



HAL
open science

LE PÔLE TERRITORIAL DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE: UNE NOUVELLE CONCEPTION DU DÉVELOPPEMENT LOCAL ?

Patrick Gianfaldoni, Philippe Lerouvillois

► **To cite this version:**

Patrick Gianfaldoni, Philippe Lerouvillois. LE PÔLE TERRITORIAL DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE: UNE NOUVELLE CONCEPTION DU DÉVELOPPEMENT LOCAL?. Laurent Gardin et Florence Jany-Catrice L'économie sociale et solidaire en coopérations, Presses universitaires de Rennes, pp.57-68, 2016, 978-2-7535-5094-0. hal-01834703

HAL Id: hal-01834703

<https://hal.science/hal-01834703>

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.

**In Janis-Catry F. et Gardin L. (dir.), 2016, *l'ESS en coopérations*,
Presses Universitaires de Rennes, 57-68.**

CHAPITRE 4. LE PÔLE TERRITORIAL DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE : UNE NOUVELLE CONCEPTION DU DÉVELOPPEMENT LOCAL ?

Patrick Gianfaldoni

économiste,
Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (UAPV),
patrick.gianfaldoni@univ-avignon.fr

Philippe Lerouvillos

économiste,
Université de Lorraine
et consultant, ECOTA Conseil SCOP,
philippe.lerouvillos@univ-lorraine.fr

Introduction

Considérés comme des moteurs de la redynamisation des territoires, les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) relèvent de processus d'innovation sociale et organisationnelle. Dans ce chapitre, il nous a semblé pertinent de les aborder en se centrant sur les logiques qui prévalent quant à la constitution de réseaux institutionnels, aux processus de territorialisation et de polarisation et à la construction de rapports de partenariat. A cette fin, deux corps d'analyse ont été mobilisés. Suivant une première voie, les aspects génériques ou spécifiques de la structuration en PTCE sont perçus au regard des systèmes localisés de production et d'innovation (SLPI), considérés comme les formes historiques de polarisation territoriale. Sous un autre angle, sont questionnés le modèle de gouvernance et le modèle économique des PTCE permettant de préciser un certain nombre de traits communs et de souligner des différences significatives.

Notre posture méthodologique s'est fondée, dans un premier temps, sur une analyse transversale des PTCE à travers l'accès à des documents, rapports, articles, cette démarche ayant permis d'établir une diversité de formes structurelles d'organisation et de cibler quelques critères d'identification. Parallèlement, un cadrage théorique sur les modèles économiques et les modes de gouvernance en économie sociale et solidaire a donné lieu à deux grilles de lecture pour traiter des PTCE. Puis nous avons procédé à une démarche comparative de PTCE sur la base de deux études de cas. Nous avons été amené à nous interroger sur la dynamique de constitution et les objectifs des PTCE, leur mode de gouvernance multi parties prenantes et leurs formes coopératives et de mutualisation, leur mode de financement, la diversité des ressources mises en œuvre et les effets socio-économiques repérés.

1. Caractériser et catégoriser les PTCE

Les pôles territoriaux de coopération économique sont apparus et ont essaimé récemment. Ils conviennent non seulement de les considérer comme l'une des figures institutionnelles résultant des dynamiques de concentration dans le champ de l'économie sociale et solidaire, mais de les appréhender aussi par analogie et spécification avec les systèmes localisés de production et d'innovation.

Une figure singulière de polarisation stratégique

Ces dix dernières années, l'évolution du contexte institutionnel favorise un mouvement de concentration dans le champ de l'économie sociale et solidaire, annonçant des mutations organisationnelles d'envergure (Richez-Battesti et Malo, 2012). Ainsi, dans le double objectif de rationaliser des budgets publics et d'améliorer significativement la performance technico-économique des entreprises sociales à statut associatif, les pouvoirs publics tendent à instaurer des rapports quasi-hiérarchiques et quasi-marchands avec comme corollaire l'apparition de logiques concurrentielles et de formes de contractualisation incitative (Gianfaldoni, 2013 ; Gianfaldoni, Morand, 2015).

