



**HAL**  
open science

## Processus d'émergence et formes organisationnelles des PTCE : Une application en région Paca

Céline Bourbousson, Nadine Richez-Battesti

### ► To cite this version:

Céline Bourbousson, Nadine Richez-Battesti. Processus d'émergence et formes organisationnelles des PTCE : Une application en région Paca. XVèmes Rencontres du RIUESS "La créativité de l'économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat?", May 2015, Reims, France. hal-01433832

**HAL Id: hal-01433832**

**<https://hal.science/hal-01433832v1>**

Submitted on 13 Jan 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License

# RIUESS

## XV<sup>es</sup> Rencontres du RIUESS

La créativité de l'économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ?

Reims, 27 au 29 Mai 2015

### **Processus d'émergence et formes organisationnelles des PTCE : Une application en région Paca**

Céline Bourbousson<sup>1</sup>

Nadine Richez-Battesti<sup>2</sup>

#### **Résumé :**

Le PTCE (Pôle Territorial de Coopération Economique) est en voie d'institutionnalisation, avec une reconnaissance législative par la loi de 2014 relative à l'ESS. Regroupement multi-acteurs autour de projet territoriaux de développement durable, il est souvent appréhendé par sa dynamique *bottom-up* et la dimension collective de la démarche. Nous montrons ici le rôle joué par la structure mère du PTCE dans son évolution. En prenant soin d'éviter une réification du PTCE, nous interrogeons la morphologie de la polarisation, le modèle économique et le mode de gouvernance au regard de la trajectoire suivie par cette structure mère. Nous construisons une double grille d'analyse pour saisir les propriétés structurelles des pôles puis les mettre en perspective en termes de processus. Notre analyse s'appuie sur deux études de cas en région Paca.

**Mots clés :** Economie sociale et solidaire, polarisation, modèle économique, gouvernance, processus

#### **Abstract :**

Territorial clusters of economic cooperation (*PTCE*) have been recognized in the Social economy law in 2014. As multi-stakeholders organization working on local projects of sustainable development, they mostly tend to be considered as bottom-up initiatives and the literature highlights their collective character. This paper insists on the role of the leading organization, the one that supports the cluster. Willing to avoid a reification of the "PTCE", we analyze the morphology of its clustering, its business model and its governance in relation to the trajectory of the leading organization. We adopt a double theoretical framework to understand the structural properties of the clusters and to give a processual perspective. We proceed with two case studies in Provence-Alpes-Côte d'Azur, in France.

**Keywords :** Social economy, clusterization, business model, governance, process

---

<sup>1</sup> Doctorante en sciences de gestion, Aix Marseille Univ, CNRS, LEST, Aix-en Provence, France, celine\_bourbousson@yahoo.fr

<sup>2</sup> Maître de conférence en Sciences Economiques, Aix Marseille Univ, CNRS, LEST, Aix-en Provence, France, nadine.richez-battesti@univ-amu.fr

## Introduction

Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE), regroupements multi acteurs caractérisés par des dynamiques de coopération et la poursuite d'un développement local durable, ont acquis une reconnaissance législative en 2014 avec leur inscription dans la loi relative à l'ESS. L'appel à projets interministériel lancé en 2013 - qui a permis d'en financer vingt-trois, est issu d'une réflexion collective menée par les têtes de réseaux de l'ESS et témoigne du renouvellement des conceptions étatiques de l'action publique au profit de systèmes d'analyse beaucoup plus ouverts (Lascoumes et Le Galès, 2007).

Si ces PTCE font l'objet d'un certain intérêt du point de vue de la recherche, l'accent est principalement mis sur leurs finalités et sur les raisons de la coopération entre acteurs hétérogènes. En insistant souvent sur le caractère ascendant et coopératif de construction de ces pôles, qualifié de *bottom-up*, les travaux réalisés jusqu'à présent n'accordent que peu d'importance au rôle de la structure mère, celle qui est à l'origine du projet et motrice dans la dynamique de regroupement des acteurs. Malgré le constat souvent posé de la domination d'une organisation, les travaux existants privilégient le réseau d'acteurs ou la méta-organisation comme niveau d'analyse et n'effectuent pas de détour compréhensif sur cette organisation. Ce choix est justifié par l'intention de dépasser une vision héroïque de construction des pôles qui mettrait « un » acteur sous les projecteurs plutôt qu'une pluralité.

Nous considérons de notre côté que l'analyse de la trajectoire de l'organisme qui supporte le PTCE est un outil de compréhension de la forme organisationnelle qu'il revêt et de ses dynamiques d'évolution. Retracer la trajectoire de la structure mère concourt ainsi à mettre en évidence une éventuelle « dépendance de sentier » et à refuser une réification de l'objet PTCE. Cette réification consisterait à l'admettre comme un regroupement d'acteurs avéré sans interroger la réalité des pratiques ni re-questionner le contexte d'émergence dans sa complexité.

Nous cherchons plus précisément à comprendre dans quelle mesure la morphologie de la polarisation et les éléments du modèle économique et de la gouvernance d'un PTCE sont influencés par la trajectoire de la structure mère. Nous nous intéressons à deux PTCE de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) qui opèrent des politiques de structuration de filières écologiques : Bou'Sol autour du pain biologique et le PTCE éco-matériaux autour de l'éco-construction / rénovation.

Dans une première partie nous construisons une double grille de lecture, à même de caractériser les deux PTCE et les trajectoires respectives de leurs structures mères par une approche processuelle. Nous détaillons ensuite la méthodologie adoptée pour analyser notre matériau empirique et nous finissons par tirer les enseignements de l'approche comparative.

### I. Le PTCE : une double grille de lecture de la polarisation territoriale

Pour caractériser les deux PTCE, nous construisons une grille de lecture qui nous permet à la fois de les comparer sur la base de critères pertinents pour saisir leurs propriétés structurelles, mais également de dépasser cette photographie statique en ayant recours à une approche

processuelle. Il s'agit ainsi de mieux comprendre leur fonctionnement et de les considérer, non pas comme une forme organisationnelle arrêtée, mais plutôt comme une démarche de construction de dynamiques coopératives et dans les deux cas étudiés ici, d'organisation de filières écologiques. L'accent sur la dimension processuelle est peu à peu intégré dans la recherche et le discours des acteurs, à l'instar de celui de Demoustier : « *il n'y a pas de modèle, pas de label, c'est un processus qui se nourrit chemin faisant. Il faut garder cette diversité pour ne pas tarir toutes ces logiques de coopération* »<sup>3</sup>

### **I.1. Une grille d'analyse pour cerner les propriétés structurelles des PTCE**

Nous appuyons notre approche comparative sur une grille d'analyse du PTCE construite par Gianfaldoni et Lerouvillos (2014) qui s'articule autour de trois dimensions : la caractérisation par le prisme des systèmes localisés de production et d'innovation (SLPI), le modèle économique et le mode de gouvernance.

#### *I.1.1. Sous l'angle des SLPI*

Les PTCE se distinguent des autres formes de SLPI sur deux critères principaux : ils visent d'une part explicitement un objectif de développement local durable et s'inscrivent d'autre part dans une démarche productive supposée être ascendante, même si nous avons nuancé plus haut ce critère différenciatif. Alors que les clusters et pôles de compétitivité se structurent souvent sur des secteurs et filières à forte valeur ajoutée dans lesquels l'innovation technologique joue un rôle déterminant, les PTCE concernent une palette de produits et services beaucoup plus large et produisent de l'innovation sociale plutôt que technologique.

