



**HAL**  
open science

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

Patrick Gianfaldoni

► **To cite this version:**

Patrick Gianfaldoni. Le pôle territorial de coopération économique : Une forme originale de polarisation en économie sociale et solidaire?. Monique Combes-Joret, Laëtitia Lethielleux Formes et fondements de la créativité dans l'Economie Sociale et Solidaire, Éditions et Presses universitaires de Reims, pp.185-197, 2016, 9782374960159. hal-01834698

**HAL Id: hal-01834698**

**<https://hal.science/hal-01834698v1>**

Submitted on 10 Jul 2018

**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.

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

**Patrick Gianfaldoni**

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

Laboratoire Biens Normes et Contrats (LBNC)

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

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

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

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

Suivant une première voie, nous voulons mettre en lumière à la fois les similitudes et les différences notables entre les PTCE et les formes de polarisation territoriale implémentées de longue date. Si le PTCE ne peut éviter la référence aux systèmes localisés de production et d'innovation (SLPI) (Quéré, Longui, 1993 ; Massard, Torre, 2004), quelle influence doit-on réellement accorder aux *clusters* ou pôles de compétitivité, d'un côté, et aux districts industriels et systèmes productifs locaux de l'autre ? D'autre part, afin de déterminer les rapports au territoire des PTCE, il importe de cerner l'inscription territoriale des acteurs et activités et de s'interroger sur les processus de territorialisation par lesquels se forment et se valorisent les ressources/actifs (François *et al.*, 2013). Pris sous un autre angle, le mode de gouvernance multi parties prenantes et multi-statutaire des PTCE ne les range pas de fait dans le champ de l'économie sociale et solidaire. L'interdépendance d'une diversité d'acteurs au sein d'un espace territorial, acceptant différents niveaux de coordination et de décision, ne peut que nous interpeller sur la teneur des liens de partenariat entre acteurs et sur les dynamiques économiques locales (Leloup, Moyart, Pecqueur, 2005).

Partant d'une analyse des SLPI, La démarche méthodologique a consisté à identifier les caractères de différents PTCE en voie de consolidation, d'émergence ou en projet. S'appuyant sur les expériences relatées et les données recueillies par le Labo ESS, les études conduites ces deux dernières années sur quatre pôles constitués ont tenu compte de variables contingentes, telles que le

secteur d'activité, la taille, la régulation publique et le contexte socio-économique. Les investigations ont porté d'une part, sur un PTCE en émergence en région PACA, un PTCE consolidé en région Rhône-Alpes et deux PTCE à caractère industriel dans le Nord est de la France.

## 1. Les formes de polarisation territoriale

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

### 1.1. Les deux formes historiques identifiées

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

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

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

En comparaison avec la forme structurelle précédente, les districts industriels et les systèmes productifs locaux possèdent des caractères intrinsèquement liés aux propriétés de leur territoire d'origine et déploient des modes de coordination horizontaux/résiliants. Le *distretto industriale* possède avec le *cluster* un socle théorique commun hérité des travaux précurseurs de Marshall sur le modèle d'agglomération industrielle et la notion d'économies externes de localisation (Becattini, 2003). Répondant à une réalité industrielle du Centre et du Nord Est de l'Italie, surtout dans la période 1960-1980, la conception du *distretto industriale* fait référence à des systèmes localisés et

densifiés de petites et moyennes entreprises spécialisées dans la production infra-sectorielle de biens industriels. Ces systèmes localisés acceptent une consubstantialité entre concurrence sur les biens et coopération-mutualisation en production, favorisant un « climat industriel » propice aux innovations techniques et organisationnelles (Becattini, 1979). Dans d'autres pays européens (France, Suisse, Belgique, Espagne, ...), un système semblable d'entreprises, le système productif local (SPL), a été conceptualisé et désigné comme « le produit des avantages réciproques dont jouissent les entreprises situées dans un même territoire » (Courlet, 2001, p.32-33). Les SPL peuvent se limiter à une « aire de spécialisation étroite » ou articuler, le long d'une filière, des unités productives spécialisées sur des métiers ou des techniques spécifiques à d'autres activités complémentaires situées en amont (centres de recherche, fournitures, ...) ou en aval (transport, commercialisation, ...).