Ces évolutions notables de régulation publique altèrent plus particulièrement le devenir des entreprises sociales de petites tailles, connaissant des difficultés économiques structurelles liées à des déficits budgétaires récurrents, une faiblesse chronique ou des pertes significatives de parts de marché et donc un manque ou une baisse de recettes. En revanche, la préférence publique pour des produits-services intégrés et les effets de taille conforte ou amplifie selon les secteurs d'activité les regroupements d'entreprises sociales, l'élaboration de réponses collectives à des marchés publics, ou encore la mise en œuvre de partenariats sur des domaines sociotechniques ou économiques particuliers. Deux types distincts de concentration sont perceptibles.

D'une part, les alliances coopératives sont composées de l'ensemble des accords formalisés de co-traitance, de sous-traitance, de partenariats d'investissement et de gestion d'exploitation entre entreprises sociales (Gianfaldoni et Lerouillois, 2015). Permettant de ne mobiliser qu'une partie des actifs de chaque entreprise, ces relations de coopération contractualisée reposent cependant sur des interdépendances fonctionnelles et génèrent des interactions opérationnelles établissant au fil du temps de la confiance mutuelle entre parties prenantes et favorisant des échanges d'informations, de savoirs et de connaissances. Les alliances interentreprises peuvent aussi concerner des entreprises purement marchandes et même impliquer des filiales de groupes capitalistes, intéressés par des complémentarités de ressources ou de compétences.

D'autre part, les systèmes de polarisation stratégique prennent la forme de groupes intégrés, par croissance interne et externe, ou de pôle d'entreprises sociales regroupées sur un territoire. Au sein des groupes, une structure centrale (association mère ou société holding) supervise des associations filles et/ou des sociétés filiales, maîtrise les leviers financiers et toute initiative stratégique. Ont été ainsi identifiés des groupes associatifs spécialisés, intégrés ou mixtes (imbrications d'associations et de sociétés commerciales contrôlées par une association-mère), parallèlement à des groupes avec leur tête une société-mère contrôlant des associations et des sociétés commerciales (Gianfaldoni, 2014). Le PTCE est en passe de s'affirmer comme l'autre figure institutionnelle dans une perspective territoriale. Il résulte à la fois de politiques axées sur le développement local et de volontés stratégiques d'acteurs publics et privés, et

prioritairement d'entreprises sociales, d'exploiter conjointement des ressources et des actifs complémentaires en poursuivant un objectif commun sur un territoire déterminé. Cette forme de polarisation a essaimé sur l'ensemble du territoire français dans une logique de filière d'activité industrielle et/ou de services. Parmi les PTCE labellisés par l'Etat, citons les filières matériaux bio-sourcés et produits agro-alimentaires du PTCE Matières et Couleurs du Luberon (Région PACA), les quatre filières réemploi de matériels fin de vie, bois, éco-matériaux et éco-construction, maraichage biologique, services à la personne, du PTCE ARDAINES en Champagne-Ardenne ou encore les activités de services à caractère social et solidaire (centres sociaux, petite enfance, insertion, services à la personne, circuits courts) investis par le PTCE Domb'Innov en Rhône-Alpes.

Une forme spécifique de polarisation territoriale

Cerner les PTCE nécessite de repérer les facteurs de similitudes et de différenciation avec les formes historiques de polarisation territoriales, considérées comme des systèmes localisés de production et d'innovation pour reprendre l'expression générique proposée par Massard et Torre (2004). D'une part, les clusters et les pôles de compétitivité sont des concentrations géographiques, sous forme de grappes, de sociétés et d'institutions publiques et privées, interconnectées dans un champ industriel particulier et mobilisant des savoirs et des compétences technologiques dans une finalité de compétitivité économique (Porter, 1998, p. 78). D'autre part, les districts industriels se réfèrent à des systèmes localisés et densifiés de petites et moyennes entreprises spécialisées dans la production de biens industriels, systèmes dans lesquels la concurrence et la coopération coexistent et les innovations ascendantes sont favorisées par un « climat industriel » (Becattini, 1979). Basés pour l'essentiel en Italie sur des secteurs manufacturiers traditionnels (textile-cuir-habillement-chaussure, mécanique, plastique-pneumatique, produits de maison, ...), les districts industriels connaissent une crise d'efficacité ces dernières années, favorisant ainsi l'émergence de districts technologiques orientés vers des filières à haute intensité technologique (biotechs, nanotechnologies, matériaux polymères, ...). En France, dans la lignée des districts, les systèmes productifs locaux correspondent à des concentrations d'unités productives au sens large (entreprises, centres de recherche et de formation, organisations d'interfaces...) et le plus souvent de petite et moyenne taille, situées en un lieu donné (Courlet, 2002, p. 31). Ces unités productives entretiennent des rapports formels, informels, matériels, immatériels, marchands et non marchands, d'intensité variable, portant sur des flux de ressources matérielles ou humaines, de services ou technologiques. La coutellerie thiernoise (Auvergne), la quincaillerie de Tinchebray (Basse-Normandie) et la plasturgie d'Oyonnax (Rhône-Alpes) en sont trois illustrations.