Le rapport au territoire est déterminant pour comprendre les spécificités des PTCE. Les pôles de compétitivité, lancés en 2005, sont révélateurs d'une stratégie spatialement sélective mise en œuvre par l'Etat (Brenner, 2003) : il s'agit en effet de miser sur certains territoires pour leur capacité à se positionner dans une compétition économique globalisée. On choisit donc dans le cadre de ce dispositif de concentrer les aides publiques, les investissements industriels et technologiques et les nouvelles infrastructures sur une quinzaine de projets de « portée mondiale ». La logique qui sous-tend ce type de politique de développement territorial par le haut s'articule autour du principe de « circulation invisible des richesses » (Davezies, 2008) : il s'agit de soutenir, non pas les territoires les plus fragiles mais les plus porteurs, en présumant qu'ils tireront les moins compétitifs vers le haut par le développement sur ces derniers d'une économie résidentielle.

L'objet PTCE témoigne de fait d'une rupture paradigmatique par rapport à cette approche, puisqu'il pose le territoire comme moteur, et pas comme un simple support ou tremplin vers une compétitivité internationale accrue. Il se rapproche donc plutôt des Systèmes Productifs Locaux (Courlet et Pecqueur, 1992) ou des districts marshalliens, mais sans nécessairement de dimension industrielle. Le postulat qui prévaut dans ce type de politique de développement territorial n'est donc plus le mécanisme de ruissellement et les effets d'entraînement, mais

---

<sup>3</sup> Journée chercheurs -acteurs de clôture du programme ARC8 « Emergence de PTCE en Rhône-Alpes », 13 mars 2015, Lyon-Confluences

celui de l'existence de ressources spécifiques, propres à chaque territoire. Le soutien public ne se manifeste donc plus seulement sur les « champions territoriaux » mais sur toute une diversité de territoires. D'ailleurs, plusieurs PTCE retenus dans le cadre de l'appel à projets interministériel s'inscrivent dans des territoires économiquement plus ou moins enclavés et touchés par des processus de désindustrialisation, de périurbanisation d'éloignement rural et de zonage en quartier de politique de la ville.<sup>4</sup>

La dernière colonne du tableau ci-dessous résume les spécificités des PTCE comparativement aux autres formes de SLPI.

**Tableau 1 : Le PTCE par rapport aux autres formes de SLPI**

| SLPI                              | Districts industriels marshalliens  | Systèmes Productifs Locaux | Clusters (Porter)                        | Pôles de compétitivité | PTCE  |
|-----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--|------------------------|---|
| Propriétés                        |                                     |                            |  |                        |   |
| Finalités / objectifs             | Développement endogène localisé     |                            | Croissance économique                    |                        | Développement endogène localisé                 |
| Démarche stratégique - productive | Bottom-up Secteur ou filière        |                            | Top-down Secteurs et filières à forte VA |                        | Bottom-up Large palette de produits et services |
| Contenus de l'innovation          | Plutôt techniques et technologiques |                            |  |                        | Sociale   |
| Rapport au territoire             | Moteur et support                   |                            | Support                                  | Support / tremplin     | Moteur  |

Source : d'après Matray M. & Poisat J., 2014

Pour catégoriser les PTCE, Gianfaldoni et Lerouvillois, repèrent, par analogie avec la littérature sur les formes urbaines (Mignot, 1999), trois types de polarités : mono-centrique, mono-centrique élargie et multipolaire. Ils retiennent cinq critères de spécifications : le mode de régulation publique, le processus d'émergence et le portage des acteurs privés, les marqueurs territoriaux, le découpage productif, et enfin, la dynamique de développement économique et social.

### *1.1.2. Sous l'angle du modèle économique*

Il s'agit dans un second temps de s'interroger sur le processus de création et de distribution de la valeur économique mis en œuvre par les PTCE. En se référant aux particularités des modèles économiques des entreprises sociales, Gianfaldoni et Lerouvillois retiennent six indices de caractérisation pour les PTCE : les sources et usages des revenus générés, les attributs de l'offre (structure de coûts, ressources engagées, qualification des biens et services) et de la demande (usagers, clients, besoins), les chaînes et les réseaux de valeur, les outils de management et d'évaluation, les effets économiques et sociaux engendrés (impacts et externalités).

<sup>4</sup>Le Labo de l'ESS, Synthèse des études 2013, Groupe « Analyses et connaissances », Laurent Fraisse, coordonnateur, Juin 2014

### *I.1.3. Sous l'angle du mode de gouvernance*

Le dernier volet de cette grille de lecture a trait au mode de gouvernance d'un PTCE. Définis par la coopération entre acteurs aussi hétérogènes qu'entreprises, universités, structures de l'ESS et collectivités territoriale, les PTCE mettent en œuvre une gouvernance mixte territoriale (Leloup et al., 2005 in Gianfaldoni et Lerouvillois, 2014).

Les variables que retiennent les auteurs pour caractériser ce mode de gouvernance partenarial et territorial concernent les aspects suivants :

- administration des droits de propriété et de la prise de décision ;
- confrontation et conciliation des intérêts, stratégies des acteurs en présence dans un cadre démocratique ou technocratique ;
- performance organisationnelle (coûts d'organisation et de structure), performance économique (vertical accountability des dirigeants jugés sur leurs résultats économiques) et la performance sociale (horizontal accountability des différents partenaires associés jugés sur des résultats sociaux pris au sens large) (Di Domenico et al., 2009 in Gianfaldoni et Lerouvillois, 2014)
- formes de légitimité sociopolitique, économique, pragmatique ou morale-axiologique (Suchman, 1995 in Gianfaldoni et Lerouvillois, 2014).

La grille ainsi constituée en trois registres principaux est un outil pertinent pour saisir au mieux les spécificités de cette forme organisationnelle originale qu'est le PTCE. L'éventail de variables considérées interroge aussi bien la morphologie de sa polarité, que la nature de ses éléments constitutifs ou son mode de fonctionnement économique et démocratique. Toutefois, aussi riche et éclairante qu'elle puisse être, il nous semble que l'analyse qu'elle fournit est une photographie d'un PTCE à un instant t. Photographie qui peut certes être prise à différents moments de la chronologie du pôle, pour mesurer les écarts et comprendre les évolutions qui se sont opérées entre plusieurs prises, mais qui ne remplace pas une monographie exhaustive, seule garante de la prise en compte des relations entre des systèmes de cause et de la ré internalisation du temps dans l'analyse (Mendez, 2010). Photographie qui peut aussi suggérer, selon les informations qu'octroie le matériau empirique, de « zoomer » sur certains aspects des registres analysés, pour mieux comprendre les mécanismes sous-jacents d'un phénomène ou le mettre en lien avec d'autres variables, mais qui passe sous silence l'interaction et la réflexivité de divers éléments de contexte, structurants et déterminants quant à l'évolution d'un processus.

## **I.2. L'approche processuelle pour une meilleure compréhension de la dynamique de structuration**

Nous cherchons maintenant à appréhender le PTCE comme un processus et non comme une forme organisationnelle arrêtée. D'autant plus que les PTCE concernent dans la grande majorité des cas des projets en phase d'émergence : 31 % sont nouvellement créés ou en cours de création et 52 % ont moins de quatre ans<sup>5</sup>. Ils viennent donc cristalliser un creuset de

---

<sup>5</sup> Les rôles des collectivités locales dans les dynamiques de PTCE, Repères, RTES et l'Atelier Coopératif, Avril 2014

coopération qui pré existait, mais une structure motrice joue toujours un rôle prépondérant dans la dynamique de structuration : c'est celle qui constitue la « cellule d'animation » du PTCE. Saleilles<sup>6</sup> souligne d'ailleurs l'enjeu crucial de la transmission du leadership et de l'appropriation collective par la structure motrice.

