

**Le pôle territorial de coopération économique :  
Une forme originale de polarisation en économie sociale et solidaire ?**

**Patrick Gianfaldoni**

[patrick.gianfaldoni@univ-avignon.fr](mailto:patrick.gianfaldoni@univ-avignon.fr)

Laboratoire Biens Normes et Contrats (LBNC)

UFR Droit Économie Gestion – Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (UAPV)

74 rue Louis Pasteur, 84029, Avignon Cedex 1, France.

**Résumé :**

Ces dernières années, les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) émanent d'initiatives locales d'entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), avec l'appui financier et le soutien matériel des acteurs publics. Doit-on les considérer comme une forme de polarisation se rapprochant de modèles référentiels expérimentés et stabilisés dans différents secteurs industriels ? Ou doit-on plutôt les rattacher aux principes-clés institués ou instituants de l'ESS ? En d'autres termes, quelle influence accordée aux formes historiques de polarisation territoriale que constituent les systèmes localisés de production et d'innovation (SLPI) ? Et les PTCE, en tant « écosystèmes productifs locaux », impulsent-ils des processus de territorialisation et structurent-ils des modes de gouvernance faisant apparaître les caractères d'une forme originale de polarisation en ESS ?

**Mots clés :**

Economie sociale et solidaire – Systèmes localisés de production et d'innovation – Ecosystème productif local – Gouvernance – Développement territorial

## Introduction

L'évolution institutionnelle de l'économie sociale et solidaire (ESS) favorise les logiques de concentration intra et intersectorielle suivant deux trajectoires : le montage d'alliances coopératives entre entreprises sociales et la constitution de systèmes de polarisation stratégique (Gianfaldoni, 2014). Participant du mouvement de concentration, le pôle territorial de coopération économique (PTCE) représente, indépendamment ou en concomitance avec la formation de groupes d'entreprises sociales, l'autre figure des systèmes de polarisation stratégique, regroupant une diversité d'acteurs économiques en liens continus de production et d'échange dans une perspective de développement territorial (Gianfaldoni, Lerouvillois, 2015).

Emanant d'initiatives locales d'entreprises de l'ESS et majoritairement adossés à des associations porteuses, les PTCE sont appuyés financièrement et soutenus matériellement par des acteurs publics. Leur socle statutaire, leurs ressources hybridées (marchandes, non marchandes, non monétaires), la prévalence des rapports de coopération, leurs capacités d'innovation sociale ainsi que la gestion formelle démocratique confèrent à cette forme de polarisation des propriétés les arrimant aux valeurs de l'ESS. Pour autant, au cours de leur phase de constitution et dans leur fonctionnement courant présentent-ils des caractères spécifiques ou doit-on plutôt les considérer comme une forme de polarisation renvoyant aux modèles référentiels expérimentés et stabilisés dans différents secteurs industriels ? En d'autres termes, quels facteurs ou quelles logiques d'ordre socio-économique ou sociopolitique permettent de les rattacher aux principes-clés institués ou instituants de l'ESS ? En prolongement de ce questionnement, trois directions problématiques imbriquées ont été privilégiées.

Suivant une première voie, nous voulons mettre en lumière à la fois les similitudes et les différences notables entre les PTCE et les formes de polarisation territoriale implémentées de longue date. Si la catégorisation du PTCE ne peut éviter la référence aux systèmes localisés de production et d'innovation (SLPI) (Quéré, Longui, 1993 ; Massard, Torre, 2004), quelle influence doit-on réellement accorder aux *clusters* ou pôles de compétitivité, d'un côté, et aux districts industriels et systèmes productifs locaux de l'autre ? D'autre part, il s'agit de déterminer les normes de développement territorial dont sont porteurs les PTCE. Cette approche permet d'éclairer la création et l'échange de ressources/actifs entre stratégies-politiques d'agglomération, de spécialisation et de spécification. Il importe ainsi de cerner l'inscription territoriale des acteurs et activités et de s'interroger sur les processus de territorialisation par lesquels se forment et se valorisent les ressources/actifs (François *et al.*, 2013).

Enfin, les PTCE se réfèrent à un mode de gouvernance multi parties prenantes, les partenaires ayant un statut associatif, public ou de société commerciale. L'interdépendance d'une diversité d'acteurs au sein d'un espace territorial acceptant différents niveaux de coordination et de décision ne peut que nous interpeller sur la teneur des liens de partenariat entre acteurs et sur les dynamiques locales (Leloup, Moyart, Pécqueur, 2005). Aussi, tentons-nous de relever les traits significatifs du mode de gouvernance des PTCE qui peuvent plaider en (dé)faveur de leur appartenance à l'ESS.

Sur la base d'une analyse approfondie des SLPI, La démarche méthodologique a consisté à identifier les caractères de différents PTCE en voie de consolidation, d'émergence ou en projet. Les investigations menées ces deux dernières années sur cinq pôles constitués ont tenu compte de variables contingentes, telles que le secteur d'activité, la taille, la régulation publique et le contexte socio-économique. Les expériences relatées et les données recueillies par le Labo ESS ont été croisées, d'une part, avec les résultats d'une enquête conduite en région PACA sur deux PTCE en émergence et trois en projet et, d'autre part, avec une étude de cas de PTCE consolidé en région Rhône-Alpes. Ce groupe est enrichi de deux cas supplémentaires, relatifs à des secteurs industriels, étudiés et présentés au cours d'un colloque universitaire (Gianfaldoni, Lerouvillois, 2014).

## 1. Les formes de polarisation territoriale

Au croisement de l'économie industrielle et de l'économie géographique, deux types distincts de SLPI ont été examinés : d'un côté, les *clusters* et les pôles de compétitivité et, de l'autre, les districts industriels et les systèmes productifs locaux. A la suite de quoi, la catégorie PTCE est abordée en tant qu'« écosystème productif local », tout en nous interrogeant sur ses liens à l'économie plurielle et à l'économie sociale et solidaire.