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

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

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

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

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

Il est tout d'abord question de (re)groupement territorial d'une diversité d'acteurs classés en quatre grandes catégories : les organisations de l'ESS (OESS) ; les entreprises hors ESS ; les collectivités territoriales ; les organismes de recherche, d'enseignement supérieur et de formation. Toutefois, une divergence manifeste concerne le périmètre considéré de l'ESS. Pour le Labo ESS, la prise en compte des « initiatives, entreprises et réseaux de l'économie sociale et solidaire » est une manière synthétique de souligner l'importance de l'engagement des mouvements (les associations, les coopératives et plus marginalement les fondations), des organisations fédérées ou des réseaux transversaux de ces mouvements, ainsi que de la société civile (collectifs citoyens ou individualités citoyennes) au même titre que les entreprises de l'ESS. La représentation politique ne retient quant à elle dans la loi que les « entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1er » et

place les mouvements et la société civile dans le flou d'une « toute autre personne physique ou morale ». De plus, sont aussi considérées comme entreprises de l'ESS les sociétés commerciales non coopératives et non mutualistes qui respectent les conditions de lucrativité limitée (« but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices »), de gouvernance démocratique, d'affectation majoritaire des bénéfices au « développement de l'activité de l'entreprise », et qui recherchent une utilité sociale tout en appliquant des logiques de gestion tournées vers la solidité et la pérennisation de leur modèle économique (réserves obligatoires impartageables versus patrimonialisation individuelle).

Aussi, envisagé sous le prisme de l'entrepreneuriat social et de l'entreprise sociale<sup>1</sup>, le PTCE n'apparaît-il pas forcément comme une forme de polarisation emblématique de l'ESS mais admet aussi des logiques, des principes, des rationalités économiques hétérogènes, ayant trouvé dans l'économie publique une base d'appui initial de type take off et dans l'économie de marché un champ d'expansion. Certes, l'économie « réciprocaire » peut renvoyer à des formes et pratiques concrètes : l'expression du bénévolat et de l'implication citoyenne dans un certain nombre de cas. Mais, elle ne s'affirme pas comme un point d'ancrage privilégié. Elle relève plutôt d'arrangements organisationnels et opérationnels, permettant de rendre effectives les deux économies, publique et marchande.

Quant à la finalité stratégique, la loi relative à l'ESS touche tout autant aux modes d'action collective qu'aux fins poursuivies, sans vraiment pointer des caractères imputables à l'ESS : « une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable ». En ciblant comme buts simultanés la mutualisation et la coopération, la loi a cependant opéré une distinction entre dimension économique et dimension sociale des projets et, à un autre niveau, entre dimension technologique et dimension sociale de l'innovation. Là encore, le partenariat et le développement durable ne constituent pas deux domaines spécifiques de l'ESS, puisqu'ils sont mis en avant dans les systèmes localisés de production et d'innovation (SLPI).

Dès lors, quels critères-attributs doit-on retenir pour apprécier la singularité des PTCE ? Et plus particulièrement comment apprécier leur filiation à l'égard de l'ESS ? Nous avançons cinq hypothèses :

- les PTCE visent des objectifs similaires aux SLPI à travers leur implantation territoriale suivant une logique sectorielle ou de filière, une diversité d'acteurs locaux incités à coopérer, une ambition affirmée de création-relocalisation d'activités et de reprises d'entreprises, une mutualisation des ressources, la recherche d'une taille critique ;
- à la différence des *clusters* et pôles de compétitivité (PdC), spécialisés sur des secteurs et filières industrielles à forte valeur ajoutée, le champ des PTCE recouvre une large palette de produits, de productions traditionnelles à de nouvelles branches d'activité ;
- la démarche stratégique et productive des PTCE se démarque de celle des *clusters*/PdC et s'avère assez proche de celle des districts/SPL, car elle met en exergue des logiques *bottom up* tout autant dans l'élaboration et le pilotage stratégique des projets que dans la révélation-valorisation de ressources, potentielles et diversifiées, dans des réseaux très largement composés d'unités de petite et moyenne taille ;
- les processus d'innovation ne sont pas centrés dans les PTCE sur des technologies déterminées et

---

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

ne nécessitent pas d'investissements particuliers et considérables en R&D, les innovations possédant plutôt des contenus à caractère social et organisationnel ;  
- enfin, les PTCE partagent avec les districts industriels et les SPL l'ambition d'une croissance économique dont les déterminants, la dynamique enclenchée et les effets relèvent ou se diffusent à un espace géographique délimité.

## 2. De la territorialisation à la gouvernance des PTCE

Nous cherchons à souligner, dans cette seconde partie, ce qui dissocie le PTCE des deux formes historiques de polarisation, en prenant comme axes de comparaison les processus de territorialisation et les structures de gouvernance.

