

# RIVESS

**XV<sup>es</sup> Rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire**  
*« La créativité de l'Économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ? »*

---

## COMMUNICATION

**Acronyme:** 15 TAP

**Axe 2 :** « Entreprendre autrement » ? Action collective et projet solidaire versus entrepreneur social ?

**Sujet :**

Les PTCE : Peut-on pérenniser une démarche initiale citoyenne innovante en déjouant les risques d'instrumentalisation et de banalisation ? - Analyse empirique sur le PTCE Le Périscope (Midi Pyrénées) complétée d'analyses qualitatives nationales sur la gouvernance et les enjeux institutionnels autour des PTCE.

**Méthodologie :**

Observation participante territoriale complétée d'analyses qualitatives nationales

**Cadre Théorique :**

Sociologie économique – Sociologie – Psychologie sociale

## Résumé

Le concept de pôle territorial de coopération économique (PTCE) a été légalement défini en juillet 2014 sous l'article 9 de la loi de l'économie sociale et solidaire. Il propose de nouvelles formes de coopération et de gouvernance pour entreprendre autrement. A travers cette communication, qui repose sur une recherche action que nous menons depuis plus de deux années au sein du PTCE « Le Périscope » dans le Sud-Est Toulousain, complété avec douze études de cas de pôles témoins nationaux, nous dégagerons empiriquement une ébauche de conceptualisation, afin de cerner les conditions qui favorisent l'émergence d'une intelligence collective propice aux innovations sociales. Nous examinerons en quoi les tensions économiques au cœur de ces organisations peuvent fragiliser un processus participatif et démocratique axé sur un projet collectif territorial. Afin de consolider cette forme organisationnelle, nous déterminerons par des premières hypothèses de travail comment favoriser la logique d'action cohérente avec la logique de pensée, afin d'éviter un isomorphisme institutionnel.

**Mots-clés :** PTCE – Intelligence collective – Economie – Gouvernance- Coopération – Innovation – Démocratie.

## Abstract

The concept of local center of economic cooperation (TCEP) was legislated in July 2014 under Article 9 of the framework law on social and solidarity economy. It offers new forms of cooperation and governance to undertake otherwise. Through this communication, which is based on research our efforts for more than two years in the TCEP "The Periscope" in the South East of Toulouse, completed with twelve case studies of national TCEP, we empirically a draft conceptualization to identify the conditions that favor the emergence of a collective intelligence conducive to social innovations. We will examine how the economic tensions at the heart of these organizations can weaken a participatory and democratic process based on a territorial collective project. To consolidate this organizational form we will determine by first working hypotheses how to promote the logic of coherent with the logic of thinking in order to avoid an institutional isomorphism.

**Keywords:** TCEP - Collective Intelligence - Economics - Governance- Cooperation - Innovation - Democracy.

## Introduction

L'article 9<sup>1</sup> de la loi française sur l'économie sociale et solidaire, adoptée en juillet 2014, pose un cadre normatif et définit le Pôle Territorial de Coopération économique (PTCE) :

Ce concept émergeant dans le champ de l'ESS s'est imposé par sa dimension macroéconomique, en symbolisant l'innovation sociale comme figure de proue pour renforcer la compréhension, la visibilité et la légitimité de l'ESS. Pour Jean-Louis Laville et Juan-Luis Klein, la notion d'innovation sociale se construit localement et représente « le produit d'un besoin, d'un désir, d'une aspiration ou encore, d'une recherche de solutions à un problème social <sup>2</sup> ».

Nous essayerons de démontrer empiriquement, par une observation participante engagée depuis maintenant deux années sur un de ces pôles<sup>3</sup>, en quoi le processus d'intelligence collective peut favoriser l'avènement d'une innovation sociale. L'innovation représente ici une rupture avec la vision schumpétérienne où le « processus d'innovation suppose qu'une minorité parvienne à modifier l'ordre que respecte la majorité<sup>4</sup> ». A travers la déconstruction des facteurs et des bases qui y ont contribué, nous examinerons sous quelles conditions cet exemple a pu s'installer et peut perdurer.

De plus, ce travail empirique sera croisé avec douze études de cas sur des PTCE témoins nationaux consolidés et complété d'analyses qualitatives nationales en cours sur la gouvernance et les enjeux institutionnels autour des PTCE. Le processus d'institutionnalisation qui s'installe au sein de ces ensembles organisés peut représenter une forme de gouvernance « hybride » sous le principe démocratique défini par Bernard Eme selon lequel « l'interdépendance conflictuelle de la société civile et de l'Etat se réalise en réalité sous de nouveaux modes de dépendance de la première au nom de la légitimité d'un bien public légitime porté par le second<sup>5</sup> ».