### 1.1. Les deux formes historiques identifiées

Les *clusters* et les pôles de compétitivité (PdC) représentent des systèmes d'organisation productive verticalisés/hierarchiques. Les *clusters* peuvent être définis comme « des concentrations géographiques de firmes et institutions interconnectées dans un domaine particulier » (Porter, 1998, p.78). Les acteurs en présence (entreprises spécialisées, pouvoirs publics, organismes de formation et de recherche, associations professionnelles) tissent des liens durables, en établissant des rapports de financement et de prestations, ainsi que des relations d'échange de connaissances techniques, de compétences et de technologies. Les situations de *cluster* présentent une certaine hétérogénéité en fonction de la taille des firmes (de très petites entreprises à des filiales de groupe), des niveaux de qualification des emplois, du potentiel de R&D, des capacités d'innovation organisationnelle et administrative, du degré de spécialisation ou de diversification sectorielle et marchande, du niveau de connectivité (diffusion interne et externe des connaissances, intensité des coopérations) ou encore des formes de polarisation (de la métropolisation à la diffusion interrégionale) (Chalaye, Massard, 2009, p.155-159).

Quatre leviers complémentaires de structuration d'un pôle de compétitivité sont relevés par Gosse et Sprimont (2010, p.27-30) :

- à un premier niveau, dans le cadre d'une politique volontariste et de dispositifs institutionnels élaborés nationalement, l'engagement proactif des pouvoirs publics dans la constitution des pôles se matérialisent par la commande publique, au travers d'appels d'offres, obligeant les entreprises à collaborer pour innover (co-traitance afin d'atteindre une taille critique) et à s'entendre sur des montages institutionnels et organisationnels (de type consortium) ;
- à un autre niveau, des managers de réseau jouent un rôle clef au cours des phases d'émergence (vision globale et prospective des ressources et acteurs), de maillage (mise en relation des composantes) et de développement (pilotage du partage d'information et de l'apprentissage organisationnel) ;
- troisièmement, l'existence d'associations d'entreprises, de chercheurs et/ou de promotion de l'activité ou des produits est un facteur de stabilisation des pôles ;
- enfin, des co-investissements réalisés dans des actifs spécifiques présentent un caractère d'irréversibilité, renforcent l'identité commune par les coopérations induites et sont sources d'externalités positives pour le territoire.

En comparaison avec la forme structurelle précédente, les districts industriels et les systèmes productifs locaux possèdent des caractères intrinsèquement liés aux propriétés de leur territoire d'origine et déploient des modes de coordination horizontaux/résiliants. Le *distretto industriale* possède avec le *cluster* un socle théorique commun hérité des travaux précurseurs de Marshall sur le modèle d'agglomération industrielle et la notion d'économies externes de localisation (Becattini, 2003). S'appuyant sur une réalité industrielle du Centre et du Nord Est de l'Italie, surtout dans la période 1960-1980, la conception du *distretto industriale* fait référence à des systèmes localisés et densifiés de petites et moyennes entreprises spécialisées dans la production infra-sectorielle de biens industriels. Ces systèmes localisés acceptent une consubstantialité entre concurrence sur les biens et coopération-mutualisation en production, favorisant un « climat industriel » propice aux innovations techniques et organisationnelles (Becattini, 1979). Dans d'autres pays européens

(France, Suisse, Belgique, Espagne, ...), un système semblable d'entreprises, le système productif local (SPL), a été conceptualisé et désigné comme « le produit des avantages réciproques dont jouissent les entreprises situées dans un même territoire » (Courlet, 2001, p.32-33). Les SPL peuvent se limiter à une « aire de spécialisation étroite » ou articuler, le long d'une filière, des unités productives spécialisées sur des métiers ou des techniques spécifiques à d'autres activités complémentaires situées en amont (centres de recherche, fournitures, ...) ou en aval (transport, commercialisation, ...).

Dans une optique de développement local, il convient de retenir quelques traits partagés par les deux systèmes (Courlet, Pecqueur, 2013) :

- une agglomération d'unités participantes plutôt de taille réduite et en situation à la fois de spécialisation productive et de complémentarité technique sur un territoire délimité ;
- une intensité de rapports de production et d'échange suivant des modalités formelles / informelles, matérielles / immatérielles et marchandes / non marchandes ;
- la coexistence d'une concurrence « loyale » (en matière de prix pratiqués ou de qualité-produit), d'une coopération sur les normes de gestion (rapport salarial, fiscalité, normes environnementales) ou sur la mise en œuvre d'actions collectives de défense ou de promotion, et d'une mutualisation fonctionnelle (R&D, formation, comptabilité, logistique, services commerciaux, ...) ;
- un espace structuré doublement marqué par la solidarité, résultant du maillage de liens d'interconnaissance amicale ou familiale et de liens d'entraide professionnelle, et le dynamisme (inventivité, innovation, évolution) engendré par les potentialités socioculturelles et socioéconomiques (financement, recherche, formation) de l'environnement local (effets de synergie et d'essaimage).

Ayant désormais une reconnaissance institutionnelle, les PTCE possèdent indéniablement des fondements hérités des deux formes historiques de polarisation. Pour autant, la définition proposée par le Labo ESS (avril 2014) puis celle arrêtée dans la loi relative à l'économie sociale et solidaire (31 juillet 2014) laissent à penser que ces « écosystèmes productifs locaux » sont impulsés et dirigés par des entreprises et mouvements de l'ESS, dont ils tirent leur spécificité ou tout au moins par lesquels ils s'inscrivent dans une économie plurielle.

## **1.2. Le PTCE : un « écosystème productif local » issu d'une économie plurielle**

Partant des deux définitions proposées par le Labo ESS et par l'article 9 de la loi relative à l'ESS, il s'agit en premier lieu de s'interroger sur le cadre donné aux PTCE. Marque-t-il des disparités significatives au regard des formes génériques établies ou ne fait-il apparaître que des éléments contrastés ou certaines variantes sans incidence ?