### 2.1. La territorialité des PTCE

S'agissant des rapports au territoire, les PTCE sont irrigués par trois propriétés associées au SLPI : l'agglomération, la spécialisation et la spécification (Colletis *et al.*, 2005).

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

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

La lecture « proximate » rend donc pertinent un examen comparatif entre *clusters*/PdC et PTCE. Les deux proximités évoquées, géographique et organisée, permettent d'établir et de maintenir des rapports de confiance entre acteurs impliqués, à travers la construction commune de règles pratiques, la référence à des valeurs symboliques et le maillage de liens interpersonnels. Toutefois, l'industrialisation est nettement moins poussée, voire absente, dans une grande majorité de cas de PTCE, alors qu'elle est au cœur même du modèle de croissance des *clusters*/PdC (Torre, 2014, p.102-108 ; Talbot, 2013).

Notons pour autant l'importance commune des conditions culturelles, contextuelles et circonstancielles dans l'apparition et la pérennisation des SLPI et PTCE. Ainsi, les dotations en

ressources et actifs attachés au « tissu local » tendent à enraciner territorialement les formes de polarisation, la coopération multi-partenariale venant renforcer l'ancrage en permettant de découvrir des potentialités de développement. Certains PTCE sont à tel point imprégnés des propriétés socioculturelles de leur communauté locale qu'ils apparaissent encastrés à leur territoire.

Certains PTCE ayant opté pour la valorisation d'actifs spécifiques en écologie industrielle, éco-matériaux ou éco-rénovation, se rapprochent de la dynamique économique des *clusters*/PDC<sup>2</sup>. En comparaison, le caractère idiosyncrasique d'autres PTCE découle de leur focalisation sur des services sociaux et solidaire (de type éducatif, d'animation et d'insertion par l'activité économique)<sup>3</sup> ou de leur articulation/diversification entre services sociaux et solidaires et activité de niche industrielle<sup>4</sup>. L'intangibilité significative des services proposés, la dose de subjectivité qui est accolée à leur valeur d'usage, le fait même qu'il s'agisse de services coproduits incorporant un fort contenu social et nécessitant des postures relationnelles (capacités d'écoute et d'empathie, co-responsabilisation et intercompréhension) expliquent à la fois l'hétérogénéité, la virtualité et l'effectivité discontinue des ressources.

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

## 2.2. la gouvernance des PTCE

La gouvernance des PTCE peut être appréhendée à trois niveaux. Tout d'abord, elle peut être qualifiée de privée collective (Gilly, Leroux, Wallet, 2004), en raison du statut privé des acteurs

---

<sup>2</sup> Les PTCE *Florange Ecologie Industrielle et Insertion (Fe2i)* et *Eco-TransFaire (ETF)* poursuivent la construction de filières dans l'éco-rénovation, d'une part, et les déchets d'autre part. Dans le cas d'*ETF* la réduction de la précarité énergétique en tant qu'impact social est mise en avant, alors que dans le cas de *Fe2i*, le concept d'écologie industrielle territoriale vise, au-delà de la gestion des déchets d'activités économiques, la mutualisation d'autres ressources entre entreprises partenaires (consommations intermédiaires, installations techniques, bâtiments...) (Gianfaldoni, Lerouvillois, 2016).

<sup>3</sup> Nous pensons à *Domb'Innov* constitué en 2011 à l'initiative de l'entreprise à statut associatif *Val Horizon*, elle-même créée en 1989 par deux associations gestionnaires dans l'animation sociale. *Val Horizon* comprend cette année-là deux centres sociaux, trois crèches, un relais d'assistants maternels, trois ateliers et chantiers d'insertion (ACI), une épicerie solidaire et une ressourcerie-recyclerie. En 2014, le PTCE se compose de treize entreprises sociales (ES) : une ES de grande taille à statut associatif *Val Horizon*, de sept autres ES à statut associatif (dont deux fiscalisées), de trois ES formées en SCOP (dont une Coopérative d'activité et d'emploi – CAE) et de deux ES au statut de société par actions simplifiées (S.A.S.).

<sup>4</sup> Nous pensons à *Re-Sources* constitué en 2015 autour d'un projet de ressourcerie (« un centre de récupération, un centre de valorisation, un centre de revente, un centre d'éducation à l'environnement ») à l'initiative de plusieurs très petites ou petites entreprises de l'économie sociale et solidaire : quatre œuvrant dans l'insertion par l'activité économique (IAE), une dans la mobilité de transport, une dans la formation, une gérant une épicerie solidaire, un groupe d'entreprises sociales ayant étendu son activité de l'IAE aux services à la personne et au développement durable. Ces entreprises se sont adjoints les compétences techniques d'une entreprise de négoce de matières recyclables.