A travers une analyse sur les concepts d'économie et de régime de gouvernance, nous allons présenter leurs modalités spécifiques de gouvernance qui font leur originalité, afin de démontrer si leur place est réelle et pérenne dans le champ de l'innovation sociale. Nous nous focaliserons sur les éléments d'analyse portant sur la gouvernance et l'axe de leur projet politique collectif au sein d'un territoire. Par cette communication, nous souhaitons, d'une part, démontrer en quoi ces nouvelles formes de coopération donnent lieu à des innovations organisationnelles atypiques et singulières par des alliances entre acteurs hétéroclites, d'autre part, mesurer si cette logique innovante peut perdurer dans la forme entrepreneuriale.

Dans une première partie nous exposerons comment une démarche « d'intelligence collective » s'est construite au sein de ce pôle et a abouti à un premier résultat probant issu d'un processus

---

<sup>1</sup> Il définit un PTCE comme « le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1<sup>er</sup> de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable ».

<sup>2</sup> KLEIN J.L., LAVILLE, MOULAERT, F., L'innovation Sociale, Edition Erès, 2014, P.12.

<sup>3</sup> Le PTCE Le Périscope dans le sud est Toulousain

<sup>4</sup> Norbert ALTER, Les logiques de l'innovation, Editions la Découverte & Syros, Paris, 2002, p.28.

<sup>5</sup> Eme B. (2005), « Economie sociale et solidaire et régimes de gouvernance », Revue internationale de l'économie sociale, n°296, p. 56-69.

démocratique. Nous examinerons ensuite la fragilité de ce processus au regard des fortes tensions économiques qui mettent en danger cette forme « d'intelligence collective », productrice de richesses sociales et économiques. Dans une troisième partie nous examinerons si l'avènement d'une gouvernance hybride peut inscrire les PTCE sous une nouvelle forme organisationnelle, en s'inscrivant dans un processus participatif et démocratique axé sur un projet collectif territorial.

### **Le processus d'intelligence collective au sein d'un PTCE (de juillet 2012 à décembre 2014)**

Selon Pierre Levy, « le projet de l'intelligence collective consiste précisément à valoriser toute la diversité des connaissances, des compétences et des idées qui se trouvent dans une collectivité, et à organiser cette diversité en un dialogue créatif et productif<sup>6</sup> ».

John Dewey cite l'intelligence sociale qui représente une « richesse intellectuelle transmise et cumulative de la communauté<sup>7</sup> » et précise que « le flux de l'intelligence sociale qui circule au cours de communications internes à la communauté locale permet la constitution d'une véritable opinion publique<sup>8</sup> ». L'intelligence collective représente une capacité collective entre individus à co-construire des méthodes de travail afin d'initier des expériences issues d'une réflexion partagée et coproduite.

A travers un travail de recherche action que nous menons depuis plus de deux années au sein du PTCE « Le Périscope » dans le Sud-Est Toulousain<sup>9</sup>, nous allons décrire les composantes de ce travail collectif d'ingénierie, qui ont abouti à sa formalisation juridique et son soutien par les pouvoirs publics<sup>10</sup>, soutien matérialisé par l'achat d'un bâtiment qui sera la future vitrine de ce PTCE fin 2015. La recherche a été d'emblée initiée au service du pôle. Elle a permis d'accompagner les débuts de sa mise en œuvre et de formaliser les différentes étapes du processus jusqu'à la création formelle. Notre rôle d'observation participante a permis de faciliter la mise en place des différents scénarii de mise en œuvre (charte, répartition et organisation des locaux, formules de coopération, nouvelles formes de coopération économique, etc.).

Ce travail de recherche-action, en alliant implication et distanciation, ne pouvait aboutir sans quatre composantes initiales majeures. La première est la neutralité bienveillante favorisée par un chercheur « étranger » au territoire. La deuxième est la co-construction et la coproduction d'une partie des acteurs de terrain autour des différents questionnements de cette recherche appliquée. La troisième est l'adoption de postures sociologiques alliant imprégnation et distanciation basée sur une logique d'actions facilitant la mise en place d'un travail coopératif entre parties prenantes. La dernière repose sur une temporalité soutenable et efficiente tout au long du processus de coconstruction. Ces conditions de bases ont permis de construire et maintenir une cohérence d'intelligence collective au service du projet collectif de territoire.

---

<sup>6</sup> Zara O., *Le management de l'intelligence collective, vers une nouvelle gouvernance*, 2004, Paris, M21 Éditions, p.18.

<sup>7</sup> Dewey J. (2010), *Le public et ses problèmes*, Paris, Editions Gallimard, p323.

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>9</sup> Un des 14 premiers pôles témoins nationaux

<sup>10</sup> Communauté d'Agglomération du SICOVAL et Région Midi-Pyrénées.

