



**HAL**  
open science

# La “ mise en dispositif ” de Réseaux Territorialisés d’Organisations : Quel travail institutionnel à l’oeuvre ?

Céline Bourbousson

## ► To cite this version:

Céline Bourbousson. La “ mise en dispositif ” de Réseaux Territorialisés d’Organisations : Quel travail institutionnel à l’oeuvre ?. Gestion et management. Aix-Marseille Université, 2018. Français. NNT : . tel-02285978

**HAL Id: tel-02285978**

**<https://hal.science/tel-02285978v1>**

Submitted on 13 Sep 2019

**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.

# **La « mise en dispositif » de Réseaux Territorialisés d'Organisations :** Quel travail institutionnel à l'œuvre ?

Thèse soutenue publiquement pour l'obtention du titre de  
**DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION**  
Le 5 juin 2018 par

**Céline Bourbousson**

**Devant le jury composé de :**

**Madame Ariel MENDEZ,**

Professeure, Aix-Marseille Université, Directrice de thèse

**Madame Nadine RICHEZ-BATTESTI,**

Maître de Conférences, Aix-Marseille Université, Co-directrice de thèse

**Madame Nathalie RAULET-CROSET,**

Professeure, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne - IAE, Rapporteuse

**Monsieur Xabier ITÇAINA,**

Directeur de recherche CNRS, Sciences Po Bordeaux, Rapporteur

**Madame Véronique PERRET,**

Professeure, Université Paris Dauphine , Suffragante



*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*



## REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à **Nadine Richez Battesti**, qui m'a donné goût à la recherche dans le champ de l'économie sociale et solidaire, et a rendu possible ce travail de thèse. Merci de m'avoir soutenue, accompagnée, et d'avoir su m'insuffler la motivation nécessaire pour mener à bien cet exercice. Je remercie aussi chaleureusement **Ariel Mendez**, qui a codirigé cette thèse avec une implication précieuse et a toujours fait preuve à la fois d'une grande bienveillance et de beaucoup de pertinence au cours de nos différentes réunions. Je remercie aussi la **région Paca** de s'être intéressée à mon projet de recherche et d'avoir financé trois années de ce travail de thèse grâce au dispositif emploi jeune doctorant.

Un grand merci également à **Nathalie Raulet-Croset**, **Xabier Itçaina** et **Véronique Perret**, d'avoir accepté de faire partie de mon jury et d'apporter leur expertise à l'évaluation de la thèse. Expertise qui, j'en suis sûre, contribuera grandement à l'amélioration de mon travail et à la formulation de riches et stimulantes perspectives de recherche.

J'ai eu l'opportunité de jouir d'un accès privilégié au terrain en travaillant avec des personnes qui ont donné temps et énergie avec une générosité remarquable. Aussi bien dans le cadre de l'enquête que j'ai conduite au niveau national que dans celui des deux PTCE que j'ai investis, je suis extrêmement reconnaissante d'avoir pu bénéficier sans limite de la disponibilité de ces personnes. Merci beaucoup **M. Faure**, vous m'avez ouvert la porte des coulisses de l'élaboration de la politique PTCE, que je n'aurais certainement pas pu franchir sans votre aide. Merci à **Fabien Harel**, **Rodolphe Bruyer**, **Samuel Mougin** et **Benjamin Borel** pour m'avoir accueillie et reçue chaque fois que je vous ai sollicités, au sein des PTCE que vous animez.

J'ai aussi eu la chance de vivre une aventure exceptionnelle au Mexique pendant cette thèse grâce à ma participation au projet de recherche Mi Sierra. Un grand merci à **Delphine Mercier**, coordinatrice du programme qui m'a intégrée à ce travail de recherche auprès notamment d'**Anouck Bessy** et de **Fleur Leparquier**, avec qui j'ai noué une relation inoubliable. Ces quelques mois ont été pour moi une véritable bouffée d'air frais et j'en suis revenue transformée, et malgré mon poignet cassé par l'intensité de l'expérience, comblée d'apprentissages professionnels et humains. Tout cela n'aurait été possible sans toi **Garance**, qui a suscité mon intérêt pour l'aventure centraméricaine et m'a placée dans les conditions idéales de socialisation.