C'est donc pour comprendre et expliquer cette démarche de pilotage et de structuration opérée par la **structure motrice** que nous faisons le choix de mobiliser le système conceptuel intégré en termes de processus (Mendez, 2010). Il s'articule autour de quatre concepts-clefs : les ingrédients issus du contexte, les séquences, les moteurs et les bifurcations. Ainsi, dans la lignée des travaux d'Abott (2001), l'analyse processuelle est une posture qui cherche à rendre compte des évolutions des contextes et des interactions entre les facteurs. Il s'agit d'identifier et de caractériser l'agencement des différents éléments du contexte pertinents pour l'analyse : les « ingrédients », qui s'inscrivent dans des « séquences » (segments temporels du processus caractérisés par une cohérence interne) elles-mêmes préfigurées par des « moteurs ». La conceptualisation de ces « moteurs » est fortement influencée par les travaux de Van De Ven et Poole et ils sont au nombre de quatre : le moteur pragmatique qui répond à une logique de prédictibilité et suit un programme connu d'avance, le moteur évolutionniste qui s'appuie sur des mécanismes de sélection, le moteur dialectique qui traduit l'existence d'une tension et enfin le moteur téléologique qui vise l'atteinte d'une finalité.

Notre grille d'analyse reprend ces différents éléments pour compléter son premier volet de caractérisation des pôles par une prise en compte des trajectoires des structures motrices.

## **II. Méthodologie : une étude de cas comparée appréhendée par un raisonnement abductif**

Notre recherche<sup>7</sup> est fondée sur un raisonnement par abduction et sur une démarche qualitative par étude de cas, en cohérence avec un positionnement épistémologique réaliste critique (Avenier et Thomas, 2013). Nous considérons en effet que la coopération est un processus intentionnel et susceptible d'apprentissage, ce qui en rend la mesure difficile, mais permet néanmoins sa compréhension.

Nous utilisons trois types de sources pour étayer nos travaux. Les données primaires sont issues d'une **observation participante**, qui s'inscrit dans le cadre d'échanges réguliers et fréquents avec les deux pôles qui font l'objet de ce travail. Cette posture est facilitée par le partenariat engagé avec le PTCE éco-matériaux ainsi que la participation active au groupe de travail « méthodologie » composé de la Scop Territoire & Environnement, de la Cress et du Lest. On a donc une certaine asymétrie du matériau empirique obtenu sur les deux terrains ; il est de fait plus dense pour le PTCE éco-matériaux que pour Bou'Sol. Pour le PTCE éco-matériaux, nous nous appuyons principalement sur les éléments issus du travail commun de méthodologie ainsi que sur une semaine d'observation participante sur le terrain qui nous a permis de prendre part à un comité de coopération organisé et à diverses réunions de travail. Du côté de Bou'Sol, nous avons participé à une réunion stratégique autour de la structuration

---

<sup>6</sup> Journée chercheurs-acteurs de clôture du programme ARC8 « Emergence de PTCE en Rhône-Alpes », 13 mars 2015, Lyon-Confluences

<sup>7</sup> Thèse de doctorat financée par le Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur.

collective de la filière du pain biologique. Le deuxième volet des données primaires mobilisées provient de **27 entretiens semi-directifs** réalisés entre novembre 2014 et avril 2015 auprès de différents acteurs des deux PTCE, mais aussi d'acteurs externes (les gérants de deux autres PTCE de la région PACA : Alia et La Courte Echelle, à titre exploratoire, deux PTCE portés par des Comités de Bassin d'Emploi - Ancenis et Seignanx - pour mieux cerner les spécificités du PTCE éco-matériaux porté lui aussi par un CBE, enfin l'animateur du groupe Fibra Terra qui travaille autour des éco-matériaux en région).

Des **données secondaires** ont aussi été mobilisées pour approfondir l'analyse et permettre une compréhension plus fine de la dynamique temporelle du projet et de ses évolutions. Dans cette perspective, l'accès aux outils informatiques de travail collaboratif (Groupcamp) du Comité d'Expansion a permis l'analyse de nombreux documents internes et compte-rendu de projets et de réunions.

Ce mode de recueil de données qualitatives, qui s'appuie sur une diversification des sources, permet d'effectuer une triangulation des données au sens de Yin (1994) permettant ainsi de recouper les informations recueillies afin de limiter les biais d'interprétation.

### **III. Deux PTCE avec une entrée filière écologique mais des déploiements radicalement différents**

Les deux PTCE que nous analysons présentent des similitudes intéressantes qui légitiment leur comparaison. Ils font tous les deux partie des onze PTCE de la communauté *Renouveau productif*, qui affirment leur dimension entrepreneuriale et privilégient la (re)localisation d'activités productives.

Ils s'inscrivent par ailleurs dans une démarche de structuration de filières, élément caractéristique de la communauté apprenante Renouveau Productif, et œuvrent dans des éco-activités puisque l'un travaille autour des éco-matériaux et l'autre autour du pain biologique. Ils se situent tous les deux en Région PACA. Ils se distinguent cependant par le fait que seul le premier a été labellisé dans le cadre du premier appel à projets interministériel en 2014.

#### **Encadré 1 : Présentation synthétique des PTCE**

##### **PTCE éco-matériaux :**

Avec pour vocation de structurer les filières locales d'éco-matériaux dans les départements des Hautes-Alpes (05) et des Alpes de Haute Provence (04), le PTCE éco-matériaux est en émergence puisque la charte fondatrice n'a pas encore été signée. La démarche est portée par le Comité d'Expansion (Comité de Bassin d'Emploi de Gap), qui œuvre depuis 2010 à la structuration des filières suivantes : bois, paille, pierre, terre. Lauréat de l'appel à projet PTCE en 2014, le pôle prend vie grâce à un comité de coopération, organe d'élargissement du CA du CBE.

##### **Bou'Sol :**

Créée en Août 2013, la Scic (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) Bou'Sol vise le développement d'un réseau de boulangeries solidaires sur le territoire national. Elle se positionne sur le développement de filières locales du pain biologique par l'essaimage, à partir de l'initiative marseillaise Pain & Partage, d'unités de boulangeries elles aussi sous forme de Scic et comptant sur des dispositifs d'insertion. Trois projets sont en création : Calais, Lyon et Montpellier.