Il est tout d'abord question de (re)groupement territorial d'une diversité d'acteurs classés en quatre grandes catégories : au cœur les organisations de l'ESS (OESS) ; les entreprises hors ESS ; les collectivités territoriales ; les organismes de recherche, d'enseignement supérieur et de formation. Toutefois, une divergence manifeste concerne le périmètre considéré de l'ESS. Pour le Labo ESS, la prise en compte des « initiatives, entreprises et réseaux de l'économie sociale et solidaire » est une manière synthétique de souligner l'importance de l'engagement des mouvements (les associations, les coopératives et plus marginalement les fondations), des organisations fédérées ou des réseaux transversaux de ces mouvements, ainsi que de la société civile (collectifs citoyens ou individualités citoyennes) au même titre que les entreprises de l'ESS. La représentation politique ne retient quant à elle dans la loi que les « entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1er » et place les mouvements et la société civile dans le flou d'une « toute autre personne physique ou morale ». De plus, sont aussi considérées comme entreprises de l'ESS les sociétés commerciales non coopératives et non mutualistes qui respectent les conditions de lucrativité limitée (« but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices »), de gouvernance démocratique, d'affectation

majoritaire des bénéficiaires au « développement de l'activité de l'entreprise », et qui recherchent une utilité sociale tout en appliquant des logiques de gestion tournées vers la solidité et la pérennisation de leur modèle économique (réserves obligatoires impartageables versus patrimonialisation individuelle). Aussi, envisagé sous le prisme de l'entrepreneuriat social et de l'entreprise sociale<sup>1</sup>, le PTCE ne peut-il être catégorisé comme une forme de polarisation emblématique de l'ESS mais relève plutôt de logiques, de principes, de rationalités économiques hétérogènes, ayant trouvé dans l'économie publique une base d'appui initial de type *take off* et dans l'économie de marché un champ d'expansion « naturel ». L'économie « réciprocaire » n'est pas considérée en tant que telle, même si elle peut renvoyer à des formes et pratiques circonscrites dans la réalité : l'expression du bénévolat et de l'implication citoyenne dans un certain nombre de cas. Elle n'apparaît donc pas comme un point d'ancrage privilégié mais ressort le plus souvent comme un ensemble d'arrangements organisationnels permettant de rendre effectives les deux économies, publique et marchande.

Quant à la finalité stratégique, elle touche tout autant aux modes d'action collective qu'aux fins poursuivies, sans vraiment pointer des caractères imputables à l'ESS : « 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 ». En ciblant comme buts simultanés la mutualisation et la coopération, la loi relative à l'ESS a cependant opéré une distinction entre dimension économique et dimension sociale des projets et, à un autre niveau, entre dimension technologique et dimension sociale de l'innovation. Là encore, le partenariat et le développement durable ne constituent pas deux domaines de spécificité de l'ESS, puisqu'ils sont mis en avant dans les deux formes historiques de polarisation.

Dès lors, quels critères-attributs doit-on retenir pour apprécier la singularité des expériences menées de PTCE ? Et plus particulièrement comment apprécier leur filiation avec l'ESS ? Par rapport aux systèmes localisés de production et d'innovation (SLPI), nous avançons cinq hypothèses :

- Les PTCE visent des objectifs similaires aux SLPI à travers leur implantation territoriale suivant une logique sectorielle ou de filière, une diversité d'acteurs locaux incités à coopérer, une ambition affirmée de création-relocalisation d'activités et de reprises d'entreprises, une mutualisation des ressources, la recherche d'une taille critique ;
- à la différence des *clusters* et pôles de compétitivité (PdC), spécialisés sur des secteurs et filières industrielles à forte valeur ajoutée, le champ des PTCE recouvre une large palette de produits, de productions traditionnelles à de nouvelles branches d'activité ;
- la démarche stratégique et productive des PTCE se démarque de celle des *clusters*/PdC et s'avère assez proche de celle de districts/SPL, car elle met en exergue des logiques *bottom up* tout autant dans l'élaboration et le pilotage stratégique des projets que dans la révélation-valorisation de ressources, potentielles et diversifiées, dans des réseaux très largement composés d'unités de petite et moyenne taille ;
- les processus d'innovation ne sont pas centrés dans les PTCE sur des technologies déterminées et ne nécessitent pas d'investissements particuliers et considérables en R&D, les innovations possédant plutôt des contenus à caractère social et organisationnel ;
- enfin, les PTCE partagent avec les districts industriels et les SPL l'ambition d'une croissance économique dont les déterminants, la dynamique enclenchée et les effets relèvent ou se diffusent à un espace géographique délimité.

---

<sup>1</sup> Rappelons qu'une entreprise sociale ne se définit pas par son statut légal mais sur la base de sa mission, de ses formes de propriété et de gouvernance et à travers l'usage des profits générés (Bates *et al.*, 2001, p.1). Ce sont des « organisations portées par une mission sociale, des buts sociaux, ayant adopté un modèle économique en conséquence » (Crossan *et al.*, 2004, p.7), « la finalité n'étant pas de maximiser le profit mais d'accomplir des objectifs économiques tout en apportant des solutions innovantes aux problèmes d'exclusion et de chômage » (OCDE, 1999, p.10). Les « solutions à des problèmes sociaux ... bénéficient à des communautés ou des groupes particuliers » (Thompson, Doherty, 2006, p.362), et « la raison d'être ne réside pas dans la maximisation du retour sur investissement en faveur des actionnaires mais dans la production d'un impact social positif » (Cochran, 2007, p.451).

## 2. Deux axes de questionnement des PTCE

Dans une seconde étape, nous cherchons à relever ce qui dissocie le PTCE des deux formes historiques de polarisation, en prenant comme repères d'assimilation-différenciation les processus de territorialisation et les structures de gouvernance. Il s'agit aussi de cerner les facteurs de détermination des PTCE au vu des principes, valeurs, pratiques référés à l'ESS.