Afin de favoriser la mise en place d'une intelligence collective le premier travail a été de rassembler l'ensemble des parties prenantes du PTCE qui initialement se connaissaient, mais ne s'étaient jamais réunis collectivement pour œuvrer sur ce projet commun. La création d'une structure informelle (association de fait) a permis rapidement de formaliser des moments de rencontres et d'agréger en quelques mois d'autres membres participants.<sup>11</sup>

L'émanation de cette intelligence collective a pu se matérialiser grâce à une méthodologie rigoureuse alliant travail et convivialité. Elle émane dans un premier temps de notre rôle phare de facilitateur pour faire vivre le pôle en prenant en compte toutes les spécificités, en favorisant la dynamique individuelle au service du projet global et en jouant le rôle de médiateur et d'interface objectif pour régler les dissensus ou les conflits pouvant s'installer entre les acteurs.

Afin de créer une dynamique collective, deux types d'outils et de processus ont été utilisés : des rencontres collectives destinés à favoriser l'interconnaissance en construisant un projet commun, des groupes de travail thématiques<sup>12</sup>. Au cours de la première année, une centaine de réunions de travail ont été menées en alternance avec trois séminaires annuels de coopération. Les séminaires regroupaient l'ensemble des acteurs sur une journée de travail basée sur la restitution collective du travail engagé, la prise de décisions sur les orientations à prendre, des ateliers de travail et la présence des instances politiques locales pour faire connaître les avancés de ce travail collectif.

Pendant dix-huit mois, ce travail participatif a permis l'élaboration d'un cahier des charges complet pour formaliser les axes engagés et donner corps à un mode de fonctionnement. Un recueil complet d'identification de chaque structure membres a été élaboré sous la forme d'un catalogue manuscrit et interactif ainsi que la coproduction d'une charte. Tout ce travail a été réalisé de façon bénévole grâce à l'implication permanente de l'ensemble des membres et a permis d'instaurer une culture commune au sein du pôle.

Selon la conception développée par Richard Sennett<sup>13</sup> pour construire une éthique de la coopération, notre rôle a été de favoriser progressivement une écoute attentive et bienveillante entre les membres pour dégager des conversations dialectiques et dialogiques. Pour lui, en effet, « les procédures dialectiques et dialogiques offrent deux manières de mener une conversation : l'une par un jeu de contraires qui mènent à l'accord ; l'autre en lançant points de vue et expériences dans un esprit d'ouverture<sup>14</sup> ». Notre objectif était d'arriver en fin de compte à une intelligence collective, ce qu'Aristote qualifiait d'intelligence commune<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> En 6 mois le groupe était constitué de 25 structures membres et d'une collectivité territoriale (Communauté d'agglomération du Sicoval).

<sup>12</sup> Charte, projet immobilier, outils et processus favorisant la coopération, communication, modèle économique.

<sup>13</sup> Richard SENNETT, « ENSEMBLE, Pour une éthique de la coopération », Editions Albin-Michel, 2014.

<sup>14</sup> Ibid., p.40.

<sup>15</sup> Aristote, La politique, I, 2, 1253a, éd.citée, p.30.

Deux résultats obtenus sur le pôle caractérisent bien l'aboutissement de cette démarche : le choix à l'unanimité d'un nouveau nom pour le pôle<sup>16</sup>, la mise en place d'une forme de gouvernance innovante.<sup>17</sup>

Un élément permanent expérimenté lors de ce processus a été de mettre en place des temps de convivialité inclus dans le travail (buffet lors des séminaires de coopération, petits déjeuners de travail, etc.). Pour Ivan Illich, « l'homme retrouvera la joie de la sobriété et de l'austérité<sup>18</sup> en réapprenant à dépendre de l'autre, au lieu de se faire l'esclave de l'énergie et de la bureaucratie toute-puissante<sup>19</sup> ». Ces multiples rencontres ont permis de fédérer l'action collective par une meilleure interconnaissance individuelle dans un cadre convivial. Elles ont permis d'établir des relations de confiance propices à la coproduction et à la coconstruction d'actions.

Trois éléments de base ont été prégnants lors de l'ensemble du processus de mise en place d'une intelligence collective : une facilitation inspirée de la sociocratie afin de favoriser les échanges et les prises de décisions collectives par une posture de neutralité bienveillante tout en maintenant une temporalité soutenable et efficiente lors de chaque rencontre.

Toute cette approche a permis de rendre légitime le travail des membres auprès des pouvoirs publics qui ont salué à divers reprises la qualité de fond du projet et la réelle dynamique de coopération engagée<sup>20</sup>.