### III.2.1. Une photographie organisationnelle des pôles

Nous reprenons les cinq variables retenues dans le cadre d'analyse de Gianfaldoni et Lerouvillois (2014) pour cerner les formes de polarisation des deux pôles. Le PTCE éco-matériaux est issu d'un partenariat fort entre le Comité d'Expansion (CBE des Hautes-Alpes) et la Région PACA. C'est dans le cadre de la co-animation du dispositif régional COTEFE (Conférences Territoriales Education Formation Emploi Economie ) que ces deux acteurs ont diagnostiqué le potentiel territorial à développer autour de l'éco-construction / rénovation. La dimension institutionnelle est donc affirmée, au point que certains acteurs de la filières ne s'y retrouvent pas :

*« Il y a une grande différence de fonctionnement et de vision entre les institutions et le terrain. Quand je vais voir un artisan je parle son langage. L'institutionnel lui il va se faire virer . Un des freins du PTCE est ce côté institutionnel . On n'est pas dans le même monde. Même entre institutionnels ils fonctionnent pas de la même manière. »*

Le Comité d'Expansion, porteur donc de l'animation du pôle, opère un travail de prospection qui s'apparente à une démarche de « révélation territoriale » (Colletis et Pecqueur, 2005). Dans cette démarche, il a noué des liens avec d'autres territoires administratifs, dans le sens d'une extension de son territoire d'inscription (les Hautes-Alpes), ce qui lui confère une forme **mono-centrique élargie**. Ainsi, le CBE a diagnostiqué le manque d'une unité de première transformation à proximité pour le développement de la filière chanvre, matériau biosourcé utilisé pour la fabrication d'isolant. Le CBE s'est donc associé à deux autres institutions : la communauté de communes Provence-Verdon et le Parc Naturel Régional (PNR) du Lubéron, elles aussi porteuses d'une politique de développement de la filière chanvre. Ce projet concourt alors à un élargissement territorial.

Le PTCE Bou'Sol, en tant que réseau de boulangeries solidaires, s'inscrit quant à lui de fait dans une forme **multipolaire** puisqu'il vise à chapeauter, fédérer et animer les différentes unités de boulangeries essaimées depuis le projet originel marseillais vers d'autres territoires (Montpellier, Calais, Lyon). Un des concepteurs principaux de la démarche nationale PTCE, à l'origine de la définition officielle, signale :

*« On est parti visiter Bou'Sol à Marseille avec le groupe Analyse & Connaissance. C'est très intéressant mais bon j'ai pas trop compris en quoi c'était un PTCE. Des projets qui essaient il y en a plein, ça en fait pas des PTCE »*

D'ailleurs, Bou'Sol n'a pas été lauréat de l'appel à projets interministériel. Pourtant, des dynamiques de coopération intenses et variées existent dans la politique de structuration de la filière du pain biologique en PACA : le meunier biologique qui travaille avec Pain & Partage accompagne par exemple bénévolement des agriculteurs dans des démarches de conversion à l'agriculture biologique ou de gestion de problèmes de stockage. Des stratégies communes se mettent en œuvre également entre Pain & Partage et l'organisation représentative des agriculteurs biologiques (Bio de Provence, FNAB). Et surtout, ces dynamiques visent à être réinjectées dans les différents projets essaimés.

**Tableau 2 : les propriétés des PTCE sous l'angle des SLPI**

| <b>Formes structurelles d'organisation</b><br><b>Critères de spécification</b> | <b>PTCE ECO-MATERIAUX</b><br><b>Forme mono-centrique élargie</b><br><b>(avec différents centre de production)</b>   | <b>BOU'SOL</b><br><b>Forme multipolaire</b>   |
|--|---|---|
| <b>Place des acteurs publics</b>   | Principalement financeurs avec portage « parapublic » par un CBE  | Très peu présents   |
| <b>Processus d'émergence - portage</b>   | Repositionnement d'un comité de bassin d'emploi sur la valorisation des matériaux biosourcés et minéraux. Emergence du projet suite à la co-animation d'un dispositif institutionnel du Conseil Régional (COTEFÉ) | Volonté d'essaimage de Pain & Partage ; un chantier d'insertion marseillais formant un écosystème territorial autour du pain biologique |
| <b>Marqueurs territoriaux</b>  | Territoire de montagne<br>Tissu économique délité avec une problématique d'exclusion et d'ébriété énergétique   | Territoires urbains : Marseille, Montpellier, Lyon, Calais<br>Tissu économique dense avec des problématiques d'exclusion                |
| <b>Sous - système productif concerné</b>                                       | Filières des matériaux biosourcés (paille, bois, terre) et minéraux (pierre, nite)  | Filière biologique farine - blé - pain  |
| <b>Finalités économiques et sociales</b>                                       | Emploi d'insertion<br>Valeur ajoutée brute<br>Efficacité énergétique et réduction de l'énergie grise  | Emploi d'insertion<br>Valeur ajoutée brute<br>Impacts environnementaux  |

Source : Céline Bourbousson d'après Gianfaldoni et Lerouillois (2014)

Le modèle économique des deux PTCE reflète la dynamique institutionnelle du premier et entrepreneuriale de l'autre, ainsi que la polarité décrite plus haut. Le PTCE éco-matériaux repose majoritairement sur du financement public tandis que Bou'Sol compte sur 65% d'autofinancement en mobilisant une partie de la marge réalisée par les différentes unités de boulangerie autour d'une logique de franchise solidaire structurée sur un contrat de marque.

**Tableau 3 : les caractères du modèle économique des PTCE**

| <b>PTCE</b>                                | <b>PTCE ECO-MATERIAUX 05</b>  | <b>BOU'SOL</b>   |
|--|---|--|
| <b>Critères de spécification</b>           |   |  |
| <b>Source et usage des revenus générés</b> | Budget prévisionnel de 93 K€ issu de : 31 K€ Etat + 31 K€ Région + 15 K€ CG + 10 K€ Fondation de France<br>Complément autofinancement sur des petites prestations | Budget de 260K€ issu de : 80K€ ressources publiques + 60 K€ Fondation Macif + ressources propres : 15% de la marge brute productive de chaque unité de boulangerie : (CA - achats de |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | Le budget finance le fonctionnement de la cellule d'animation soit 1,4 ETP  | matières premières, du carburant - fluides - amortissements matériel)<br><br>Le budget finance le fonctionnement de la cellule d'animation soit 2,3 ETP |
| <b>Attributs de l'offre</b>                  | Pas d'offre construite<br>Pôle opérateur d'une politique de structuration de filière  | Offre de pain biologique à la restauration collective et aux structures caritatives   |
| <b>Attributs de la demande</b>               | Demande émergente à dynamiser, manque pour l'instant de travail sur l'aval de la filière (distribution et réalisation). Levier de la commande publique difficilement actionnable                                    | Demande existante et en expansion.  |
| <b>Chaîne et/ou réseau de valeur</b>         | « Du champ au chantier » de l'agriculteur jusqu'à la construction/rénovation, mise en réseau d'entreprises marchandes (architectes, btp, bureau d'études) et d'entreprises d'insertion pour réaliser les opérations | De l'agriculture biologique jusqu'à la livraison de pain biologique. Animation du réseau de la filière sur chaque territoire (originel et d'essaimage). |
| <b>Outils de management et d'évaluation</b>  | Nombre de projets pilotes, de chantiers exemplaires   | Nombre d'unités de boulangerie essaimées et % d'autofinancement   |
| <b>Effets économiques et sociaux générés</b> | Insertion professionnelle visée, VAB et emplois par localisation de la chaîne de valeur   | Insertion socioprofessionnelle prioritaire, VAB et emplois par localisation de la chaîne de valeur  |

Source : Céline Bourbousson d'après Gianfaldoni et Lerouillois (2014)

Enfin, au niveau du mode de gouvernance, les logiques qui sous-tendent les deux pôles sont très différentes. Le **nombre de parties prenantes** associées, volontairement restreint pour Bou'Sol (7 structures) témoigne d'une démarche de rationalisation organisationnelle. « *Ce n'est pas parce qu'on met tout le monde autour d'une table qu'on est efficace* ». A l'instar de l'ensemble des PTCE la redevabilité horizontale est le ressort des deux pôles. En effet, la notion d'utilité sociale - consubstantielle à l'objet PTCE - implique que le droit pour la société de connaître et bénéficier des retombées des PTCE est prioritaire (Pierce, 2003). Pour autant, chez Bou'Sol la **redevabilité verticale** se pose au niveau des unités de boulangeries puisque la logique de franchise leur impose le versement d'une part de leur marge brute à Bou'Sol. La volonté assumée d'aboutir à un autofinancement poussent les deux co-gérants du PTCE à adopter des mesures de rationalisation. Ils disposent de 50% des droits de vote au sein de la Scic.