### 2.1. Questionner la territorialité des PTCE ?

S'agissant des rapports au territoire, les PTCE sont irrigués dans leur conception tout comme dans leurs dispositions par trois propriétés associées au SLPI : l'agglomération, la spécialisation et la spécification.

De même que dans les *clusters*/PdC, la proximité géographique entre acteurs interconnectés au sein des différents PTCE potentialise les interactions, multiplie les opportunités entrepreneuriales et professionnelles, crée les conditions d'effets d'entraînement, d'apprentissage, de « pollinisation croisée » et de synergie (Depret et Hamdouch, 2009, p.31). Tant et si bien que non l'attractivité est renforcée, « à travers des rendements croissants d'agglomération et de proximité et des effets de réputation », mais que la spécialisation engendrée se révèle source d'avantages comparatifs localisés. Dahl, Ostergaard et Dalum (2010, p.206) soulignent l'existence de « location-specific externalities » comme facteurs explicatifs de la consolidation des pôles. Les économies de spécialisation résulteraient ainsi de la concentration spatiale des firmes suscitant l'implantation durable de fournisseurs spécialisés. Néanmoins, la différence sensible réside dans l'existence d'un bassin d'emplois qualifiés attirant les firmes à l'intérieur des *clusters*/PdC, firmes qui en retour créent et recrutent sur des postes à forte technicité. Cette dynamique de croissance endogène reposant sur des savoirs scientifiques et des connaissances technologiques/techniques concerne, dans les cas envisagés, marginalement les PTCE.

Se démarquant de ce cadre analytique « localiste », une autre approche consiste à considérer un *cluster* « comme une entité réticulaire systémique complexe », composée d'acteurs hétérogènes, aux caractères polymorphe, évolutif et polycentrique (Depret et Hamdouch, 2009, p.36). Les *clusters* opérant à différentes échelles spatiales sont soit multi-échelles, car ouverts et connectés avec d'autres *clusters*, soit multi-territorialisés en relevant de plusieurs territoires administratifs et nationaux. Dans le même sens, les PTCE érigés sur plusieurs centres de décision et de production distants les uns des autres mais articulés par des règles similaires de coordination, relèvent d'une proximité organisée (Cf. le PTCE Eco TransFaire). Cette proximité est fondée sur des logiques d'appartenance à un même ensemble institutionnel et sur des logiques d'adhésion ou de similitude (représentations ou attentes partagées sur les objectifs à atteindre ; convergence cognitive et culturelle) (Zimmermann, 2008).

La lecture « proximiste » rend donc pertinente un examen comparatif entre *clusters*/PdC et PTCE. Les deux proximités évoquées, géographique et organisée, permettent d'établir et de maintenir des rapports de confiance entre acteurs impliqués, à travers la construction commune de normes pratiques, la référence à des valeurs symboliques et le maillage de liens interpersonnels. Pour autant, l'industrialisation est nettement moins poussée, voire absente, dans une grande majorité de cas de PTCE, alors qu'elle est au cœur même du modèle de croissance des *clusters*/PdC :

- à la fois « enclaves de croissance » et générateurs de croissance productive par le développement de relations interindustrielles et la diffusion de flux de connaissances techniques et technologiques, les *clusters* entraînent des effets de débordement amont et aval (« upstream and downstream spillover effects ») et donnent lieu à l'établissement de solides relations de partenariat avec des acteurs externes (Torre, 2014, p.102-108) ;
- la « co-location » d'une partie des activités n'exclue pas la coordination-coopération entre firmes

et organismes de formation/recherche distants spatialement mais ayant développés des relations de réciprocité sur la base de connaissances commune, de projets collaboratifs, d'outils et équipements techniques, supports indispensable à la production standardisée (Talbot, 2013).

Notons pour autant l'importance commune des conditions culturelles, contextuelles et circonstancielles dans l'apparition et la pérennisation des *clusters*/PDC, districts/SPL et PTCE. Ainsi, les dotations en ressources et actifs attachés au « tissu local » tendent à enraciner les formes de polarisation aux attributs spécifiques d'un territoire, la coopération multi-partenariale venant renforcer l'ancrage en permettant de découvrir des potentialités territoriales. Certains PTCE sont à tel point imprégnés des propriétés socioculturelles de leur communauté locale qu'ils ressortent comme encastrés à leur territoire.

Précisons d'une part que le territoire doit être entendu comme un système de relations sociales (Granovetter, 1985), construit sur des contraintes informelles (habitudes, traditions, codes de conduites, ...) et des normes formelles (lois, réglementations, droits de propriété) au sens de North (1991). D'autre part, il importe de discerner les ressources d'un territoire des actifs ou facteurs en activité économique (Benko, Pecqueur, 2001) : les ressources constituent « une réserve, un potentiel latent ou virtuel » mais aussi des règles tacites et pratiques peu codifiées, se transformant en actifs à travers leur usage dans un processus de production et d'échange monétarisé à dimension marchande (l'entreprise marchande et les mécanismes de marché) et non marchande (le service public et les mécanismes de redistribution). La valeur des actifs spécifiques est intrinsèquement liée à leur valeur d'usage, aux conditions de leur usage, la qualification, la singularité ou la complexité des actifs impliquant un « coût de réaffectation » ou une perte de valeur en cas de transfert (Colletis, Pecqueur, 2005). Quant à la spécificité des ressources, « lesquelles ne sauraient exister indépendamment des conditions dans lesquelles elles sont engendrées », elle repose sur un tout autre principe d'équivalence économique : les rapports de réciprocité dans lesquels les valeurs ne relèvent ni d'un modèle concurrentiel (prix de marché), ni d'un modèle communautaire (prix aménagés) ou planifié (prix administrés). Extérieure à une rationalité située et contextuelle (induisant toujours un comportement stratégique et calculateur chez l'agent situé selon Pecqueur, Zimmermann, 2004), la réciprocité développe des relations non marchandes et non monétaires fondées sur des liens d'apprentissage collectif, de confiance, de considération, de connaissances, de reconnaissance, d'interconnaissance, et peut aussi bien se repérer par des temps de coopération que se matérialiser en temps de bénévolat.