Cette première phase a permis de donner des bases solides au pôle et a abouti, fin 2013, à l'achat d'un bâtiment pour héberger une partie des acteurs, et à une formalisation de la structure du pôle par la création d'une association loi 1901, destinée à terme à devenir une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC).

Une deuxième phase pouvait alors s'engager, afin d'appliquer tout le travail d'ingénierie initialement posé pour mettre en place les projets économiques coopératifs du pôle. La prochaine étape va se confronter à une tension économique présente sur l'ensemble des PTCE nationaux. L'enjeu de cette tension est de poursuivre la phase de développement engagée tout en gardant l'innovation organisationnelle initialement posée.

---

<sup>16</sup> Le PTCE du SICOVAL a été renommé PTCE Le Périscope, pôle d'économie solidaire et d'innovations sociales (travail collectif de plus de cinq mois).

<sup>17</sup> Gouvernance innovante sous la forme d'un triple binôme. 3 représentants doubles des familles de structures représentant le pôle : 1- les têtes de réseaux de l'ESS, 2- Les coopératives d'activités économiques ; 3- les associations représentant de la société civile.

<sup>18</sup> Au sens du théologien, Thomas d'Aquin, l'austérité est « une vertu qui n'exclut pas tous les plaisirs mais seulement ceux qui dégradent la relation personnelle ».

<sup>19</sup> Ivan ILLICH, La convivialité, éditions du seuil, 1973, p.33.

<sup>20</sup> Lors du 4ème séminaire de coopération, les élu-e-s en charge le l'ESS de la Région, du Département et de la communauté d'agglomération du SICOVAL ont exprimé ce point de vue devant l'ensemble des membres du PTCE.

## La tension économique au sein des PTCE

Le sens du terme « économique » est fondamental au sein des PTCE. Les acteurs de ces pôles se doivent régulièrement de questionner l'économie pour en dégager un sens qui n'est pas unique mais une combinaison de sens qui va l'introduire à sa juste place.

Karl Polanyi précisait que, quand la société est uniquement centrée sur le marché et sur l'objectif du gain économique lucratif, « l'homme perd la capacité de la relativiser mentalement. Son imagination est bridée par des limites étouffantes<sup>21</sup> ».

Des études et analyses récentes sur le modèle économique des PTCE indiquent qu'il n'est pas stabilisé et reste fragile<sup>22</sup>. Sur les douze pôles étudiés<sup>23</sup>, on constate la diversité de ressources mobilisées (hybridation des ressources). L'apport des cotisations des membres, les ressources propres dégagées par les multiples projets coopératifs, l'engagement bénévole et le mécénat en termes d'ingénierie et de fonctionnement représentent globalement un autofinancement inférieur à 50 %. Les financements publics locaux et européens restent une ressource prépondérante sur la majorité des pôles. Le défi restant à relever est de consolider l'existant tout en assurant leur développement.

Les restrictions budgétaires publiques récurrentes fragilisent leur développement et leur pérennité. Le soutien apporté par les pouvoirs publics doit se poursuivre et s'amplifier afin de favoriser le développement pérenne des territoires initié par ces PTCE.

Sur notre terrain d'expérimentation et de recherche, le modèle économique du PTCE « le Périscope » dépend également d'un financement public, car ses propres projets économiques ne seront véritablement lancés qu'en fin d'année 2015 (entrée effective dans le bâtiment regroupant une partie des parties prenantes). Le soutien financier de la Communauté d'Agglomération du Sicoval au sein du PTCE « Le Périscope » est central puisqu'elle alloue un budget de fonctionnement<sup>24</sup> depuis l'investissement immobilier engagé fin 2013. Cependant, ce financement, pour l'instant unique, reste faible pour favoriser son développement. Nationalement, les pôles territoriaux de coopération économiques sont majoritairement soutenus financièrement par les collectivités territoriales. Ce soutien reste mineur au regard de celui dont bénéficient les pôles de compétitivité, qui disposent de fonds publics nationaux trente fois plus important (en ne prenant en compte que les appels à projet).<sup>25</sup>

Ce constat place le fonctionnement de ces organisations devant une réalité complexe, car il faut tendre à tout prix à un équilibre économique et assurer la pérennité et le développement des innovations économiques et sociales. Cet équilibre peut-il menacer l'essence même de la construction de ces pôles

<sup>21</sup> POLANYI K., La subsistance de l'homme. La place de l'économie dans l'histoire et la société, Traduction, Flammarion, 2011, P.78.