Merci aussi à tous les **doctorants du Lest**, dont certains sont devenus de véritables amis. **Clara**, notre collocation a malheureusement été marquée par de rudes épreuves de la vie, mais tu m'as soutenue avec un enthousiasme sans relâche, et je suis convaincue que nos chemins sont désormais liés, vers des horizons plus doux en chantant ensemble « ça ira mieux demain » ! Tous les membres du **pôle d'appui à la recherche** du LEST ont apporté une aide précieuse à la réalisation de ce travail de thèse. Je suis consciente de la chance d'avoir pu évoluer dans un environnement si favorable et vous en remercie chaleureusement : merci à toi **Stéphane**, qui nous a malheureusement quittés en chemin, à toi **Marion** d'avoir su organiser avec brio tous mes déplacements et satisfaire mes demandes les plus farfelues, à toi **Isa** pour ton professionnalisme et surtout pour ces fous rires partagés, ainsi qu'à toi **Laurent** qui a toujours trouvé des réponses à mes multiples tourments informatiques.

Enfin, dans un registre plus personnel, je remercie ma famille et mes amis de m'avoir encouragée, ou même d'être venus vous moquer de moi lors de mes premières interventions en amphi (merci **Hedi** !). **Maman, Aurélie, Julien**, je ne serais certainement pas là sans vous ! **Soumia** ma « sœur d'âme », **Pedro, Hedi, Flo, Sophie**, merci pour votre fraîcheur et votre générosité, c'est une chance inestimable de pouvoir compter au quotidien sur cette « sacrée bande de copains » ! Un clin d'œil en passant au **bar le Baptiste** à Bastia, qui a vu naître grand nombre de ces lignes, « malgré » les humeurs du patron (Thierry l'allemand), les prouesses de Maître Kader et les parties de belotte endiablées à toute heure (David et son équipe d'animaux) ! Je dis bien « malgré » parce qu'il s'est agi d'un lieu de socialisation hors pair, indispensable pour rompre avec l'isolement qui caractérise généralement les périodes de rédaction. En ce sens, je suis également extrêmement reconnaissante envers **Anne Iglesias** et **Jean-Marie Furt** qui m'ont ouvert les portes de l'université de Corte pendant mes derniers mois de thèse et avec qui j'entrevois et j'espère de riches perspectives de collaboration. Merci pour votre générosité et pour ce précieux soutien.

Je devrais m'arrêter là puisqu'il est généralement d'usage de ne pas s'attarder sur les remerciements d'ordre intime dans une thèse de doctorat. Je ne puis en revanche, dans des circonstances particulièrement douloureuses, me résigner à limiter mes remerciements à une forme convenue. Alors peu importe les codes, cette thèse t'est dédiée **papa**, toi qui est parti beaucoup trop tôt pendant son déroulement. Comment en effet ne pas te consacrer un hommage écrit dans ce document ? Il n'est certes pas destiné à devenir un *best-seller* mais il me suivra probablement tout au long de ma carrière professionnelle, et c'est une manière de te garder à mes côtés. Mon entourage le sait, ces quatre années ont été jalonnées principalement, non par le « spleen du doctorant » ou les doutes liés à la thèse, mais par les phases successives de la maladie qui t'a emporté si jeune. Mes remerciements s'adressent donc essentiellement à toi papa, pour avoir su me faire rire jusqu'à la fin, si amaigri dans ton lit d'hôpital, pour t'être battu sans jamais te plaindre de la douleur, pour nous avoir transmis, à Aurélie et moi, ta détermination inconditionnelle, tes idéaux et ton goût de la vie (bon et je dois l'admettre, peut-être aussi un peu ton sale caractère !). C'est à toi que je dois le privilège d'en être là aujourd'hui. Toi qui, depuis notre enfance, t'es toujours soucieux, peut-être trop, de notre « réussite », et t'es toujours sacrifié pour nous y accompagner. Peu importe le contenu de ce manuscrit, je sais bien que toi papa, pragmatiste dans l'âme et amoureux de la nature, tu préférerais l'action, la passion et l'engagement à ce type d'activités intellectuelles : ce n'est donc pas le contenu que je te dédie mais le symbole. D'ailleurs, je t'imagine tout beau le jour de ma soutenance, si seulement tu avais pu être toujours parmi nous, regarder ta montre l'air ennuyé et taper du coude celui de Nini : « mais qu'est-ce qu'elle raconte c'te minotte ? », en cachant pudiquement ta fierté derrière ce personnage haut en couleurs qui nous fait tant rire ! Tu disais les derniers mois qu'il fallait que tu partes pour nous « libérer ». Loin d'une libération, tu as laissé derrière toi une absence et un vide insoutenables. Les exigences de la thèse m'ont alors semblé bien dérisoires. Mais pour toi papa, j'ai choisi de la terminer et d'aller de l'avant, comme tu l'aurais souhaité. Du cimetière du village, au pied de ta montagne corse adorée là où tu reposes, sois tranquille papa. Tout ce que tu m'as transmis, je m'évertuerai à le transmettre à mon tour. Dans tout ce que j'entreprendrai, tu seras à mes côtés, alors, tu vivras éternellement.