Sous cet angle d'analyse, certains PTCE ayant opté pour la valorisation d'actifs spécifiques en écologie industrielle, éco-matériaux ou éco-rénovation, se rapprochent de la dynamique économique des *clusters*/PDC. En comparaison, le caractère idiosyncrasique d'autres PTCE découle de leur focalisation sur des services sociaux et solidaire (de type éducatif, d'animation et d'insertion par l'activité économique)<sup>2</sup> ou de leur articulation/diversification entre services sociaux et solidaires et activité de niche industrielle<sup>3</sup>. L'intangibilité significative des services proposés, la dose de

---

<sup>2</sup> Nous pensons à *Domb'Innov* constitué en 2011 à l'initiative de l'entreprise à statut associatif *Val Horizon*, elle-même créée en 1989 par deux associations gestionnaires dans l'animation sociale. *Val Horizon* comprend cette année-là deux centres sociaux, trois crèches, un relais d'assistants maternels, trois ateliers et chantiers d'insertion (ACI), une épicerie solidaire et une ressourcerie-recyclerie. En 2014, le PTCE se compose de treize entreprises sociales (ES) : une ES de grande taille à statut associatif *Val Horizon*, de sept autres ES à statut associatif (dont deux fiscalisées), de trois ES formées en SCOP (dont une Coopérative d'activité et d'emploi – CAE) et de deux ES au statut de sociétés par actions simplifiées (S.A.S.).

<sup>3</sup> Nous pensons à *Re-Sources* constitué en 2015 autour d'un projet de ressourcerie (« un centre de récupération, un centre de valorisation, un centre de revente, un centre d'éducation à l'environnement ») à l'initiative de plusieurs très petites ou petites entreprises de l'économie sociale et solidaire : quatre œuvrant dans l'insertion par l'activité économique (IAE), une dans la mobilité de transport, une dans la formation, une gérant une épicerie solidaire, un groupe d'entreprises sociales ayant étendu son activité de l'IAE aux services à la personne et au développement durable. Ces entreprises se sont adjoint les compétences techniques d'une entreprise de négoce de matières recyclables, « Azur Trade ».

subjectivité qui est accolée à leur valeur d'usage, le fait même qu'il s'agisse de services coproduits incorporant un fort contenu social<sup>4</sup> et nécessitant des postures relationnelles (capacités d'écoute et d'empathie, co-responsabilisation et intercompréhension) expliquent à la fois l'hétérogénéité, la virtualité et l'effectivité discontinue des ressources.

Aussi, l'intransférabilité des ressources spécifiques et la différenciation durable qu'elles procurent (des « avantages différenciatifs » selon l'expression de Pecqueur, 2004) peuvent-elles être considérées comme des révélateurs territoriaux d'un PTCE et constituer la matière essentielle d'un patrimoine territorial potentialisé. Dans cette perspective, l'existence d'un « milieu » socioculturel favorable à la création et à la combinaison originale de ressources spécifiques rapproche les PTCE des districts/SPL. L'acculturation d'un PTCE à son territoire tient à la force d'immersion de son mode d'organisation, de ses activités de production, de ses produits, des liens entre partenaires dans un « milieu » socioculturel, dont le pouvoir d'empreinte dépend de façon concomitante des facultés de la communauté locale à éveiller-nouer-déployer des relations professionnelles et interpersonnelles (amicales, de voisinage et de parentèle) et des facultés d'impulsion, de soutien et de prospective des collectivités territoriales. Contrairement aux propriétés d'un *cluster*, cette étroite imbrication entre membres d'un pôle et communauté locale assure comme dans les districts/SPL les conditions de vitalité d'un PTCE comme c'est le cas dans les districts/SPL<sup>5</sup>.

## 2.2. Questionner la gouvernance des PTCE ?

La gouvernance des PTCE peut être appréhendée à trois niveaux. Tout d'abord, elle peut être qualifiée de privée collective (Gilly, Leroux, Wallet, 2004), en raison du statut privé des acteurs dominants (tout en ne sous-estimant pas la fonction de levier et le rôle de soutien assumés par les acteurs publics nationaux et territoriaux), d'un portage institutionnel le plus souvent associatif et de l'appropriation partagées ou en partie institutionnalisées des ressources produites. Puis, la gouvernance territorialisée peut se définir comme un système dynamique complexe construit sur des relations durables et des interactions régulières ou récurrentes entre parties prenantes publiques-privées coordonnées dans un espace géographique délimité. Sous l'aspect du partenariat, la gouvernance se construit sur un projet territorial qui associe des acteurs ayant un statut associatif ou de société (coopérative, SA, SARL, SAS,...), avec l'appui d'acteurs publics. Le mode de gouvernance a donc pour fonction-objectif l'optimisation de la valeur partenariale entre parties prenantes hétérogènes et interdépendantes dans un espace commun de coopération-mutualisation.

Les PTCE dans lesquels l'identité et les stratégies entrepreneuriales sont dominantes et assorties d'effets de taille, les *clusters*/PdC représentent la figure de référence en matière de gouvernance. A contrario, si les liens entre entreprises (sociales ou non) de petite taille se tissent sur un plan horizontal, les PTCE s'apparentent plutôt à des districts/SPL. Dans ces deux configurations de réseau, le tissu ainsi généré d'interdépendances et d'interactions stratégiques-fonctionnelles requiert des dispositifs d'intermédiation (investissements d'infrastructure, standards techniques, codes de communication) et un management de compétences distinctives (ensemble de compétences techniques différenciées, d'actifs et de ressources complémentaires). Fondée sur des actifs co-

---

<sup>4</sup> Partant de la catégorisation propre à Zarifian (2002), les services sociaux et solidaires correspondent à des processus transformant « les conditions d'activité, voir les dispositions d'action, d'un individu ou d'un groupe d'individu ». Ils comportent un jugement de valeur sur l'efficacité des ressources engagées et sur la validité des effets attendus en termes d'utilité sociale, de justice sociale et de solidarité dans l'usage du service.