A la lumière des systèmes localisés de production et d'innovation, la forme PTCE se prête à investigations suivant deux directions : d'un côté, les objectifs et la démarche stratégique-productive ; de l'autre, les contenus de l'innovation et l'inscription des acteurs et activités dans un territoire.

Au regard des objectifs, la forme PTCE se dissocie nettement des *clusters* et des pôles de compétitivité. Ces derniers fondent leur croissance économique sur des connaissances scientifiques, des technologies de pointe, des apports en technicité et ingénierie. Les PTCE partagent au contraire avec les districts industriels et les systèmes productifs locaux l'ambition d'un développement endogène localisé, conception échafaudée sur des projets de (re)vitalisation d'espaces économiques s'accompagnant de dispositifs

d'insertion en vue de la création d'emplois. La démarche stratégique et productive met en exergue des logiques *bottom up* tout autant dans l'élaboration et le pilotage 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. L'action publique est bien plus marquée et centrale dans le cadre des *clusters* et pôles de compétitivité, par l'intermédiaire de financements imposants, de commandes publiques et d'implications dans la R&D. Cependant, les appels à projet ministériel et l'intervention des Collectivités locales font office d'effets de levier et de consolidation pour les PTCE émergents. Par voisinage avec les districts/systèmes productifs locaux, l'organisation productive des PTCE peut se rapporter à un secteur spécifié ou se structurer dans le cadre d'une filière. Par contre, à la différence des *clusters*/pôles de compétitivité spécialisés sur des activités industrielles à forte valeur ajoutée, les PTCE recouvrent une large palette de produits, de la production de biens et services traditionnels à de nouvelles opportunités industrielles (traitement-valorisation des déchets, éco-matériaux et éco-rénovation), mais sur des segments de valeur à plus faibles qualifications et beaucoup moins rentables.

De manière générale, par comparaison avec les systèmes localisés de production et d'innovation, les processus d'innovation ne sont pas centrés dans les PTCE sur des objets ou champs technologiques déterminés et ne nécessitent pas d'investissements particuliers et considérables en recherche et développement (R&D). Ils sont beaucoup plus marqués par des contenus à caractère social et organisationnel. Pouvant être qualifiés dans ce sens d'innovations sociales et/ou organisationnelles, ces processus trouvent leur source dans les capacités relationnelles des acteurs d'un PTCE à apporter des réponses renouvelées à la fois à des problèmes, des aspirations ou des besoins sociaux (*demand pull* en externe) et à inventer et incorporer de nouvelles normes – principes, standards, règles, conventions – d'organisation (*organization push* en interne).

S'agissant des rapports au territoire, certains PTCE reposent à tel point sur des spécificités territoriales géographiques qu'ils sont imprégnés des propriétés socioculturelles de leur communauté locale d'origine. Les liens forts noués entre acteurs locaux, parmi lesquels on retrouve fréquemment des organisations instituées de l'ESS, les rapprochent des districts industriels et des systèmes productifs locaux. Dans les PTCE où l'identité entrepreneuriale est dominante, avec une grande entreprise comme pivot de l'organisation productive, les *clusters*/pôles de compétitivité s'avèrent alors le cadre de référence. C'est aussi le cas pour les PTCE érigés sur plusieurs centres de décision et de production, distants les uns des autres mais articulés par des formes de coordination relevant d'une proximité organisée (Zimmermann, 2008).

Quelque soit leur profil, l'ensemble des PTCE vise cependant au développement économique (reprise d'entreprises, relocalisation-crédation-essaimage d'activités) de territoires en friche, en reconversion ou en sommeil. Par opposition aux logiques de captation de marchés et de saisie d'opportunités commerciales, la production d'une offre globale de biens et services adaptée à des besoins non couverts (existants ou potentiels) implique des complémentarités fonctionnelles parallèlement à des mutualisations et combinaisons de ressources entre acteurs, conduisant à la structuration de filières ou de réseaux d'activités pourvoyeurs d'emplois.