*Riposa in pace u mo caru babbà, u lo spiritu ùn smariscera mai. . .*

## SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>7</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>9</b>
<b>Partie I : Problématique et protocole de recherche.....</b>	<b>19</b>
<b>Chapitre I : Le phénomène de polarisation territoriale : dialogue entre des politiques publiques et une littérature prolifique .....</b>	<b>27</b>
1.1.    Les modèles de polarisation français .....	28
1.2.    Les apports de la littérature sur les RTO.....	46
<b>Chapitre II : De l'action publique participative à la conception de dispositifs stratégiques.....</b>	<b>55</b>
2.1.    La Public Value Theory : soubassement de la politique PTCE.....	56
2.2.    Le PTCE : un dispositif stratégique de polarisation territoriale dans le champ de l'ESS .....	64
<b>Chapitre III :..... Le dispositif public comme véhicule et support de logiques institutionnelles .....</b>	<b>79</b>
3.1.    Approche par les logiques institutionnelles .....	80
3.2.    Contextualisation des logiques institutionnelles de l'ESS.....	100
<b>Chapitre IV : La « mise en dispositif » de projets de polarisation par des pratiques de travail institutionnel .....</b>	<b>109</b>
4.1.    Un cadre théorique pour saisir l'appropriation d'un dispositif stratégique dans un contexte de pluralisme institutionnel.....	109
4.2.    Problématique et cadre d'analyse .....	116
<b>Chapitre V : Cadre analytique et méthodologique.....</b>	<b>127</b>
5.1.    Design général de la thèse.....	127
5.2.    Collecte et analyse des données .....	139
<b>Partie II : Résultats et discussion .....</b>	<b>165</b>
<b>Chapitre VI : Le dispositif PTCE : résultat d'un nouveau référentiel d'action publique ?.....</b>	<b>173</b>
6.1.    Caractérisation des logiques institutionnelles en présence .....	174
6.2.    Analyse néo institutionnelle de l'élaboration du dispositif PTCE.....	180

6.3.	Caractérisation du dispositif stratégique PTCE .....	191
<b>Chapitre VII : Le PTCE BatirAS : un travail institutionnel difficile et un projet avorté .....</b>		<b>199</b>
7.1.	Narratif des antécédents et focus sur l'organisation mère : le contexte de « mise en dispositif » .....	200
7.2.	Identification des pratiques institutionnelles de « mise en dispositif ».....	207
7.3.	Le couplage du dispositif .....	223
<b>Chapitre VIII : Le PTCE Bou'Sol : un travail institutionnel d'hybridation des logiques institutionnelles et une pérennisation du projet .....</b>		<b>227</b>
8.1.	Narratif des antécédents et focus sur l'organisation mère : le contexte de « mise en dispositif » .....	228
8.2.	Identification des pratiques de « mise en dispositif » de Bou'Sol .....	234
8.3.	Le couplage du dispositif .....	242
<b>Chapitre IX : Perspectives comparatistes des deux processus de « mise en dispositif ».....</b>		<b>247</b>
9.1.	Analyse des logiques institutionnelles à l'œuvre dans les deux PTCE .....	247
9.2.	Comparaison des pratiques de travail institutionnel mobilisées par les deux PTCE . .....	250
9.3.	Eléments explicatifs d'une appropriation différenciée du dispositif dans les deux pôles .....	254
<b>Chapitre X : Discussion générale .....</b>		<b>265</b>
10.1.	Contributions théoriques .....	266
10.2.	Apports méthodologiques .....	278
10.3.	Implications managériales.....	280
10.4.	Limites et perspectives de recherche .....	286
<b>Conclusion .....</b>		<b>291</b>
<b>Bibliographie .....</b>		<b>297</b>
<b>Annexes.....</b>		<b>317</b>