<sup>5</sup> « Une part non négligeable des gains de productivité du travail découle du mode de dépendance de l'appareil productif à la communauté locale, qui lui procure le climat social et lui fournit le facteur humain, le potentiel de productivité dépendant de la capacité du système de valeur et de connaissances de la population à pénétrer l'appareil productif » (Sforzi, 2008, p.73).

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

Lorsque les PTCE se structurent autour d'un groupe d'entreprises sociales, autorité de gestion légitime et pivot de l'organisation productive, les réseaux sont traversés par des logiques concurrentielles et coopératives. Le mode de pilotage centralisé s'affirme dès l'origine ou s'avère assez rapidement une nécessité au fil des tensions centrifuges. Tout comme dans les *clusters*/PdC, la diversité des acteurs et la démultiplication d'interactions (interrelations publics/privés, d'ordre commercial ou à signification cognitive) conditionnent « la dynamique d'innovation à l'échelle du pôle » et peuvent se révéler « un frein à la coopération » (Boquet *et al.*, 2009, p.229). Aussi, la nécessaire coordination et régulation entre acteurs d'un pôle suppose-t-elle de concevoir une gouvernance multi-parties prenantes de type polyarchique, d'autant plus nécessaires si « les différents acteurs ont à s'approprier les objectifs définis par les autorités, à les réinterpréter et à les adapter à leur propre contexte concurrentiel, relationnel et cognitif » (Mendel, Bardet, 2008, p.126).

Le maillage en réseau de petites entreprises représente la forme structurelle d'organisation la plus courante de PTCE. L'architecture de ce type de PTCE fait ressortir des logiques de coopération et un pilotage décentralisé, sans exclusion des rapports de compétition. Tout comme dans les districts/SPL, la tendance à établir des systèmes hétérarchiques d'administration induit des modes auto-organisés de coordination privilégiant les ajustements mutuels. C'est pourquoi l'exercice du pouvoir au sein de la structure formelle de gouvernance territoriale « doit reposer sur une autorité professionnelle et non pas hiérarchique, fondée sur la confiance et non sur la subordination », et la gouvernance effective implique parallèlement une dotation en ressources propres et l'octroi « de moyens incitatifs ou coercitifs » (Ehlinger *et al.*, 2007, p.167). Deux autres traits morphologiques communs entre PTCE et districts/SPL résident :

- dans une densité et une proximité relationnelle qui facilitent grandement les transferts rapides d'informations et de connaissances ;
- dans la flexibilité organisationnelle des collectifs d'unités productives de petite dimension, contribuant à affermir leur pro(ré)activité face à des changements internes et externes à la zone d'implantation.

La gouvernance partenariale privée territorialisée des PTCE est conditionnée par une conception du développement échaudée sur des projets de (re)vitalisation d'espaces industriels laissés en friche ou de potentialisation d'activités de services à finalité économique s'accompagnant de dispositifs d'insertion<sup>6</sup>. Très marquée dans le cadre des *clusters*/PdC, par l'intermédiaire de financements imposants et de commandes publiques, l'implication des acteurs publics du (ou des) territoire(s) administratif(s) concerné(s) doit être relativisée dans les PTCE. Si les appels à projets ministériels et l'intervention des Collectivités territoriales font office d'effets de levier pour les PTCE émergents et d'apports en moyens de consolidation pour les PTCE existants, le rôle endossé par les (ou attribué aux) acteurs publics mobilisés est variable selon les cas :

- marginal (cas de *Pôle Sud Archer*) ;
- facilitateur de projet (cas de *Pôle Sud Aquitaine*) ;

---

<sup>6</sup> L'insertion par l'activité économique (IAE) est un dénominateur commun de la plupart des PTCE, où se signale la présence d'entreprises d'insertion, d'associations intermédiaires et d'ateliers et chantiers d'insertion.



- délégué de service public (cas de *Domb'Innov*) ;
- porteur de projet (cas d'*Eco-TransFaire*).