Une entité complexe non encore stabilisée

On peut considérer le PTCE comme une entité complexe non encore stabilisée et possédant une architecture institutionnelle et une morphologie organisationnelle originales. Les PTCE revêtent différentes formes structurelles d'organisation en fonction de leur polarité et cinq paramètres déterminants : le mode de régulation publique ; le processus d'émergence et le portage des acteurs privés ; les marqueurs territoriaux ; le découpage productif ; la dynamique de développement économique et social. A la suite de cette étape de repérage, il convient de cerner les contours et contenus du modèle économique et du mode de gouvernance correspondant à chacune des formes identifiées.

Un modèle économique établit « les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur » et se compose de neuf blocs de base (Osterwalder et Pigneur, 2011, p. 14-17) : les segments de clientèle ; les formes de valorisation, les canaux de communication et de distribution ; les relations-clients ; les flux de revenus, les ressources clés ; les activités clés ; les partenaires clés ; la structure de coûts. Demil et Lecocq (2008, p. 115) précisent que le modèle économique repose avant tout sur les choix que font les structures « pour générer des revenus... choix qui portent à la fois sur les ressources et les compétences à valoriser ou à développer, sur l'offre ou sur les offres élaborées à partir de la valorisation de ces ressources et compétences, et enfin, sur l'organisation mise en œuvre ». En nous appuyant sur la conception d'un *business model* par essence hybride de l'entreprise sociale (Grassl, 2012, p. 39-40) et les traits distinctifs de leurs modèles économiques (Müller, 2012, p. 114-119), cinq critères méritent d'être spécifiés dans les cas de PTCE : les sources et les 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).

Généralement constitués en association, les PTCE se réfèrent à un mode de gouvernance multi parties prenantes, les partenaires ayant un statut associatif, public ou de société (coopérative, SA, SARL, SAS...). Ce mode de gouvernance se distingue à la fois de la *corporate governance* et de la « gouvernance d'entreprise » par sa dimension partenariale et territoriale. Ainsi, contrairement à l'optimisation de la valeur actionnariale, l'architecture institutionnelle d'un PTCE vise l'optimisation de la valeur partenariale entre parties prenantes hétérogènes en capacité de coopérer et de construire un espace commun d'interaction (Charreaux, Desbriere, 1998). L'imbrication d'une multiplicité d'acteurs et de différents niveaux territoriaux de coordination et de décision confère aux PTCE le qualificatif de gouvernance mixte territoriale (Leloup, Moyart, Pécqueur, 2005).

Il s'agit de préciser pour autant les caractères de ce mode de gouvernance partenarial et territorial en rendant compte à la fois :

- de l'administration des droits de propriété et de la prise de décision (Billis, 2010) : logiques d'allocation et de contrôle des droits, dominance des acteurs publics et privés dans l'élaboration et la mise en œuvre des décisions, entremêlement des niveaux de décision, organes et instances formelles, fonctions dédiées ;

- de la confrontation et de la conciliation des intérêts, motifs et stratégies des acteurs en présence dans un cadre démocratique ou technocratique ;
- de la performance organisationnelle (coûts d'organisation et de structure), la 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, Tracey, Haugh, 2009) ;
- des formes de légitimité sociopolitique, économique, pragmatique ou morale-axiologique (Suchman, 1995).

2. Les enseignements d'une démarche comparative

La démarche comparative s'applique à deux pôles aux attributs industriels. Articulant action publique et stratégies privées, ils constituent une réponse novatrice de développement local sur des territoires déstructurés économiquement et socialement. Il s'agit d'identifier la forme structurelle que peuvent revêtir les PTCE, ainsi que les caractères de leur modèle économique et de leur mode de gouvernance.

Deux configurations structurelles de PTCE

Par analogie avec la littérature sur les formes urbaines (Mignot, 1999), la forme structurelle d'organisation d'un PTCE renvoie à trois polarités envisageables (mono-centrique, mono-centrique élargie et multipolaire). Cinq critères de spécification de chacune des formes permettent d'aboutir à une catégorisation précise (cf. tableau 1).