A l'inverse, les structures potentiellement signataires de la charte du PTCE éco-matériaux atteignent les 80 membres, et la cellule d'animation, incarnée par le CBE, a vocation à s'en retirer lors de son autonomisation.. La cellule d'animation ne cherche donc pas ici à se pérenniser sous cette forme mais plutôt à consolider les liens entre les acteurs des filières des

éco-matériaux pour aboutir à un groupement avec une existence juridique et trouver sa place, non plus en tant qu'animateur du pôle mais en tant qu'assistant à maîtrise d'ouvrage.

La légitimité s'assoit aussi par conséquent sur des registres différents puisque la dimension institutionnelle du PTCE éco-matériaux lui confère une légitimité politique tandis que la dimension entrepreneuriale de Bou'Sol lui octroie une légitimité économique forte.

**Tableau 4 : Les caractères du mode de gouvernance des PTCE**

| <b>Critères de spécification</b>                            | <b>PTCE</b> | <b>PTCE ECO-MATERIAUX 05</b>   | <b>BOU'SOL</b>   |
|---|-------------|--|--|
| <b>Administration des droits de propriété</b>               |             | Associatif 4 Collèges CBE :<br>- collège entreprises<br>- collège collectivités<br>- collège syndicats<br>- collège acteurs de l'ESS<br>(création prévue à terme d'un GIE ou d'une Scic) | SCIC avec 5 collèges<br>- collège salariés : 50% des droits de vote,<br>- collège unités de production de boulangeries solidaires : 20% des droits de vote,<br>- collège filière blé/farine/pain : 10% des droits de vote<br>- collège clients des unités de production : 10% des droits de vote,<br>- collège partenaires et personnes ressources : 10% des droits de vote. |
| <b>Administration de la prise de décision</b>               |             | Organisation en mode projet  | AG de la Scic  |
| <b>Confrontation et conciliation des intérêts et enjeux</b> |             | comité de coopération + comité de pilotage (2 * an) + rencontre individuelle des acteurs par les animateurs  | Animation de réunions et de moments de sensibilisation / enrôlement  |
| <b>Dimension démocratique de la gouvernance</b>             |             | <i>Démocratie formelle</i> : CA et AG du Comité d'Expansion<br><i>Démocratie informelle</i> : comité de coopération  | <i>Démocratie formelle</i> : Scic<br><i>Démocratie informelle</i> : ateliers d'animation, d'accompagnement et de sensibilisation   |
| <b>Performance organisationnelle</b>                        |             | <i>Redevabilité verticale</i> : Pilotage budgétaire et nombre de chantiers pilotes produits<br><i>Redevabilité horizontale</i> : transition énergétique, insertion, emploi               | <i>Redevabilité verticale</i> : % de la marge brute de chaque unité reversée à Bou'Sol<br><i>Redevabilité horizontale</i> : insertion, emploi, volume de production  |
| <b>Légitimité</b>   |             | Légitimité sociopolitique relativement acquise en externe<br>Légitimité pragmatique et économique à construire : problème de méconnaissance de l'éco-construction                        | Légitimité sociopolitique en cours d'acquisition (pas de reconnaissance institutionnelle appel à projets PTCE)<br>Légitimité économique solide<br>Légitimité pragmatique à construire sur les territoires d'essaimage  |

Source : Céline Bourbousson d'après Gianfaldoni et Lerouillois (2014)

### III.2.2. Le rôle central de la structure mère dans le processus d'émergence

Le niveau d'analyse retenu maintenant est celui de la structure mère et non du PTCE. Les deux pôles résultent de l'initiative d'une structure qui les a pensé, configuré, et qui cherche à les structurer (le Comité d'Expansion pour le PTCE 04-05 et Pain&Partage pour Bou'Sol). C'est donc précisément les trajectoires de ces deux structures que nous analysons pour comprendre les formes actuelles des deux pôles.

Nous cherchons à comprendre si les principales divergences que nous avons relevées dans la première partie -place de l'acteur public, nombre de parties prenantes associées, nature de la légitimité...- peuvent s'expliquer par l'analyse des trajectoires des structures mères à l'origine des pôles.

#### III.2.2.1. Trajectoire et bifurcation du Comité d'Expansion

Le Comité d'Expansion 05 agréé comité de bassin d'emploi de Gap par la préfecture des Hautes-Alpes depuis 1999, compte sur une capitalisation d'expériences considérable en termes d'animation territoriale et sur une succession de statuts qui ont su l'adapter aux besoins locaux. En 1982, la structure est créée sous la forme d'une association d'étude et d'aménagement des Pays Buëch-Durance. Par la suite, un élargissement territorial et une diversification des activités s'opèrent puisqu'elle devient Comité d'Expansion Drac-Buëch-Durance. C'est toutefois la période 1999 - 2015 qu'il nous semble opportun d'analyser pour expliquer l'émergence du PTCE puisque ce dernier incarne d'après notre analyse le repositionnement du Comité de bassin d'emploi de Gap sur son « cœur de métier » : l'ingénierie territoriale et l'animation de la filière des éco-matériaux dans les Hautes-Alpes. Le processus que nous nous attachons à décrire se décline en effet en deux séquences : la gestion de dispositifs locaux puis l'ingénierie territoriale.

Les **ingrédients** qui structurent et composent la première séquence sont complexes et proviennent de différents échelons. Ils s'agencent selon une logique de « dissociation » qui se manifeste par la présence conjointe de deux moteurs : évolutionniste et dialectique. Deux tendances se développent en effet au sein de cette séquence :

- D'une part un contexte de crise se ressent avec la succession d'évènements déstabilisants quant au cœur de l'activité du CBE durant cette séquence : la gestion de dispositifs. Au niveau national, le contexte d'austérité budgétaire et les restrictions de financement qu'il induit sur la structure dressent en toile de fond des difficultés gestionnaires. S'y ajoute un contexte relationnel défavorable que nous qualifions de « défiance territoriale ». Comme le souligne la représentante de l'IAE : « *plusieurs structures de l'insertion étaient très critiques vis à vis de l'animation du DLA* ». Une structure de l'ESS remporte alors la gestion du DLA suivant et le Comité d'Expansion perd la gestion d'un autre dispositif local qui lui avait été confiée. Les difficultés économiques imposent deux licenciements économiques. C'est bien en somme un **moteur dialectique** qui anime cette séquence, jalonnée par des évènements difficiles qui induisent une véritable interrogation identitaire.

- D'autre part et dans le même temps, une diversification de l'activité du Comité d'Expansion prend forme progressivement jusqu'à amener à un évènement résolutif, produisant une bifurcation et le passage à une seconde séquence. Sur la figure 5, le segment en pointillé qui relient la séquence 1 à la bifurcation montre bien comment, progressivement, une seconde tendance s'est développée parallèlement à un contexte de crise, celle-ci poussée par un moteur évolutionniste et permettant justement d'éradiquer la première tendance. En effet, la co-animation du COTEFE 04-05 en 2009 avec le Conseil Régional pose le constat de la nécessité de dynamiser le potentiel économique, environnemental et social des matériaux biosourcés et minéraux. S'en suit alors l'amorçage d'une mission dans le cadre du programme LEADER « Des champs aux chantiers », visant à poser un diagnostic plus fin des différentes filières. Cette mission est menée à bien grâce au recrutement d'un ingénieur en efficacité énergétique.