## Introduction générale

### *Contexte*

« Les PTCE sont désormais un engagement du Gouvernement et ont été inscrits en tant que tels dans les conclusions du Comité interministériel à l'égalité des territoires » déclarait Carole Delga, secrétaire d'Etat en charge de l'Economie Sociale et Solidaire, lors de la journée de lancement du second appel à projets pour les Pôles Territoriaux de Coopération Economique. L'objet PTCE fait suite à une série de dispositifs de politique publique ayant vocation à polariser de l'activité économique dans les territoires à travers des dynamiques variées de coopération inter-entreprises. Néanmoins, il se démarque des initiatives précédentes à la fois par ses origines et son objectif. La démarche est en effet qualifiée de *bottom-up* puisqu'avant d'être institutionnalisée par l'Etat qui en a fait un article de loi et deux appels à projets interministériels, elle a été initiée par des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, rassemblés en réseaux et chapeautés par un think tank : Le Labo de l'ESS. L'objectif par ailleurs n'est plus d'accroître la compétitivité de l'économie française comme l'était celui des Pôles de Compétitivité, mais se situe plutôt dans une perspective d'équité territoriale, ce qui marque un tournant en termes de politique publique territoriale et rappelle le modèle participatif des Systèmes Productifs Locaux. En effet, le PTCE est défini par la loi<sup>1</sup> comme le :

*« regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire [...], qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale, pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants socialement ou technologiquement et porteurs d'un développement local durable »*

L'enthousiasme particulièrement vif que suscitent les PTCE au niveau de certains acteurs de terrain, de la recherche ou de la sphère publique, n'exclut pas un certain nombre de critiques et mises en garde (Abhervé, 2017, Podlewski, 2014, Fraisse, 2017). Dans le processus d'institutionnalisation, le concept s'éloigne de la définition rédigée par ses fondateurs, posant dès lors la question de l'adéquation du dispositif aux besoins des acteurs de terrain. La définition

---

<sup>1</sup> Article 9 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS

initiale, élaborée par les acteurs de terrain fondateurs de la démarche, se voit modifiée au gré des intentions stratégiques des acteurs publics qui se l'approprient.

Ce phénomène qualifié par certains de « banalisation » traverse plus globalement le champ de l'ESS (Laville et Glémain, 2010, Mendez et Richez-Battesti, 1999, Richez-Battesti et Oswald, 2010, Glémain et Taupin, 2007a et b). Historiquement, le mouvement organisé de l'ESS émerge en réaction aux dérives du modèle dominant de production et de consommation sous le régime capitaliste industriel de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. En France, les premières sociétés de secours mutuel sont créées à cette période par des ouvriers qui s'organisent collectivement pour améliorer leurs conditions de travail. Petit à petit, les formes associatives et coopératives se structurent pour se rassembler aujourd'hui au sein de ce que l'on appelle l'ESS et qui regroupe les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations. Bien que la loi de 2014 étende les frontières de l'ESS en dehors des formes juridiques précitées, le respect d'un certain nombre de principes reste de mise : libre adhésion, primauté de l'homme sur le capital, indivisibilité des réserves, ancrage territorial et gouvernance démocratique. En revanche et malgré cet accord de principes, on observe des pressions isomorphiques (DiMaggio et Powell, 1983) sur l'ensemble des organisations de l'ESS (OESS), qui tendent à adopter des pratiques issues de l'économie dominante. La dimension politique à l'origine du mouvement se dissipe alors, et certains revendiquent plutôt la reconnaissance et le développement d'une économie solidaire (Laville, 2005) qui réintégrerait directement la dimension transformatrice et l'objectif d'émancipation.

Le PTCE, pôle impulsé par des OESS qui coopèrent avec des organisations de l'économie classique, se voit donc doublement confronté à ce risque de banalisation puisqu'il est inhérent à l'ensemble du mouvement de l'ESS, et potentiellement exacerbé par l'assimilation des pratiques issues des entreprises « classiques ».