Les deux pôles analysés ici diffèrent tout d'abord par leurs polarités, Florange écologie industrielle et insertion (Fe2i) a émergé en 2013 sous l'impulsion d'une entreprise sociale d'insertion, Valoprest, inscrite dans un espace urbain plutôt homogène, la Communauté d'agglomération du Val de Fensch. Sa forme structurelle est donc mono-centrique tandis que l'extension prévue de son périmètre géographique et ses partenariats devrait aboutir à une forme mono-centrique élargie. A l'inverse, Eco-Trans-Faire (ETF) est multipolaire dès son origine car transfrontalier (Lorraine – Luxembourg – Wallonie) et comportant à son origine, des partenaires principalement publics de nationalités différentes. Soulignons par ailleurs que ce PTCE s'inscrit dans un territoire à dominante rurale comprenant quelques pôles urbains.

Le pôle Eco-Trans-Faire émerge de la volonté du maire d'une petite commune appuyé par le Conseil général de Meurthe et Moselle qui a donné à l'insertion une place importante dans ses politiques. L'adhésion de partenaires publics belges et luxembourgeois fait que l'émergence procède plutôt du secteur public pour structurer une politique de développement privilégiant l'insertion et l'emploi. Le pôle Florange écologie industrielle et insertion émerge, quant à lui, plutôt d'acteurs privés avec l'entreprise d'insertion Valoprest en partenariat avec une SCOP de consultants. Le partenariat d'entreprises privées et d'institutions du monde économique (chambre consulaire, réseau d'entreprises) a également été recherché dès les débuts. Des partenaires publics sont associés à la démarche, la Communauté d'agglomération du Val de Fensch soucieuse de l'attractivité de son territoire et la région Lorraine qui a accordé une place au soutien de l'ESS et des PTCE dans ses politiques économiques.

Les marqueurs des territoires d'implantation des deux pôles sont très proches compte tenu de leur proximité géographique : il s'agit de territoires marqués par la destruction des activités originelles du charbon et de l'acier. Le territoire de Florange est cependant

plus dense en activités industrielles et totalement urbanisé. Le territoire transfrontalier d'Eco-Trans-Faire est plus rural et moins dense, tant sur le plan géographique qu'économique. Les deux pôles étudiés ont en commun de s'inscrire dans un contexte de décohésion sociale, la prévalence du chômage de longue durée étant très importante sur leurs territoires.

Dans cet environnement socio-économique, les deux pôles ont également en commun de rechercher en premier lieu des effets en termes d'insertion et d'emplois sur la base d'un développement de filières dans l'éco-rénovation pour Eco-Trans-Faire d'une part, et les déchets d'autre part dans le cas de Florange écologie industrielle et insertion. La spécificité de ces filières fait que des réductions d'impacts environnementaux seront également obtenues. En outre, dans le cas d'Eco-Trans-Faire la réduction de la précarité énergétique en tant qu'impact social est mise en avant. Soulignons que dans le cas de Florange écologie industrielle et insertion, la démarche va au-delà du développement d'une filière : le concept d'écologie industrielle territoriale sur lequel s'appuie ce pôle visant, au-delà de la gestion des déchets d'activités économiques, la mutualisation d'autres ressources entre les entreprises (consommations intermédiaires, installations techniques, bâtiments...).

Tableau 1 : L'identification d'un PTCE

Formes structurelles d'organisation Critères d'identification	Forme mono-centrique élargie Florange écologie industrielle et insertion (Fe2i)	Forme multipolaire Eco-Trans-Faire (ETF)
Place des acteurs publics	Principalement financeurs	Principalement porteurs
Processus d'émergence - portage	Volonté d'une entreprise d'insertion de changer d'échelle	Volonté du maire d'une commune rurale de développer une filière d'éco-rénovation sur le territoire
Marqueurs territoriaux	Territoire de Florange (urbain), emblématique de la désindustrialisation Tissu économique encore dense et une problématique d'exclusion	Territoire transfrontalier (Walonie, Lorraine et Luxembourg ; rural) Tissu économique délité et une problématique d'exclusion et de précarité énergétique
Sous-système productif concerné	Filière déchets des entreprises et mutualisation d'achats d'actifs (écologie industrielle)	Filière de l'éco-rénovation : production d'éco-matériaux - mise en œuvre - valorisation des déchets - dynamisation de la demande
Finalités économiques et sociales	Emploi d'insertion Emploi durable Création de richesse (Valeur ajoutée brute) Impacts environnementaux Innovation technologique	Emploi d'insertion Emploi durable Lutte contre la précarité énergétique Création de richesse (Valeur ajoutée brute) Impacts environnementaux Innovation technologique