C'est ainsi qu'a lieu une bifurcation ouvrant la voie à une **seconde séquence**: à partir de là, la structure veut s'affirmer comme l'animateur territorial de référence dans le champ de l'éco-construction. Ce repositionnement peut être interprété comme un **évènement résolutif** au sens de Mendez (2010). Le CBE tire sa légitimité à la fois de ses années d'expérience en termes de maillage territorial et de diagnostic partagé avec la Région et de l'intégration de ce nouveau salarié, issu du secteur de l'éco-construction et compétent sur le volet technique. L'émergence du PTCE, représentée dans la *figure 5* sous la forme d'une bulle, s'opère dans le cadre de cette deuxième séquence, qui est poussée par un **moteur téléologique** caractérisé par l'existence d'une finalité et d'une certaine cohérence interne. La réponse à l'appel à projets interministériel PTCE en 2013 se fait alors dans la continuité de cette démarche de repositionnement stratégique et de construction de légitimité. C'est aussi bien évidemment la recherche de ressources financières qui motive la candidature puisque la mission « Des champs aux chantiers » prenant fin, le Comité d'Expansion doit trouver un autre financement pour continuer la mise en lien des acteurs de la filière et mettre en œuvre un plan d'action comme réponse aux besoins identifiés dans le cadre du diagnostic approfondi.

A noter que la recherche de légitimité a été structurante au sein du processus de construction de la candidature à l'appel à projets puisque la présidence du Comité d'Expansion a été investie par un acteur phare de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) dans les Hautes-Alpes (ancien directeur du Collectif des structures de l'IAE). Il précise :

*« J'ai été contacté en 2013 pour prendre la présidence du Comité d'Expansion pour une année. Par principe l'objet statutaire du PTCE m'a toujours intéressé. L'idée était de se dire : il y a de nouveaux besoins sur les Hautes-Alpes, comment faire correspondre les structures de l'IAE à ces besoins ? »*

Ce changement de présidence n'est pas le fruit du hasard. La démarche collective d'élaboration de l'objet PTCE, jusqu'à son inscription dans la loi relative à l'ESS, met un accent plus ou moins explicite sur son rôle d'insertion de publics éloignés de l'emploi, notamment par l'implication active du réseau COORACE, fer de lance de l'IAE. D'ailleurs, Claude Alphanéry, un des plus grand chantre des PTCE a été président du Conseil National de l'IAE pendant dix-huit ans. Contribuer à l'insertion représente par voie de conséquence un

élément à valoriser dans toute candidature à l'appel à projets PTCE, issu de cette même démarche. Ainsi, au delà de la volonté du Comité d'Expansion de faire bénéficier des activités du pôle en construction aux structures de l'IAE, conformément à l'une de ses quatre « grandes missions » qui est de contribuer à l'insertion, nous identifions ce changement de présidence comme un élément manifeste de stratégie opérée pour maximiser les chances d'être lauréat. Montrer que la présidence de la structure est investie par un acteur reconnu du champ de l'insertion apporte un élément supplémentaire de cohérence et de pertinence dans la candidature. Le Comité d'Expansion se présente en somme comme l'acteur historique phare de l'animation territoriale, le « défricheur » et révélateur du potentiel départemental de l'éco-construction, mais aussi le garant du décroisement de l'ESS et de l'insertion. Autant d'éléments qui le légitiment en tant que porteur d'un PTCE et expliquent qu'il remporte l'appel à projet puisque chaque critère a été scrupuleusement rempli et valorisé.

Quelles sont alors les implications de cette trajectoire et de ce processus d'émergence sur la forme actuelle du PTCE décrite dans une première partie ? Le PTCE n'est pas né de la volonté des acteurs de l'éco-construction de se réunir pour structurer la filière sur leur territoire, mais plutôt d'une bifurcation dans la trajectoire d'un CBE en période de crise qui a su identifier en partenariat avec la Région un potentiel territorial d'emploi et de développement durable dans les éco-matériaux. C'est à partir de là que les dynamiques de coopération se construisent, non pas sous la forme, à ce stade, d'une mutualisation continue de moyens, mais plutôt sous la forme de « chantiers exemplaires » ponctuels qui servent de vitrine pour promouvoir la coopération dans les filières des éco-matériaux. La rénovation de l'église d'Ourres ou la chambre froide de Barcelonnette sont ainsi deux chantiers fréquemment mis en valeur dans la communication institutionnelle des animateurs du PTCE : véritables vitrines du pôle, ils consistent bien à faire travailler des structures de l'IAE sur de la rénovation/construction en utilisant des éco-matériaux locaux.