Dans ce contexte, notre travail cherchera à comprendre comment des acteurs locaux peuvent s'approprier la politique PTCE ainsi que les effets qu'elle sera susceptible de générer sur leur projet territorial. Nous nous appuyons à la fois sur une **enquête réalisée au niveau national** pour comprendre dans un premier temps les soubassements de la politique PTCE, et sur **deux études de cas de PTCE** en Paca, lauréats des appels à projets interministériels, et par voie de conséquence, soumis aux critères de financement décrétés par l'Etat.

## **Objet de la recherche et question de départ**

D'une politique publique participative à un dispositif stratégique

---

Le contexte que nous avons décrit nous inscrit dans l'analyse d'un processus original et complexe. Il nous confronte à l'élaboration d'une politique publique dite participative, qui s'inscrit dans un mouvement de reconfiguration de l'action publique au profit de systèmes d'analyse beaucoup plus ouverts (Lascoumes Le Galès, 2012). La sémantique et le référentiel d'action qu'elle mobilise reflètent clairement une posture de type Public Value Theory (PVT) (Moore, 1995) qui ambitionne de « révéler les préférences collectives » en associant un spectre élargi de parties prenantes à l'action publique. La PVT se présente comme une alternative au New Public Management (NPM), elle se veut post-compétitive en déplaçant la focale des résultats vers les relations. Contrairement au NPM, ce n'est plus l'efficacité ni la réduction des coûts qui priment mais la création de valeur publique, c'est-à-dire la fourniture de services répondant à des besoins exprimés concrètement et collectivement.

Un certain nombre d'auteurs ont toutefois relativisé voire nié la concrétisation de ces objectifs théoriques dans l'élaboration pratique de politiques dites de type PVT. Pour Rhodes et Wanna (2007), les managers publics en charge de telles politiques se voient octroyer un rôle prépondérant qui annule les bénéfices supposés de la participation citoyenne. En un sens, ces critiques reviennent à relativiser la portée alternative de la PVT vis-à-vis du NPM.

Il nous semble alors que même lorsqu'elle se dit participative, l'action publique répond prioritairement à une fonction stratégique définie au sein de la sphère étatique. Plutôt que démocratisée, l'action publique est « instrumentée ». La dimension participative s'inscrit alors dans le registre rhétorique de l'élaboration d'un instrument et ne se traduit pas par les effets escomptés de création de valeur publique. D'après Aggeri et Labatut (2010), l'instrument est politique : *« Il est le véhicule d'un dessein, d'une force. Il vise le contrôle des comportements et est destiné à produire des effets. L'instrument économique ou d'action publique présente certes les traits apparents d'un outil de gestion mais il revêt une dimension politique clairement revendiquée. »*

Nous considérons alors que malgré son intention affichée, une politique dite participative échappe difficilement au façonnage politique et stratégique de la sphère publique. Nous retenons d'ailleurs la notion de dispositif dans sa conception foucauldienne pour appréhender le processus d'élaboration de la politique de polarisation territoriale qui fait l'objet de notre

recherche. Cette notion a l'avantage de s'intéresser non seulement à l'instrument mais aussi au réseau qui s'établit entre les éléments hétérogènes qui y sont liés, qu'ils soient discursifs ou non (Agamben, 2014).

Les dispositifs tendent à banaliser les secteurs qu'ils colonisent

---

De nombreux travaux ont montré que les dispositifs sont vecteurs de banalisation, puisqu'ils sont porteurs d'un système de normes, de valeurs et d'une conception propre de la performance (eg : Berry, 1983 ; Aggeri et Labatut, 2014 ; Lascoumes et Le Galès, 2005 ; Peters, 2002).

Nous avons vu plus haut que par essence, les projets de polarisation territoriale dans l'ESS sont exposés au risque de banalisation. Comment alors minimiser ce risque alors même que l'entrée dans un dispositif l'accroît ?

Les projets de polarisation dans l'ESS impliquent des logiques d'action hétérogènes et potentiellement contradictoires

---

Les projets candidats à un dispositif de polarisation territoriale dans l'ESS émergent au carrefour de plusieurs logiques : celles que la littérature désigne comme marchande / non marchande (Enjolras, 1995), for profit / non profit (Tomlinson et Schwabenland, 2010), ou encore de marché et de bien-être social (Pache et Santos, 2013), et qui peuvent reposer sur des objectifs contradictoires et être génératrices de conflit. Ces logiques institutionnelles constituent des systèmes de normes et valeurs qui façonnent les pensées et actions des individus (Friedland et Alford, 1991 ; Thornton et Ocasio, 2008 ; Scott, 2001).