Les variables explicatives du modèle économique

Le modèle économique interroge le processus de création et de distribution de la valeur économique (cf. tableau 2). La particularité des PTCE réside dans une certaine hybridation de leurs ressources, la valeur pouvant être captée sur des fonds publics tandis que la production de biens ou de services crée de la valeur ajoutée brute dont une part pourrait revenir au PTCE.

Si les budgets des deux pôles envisagés ici divergent nettement en termes de montant, Eco-Trans-Faire disposant d'un budget six fois plus élevé que Florange écologie industrielle et insertion, ils ont en commun d'être presque totalement issus de fonds publics. Il s'agit de financements de collectivités locales abondés par l'Etat pour Florange écologie industrielle et insertion et par l'Europe pour Eco-Trans-Faire.

Les deux pôles diffèrent dans la manière dont leur offre est construite. Porté par une entreprise, Florange écologie industrielle et insertion envisage de produire une offre de services dans la gestion des déchets des acteurs économiques dans laquelle Valoprest aura vocation à être chef de file d'une grappe d'entreprises sociales. Dans le cas d'Eco-Trans-Faire, la construction de l'offre s'apparente plus à une politique industrielle de développement de filières, le pôle jouant plutôt le rôle d'un opérateur de politique publique. De ce fait, leur modèle économique diverge. Florange écologie industrielle et insertion envisage une autonomisation partielle vis-à-vis des financements publics par le développement d'adhésions des entreprises classiques soucieuses d'optimiser leurs coûts d'intrants et d'extrants. Eco-Trans-Faire se positionne plutôt comme une agence transfrontalière de développement totalement financée par les pouvoirs publics. Ils font face tous les deux à une demande émergente en voie de dynamisation compte tenu des politiques environnementales européennes et françaises :

- durcissement des contraintes tarifaires et réglementaires en matière de traitement des déchets ;
- évolution des réglementations en matière de performances énergétiques des bâtiments notamment publics ;
- mise en œuvre d'incitations financières à la rénovation énergétique.

Sur cette base, les deux pôles ont pour objectif de structurer une chaîne de valeurs d'entreprises d'utilité sociale pour répondre localement à cette demande émergente ; les effets économiques et sociaux étant les mêmes pour les deux pôles. Soulignons que les critères d'évaluation internes des deux pôles sont différents, Florange écologie industrielle et insertion mettant en avant les adhésions des entreprises tandis que les chantiers pilotes mis en œuvre signeraient les performances du pôle dans le cas d'Eco-Trans-Faire.

Tableau 2 : Les caractères du modèle économique d'un PTCE

Formes structurelles d'organisation	Forme monocentrique élargie	Forme multipolaire
Spécification du modèle économique	Florange écologie industrielle et insertion	Eco-Trans-Faire
Source et usage des revenus générés	Budget (300 K€ / 3 ans / fonds publics) finance l'ingénierie, la R&D et un poste de chef de projet Abondement privé prévu	Budget (1 900 K€ / 3 ans / fonds publics) finance le réseau, la formation, les supports et la R&D Pas d'abondement privé prévu
Attributs de l'offre	Offre de services en gestion des déchets des entreprises et mutualisation d'achats d'intrants	Pas d'offre de services construite Pôle opérateur de politique industrielle
Attributs de la demande	Demande croissante compte tenu de l'évolution de la réglementation et de la fiscalité appliquée aux déchets	Demande peu dynamique en croissance lente compte tenu des incitations fiscales et réglementaires
Chaîne et/ou réseau de valeurs	De l'enlèvement des déchets jusqu'au traitement	De la conception des programmes de rénovation à leur mise en oeuvre
Critères d'évaluation	Nombre de structures adhérentes et % sur volumes traités	Chantiers pilotes mis en oeuvre sur le territoire
Effets économiques et sociaux engendrés	VAB par localisation de la chaîne de valeur Emploi et insertion	VAB par localisation de la chaîne de valeur Emploi et insertion

Les éléments constitutifs d'un mode de gouvernance partenarial et territorial

La mise en oeuvre d'une démarche coopérative sur un territoire entre des acteurs ayant des intérêts différents est intrinsèque à la notion de PTCE. On s'attend donc à ce que cette coopération multi-parties prenantes soit implémentée dans le système de gouvernance des PTCE étudiés (cf. tableau 3).