<sup>22</sup> - Publication du LABO ESS, septembre 2014, p.14. Lien : [http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/publication\\_lab-ptce-2.pdf](http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/publication_lab-ptce-2.pdf)  
Journal des politiques publiques françaises et européennes « Contexte ».La politique des pôles fragilisée par un modèle économique instable, lien : [https://www.contexte.com/article/territoires/la-politique-des-poles-fragilisee-par-un-modele-economique-instable\\_28482.html](https://www.contexte.com/article/territoires/la-politique-des-poles-fragilisee-par-un-modele-economique-instable_28482.html) ; Rapport d'évaluation SGMAP : lien

Article du 12 mai 2015, Localtis.info : quotidien d'information en ligne des collectivités territoriales et de leurs partenaires lien <http://www.localtis.info/cs/ContentServer?pagename=Localtis/LOCActu/ArticleActualite&jid=1250268908781&cid=1250268898942>

<sup>23</sup> Dossier CITEGO p.4; [http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/dossier\\_lab-ptce\\_2014-2.pdf](http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/dossier_lab-ptce_2014-2.pdf).

<sup>24</sup> En 2014, ce budget de fonctionnement s'élevait à 29 000 €.

<sup>25</sup> En 2014, plus de 88 millions d'euros de fonds publics ont été alloués à 62 pôles de compétitivité sous la forme d'un fond unique interministériel (FUI). Le 1<sup>er</sup> appel à projet PTCE en 2013 était doté de 3 millions d'euros pour 23 lauréats. <http://competitivite.gouv.fr/le-19e-appel-a-projets/les-resultats-du-19e-appel-a-projets-du-fui-regions-1085.html>

et glisser vers une logique gestionnaire, en perdant ou raréfiant la créativité et l'innovation porteuses de valeurs solidaires et sociales ? La question de l'économie est au centre de ce questionnement. La raréfaction chronique et programmée des ressources publiques dans un système Etat/Marché amène ces organisations à compenser une carence financière par la vente de produits et services pouvant assurer un modèle économique viable. Dans ce sens, comme le décrit Polanyi, la définition de l'économie est tronquée et ne reflète pas son véritablement sens.

Il parle avant tout de « sophisme économique » car il considère que ce terme, comme il est employé, ne correspond pas à sa véritable signification. Polanyi décrit ainsi cette erreur de représentation : « l'erreur a ainsi consisté à assimiler l'économie humaine en général à sa forme de marché »<sup>26</sup>. Il précise que dès 1815 nous sommes vite passés d'un marché cantonné aux commerces et aux banques dans les villes à une homogénéisation du principe d'une économie de marché, où tout s'achète et tout se vend dans l'objectif principal de faire du profit.

De ce fait toute activité humaine dans tous les domaines s'est inspirée et a établi des règles obéissant à la logique des marchés. Il indique que ce processus a constitué : « une loi générale pour toute société humaine<sup>27</sup> » et que ce chemin a amené le système économique à être véritablement la société elle-même. Il évoque le rationalisme économique et il qualifie l'action rationnelle ainsi : « mettre en relation des fins et des moyens<sup>28</sup> ». La notion d'économie devient alors « la variante économique du rationalisme, introduit l'élément de rareté dans tous les rapports entre les moyens et les fins »<sup>29</sup>. Il précise que l'économie est restée centrée sur elle-même en parlant de « solipsisme » économique. Jean Louis Laville traduit ce phénomène par une économie qui obéit à ses propres lois. Ainsi, il n'y aurait pour l'économie pensante d'autre réalité qu'elle-même.

Sur notre terrain d'étude et d'expérimentation, nous constatons que la deuxième étape de construction du pôle est axée sur une logique gestionnaire. Si cette logique est louable, elle ne peut suffire à développer une organisation et ne peut pas compter sur des profits immédiats pour s'ouvrir un champ de développement. Le deuxième appel à projet national de soutien au développement des PTCE<sup>30</sup> représente, selon les acteurs du pôle, un enjeu de taille pour son développement, car il permettra de poursuivre une construction qui ne semble pouvoir trouver sa voie d'autonomie que dans la multiplication des projets. Cette course au développement semble complexe, voire illusoire, si cette vision de l'économie n'intègre pas ce que Polanyi nomme l'économie substantielle qui « en tant que processus institué d'interactions visant à satisfaire des besoins matériels, constitue une part essentielle de chaque communauté humaine<sup>31</sup> ».

---

<sup>26</sup> Karl POLANYI La subsistance de l'homme. La place de l'économie dans l'histoire et la société, Flammarion, 2011 p. 46.

<sup>27</sup> Ibid., page 48.

<sup>28</sup> Ibid., Page 48.

<sup>29</sup> Ibid., Page 49.

<sup>30</sup> Le 2ème appel à projet de soutien aux PTCE est ouvert depuis le 21 avril 2015 ; lien : <http://www.cget.gouv.fr/sites/default/files/pdf/actualite/305/2015aapptcecahierdescharges.pdf>

<sup>31</sup> MAUSS M., Sociologie et anthropologie, PUF, Paris, 1968, P. 65.