En effet, les organisations de l'ESS, qui cherchent à atteindre un objectif social en déployant souvent des activités commerciales se retrouvent tendues entre les prescriptions potentiellement contradictoires que ces deux dimensions suscitent. Doivent-elles recruter des professionnels salariés pour prioriser l'efficacité dans un environnement de plus en plus réglementé, ou favoriser le bénévolat et l'investissement intense dans la mission sociale ? Doivent-elles – lorsque le statut l'autorise- partager les bénéfices entre les membres, ou les réinvestir dans la mission sociale ? Doivent-elles fusionner et mutualiser leurs ressources pour générer des économies d'échelle ou privilégier leur ancrage territorial ?

Les projets de polarisation territoriale sont d'autant plus concernés par ce type de dilemmes qu'il y sont doublement confrontés : (1) dans leur **forme organisationnelle** puisqu'ils rassemblent des groupes d'acteurs aux intérêts potentiellement divergents -acteurs de l'ESS,

acteurs de l'entreprise classique, collectivités, centres de recherche- (2) et dans leurs **objectifs** puisqu'ils visent à la fois la génération de retombées économiques de plus en plus issues d'un autofinancement et la contribution à un développement local durable.

Comment dès lors les acteurs qui s'approprient un dispositif de polarisation territoriale peuvent-ils gérer les tensions inhérentes à ce pluralisme institutionnel ?

L'approche par les logiques institutionnelles (Friedland et Alford, 1991 ; Thornton et Ocasio, 2008 ; Scott, 2001) apporte un premier élément d'analyse. Ces dernières années, un foisonnement de contributions ont permis de mieux appréhender la coexistence de logiques institutionnelles concurrentes au sein d'une organisation ou d'un champ. Alors même que la théorie des logiques institutionnelles considérait à l'origine la coexistence de logiques institutionnelles concurrentes uniquement de manière temporaire et instable, un certain nombre de travaux récents analysent les stratégies de conciliation ou d'hybridation qui peuvent contribuer à la pérennisation d'une organisation hybride (Battilana et Dorado, 2010 ; Battilana et Lee, 2014).

Comme le remarquent Pache et Santos (2013), au-delà du constat d'hybridité et de l'analyse de l'émergence ou de la dimension conflictuelle de logiques institutionnelles identifiées, la manière dont les organisations intègrent concrètement des éléments en provenance de ces logiques reste largement sous-étudiée.

Question de départ

---

Ces éléments nous amènent à nous poser la question suivante :

***Quels sont les effets d'un dispositif sur la structuration d'un projet de polarisation territoriale caractérisé par des logiques d'actions hétérogènes ?***

Pour y répondre, notre thèse s'articule autour de deux grandes parties : la première retrace le cheminement qui a mené à l'élaboration de la problématique ainsi que le protocole de recherche mis en œuvre pour y répondre, la seconde s'attache à une présentation des résultats et de leur discussion.

***Architecture du manuscrit***

- Dans la première partie, nous commençons par poser le cadre contextuel de notre recherche. Le **chapitre I** est donc de type contextuel. Il retrace la genèse des différentes

politiques publiques de « clusterisation » en France ainsi que les référentiels théoriques qui les ont irriguées. Elle nous permet de comprendre dans quel contexte la politique PTCE émerge et quels sont ses antécédents. Caractérisé comme un modèle de polarisation territoriale coopératif, le PTCE s'inscrit dans une lignée de dispositifs en matière d'aménagement du territoire, dont la conception a connu des inflexions radicales depuis l'après-guerre. D'abord envisagés dans une perspective redistributive, les pôles industriels ont suivi une logique de déconcentration de l'activité nationale. Suite à l'effondrement du système fordiste dans les années 70 et sous l'influence du relatif « succès » des districts marshalliens, l'échelon local devient privilégié en matière d'intervention publique et des expérimentations de polarisation participative s'opèrent (Systèmes Productifs Locaux). Dans les années 2000 et sous l'influence de la rhétorique portérienne, le Pôle de Compétitivité (Mendez et Mercier, 2006) témoigne d'un bouleversement majeur en visant non plus à dynamiser des territoires en déclin mais à générer de la compétitivité nationale et soutenir majoritairement des « fleurons » de l'industrie. C'est dans ce contexte qu'émerge en parallèle dans les années 2010 la **politique PTCE**. Des réseaux de l'économie sociale et solidaire réclament alors la reconnaissance de formes alternatives de polarisation, visant non pas un objectif d'efficacité et de compétitivité mais plutôt de développement local durable. Dans un contexte d'institutionnalisation inédit de l'ESS en France, l'Etat s'approprie rapidement le concept, initie deux appels à projets et intègre le PTCE dans le texte de loi sur l'ESS.