Les deux PTCE analysés mettent en oeuvre une gouvernance en mode projet. De ce fait, l'administration de la prise de décision, la confrontation et la conciliation des enjeux de leurs parties prenantes et le caractère démocratique de la gouvernance sont organisés au travers de groupes de travail coopératifs et d'enquêtes auprès des parties prenantes. La gouvernance ressort d'un comité de pilotage, instance de définition de la stratégie et d'arbitrage.

Tableau 3 : Les caractères du mode de gouvernance d'un PTCE

Formes structurelles d'organisation Indices de repérage du mode de gouvernance	Forme monocentrique élargie Florange écologie industrielle et insertion	La forme multipolaire Eco-Trans-Faire
Administration des droits de propriété	Portage Entreprise d'insertion SARL Création à 2015 d'une Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) prévoyant plusieurs collèges Dominance des acteurs privés	Portage Groupement européen d'intérêt économique (GEIE) Révision statutaire pour élargissement gouvernance Dominance des acteurs publics
Administration de la prise de décision	Organisation en mode projet	Organisation en mode projet
Confrontation et conciliation des intérêts et des enjeux des acteurs	Comité de pilotage et ateliers participatifs Hybridation des intérêts	Ateliers participatifs Partenaires cooptés sur la base de valeurs communes (lutte contre les exclusions et proximité territoriale)
Dimension démocratique de la gouvernance	Démocratie formelle : SCIC + management de projet Ateliers participatifs Enquêtes auprès des parties prenantes	Démocratie formelle : GEIE + management de projet Ateliers participatifs Enquêtes auprès des parties prenantes
Performance organisationnelle	Pilotage budgétaire Nombre d'adhérents et volumes traités Nombre d'emplois	Pilotage budgétaire Nombre de chantiers pilotes Nombre d'emplois
Principes de légitimité	Légitimité sociopolitique et économique Légitimité pragmatique à construire	Légitimité sociopolitique et économique Légitimité pragmatique à construire.

Les modalités différentes de portage des deux pôles induisent une différenciation dans l'administration des droits de propriété :

- une entreprise commerciale en charge de préfigurer une coopérative dans le cas de Florange écologie industrielle et insertion ;
- un groupement européen d'intérêt économique adapté à un portage public transfrontalier dans le cas d'Eco-Trans-Faire.

Cependant, si les véhicules juridiques choisis par les deux pôles sont différents, la mise en œuvre d'une démocratie dans la gouvernance est une caractéristique commune des deux pôles.

Les deux pôles ont également en commun d'avoir été initiés sur la base d'une légitimité sociopolitique et économique en ayant été soutenus par des collectivités locales et des instances du monde économique notamment, dans le cas de Florange écologie

industrielle et insertion. Leur légitimité pragmatique est à construire pour obtenir une large adhésion des acteurs des filières sur lesquelles ils agissent. De ce fait, au-delà d'une évaluation de leurs performances organisationnelle sur une base budgétaire, compte tenu de leur financement public, il s'agit pour ces deux pôles d'obtenir des performances concrètes en termes d'adhérents pour Florange écologie industrielle et insertion et de chantiers pilotes pour Eco-Trans-Faire. Les impacts emploi-insertion qui fondent l'ambition de ces PTCE seront sans doute plus difficiles à évaluer.

Conclusion

Appliquées aux deux cas de PTCE lorrains, la grille d'analyse utilisée paraît opérante pour mettre en avant leurs caractéristiques distinctives. Ainsi l'un des deux possède une structure mono-centrique, compte tenu de son portage initial (une entreprise sociale) et de son territoire d'implantation. Son portage ressort plutôt d'acteurs privés et un modèle économique est préfiguré. Le second est de type multipolaire, de par sa dispersion territoriale et son émergence et son portage sont le fait d'acteurs publics. Sans modèle économique initialement défini, il apparaît plutôt comme une structure de portage d'une politique industrielle dotée d'une gouvernance partenariale en mode projet. Ce mode de gouvernance est commun aux deux pôles, certainement en raison de leur processus d'apprentissage dans une phase d'émergence.