Les leviers d'émergence existent au sens d'une économie encastrée au sein de la société, c'est-à-dire si on intègre dans ces principes économiques le don et la réciprocité. Par cette déclinaison, la rareté financière peut se transformer en abondance multiple au sein de ces « ensembles organisés ».

Pour y parvenir, les parties prenantes du pôle doivent être acteurs de ce changement en favorisant des logiques de coopération. Elles sont la base de tous les pôles et leur raison d'être. Ces coopérations sont multiformes et nous en avons relevé trois principales :

#### *Les logiques de mutualisation*

On retrouve sur l'ensemble des pôles un partage des locaux, des services et des compétences variées et croisées pour le projet global. A noter que sur cinq pôles, des regroupements d'employeurs<sup>32</sup> ont été mis en place pour sécuriser les emplois créés.

#### *Les logiques d'interactions et de créations*

Des outils et processus facilitant la coopération sont inventés et réfléchis afin d'instaurer le mode coopératif dans la logique de construction de projets. Sur l'ensemble des pôles, des groupes de travail thématiques conjuguent les compétences pour favoriser les réflexions communes et les actions concrètes. Cela génère la création d'activités nouvelles et une offre de services commune relevant de la coopération. De nombreux outils collectifs ont été créés de cette façon, comme la Mix Box et la Citizen Box (Paris Mix) ; le Mixeur (Culture et coopération) ; la « fagoteuse sarmenteuse » (Domb'Innov). L'interdépendance des activités sur l'éco-domaine de Bouquetot permet à chaque membre d'en retirer des ressources par leur proximité ; c'est grâce au maillage des compétences de structures de Fil en Réseaux que des porteurs de projets peuvent s'installer durablement sur son territoire rural paupérisé. La mixité entre professionnels et habitants sur la Course Boutaric favorise l'émergence d'événements culturels et collectifs coproduits. L'initiative citoyenne est la base de la création d'un parc éolien sur le PTCE Eoliennes en Pays de Vilaine.

#### *Les logiques d'animation*

L'organisation d'événements conviviaux regroupant tous les membres des pôles sous des formes multiples (petit déjeuner, repas thématique, marché solidaire, fête populaire, etc.) consolident les relations entre structures et favorisent les rencontres inter-individuelles qui sont propices aux coopérations présentes et futures, sur la base d'un terreau de confiance solide. Cette bienveillance et cet esprit de convivialité sont nécessaires pour favoriser l'intelligence collective.

Les formations thématiques organisées par une majorité de PTCE sont propices au développement de compétences, aux rencontres entre PTCE et permettent d'instaurer durablement une culture commune.

---

<sup>32</sup> Groupement d'employeur : on les retrouve sur plusieurs PTCE : Pole Sud Aquitain, Eco domaine de Bouquetot, Culture et coopération, Paris Mix.

Afin que ces logiques de coopération soient facilitées et poursuivies, il est nécessaire d'inventer de nouvelles formes de gouvernance démocratiques.

### **Les modes de gouvernance hybrides**

Mauss disait : « Toute société est un complexe économique souvent opposé<sup>33</sup> ». Il était favorable à l'institutionnalisation afin qu'il y ait une alliance entre la société civile et les pouvoirs publics contre les abus du capitalisme financiarisé. Nous retrouvons cette forme d'alliance au sein de la majorité des PTCE. Le groupe « analyses et connaissances » du labo de l'ESS a clairement fait ressortir dans sa dernière publication sur les PTCE que « les collectivités sont les partenaires incontournables de la co-construction des coopérations économiques intégrées à un projet de territoire, avec différentes postures et pratiques en fonction des territoires et des stades de développement des pôles<sup>34</sup> ».

La tendance à venir semble généraliser l'implication des acteurs publics au cœur même du processus de gouvernance du pôle. Afin d'éviter un isomorphisme institutionnel, le mode de gouvernance doit toujours veiller à associer équitablement dans ces instances décisionnelles toutes les parties (privés, publiques et citoyennes) afin que le projet garde tout son sens initial et son indépendance.

Le concept de « régime de gouvernance<sup>35</sup> » développé par Bernard Enjolras aborde les relations entre les partenaires publics et la société civile. Elles sont prégnantes au sein des PTCE et il est nécessaire d'analyser la pluralité des modes de relation pour mesurer le degré de pouvoir de ce nouveau mode d'intervention de la puissance publique.