<sup>5</sup> « une part non négligeable des gains de productivité du travail découle du mode de dépendance de l'appareil productif à la communauté locale, qui lui procure le climat social et lui fournit le facteur humain, le potentiel de productivité dépendant de la capacité du système de valeur et de connaissances de la population à pénétrer l'appareil productif » (Sforzi, 2008, p.73). « Les prédispositions sociales des individus et des familles au travail autonome, entendu sous les différentes formes du travail à domicile, d'une forte autonomie dans le travail, du travail artisanal et du petit entrepreneuriat, favorisent la formation et la diffusion de capacités d'organisation, de créativité, de pragmatisme, d'habiletés individuelle et collectives » (Sforzi, 2002, p.23).



spécialisés et des ressources co-spécifiées, la co-traitance qui en résulte encourage l'émergence de capacités dynamiques<sup>6</sup> et de capacités combinatoires<sup>7</sup> à travers la rencontre d'intérêts dissemblables.

Lorsque les PTCE se structurent autour d'un groupe d'entreprises sociales, autorité de gestion légitime et pivot de l'organisation productive, les réseaux sont traversés par des logiques concurrentielles et coopératives. Le mode de pilotage centralisé s'affirme dès l'origine ou s'avère assez rapidement une nécessité au fil des tensions centrifuges. Ainsi, tout comme dans les *clusters*/PdC, la diversité des acteurs et la démultiplication d'interactions (interrelations publics/privés, d'ordre commercial ou à signification cognitive) conditionnent « la dynamique d'innovation à l'échelle du pôle » mais peuvent se révéler « un frein à la coopération » (Boquet *et al.*, 2009, p.229). D'autre part, s'ils existent, les projets de coopération entre entreprises et centres de recherche à des fins d'innovation supportent des dispositifs de développement stratégique communs tout en reposant sur des intérêts-objectifs dissemblables. Aussi, la nécessaire coordination et régulation entre acteurs d'un pôle suppose-t-elle de concevoir une gouvernance multi-parties prenantes de type polyarchique, 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, Bardet, 2008, p.126).

Le maillage en réseau de petites entreprises représente la forme structurelle d'organisation la plus courante de PTCE. L'architecture de ce type de PTCE fait ressortir des logiques de coopération et un pilotage décentralisé, sans exclure des rapports de compétition. Tout comme dans les districts/SPL, la tendance à établir des systèmes hétérarchiques d'administration induit des modes auto-organisés de coordination privilégiant les ajustements mutuels. C'est pourquoi l'exercice du pouvoir au sein de la structure formelle de gouvernance territoriale « doit reposer sur une autorité professionnelle et non pas hiérarchique, fondée sur la confiance et non sur la subordination », et la gouvernance effective implique parallèlement une dotation en ressources propres et l'octroi « de moyens incitatifs ou coercitifs » (Ehlinger *et al.*, 2007), p.167). D'un point de vue morphologique, les deux autres traits communs entre PTCE et districts/SPL résident non seulement dans une densité et une proximité relationnelle, qui facilitent grandement les transferts rapides d'informations et de connaissances, mais aussi dans la flexibilité organisationnelle des collectifs d'unités productives de petite dimension, contribuant à affermir leur pro(ré)activité face à des changements internes et externes à la zone d'implantation.

Les PTCE se dissocient assez nettement des *clusters*/PdC, qui tendent à ériger leur croissance économique sur des savoirs scientifiques, des technologies de pointe, des apports significatifs en connaissances techniques et d'ingénierie<sup>8</sup>. Par analogie au « climat industriel » donnant lieu à des innovations techniques ascendantes dans les districts industriels (Becattini, 1979), la densité et la proximité relationnelle confortent les processus de création de ressources spécifiques d'un PTCE et cimentent leurs compétences d'organisation. Certains PTCE sont positionnés sur la production de biens et services aux techniques balisées, d'autres sur de nouvelles opportunités industrielles (traitement-valorisation des déchets, éco-matériaux et éco-rénovation). Dans le premier cas, les innovations sont essentiellement d'ordre organisationnel et social ; dans le second, les PTCE peuvent contribuer à des innovations mineures ou incrémentales en étant spécialisés sur des

---

<sup>6</sup> Capacités de transformation des modes gouvernance, de fonctionnement et des structures, ... à reconfigurer les compétences internes et externes dans un environnement changeant et instable. (Teece *et al.*, 1997, p.510 et p.516).

<sup>7</sup> Capacités à contrôler, combiner, coordonner et intégrer différents métiers et compétences spécialisées dans des domaines techniques ou fonctionnels (R&D, production, commercial, ...) spécifiques ... Compétences managériales à renouveler un ensemble d'actifs stratégiques matériels et immatériels par le maniement de normes et de valeurs. (Weinstein, Azoulay, 2000, p.133)

<sup>8</sup> Précisons que certains *clusters* sont focalisés sur l'innovation technologique et se présentent plus particulièrement comme des « complexes de haute technologie extrêmement performants » accueillant de nombreuses entreprises *high tech* à des fins de R&D industrielle concentrée (Massard, Torre, 2004, p.158).

segments de valeur à plus faible qualification et beaucoup moins rentables. Les innovations sociales et/ou organisationnelles trouvent leur source dans les capacités relationnelles des acteurs d'un PTCE à apporter des réponses renouvelées à la fois à des problèmes, des aspirations ou des besoins sociaux (*demand pull* en externe) et à inventer et incorporer de nouvelles normes – principes, standards, règles, conventions – d'organisation (*organization push* en interne).