Les chapitres II à IV constituent la construction progressive de notre cadre théorique. Dans le **chapitre II**, nous cherchons à développer une grille d'analyse pour appréhender l'élaboration de la politique PTCE au niveau **macro**. Nous nous munissons alors d'un outillage susceptible de saisir les évolutions de l'action publique, vers l'élaboration de politiques dites participatives et qui s'inspirent de l'approche par la valeur publique (Moore, 1995). Malgré cet aspect participatif, nous mettons progressivement en lumière le rôle prépondérant des managers publics et en venons à mobiliser les travaux relatifs à l'instrumentation de l'action publique et la notion de dispositif Foucauldien. Nous considérons alors que le PTCE, en tant que dispositif, comprend une dimension stratégique affirmée et reflète les intérêts et jeux de pouvoir qui ont façonné son institutionnalisation.

Forts de l'exposition de ces éléments, nous développons dans le **chapitre III** une revue de littérature qui donne lieu à l'élaboration du cœur de notre cadre théorique, que nous mobiliserons aussi bien au niveau **macro** que **méso** : l'approche par les logiques institutionnelles. Comme nous l'avons dit plus haut, notre objet d'étude a l'importante

caractéristique de combiner des logiques institutionnelles concurrentes. La littérature étudiée nous permet de caractériser les logiques de l'économie sociale et solidaire : la logique marchande, la logique politique et la logique sociale. La caractérisation de ces logiques nous permettra dans la partie empirique une confrontation avec celles que nous retrouvons sur le terrain : les logiques qui caractérisent le dispositif macro PTCE et celles qui sont présentes dans les deux Réseaux Territorialisés d'Organisations (RTO) que nous analysons.

Le **chapitre IV** nous donne des outils concrets pour analyser les modalités d'adoption d'un dispositif par les projets qui s'en emparent. Il servira donc exclusivement à l'analyse du niveau **méso** avec nos deux études de cas. Nous mobilisons un second volet de la théorie néo-institutionnelle qui s'intéresse à la manière dont les individus contribuent volontairement à la création, au maintien et à la rupture d'institutions (Lawrence et Suddaby, 2006). Cette approche a d'ailleurs été identifiée comme une grille d'analyse particulièrement adéquate pour comprendre la gestion des tensions relatives à des logiques institutionnelles contradictoires (Deroy et Clegg, 2015, Jarzabkowski et al, 2013, Reay et Hinings, 2009, Smith et Lewis, 2011, Zilber, 2011). Utiliser cette grille d'analyse du **travail institutionnel** paraît alors doublement légitime au regard de la compréhension de notre objet : d'une part elle nous permet de cerner les pratiques mobilisées pour « mettre en dispositif » un projet de polarisation territoriale et donc l'adapter à un nouvel environnement institutionnel, d'autre part elle ouvre la voie à une analyse plus fine des pratiques effectivement mises en œuvre pour gérer le pluralisme institutionnel inhérent à la nature de ces pôles. Le cadre du travail institutionnel se révèle alors le plus pertinent pour fournir une grille de compréhension des pratiques mobilisées à la fois pour « mettre en dispositif » des projets de pôles et hybrider ces logiques institutionnelles concurrentes.