La gouvernance du PTCE « le Périscope » formalisé fin 2013 n'a pas conservé le mode de gouvernance innovant initial sous la forme d'un triple binôme de leaders et a constitué une association loi 1901. Elle est composée d'une Présidente, d'un Bureau et d'un Conseil d'Administration avec les parties privées, publiques et citoyennes sous forme de collèges. Depuis novembre 2014, la partie citoyenne n'est plus représentée au sein de cette instance. La démission de l'association représentant la société civile a été motivée par le recrutement d'une figure politique locale comme responsable du développement du pôle<sup>36</sup>. Ce facteur fragilise la gouvernance au sens initial de ses composantes hétérogènes et fait passer ce Conseil d'Administration sur un mode de « gouvernance institutionnelle qui écarte ou tient à distance les acteurs périphériques, les acteurs de l'économie sociale et solidaire en émergence ou peu consolidés et, le plus souvent, les usagers ou les habitants<sup>37</sup> ».

<sup>33</sup> MAUSS M., Sociologie et anthropologie, PUF, Paris, 1968, P. 54.

<sup>34</sup> Publication du LABO ESS, septembre 2014, p.18. Lien : [http://www.llelabo-ess.org/IMG/pdf/publication\\_labop-tce-2.pdf](http://www.llelabo-ess.org/IMG/pdf/publication_labop-tce-2.pdf)

<sup>35</sup> ENJOLRAS B., « Economie sociale et solidaire et régimes de gouvernance », Recma, n°296,2005. pp. 56-69.

<sup>36</sup> Cette recrue était élue à l'ESS au sein du grand Toulouse lors de la dernière mandature municipale (2008-2014) et ce recrutement est effectif depuis le mois de novembre 2014.

<sup>37</sup> EME B. (2005), « Economie sociale et solidaire et régimes de gouvernance », Revue internationale de l'économie sociale, n°296, p. 56-69.

Or, selon Habermas, un processus démocratique ne peut exister que si deux logiques rationnelles interagissent : la rationalité systémique (institutionnelle) et la rationalité communicationnelle (intersubjective)<sup>38</sup>.

Si le Conseil d'Administration adopte une position démocratique, celle-ci se retrouve fragilisée par l'absence de parole de la vision citoyenne. La technicisation du pôle se confirme depuis le recrutement du responsable du pôle qui devient en quelque sorte, « un leader introduit ». En effet, lors des Conseils, son rôle prééminent se renforce. Il assure la préparation de l'ordre du jour, établit son déroulement et ses priorités en lien avec la Présidente. De plus, lors du CA, il joue tous les rôles : animateur, gardien du temps, facilitateur de parole, rédacteur de compte-rendu de séance... Il répond de plus en plus aux questionnements des membres sur les dossiers présentés car il assure au préalable l'expertise technique de ces dossiers.

Sur l'étude des douze PTCE consolidés étudiés, des leaders coopératifs sont moteurs du pôle au service d'un collectif d'acteurs. Nous avons pu constater que l'on retrouve à leur tête d'une grande partie des figures emblématiques locales, voire charismatiques, qui ont su fédérer un ensemble d'acteurs privés et publics pour porter un projet de coopération économique territoriale. Il est à noter que l'ensemble de ces leaders sont des hommes. L'enjeu de ces pôles est de veiller à ne pas s'installer dans une organisation charismatique telle que la définit par Eugène Enriquez, où le besoin de réalisation des membres est projeté sur un leader avec le danger qu'il impose sa vision et que le groupe ne soit plus autonome sans sa présence. Selon lui, le modèle organisationnel entrepreneurial doit s'inscrire dans la logique coopérative par une interdépendance de ses membres. Dans cette forme organisationnelle, prédominent l'initiative, la capacité de proposition, l'auto-évaluation, le peu de formalisme et l'absence de dissociation entre la pensée et l'exécution.

On retrouve sur les PTCE une logique de débat et de concertation. On note une volonté et une force collective de changement pour une gouvernance partagée entre les parties prenantes, pour une prise de décision reposant sur la confiance accumulée au sein d'un noyau historique de dirigeants ayant co-construit des projets.

On constate aussi la généralisation d'un partenariat facilitateur technique et financier entre collectivités publiques et acteurs de terrains pour un développement local durable. De nombreux pôles réfléchissent sur un mode de gouvernance intégrant les collectivités territoriales dans le processus de gouvernance par la mise en place d'une structure juridique le permettant (Société Coopératives d'Intérêt Collectif). Il se dégage une tendance à la structuration juridique et à l'élaboration systématique d'une charte et d'un règlement (ou pacte) de fonctionnement. Huit pôles étaient sous structure associative, trois n'ayant toujours pas de structure juridique et étudiant le passage à une autre forme (SCIC, UESA, etc.). Un seul pôle, « Initiative et Cité », est sous un statut différent d'union d'économie sociale à capital variable.

---

<sup>38</sup> HABERMAS J., Ecrits politiques, Flammarion, 1990, p 61.