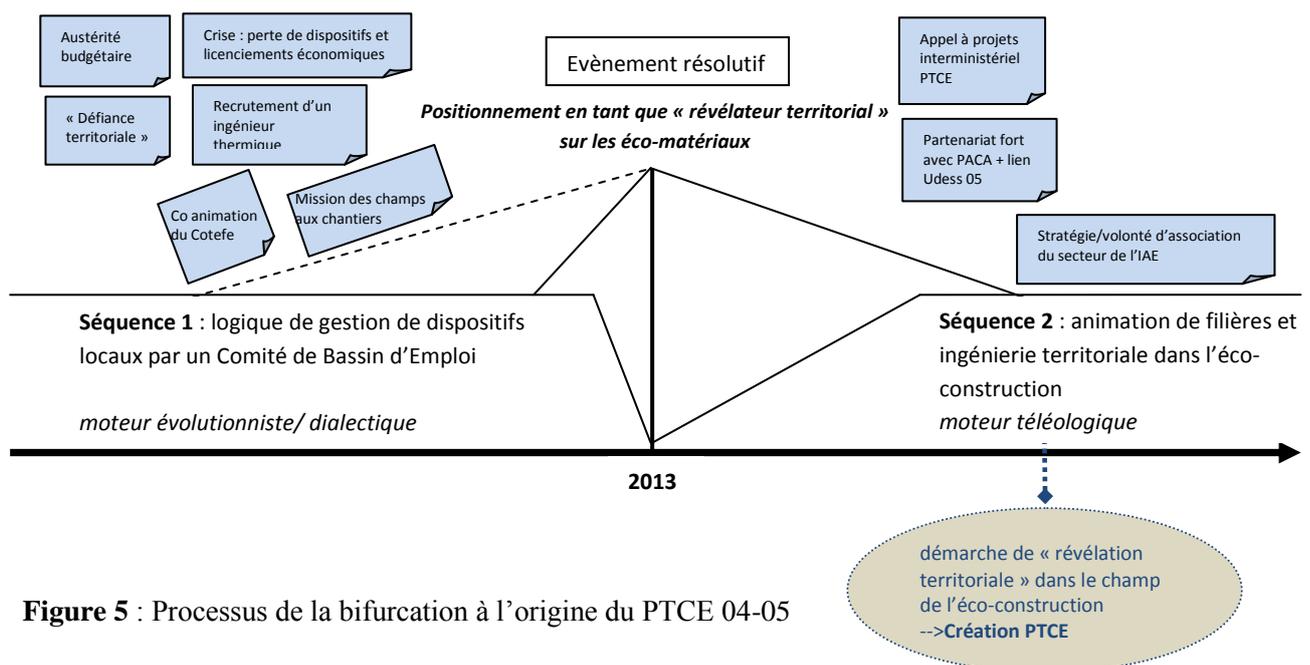


Figure 5 : Processus de la bifurcation à l'origine du PTCE 04-05

## 2.2.2. Trajectoire et bifurcation de Pain & Partage

Le processus d'émergence du PTCE Bou'sol est tout autre. Il explique d'ailleurs sa forme structurelle et organisationnelle tout à fait différente du PTCE éco-construction. La **première séquence** du projet, de 1993 à 2005 l'inscrit dans une logique humanitaire, poussée par un **moteur téléologique**. Des bénévoles marseillais du projet fondateur, Pain & Partage, dont son président actuel, commencent par créer des boulangeries en Roumanie avec les populations locales dans la période post Ceaușescu. C'est suite à un convoi humanitaire qu'ils ont pu constater l'extrême pauvreté des populations et les problématiques autour de la production de pain, élément essentiel de l'alimentation locale mais dont le prix avait été multiplié par dix en un an. Le co-voiturier du président actuel de Pain & Partage, alors gérant d'une société de matériel de boulangerie, a su imaginer et concevoir une réponse à ces besoins locaux. Cette séquence est structurée par des ingrédients qui s'agencent sur différents niveaux de contexte mais ne nécessite pas d'approfondissement particulier pour comprendre l'émergence du PTCE. Le processus d'évolution nous intéresse surtout à partir de ce que nous avons identifié comme **deuxième séquence** : la naissance d'un chantier d'insertion à Marseille en 2005. Le président de Pain & Partage nous explique :

*« Quand on a monté la dernière boulangerie [en Roumanie] on s'est dit bon on va pas faire ça toute notre vie, il faut aussi aider nos jeunes de quartiers, donc on a imaginé l'ouverture d'une boulangerie solidaire qui permettrait de distribuer aux Restos du Cœur , notre premier client. C'était du troc à l'époque : les Restos du Cœur achetaient la farine, la donnait à Pain & Partage qui fabriquait avec des emplois aidés. »*

La volonté d'un ancrage plus local a ainsi amené Pain & Partage à évoluer vers l'insertion par l'activité économique à Marseille en livrant du pain, mais toujours à destination d'un public en difficulté. Cette seconde séquence est motivée par un **moteur évolutionniste**, sans réinterrogation radicale des principes d'action de l'association, mais avec des bouleversements significatifs. Des mécanismes de sélection sous-tendent le déroulement de la séquence : l'activité se structure, l'organisation se rationalise progressivement et la production augmente considérablement. C'est principalement le partenariat avec Sodexho, détenteur de la totalité du marché des cantines scolaires, qui a généré une **bifurcation** du projet de Pain & Partage. Ce grand groupe de restauration collective ayant pour objectif de fournir du pain biologique aux établissements scolaires, Pain & Partage a dû revoir son mode de production et changer d'échelle puisqu'il a fallu passer d'une production de 400 pains traditionnels quotidiens à 6000 pains biologiques aujourd'hui. Pour accompagner cette bifurcation, le tournant entrepreneurial s'est traduit par le recrutement de deux salariés.

On retrouve ici l'illustration du passage progressif d'un modèle d' « artisanat de l'insertion » qui correspond au début de la séquence 2, au modèle actuel qui s'est professionnalisé et présente une dimension entrepreneuriale affirmée. La bifurcation que nous avons identifiée entre les séquences 2 et 3 joue un rôle clef dans la compréhension de la dynamique actuelle du pôle puisque c'est cette opportunité (gain de la totalité du marché des cantines scolaires marseillaises) qui a provoqué la **combinaison de deux ingrédients** à l'origine du pôle actuel :

une modification des *process* de production *via* une semi-industrialisation et une réflexion sur la politique d'approvisionnement jugée peu cohérente avec le sens de l'écosystème du projet.

A noter qu'il s'agit plus précisément d'une stratégie partagée avec Sodexo :

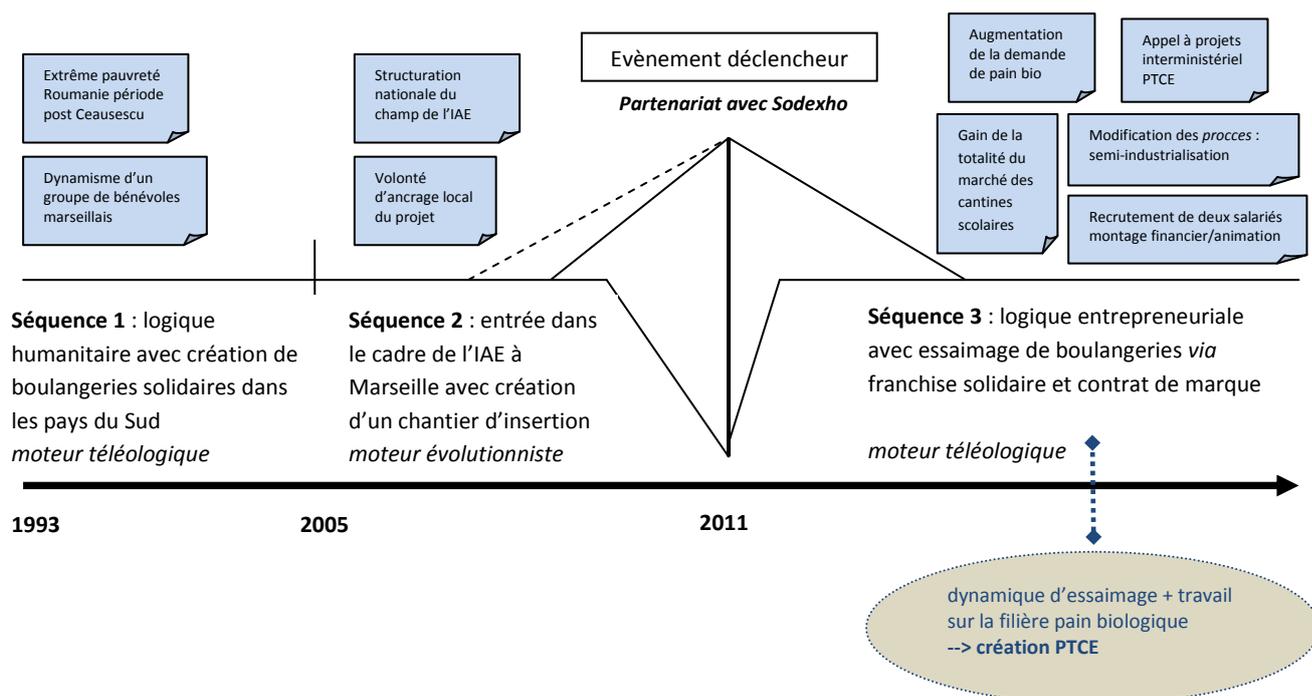
*« Mon collègue, qui était dans la même voiture que moi lors du convoi humanitaire en Roumanie en 1993 et qui travaille dans les équipements en boulangerie, est parti travailler chez Sodex'ho en 95. Ça nous a permis de rencontrer le DG on a eu une part assez importante de la cantine scolaire marseillaise à fournir en pain (conventionnel). A l'époque Sodexo avait un concurrent sur le marché des cantines scolaires et voulait gagner. Nous avons imaginé ensemble de mettre en place un partenariat sur un principe ESS avec du pain bio. La réflexion menée ensemble entre Pain & Partage et Sodexho c'était : on peut faire du pain bio vous pouvez améliorer la restauration au quotidien. C'est grâce à ce principe que Sodexho a gagné face à son concurrent et a obtenu la totalité du marché en 2010. »*

Cet **évènement déclencheur** (Mendez, 2010) a induit la mise en œuvre d'une réponse au questionnement sur le sens de l'approvisionnement de l'organisation.