La gouvernance partenariale privée territorialisée des PTCE est conditionnée par une conception du développement échafaudée sur des projets de (re)vitalisation d'espaces industriels laissés en friche ou de potentialisation d'activités de services à finalité économique s'accompagnant de dispositifs d'insertion<sup>9</sup>. Très marquée dans le cadre des *clusters*/PdC, par l'intermédiaire de financements imposants et de commandes publiques, l'implication des acteurs publics du (ou des) territoire(s) administratif(s) concerné(s) doit être relativisée dans les PTCE. Si les appels à projets ministériels et l'intervention des Collectivités territoriales font office d'effets de levier pour les PTCE émergents et d'apports en moyens de consolidation pour les PTCE existants, le rôle endossé par les (ou attribué aux) acteurs publics mobilisés est variable selon les cas : marginal (Pôle Sud Archer) ; facilitateur de projet (Pôle Sud Aquitaine) ; délégué de service public (Domb'Innov) ; porteur de projet (EcoTransFaire). De plus, le développement territorial reposant sur des volontés politiques et des initiatives stratégiques d'une diversité d'acteurs privés, il s'agit de vérifier la centralité affichée ou l'ascendant supposé dans la gouvernance d'un PTCE d'entreprises sociales ou d'organisations se prévalant d'une appartenance à l'ESS.

Concernant notamment l'ESS, la composition et le fonctionnement du conseil d'administration de l'organisme porteur des PTCE doivent permettre de juger de la consistance d'un bénévolat politique, se matérialisant par l'engagement de ressources volontaires dans un organe de réflexions et d'orientations stratégiques. Parallèlement, le degré et les modalités d'investissement citoyen dans des groupes d'actions-activités, des comités techniques, des processus de transfert de connaissances et de compétences techniques, doivent rendre compte d'un bénévolat d'usager. Les traces avérées d'une valorisation non marchande et non monétaire de ressources dans la gouvernance des PTCE viennent appuyer l'adhésion à l'ESS, formant des indices d'une économie de la réciprocité versus économie de la prestation.

Concernant les entrepreneurs sociaux, leur leadership en veille stratégique et prospective, dans les décisions de croissance du pôle et d'aménagements des modes de gouvernance, les place dans une position centrale. Ils possèdent un esprit d'entreprise caractérisé à la fois par l'innovation, l'activisme et la prise en compte des questions sociales et sociétales (« innovative, activist, societal entrepreneurship » selon Westlund, Gawell, 2012, p.103). Si le profit peut représenter une cible intentionnelle, l'innovation organisationnelle et sociale est donc leur principal motif d'action. En ce sens, « l'acte créatif et visionnaire » (Fachini, 2007, p.63-64) des entrepreneurs sociaux repose sur l'imagination des futurs possibles en matière de production et de besoins, incorporant les contraintes/opportunités marchandes et non marchandes et devant répondre à la fois à des urgences sociales et à des obligations de nouveauté.

## **Conclusion**

L'avènement des PTCE ne peut être détaché des formes historiques de polarisation que constituent les SLPI. Les stratégies d'implantation territoriale, les politiques de (re)localisation d'activités, l'essor d'une économie de proximité, seraient par suite plus une redécouverte d'expérimentations organisationnelles déjà éprouvées dans l'industrie qu'un objet de nouveauté. En ce sens, les

---

<sup>9</sup> L'insertion par l'activité économique (IAE) est un dénominateur commun de la plupart des PTCE, où se signale la présence d'entreprises d'insertion, d'associations intermédiaires et d'ateliers et chantiers d'insertion. Toutefois, l'insertion peut-elle être considérée comme support à moindre coût des activités mises en œuvre (un complément au facteur travail dans la fonction de production) ou comme l'une des finalités de la démarche stratégique globale.

logiques sectorielles et de filières se justifient tout autant par des impératifs de revitalisation socio-économique dans l'industrie et par extension dans les services, en particulier avec l'accent mis sur l'insertion et l'emploi, que par des investissements productifs dans la perspective de reconstituer des circuits économiques autocentrés. La configuration en PTCE vise à la fois des économies de rationalisation (par la mutualisation des ressources et des coûts), des économies d'échelle (à travers les effets de taille) et des économies de coopération (par la complémentarité des ressources et des actifs).

Néanmoins, exprimant la promesse d'une voie alternative conjuguant développement territorial et gouvernance démocratique, les dirigeants des PTCE peuvent, en traduisant leurs discours dans les faits, singulariser cette forme de polarisation et la rattacher à l'ESS. C'est pourquoi considérer un PTCE non comme une réponse possible à des contraintes préexistantes de gestion entrepreneuriale mais comme une potentialisation des opportunités économiques, cognitives, sociales et culturelles d'un territoire, doit sans aucun doute être à la base d'une conception du développement intra-territorialisé, à la fois endogène et localisé.

Par opposition à un développement exogène excentré correspondant à l'implantation d'entreprises « allogènes » profitant de ressources et d'actifs génériques, le développement endogène localisé repose sur des entreprises « autochtones » ou « indigènes » possédant collectivement des capacités, constitutives d'un « milieu » socioculturel, à révéler des ressources spécifiques et à valoriser des actifs spécifiques pouvant aller jusqu'à une requalification du territoire. Indiquons pour finir que dans cette dernière conception du développement, les entreprises composant les PTCE sont pour l'essentiel ancrées à leur territoire, qu'une part importante d'entre elles sont des entreprises sociales et solidaires et que la gouvernance des pôles doit allier choix collectifs démocratiques et efficacité des prises de décision.

### **Bibliographie :**

Bates Wells and Braithwaite and Social Enterprise London, 2001, *Keeping it Legal – Legal Forms for Social Enterprises*, Social Enterprise London, London.

