une petite commune (1300 habitants) avec une extension à l'ensemble du parc du Luberon. Identification des activités et des produits-services à des ressources générées et spécifiées dans – et à un – territoire rural.	Entité-réseau
L'Argilla	PTCE d'artisanat-art-services créé en 2015.	Filière argile à consolider (200 emplois) sur la base de deux lignes de produits concernant les santons et la céramique. Activités culturelle et touristique induites.	Implantation sur une commune fortement urbanisée (50000 habitants) au sein d'une agglomération densifiée et limitrophe à une métropole (Marseille). Identification des activités et des produits-services à des actifs, générés et spécifiés à partir de savoir-faire attachés à l'histoire d'un territoire urbain.	Entité-réseau

Florange e2i (Fe2i)	PTCE industriel créé en 2013, labellisé par l'Etat en 2014.	Filière de traitement des déchets des entreprises (collecte, transformation, vente) et mutualisation d'achats d'actifs (écologie industrielle) croisant des compétences technologiques et des compétences dans l'insertion par l'emploi.	Implantation sur un bassin sidérurgique en déclin industriel avec une extension potentielle à une communauté d'agglomération très urbanisée comprenant dix communes (70 000 habitants et quatre villes à quartiers prioritaires CUCS et ZUS). Quatre zones d'activité industrielle concernées avec de grands groupes sidérurgiques mais un fort taux de chômage.	Entité-réseau*
Re-Sources	PTCE industrie et services créé et labellisé par l'Etat en 2014.	Filière de traitement de déchets verts, textiles et encombrants (récupération, revalorisation, vente) dans le cadre d'une ressourcerie et s'appuyant en partie sur des postes en insertion.	Implantation sur un territoire urbanisé et rural à la fois, faiblement industrialisé et fortement touristique, composé d'une commune de 10 000 habitants ; potentiel d'expansion à deux communes de 15 000 et 50 000 habitants à travers l'extension de l'activité de récupération des déchets. Ensemble géographique marqué par des disparités économiques et sociales.	Réseau d'entités
Tetris (Transition écologique territoriale par la recherche et l'innovation sociale)	PTCE transversal de développement durable, créé en 2013.	Quatre secteurs d'activité : gestion de déchets (verts, électroniques, de mobilier…), gestion de la mobilité professionnelle et sociale, cognitive, de déplacements, services (boutique bio, actions éducatives), lieu dédié au numérique (offre de services en ESS, *fab lab* et laboratoire social numérique).	Implantation au sein d'une communauté d'agglomération de 110 000 habitants, composée de vingt-trois communes dont une centrale (75 000 habitants), possédant une tradition industrielle de chimie fine/parfumerie et dont l'attractivité repose sur un développement local durable. Contrainte du coût du foncier impliquant une mutualisation des locaux.	Réseau d'entités
Silver Horizons	PTCE de services centré sur la silver économie, créé en 2015.	Filière de services répondant aux besoins d'une population senior mobilisant des professionnels agricoles et de l'artisanat ainsi que des entreprises spécialisées dans les services aux personnes ou dans la création d'activités. Trois axes de production : – l'habitat, l'alimentation, le bien-être et loisir ; – et deux axes fonctionnels ; – veille stratégique/ commerciale ; et formation/emploi.	Implantation sur deux communautés de communes à dominante rurale et enclavée, comprenant une commune de 10 000 habitants et deux communes limitrophes de 7 000 et 15 000 habitants. Secteurs agricole et artisanal déclinants, désertification économique, très faible qualification des actifs, vieillissement de la population, attractivité résidentielle.	Réseau d'entités

* Les données présentées dans ce cas sont issues d'un travail de recherche ayant donné lieu à une publication récente (Gianfaldoni et Lerouvillois, 2016).

Tableau 2

Grille synthétique d'analyse d'une entité-réseau et d'un réseau d'entités

PTCE étudiés Critères	Domb'Innov (entité-réseau)	Tetris (réseau d'entités)
Finalité et objectifs	(1) Services de proximité et impacts socioculturels et socioéconomiques. (2) Création d'activités et impacts économiques (entrepreneuriat, emplois, revenus). (3) Dispositifs d'insertion – emploi et impacts socioprofessionnels (4) Innovation sociale et impacts sur le développement local.	(1) Valorisation de matières-matériaux, création d'activités et impacts socioéconomiques (entrepreneuriat, emplois, revenus). (2) Dispositifs d'insertion – emploi et impacts socioprofessionnels. (3) Innovation sociale et impacts organisationnels (dispositifs) en R&D, production, distribution, tourisme.
Processus d'émergence **Portage**	Stratégie d'expansion, d'essaimage et de coopération territoriale d'un groupe associatif à vocation sociale, éducative et d'insertion. ➔ Pas de statut juridique au cours des quatre premières années, charte commune et rattachement au groupe associatif. Arbitrage en faveur d'une association en 2015.	PTCE non labellisé en 2014, l'appel à projet ayant toutefois permis de rassembler autour d'une très petite association un premier groupe d'acteurs sur la gestion des déchets professionnels. Entretemps, l'expérimentation d'actions collectives s'est traduite par un élargissement de l'objectif initial et la fédération de nouveaux acteurs. ➔ Une organisation informelle donnant naissance à une Scic en mai 2015.
Identité des acteurs participants	« Entreprise focale » : un groupe associatif (deux centres sociaux, trois crèches, un relais d'assistants maternels, trois ateliers et chantiers d'insertion – ACI –, une épicerie solidaire). Sept types de partenaires : (1) Deux communautés de communes, un département et une région. (2) Deux syndicats mixtes Avenir Dombes Saône et Dombes Saône (ordures ménagères). (3) Six entreprises sociales d'insertion (ESI) : deux entreprises d'insertion (association fiscalisée dans le bâtiment et SAS dans les services aux particuliers), deux associations intermédiaires, une association gérant un ACI (friperie), une association gestionnaire de CHRS et d'ACI (services). (4) Une coopérative d'activité et d'emploi (accompagnement à la création d'activité). (5) Deux Scop (services aux personnes, traitement de l'air). (6) Deux associations gestionnaires d'une recyclerie et d'un cinéma. (7) Deux entreprises marchandes : brasserie bio (SAS) et boulangerie bio (SA).	Neuf types de partenaires : (1) Une commune et une communauté d'agglomération. (2) Une très petite association d'accompagnement de projets concourant à la transition écologique dans une démarche d'innovation sociale. (3) Trois ESI : une association gérant trois ACI (transformation de bâches et de bois de récupération), une association intermédiaire tournée vers les entreprises et les associations, une association régie de quartier (espaces verts, ramassage d'encombrant, recyclerie). (4) Une entreprise adaptée (SAS), spécialisée dans la collecte, tri et revente de papiers, textile, déchets d'équipements électriques et électroniques. (5) Une entreprise (SA) de traitement écoresponsable des déchets informatiques professionnels. (6) Une Scic de formation et d'éducation au développement durable. (7) Une Scop d'expertise en économie sociale numérique. (8) Une association de réparation, de reconditionnement et de prêt de vélos. (9) Une association de solidarité internationale.