Enfin, dans la diversité d'acteurs privés partenaires d'un PTCE, il s'agit de vérifier la centralité affichée ou l'ascendant supposé dans la gouvernance d'entreprises sociales ou d'organisations se prévalant d'une appartenance à l'ESS. De plus, la composition et le fonctionnement du conseil d'administration de l'organisme porteur des PTCE doivent permettre de juger de la consistance d'un bénévolat politique, se matérialisant par l'engagement de ressources volontaires dans un organe de réflexions et d'orientations stratégiques. Parallèlement, le degré et les modalités d'investissement citoyen dans des groupes d'actions-activités, des comités techniques, des processus de transfert de connaissances et de compétences techniques, doivent rendre compte d'un bénévolat d'utilisateur. Les traces avérées d'une valorisation non marchande et non monétaire de ressources dans la gouvernance des PTCE viennent appuyer l'adhésion à l'ESS, formant des indices d'une économie de la réciprocité versus économie de la prestation.

## **Conclusion**

L'avènement des PTCE ne peut être détaché des formes historiques de polarisation que constituent les SLPI. Les stratégies d'implantation territoriale, les politiques de (re)localisation d'activités, l'essor d'une économie de proximité, seraient par suite plus une redécouverte d'expérimentations organisationnelles déjà éprouvées dans l'industrie qu'objet de nouveauté. En ce sens, les logiques économiques des PTCE se justifient tout autant par des impératifs de développement économique, avec des préoccupations sociales ciblées sur l'insertion et l'emploi, que par des perspectives de reconstitution de circuits d'activités autocentrés. Ajoutons que cette forme de polarisation vise à la fois des économies de rationalisation (par la mutualisation des ressources et des coûts), des économies d'échelle (à travers les effets de taille) et des économies de coopération (par la complémentarité des ressources et des actifs).

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

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

## **Bibliographie :**

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

Becattini G., « Dal « settore » industriale al « distretto » industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale », *Rivista di economia e politica industriale*, a.v.,

n°1, 1979, p.7-21.

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

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

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

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

Colletis G., Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., « Economie sociale et solidaire, territoire et proximités », *RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°296, mai, 2005, p.8-25.

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

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

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

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

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

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

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

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

Gianfaldoni P., Lerouvillos Ph., « L'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion par le travail », in *Entreprises solidaires. L'économie sociale et solidaire en question(s)*, sous la direction de P. Glémain et E. Bioteau, Collection économie et société. Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2015, p.31-47.

Gianfaldoni P., Lerouvillos Ph., « Le pôle territorial de coopération économique : une nouvelle conception du développement local ? », in *L'économie sociale et solidaire en coopérations*, sous la direction de F. Florence Jany-Catrice, L. Gardin, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, avril, 2016.

- Gilly J.-P., Leroux I., Wallet F., « Gouvernance et proximité », in *Economie de proximités*, sous la direction de B. Pecqueur et J.-B. Zimmermann, Paris, Lavoisier, 2004, p.187-206.
- Gosse B., Sprimont P.-A., « Rétrospective de la structuration d'un pôle de compétitivité : une analyse par le concept de proximité », *Management & Avenir*, 6, n°36, 2010, p.13-34.
- Leloup F., Moyart L., Pecqueur B., « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale », *Géographie Economie Société*, n°4, vol.7, 2005, p.321-332.
- Massard N., Torre A., « Proximité géographique et innovation », in *Economie de proximités*, sous la direction de B. Pecqueur et J.-B. Zimmermann, Paris, Lavoisier, 2004, p.155-183.
- Mendel A., Bardet M., « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME », *Revue française de gestion*, 10, n°190, 2008, p.123-142.
- Pecqueur B., « Vers une géographie économique et culturelle autour de la notion de territoire », *Géographie et Cultures*, n°49, 2004, p.71-86.
- Porter M., « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, November-December, 1998, p.77-90.
- Quéré M., Longhi C., « Systèmes de production et d'innovation, et dynamique des territoires », *Revue économique*, Vol. 44, n°4, 1993, p.713-724.
- Sforzi F., « Il distretto industriale: da Marshall a Becattini », *Il pensiero economico italiano*, XVI, 2, 2008, p.71-80.
- Talbot D., « Clusterisation et délocalisation. Les proximités construites par Thales Avionics », *Revue française de gestion*, 5, n°234, 2013, p.15-26.
- Thompson J.L., Doherty B., « The diverse world of social enterprise – A collection of social enterprise stories », *International Journal of Economics*, 33 (5/6), 2006, p.361-375.
- Torre A., « Proximity relations at the heart of territorial development processes: from clusters, spatial conflicts and temporary geographical proximity to territorial governance », in *Regional Development and Proximity Relations*, sous la direction de A Torre et F. Wallet, MA, USA, Edward Elgar, 2014, p.102-108.
- Zimmermann J.-B., « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de gestion*, 4, n°184, 2008, p.105-118.