Becattini G., 1979, Dal « settore » industriale al « distretto » industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale, *Rivista di economia e politica industriale*, a.v., n°1, p.7-21.

Becattini G., 2003, *Industrial Districts. A New Approach to Industrial Change*, Cheltenham, Edward Elgar, UK.

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

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

Chalaye S., Massard N., 2009, Les clusters : diversités des pratiques et mesures de performance, *Revue d'économie industrielle*, n°128, 4<sup>ème</sup> trimestre, p.152-176.

Cochran P.L., 2007, The evolution of corporate social responsibility, *Business Horizons*, 50 (6), p.449-454.

Colletis G., Pecqueur B., 2005, Révélation de ressources spécifiques et coordination située, *Economie et Institutions*, n°6 et 7, 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> trimestre, p.51-74.

Courlet C., 2001, Les systèmes productifs locaux : de la définition au modèle, DATAR (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale, *Réseaux d'entreprises et territoires. Regards sur les systèmes productifs locaux*, La documentation Française, p.17-61.

Courlet C., Pecqueur B., 2013, *L'économie territoriale*, PUG, Grenoble.

Crossan D., Bell J., Ibbotson P., 2004, *Towards a classification framework for social enterprises*, University of Ulster working paper, 45p.

Dahl M., Ostergaard C., Dalum B., 2010, Emergence of regional clusters: the role of spinoffs in the early growth process, R. Boschma and R. Martin (ed.), *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts USA, p.205-220.

Depret M.-H., Hamdouch A., 2009, Clusters, réseaux d'innovation et dynamiques de proximité dans les secteurs high-tech, *Revue d'économie industrielle*, n°128, 4<sup>ème</sup> trimestre, p.21-52.

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

Fachini F., 2007, Entrepreneur et croissance économique : développements récents, *Revue d'économie industrielle*, n°119, 3<sup>ème</sup> trimestre, p.55-84.

François H., Hirczak M., Senil N., 2013, De la ressource à la trajectoire : quelles stratégies de développement territorial ?, *Géographie Economie Société*, n°3, vol. 15, p.267-284.

Gianfaldoni P., 2014, La constitution de groupes associatifs dans l'insertion par l'activité économique, *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, n° 333, juillet-août, p.91-106.

Gianfaldoni P., Lerouillois Ph., 2014, La figure émergente de pôle territorial de coopération économique, *3ème congrès de l'ARIMHE : Territoire(s), entrepreneuriat et management*, Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, 28 novembre.

Gianfaldoni P., Lerouillois Ph., 2015, L'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion par le travail, P. Glémain et E. Bioteau E. (dir), *Entreprises solidaires. L'économie sociale et solidaires en question(s)*. Collection économie et société. Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

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

Gosse B., Sprimont P.-A., 2010, Rétrospective de la structuration d'un pôle de compétitivité : une analyse par le concept de proximité, *Management & Avenir*, 6, n°36, p.13-34.

Granovetter M., 1985, Economic Action and Social Structure: The Problem of embeddedness, *The American Journal of Sociology*, Vol.91, n°3, November, p.481-510.

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

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

- Massard N., Torre A., 2004, Proximité géographique et innovation, B. Pecqueur et J.-B. Zimmermann (dir.), *Economie de proximités*, Lavoisier, Paris, p.155-183.
- North D., 1991, Institutions, *Journal of Economic Perspectives*, vol.5, n°1, p.97-112.
- OECD, 1999, *Social Enterprises*, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Paché A.-C., Chalencon G., 2007, Changer d'échelle. Vers une typologie des stratégies d'expansion des entreprises sociales, *RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°305, p.32-48.
- Pecqueur B., 2004, Vers une géographie économique et culturelle autour de la notion de territoire, *Géographie et Cultures*, n°49, p.71-86.
- Pecqueur B., Zimmermann J.-B., 2004, Les fondements d'une économie de proximités, B. Pecqueur et J.-B. Zimmermann (dir.), *Economie de proximités*, Lavoisier, Paris, p.13-42.
- Porter M., 1998, Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, November-December, p.77-90.
- Quéré M., Longhi C., 1993. Systèmes de production et d'innovation, et dynamique des territoires, *Revue économique*, Vol. 44, n°4, p.713-724.
- Sforzi F., 2002, I distretti industriali, F. Sforzi, F. Lorenzini (dir), *L'esperienza italiana dei distretti industriali*, IPI-Ministero delle Attività Produttive, IPI, Roma, p.20-33.
- Sforzi F., 2008, Il distretto industriale: da Marshall a Becattini, *Il pensiero economico italiano*, XVI, 2, p.71-80.
- Talbot D., 2013, Clusterisation et délocalisation. Les proximités construites par Thales Avionics, *Revue française de gestion*, 5, n°234, p.15-26.
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A., 1997, Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), p.509–533.
- Thompson J.L., Doherty B., 2006, The diverse world of social enterprise – A collection of social enterprise stories, *International Journal of Economics*, 33 (5/6), p.361-375.
- Torre A., 2014, Proximity relations at the heart of territorial development processes: from clusters, spatial conflicts and temporary geographical proximity to territorial governance, A Torre et F. Wallet (ed.), *Regional Development and Proximity Relations*, Edward Elgar, MA, USA, p.102-108.
- Weinstein O., Azoulay N., 2000, Les compétences de la firme, *Revue d'économie industrielle*, vol. 93, 4<sup>ème</sup> trimestre, p.117-154.
- Westlund H., Gawell M., 2012, Building social capital for social entrepreneurship, *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 83, n°1, p.101-116.
- Zarifian Ph., 2002, La valeur de service, J. Gadrey et Ph. Zarifian (dir.), *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Editions Liaisons, p.92-119.
- Zimmermann J.-B., 2008, Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée, *Revue française de gestion*, 4, n°184, p.105-118.