Ces deux PTCE tirent leur légitimité d'une assise également différente. Eco-Trans-Faire a une légitimité principalement sociopolitique tandis que Florange écologie industrielle et insertion s'appuie plus sur l'ancrage de sa structure porteuse dans les réseaux économiques. Pour autant, ces deux pôles doivent assoir une légitimité dans un registre pragmatique pour réussir à fédérer les entreprises amenées à devenir clients-partenaires. Soulignons deux objectifs communs : la lutte contre l'exclusion à travers l'insertion par l'activité économique et plus généralement l'emploi. Mais dans le cas de Florange écologie industrielle et insertion, le PTCE est aussi le moyen d'envisager un changement d'échelle pour la structure porteuse (stratégie de croissance).

La poursuite de ce travail de caractérisation-catégorisation des PTCE consisterait à approfondir l'étude de ces pôles sur la base des propriétés saillantes des systèmes localisés de production et d'innovation. Deux domaines nous semblent fondamentaux à investir : la nature et les effets de l'innovation en termes de création de ressources/capacités et de diffusion localisée ou multi-territorialisée ; la coexistence des rapports concurrentiels et de coopération, en mettant en exergue les tensions résultant des obligations du modèle économique retenu et du mode de gouvernance adopté.

Bibliographie :

BECAZZINI 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.

BILLIS D., « Towards a theory of hybrid organizations », D. BILLIS (ed.), *Hybrid Organizations and the Third Sector*, Palgrave Macmillan, 2010, p. 46-69.

CHARREAUX G., DESBRIERE P., « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, n°2, juin 1998, p. 57-88.

COURLET C., « Les Systèmes Productifs Localisés. Un bilan de la littérature », *Etude et Recherches sur les Systèmes agraires et le Développement*, 33, 2002, p. 27-40.

DEMIL B., LECOCQ X., « (Re)penser le développement des organisations. Les apports du modèle économique », *Revue française de gestion*, n°181, 2008, p. 113-122.

DI DOMENICO M., TRACEY P., HAUGH H., « The dialectic of social exchange: Theorizing corporate-social enterprise collaboration », *Organization Studies*, 30, 2009, p. 887-907.

GIANFALDONI P., « Les enjeux identitaires des entreprises sociales françaises », *Entreprendre & Innover*, 1, n°17, 2013, p. 35-43.

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., MORAND P.-H., « Incentives, Procurement and Regulation of Work Integration Social Enterprises in France: Old Ideas for New Firms? », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 86, 2, 2015.

GIANFALDONI P., LEROUVILLOIS P., « L'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion par le travail », P. GLÉMAIN ET E. BIOTEAU (dir.), *Entreprises solidaires ? L'économie sociale et solidaire en questions*, Presses Universitaires de Rennes, mai 2015, p. 31-61.

GRASSL W., « Business Models of Social Enterprise: A design Approach to Hybridity », *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, vol.1, Issue 1, feb. 2012, p. 37-60.

LELOUP F., MOYART L., PÉCQUEUR B., « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale », *Géographie Economie Société*, n°4, vol.7, 2005, p. 321-332.

MASSARD N. et TORRE A., « Proximité géographique et innovation », B. PÉCQUEUR ET J.-B. ZIMMERMANN (dir.), *Economie de proximités*, Lavoisier, 2004, p. 155-183.

MIGNOT D., « Métropolisation et nouvelles polarités. Le cas de l'agglomération lyonnaise », *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, n° 36, 1999, p. 87-112.

MÜLLER S., « Business Models in Social Entrepreneurship », C. K. VOLKMANN, K. O. TOKARSKI, K. ERNST (eds.), *Social Entrepreneurship and Social Business*, Springer Gabler, Germany, 2012, p.105-131.

OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., *Business Model. Nouvelle Génération*, Pearson éditeur, Paris, 2011.

PORTER M., « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, November-december 1998, p. 77-90.

RICHEZ-BATTESTI N., MALO M.-C., « ESS et mutations organisationnelles », *RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°325, juillet 2012, p. 36-47.

SUCHMAN M. C., « Managing legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, Vol.20, n°3, 1995, p. 571-610.

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.