Dès l'origine de leur création, quatre des douze pôles ont élaboré une charte de fonctionnement pour l'ensemble des membres. Aujourd'hui cette tendance s'affirme par la réalisation en cours de chartes de fonctionnement et de règlements sur l'ensemble des pôles. Les logiques de gouvernance restent souvent informelles sur l'ensemble des pôles, mais la tendance à la structuration juridique, en s'affirmant, amènera à moyen terme à une gouvernance plus formalisée.

Si nous avons remarqué une volonté d'implication citoyenne et salariale dans la gouvernance sur certains PTCE, elle n'est pas toujours facile car la structuration et la formalisation des pôles doit intégrer dès sa mise en place les citoyens et les salariés pour qu'ils soient, en amont, intégrés au projet global.

## Conclusion

Les pôles territoriaux de coopération économique représentent, du fait de leur composition et de leur hétérogénéité, une autre manière d'entreprendre. Celle-ci part d'un processus d'intelligence collective qui favorise l'innovation sociale, car elle permet de poser les bases d'un nouvel entrepreneuriat social et solidaire. Comme nous l'avons expérimenté sur le PTCE « Le Périscope », l'agrégation de capacités individuelles a pu se matérialiser grâce à un tiers facilitant et porter une dynamique collective efficace au service d'un projet territorial. Ce maillage reste néanmoins fragile, car il oblige les individus à dépasser leurs habitudes et cadres de références bien ancrés. De nouvelles formes organisationnelles ne peuvent naître que par la mise en relation de points de vue divergents (institutionnels et citoyens). Si l'aspiration des parties prenantes au changement est forte pour créer ce nouveau mode entrepreneurial, elle se heurte à des tensions quotidiennes liées au sens donné à l'économie et à la démocratie. Ce questionnement nous semble central pour véritablement cristalliser ces visions hétérogènes et non les juxtaposer. L'économie est-elle au service de l'Homme et de sa subsistance, ou bien une fin en soi dans une visée de rationalité financière ?

L'avènement de nouvelles formes de gouvernances, les logiques de coopérations multiples, démontrent que « des possibles » existent et qu'il faut les prolonger, les affirmer pour qu'ils deviennent des modèles de référence.

Pour stabiliser ce processus, il appartient aux parties prenantes de ces pôles de réinterroger en permanence leurs pratiques pour que la logique d'action soit cohérente avec la logique de pensée. En innovant sur des pratiques de gouvernance et des modes de coopération, l'espoir porté par ces pôles semble plausible à condition d'inventer de nouveaux paradigmes basés sur l'initiative, la capacité de proposition, l'auto-évaluation et la limitation du formalisme.

En fait, l'enjeu à venir des PTCE n'est-il pas de renforcer et consolider une démocratie participative, pour tendre vers ce que Habermas nomme une solidarité intersubjective ? Elle pourra ainsi « limiter l'influence de la sphère institutionnelle au profit d'une dynamique solidaire du monde vécu<sup>39</sup> »

---

## Bibliographie

### Ouvrage :

Alter N. (2002), Les logiques de l'innovation, Paris, Editions la Découverte & Syros.

Aristote (1874), La politique, Paris, Editions Citée.

Dewey J. (2010), Le public et ses problèmes, Paris, Editions Gallimard.

Habermas J. (1990), Ecrits politiques, Flammarion.

Illich Y. (2003), La convivialité, Paris, Editions Seuil, Essais.

---

<sup>39</sup> Jürgen Habermas, Ecrits politiques, Flammarion, 1990, p 61.

Klein J-L., Laville J-L., Moulaert F., (2004), L'innovation Sociale, Paris, Editions Erès.  
Laville J-L., Cattani D. (2005), Dictionnaire de l'autre économie, Paris, Editions Desclée de Brouwer.  
Mauss M. (1968), Sociologie et anthropologie, Paris, PUF.  
Polanyi K. (2011), La subsistance de l'homme, Paris, Editions Flammarion.  
Senett R. (2014), Ensemble pour une éthique de la coopération, Paris, Editions Albin Michel.  
Zara O. (2004), Le management de l'intelligence collective, vers une nouvelle gouvernance, Paris, Éditions M21.

**Article :**

Eme B. (2005), « Economie sociale et solidaire et régimes de gouvernance », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°296, p. 56-69.

Enjolras B., (2000) “Coordination failure, property rights and nonprofit organizations”, *Annals of public and cooperative economics*, 71-3.

**Publication :**

Le Labo ESS. (2014), « *Les pôles territoriaux de coopération économique* », Les publications du Labo de l'ESS.

Podlewski T.A. (2014), « *Dossier CITEGO* », Le Labo de l'ESS.

---