*« Une farine bio française peut intégrer 5% de produits chimiques. Elles contiennent souvent, malgré qu'elles soient labellisées bio, de l'acide ascorbique et des ajouts artificiels de gluten, qui ne répondent pas aux enjeux de santé publique. On n'était pas satisfait de notre fournisseur et on a donc cherché à s'approvisionner localement avec une farine faite uniquement à base de blé »*

Une réflexion s'est alors construite autour de la volonté de structurer l'intégralité de la filière blé - farine - pain biologique sur le territoire. Le travail de maillage territorial qui en a émergé s'est appuyé sur une mobilisation de la filière agricole et une adaptation des *process*. Cette activité a progressivement dessiné les contours du PTCE tel qu'il existe aujourd'hui puisque dans une optique à la fois de pérennisation et de diffusion de l'utilité sociale générée, les deux cogérants ont choisi de dupliquer ce projet de boulangerie biologique solidaire sur d'autres territoires par la création de la Scic Bou'sol. C'est de nouveau un **moteur téléologique** qui anime la **séquence actuelle** du projet puisqu'elle concorde avec la volonté de créer des écosystèmes territoriaux combinant à la fois chantier d'insertion, structuration de filières agricoles biologiques et fourniture d'aliments sains au marché de la restauration collective, mais aussi aux organisations caritatives du départ. En témoigne le discours de l'un des gérants :

*« On est parti du constat que le pain reprenait ses lettres de noblesse et que souvent dans l'ESS, des structures pionnières défrichent pendant des années des marchés puis se voient dépossédées par l'arrivée de nouveaux entrants qui récupèrent et dévoient leurs projets. On s'est demandé pourquoi au lieu de regarder passer le train, on ne pourrait pas monter dedans voire en être la locomotive. Notre solution c'est de grandir mais en restant sur de l'horizontal, pour ne pas perdre notre âme. »*



**Figure 6 :** Représentation de la bifurcation à l'origine de l'émergence de Bou'Sol

L'analyse processuelle ainsi détaillée apporte des éléments d'éclairage sur la caractérisation du pôle. Elle permet tout d'abord de mieux comprendre les fondements de la dimension entrepreneuriale observée : elle résulte donc en partie d'une stratégie partagée localement avec Sodexo, leader mondial de la restauration collective, qui a impulsé et facilité la démarche de rationalisation organisationnelle. Cette analyse permet aussi d'éclairer les propriétés de la gouvernance : c'est bien cette entreprise de rationalisation qui sous-tend la conception de la gouvernance et de l'administration des droits de propriété.

## Conclusion

L'apport principal de l'analyse permise par la double grille de lecture que nous avons construite réside dans sa capacité à mettre en lumière les implications du contexte d'émergence d'un PTCE sur sa forme organisationnelle et son évolution. En analysant la trajectoire de la structure mère, donc de l'organisation qui a impulsé la démarche PTCE et qui est à l'origine du regroupement des acteurs, nous avons pu identifier, dans les deux cas, une bifurcation.

Le repérage des deux bifurcations recèle un pouvoir explicatif notable puisque qu'elles cristallisent les raisons d'être des deux PTCE. Bou'sol, PTCE multipolaire par sa nature de réseaux de boulangeries solidaires, est donc né le cadre d'une démarche de changement d'échelle, grâce à une stratégie partagée avec une entreprise d'envergure internationale. Les deux co-gérants ont quitté leurs emplois respectifs pour ce projet, qu'ils souhaitent pérenniser et sécuriser, d'où la recherche d'autofinancement quasi intégral et la légitimité économique. Le PTCE éco-matériaux quant à lui incarne le repositionnement d'un CBE sur de l'animation

territoriale, d'où sa forme mono centrique élargie liée à une véritable démarche de prospection et de révélation territoriale.

Bien que les deux PTCE aient été impulsés par leur « organisation mère » dans le cadre d'une séquence poussée par un moteur téléologique, et donc structurée par une certaine cohérence interne, nous identifions plusieurs risques :

- La période de crise traversée par le PTCE éco-matériaux, ayant laissé des traces sur le territoire des Hautes-Alpes, ainsi que sa dimension institutionnelle affirmée, pourraient être des freins à la quête de légitimité opérée par les animateurs.

- La démarche de rationalisation de Bou'Sol, implique un éloignement progressif des organisations caritatives partenaires de départ en raison de la nécessité de développer des marchés plus rentables, ce qui pourrait induire une dilution du projet originel. Aussi, bien que la filière en PACA compte sur des dynamiques de coopération intenses et variées entre les différents échelons, la légitimité du pôle reste à construire sur les territoires d'essaimage, surtout lorsqu'ils s'appuient sur des recrutements classiques, sans aucun antécédent coopératif.

La poursuite de ce travail pourrait prendre la forme d'une mise en lumière des dépendances de sentier d'autres pôles, ayant des dynamiques de coopération plus intenses et variées.

## **Bibliographie**

Avenier M.J., Thomas C. (2013), « What kinds of qualitative methods are adapted to doing research in which epistemological framework ? » XXIIe Conférence de l'AIMS, Clermont-Ferrand,

Brenner N. (2003), « Glocalization as a state spatial strategy : urban entrepreneurialism and the new politics of uneven development in western Europe », in Peck J., Yeung H., *Remaking the global economy : economic geographical perspectives*, Londres, Sage, p.197-215

Davezies L. (2008), *La République et ses territoires. La circulation invisible des richesses*, Paris, Seuil

Di Domenico M., Tracey P., Haugh H. (2009), The dialectic of social exchange: Theorizing corporate-social enterprise collaboration, *Organization Studies*; 30; p.887-907.

Courlet C., Pecqueur B. (1992), « Les systèmes industriels localisés en France : un nouveau modèle de développement. », in Benko G., Lipietz A., *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF, p.81-102

Gianfaldoni P., Lerouvillois P. (2014), « La figure émergente de pôle territorial de coopération économique », 3ème congrès de l'ARIMHE - UAPV Territoire(s), entrepreneuriat et management

Lascombes P., Le Galès P. (2012), *Sociologie de l'action publique (2e édition)*, Paris, Armand Colin

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

Matray M., Poisat J. et Berna C. (2014), « Les PTCE, une dynamique citoyenne et institutionnelle d'innovations sociales ». *In : Innovations sociales, innovations économiques*, éd. par Lamotte B., Le Roy A., Massit C. et Puissant E., XIVes journées de l'Association d'Économie Sociale, Presses universitaires de Louvain, p. 521-536. – Louvain-la-Neuve, Belgique

Mendez A. (2010), *Processus : concepts et méthodes pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Academia-Bruylant, coll Intellection

Pecqueur B. (2007), « L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation », *L'Economie Politique*, n°33, pp. 41-52..

Pecqueur B. (2006), « Le tournant territorial de l'économie globale », *Espaces et Sociétés*, n°124-125, p17-32.

Pearce J. (2003) *Social enterprise in anytown*. London Calouste Gulbenkian Foundation

VanDe Ven A., Poole M. (1995), « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, p.510-540

Yin R-K. (2008), *Case study research : design and methods*, 4th edition, Los Angeles, Sage.