Ce cheminement nous amène à poser la problématique suivante :

***Problématique : Comment s'opère le travail institutionnel de « mise en dispositif » d'un projet de polarisation territoriale caractérisé par la coexistence de logiques institutionnelles concurrentes ?***

Une fois le cadre théorique posé, le **chapitre V** clôture notre première partie en explicitant notre méthodologie qualitative. Nous situons notre recherche dans le cadre épistémologique constructiviste pragmatique et adoptons une posture critique. Nous répondons à notre

problématique par une étude multi-cas de deux PTCE sélectionnés en fonction de critères précis. Pour faciliter la comparaison, nous avons choisi Bou'Sol et BatirAS, qui œuvrent tous les deux à la structuration de filières écologiques. Ils sont aussi lauréats des AAP interministériel, critère indispensable pour mesurer l'influence du dispositif sur les projets, avec la précieuse distinction d'avoir remporté chacun un AAP différent ; ce qui nous permettra d'observer l'évolution du dispositif PTCE entre les 2 AAP . Notre mode de recueil principal de données est constitué par des entretiens semi-directifs (37) auprès des membres des deux pôles, mais aussi auprès des acteurs ayant participé à l'élaboration du dispositif PTCE au niveau national. C'est bien là une particularité de notre travail de thèse de privilégier une analyse multi-niveaux pour une meilleure compréhension du phénomène observé (Lecocq, 2012). Ces entretiens ont alors été retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse thématique avec un codage *a priori* et émergent (Miles et Huberman, 2003) *via* le logiciel N'vivo 10. L'analyse a été complétée par de l'observation non-participante ainsi que par le recueil de données secondaires (documentation interne et externe).

La deuxième partie du manuscrit s'attache à présenter nos résultats en quatre temps Le **chapitre VI** s'intéresse aux caractéristiques du dispositif PTCE tel qu'élaboré au niveau **national**. Il cherche à comprendre : (1) la nature des logiques institutionnelles qui structurent le dispositif public national PTCE, pour ensuite (2) saisir l'influence du dispositif sur les deux pôles lauréats et ses modalités d'appropriation. Nos résultats révèlent que le dispositif sert *in fine* des objectifs de normalisation de l'ESS et que la logique gestionnaire y tient une place de plus en plus importante.

Les **chapitres VII et VIII** relatent les études de cas des deux PTCE analysés. Ils nous permettent donc à la fois de dresser un diagnostic des logiques institutionnelles qui agissent et évoluent dans les deux pôles et de caractériser les pratiques de travail institutionnel mobilisées par leurs acteurs pour s'approprier le dispositif. BatirAS mobilise des pratiques de travail institutionnel largement dominées par la logique civique. D'ailleurs, il est le seul à mettre en œuvre des pratiques de type résistance institutionnelle, catégorie issue de notre codage émergent. Il met en place en phase 1 des pratiques qui cherchent à contourner, voire à résister aux pressions institutionnelles et aux normes dominantes du secteur de la construction. Ses dirigeants opèrent en revanche un changement de stratégie en phase 2 et introduisent la logique gestionnaire pour chercher à pérenniser le pôle en difficulté économique. L'hybridation des deux logiques ne s'opère pas et BatirAS est amené à cesser ses activités. Bou'Sol connaît un processus d'évolution plus linéaire et mobilise des pratiques de travail institutionnel

caractérisées à la fois par la logique civique et par la logique gestionnaire. Même au sein des pratiques de déstabilisation institutionnelle, c'est l'objectif d'efficacité propre à la logique gestionnaire qui motive les acteurs.

Dans un troisième temps, le **chapitre IX** entreprend une perspective comparatiste des deux études de cas pour rendre plus claires les déclinaisons du dispositif sur les deux terrains et déterminer les variables contextuelles qui ont ou non permis de pérenniser le dispositif au niveau méso. Il apparaît alors que la « mise en dispositif » durable de projets de polarisation territoriale dépend de la mobilisation de pratiques de travail institutionnel susceptibles d'hybrider de façon permanente et durable les logiques civique et gestionnaire.

Enfin, nous concluons cette deuxième partie par une discussion dans le **chapitre X** à travers laquelle nous cherchons à mettre en perspective les résultats obtenus dans les chapitres 5 à 8 au regard de la littérature analysée dans la partie 1. Cette **discussion** nous amène à conceptualiser un nouveau type de dispositif que nous qualifions de normalisateur. Aussi, l'analyse multi-niveau génère plusieurs apports théoriques : (1) elle permet d'entrevoir de façon originale les conditions de la compatibilité de deux logiques institutionnelles antagonistes, (2) elle donne à voir le rôle que peut jouer un dispositif selon la nature des logiques institutionnelles présentes dans les projets qui s'en emparent et selon la nature de leurs pratiques de travail institutionnel.

L'architecture de notre manuscrit prend ainsi la forme suivante :

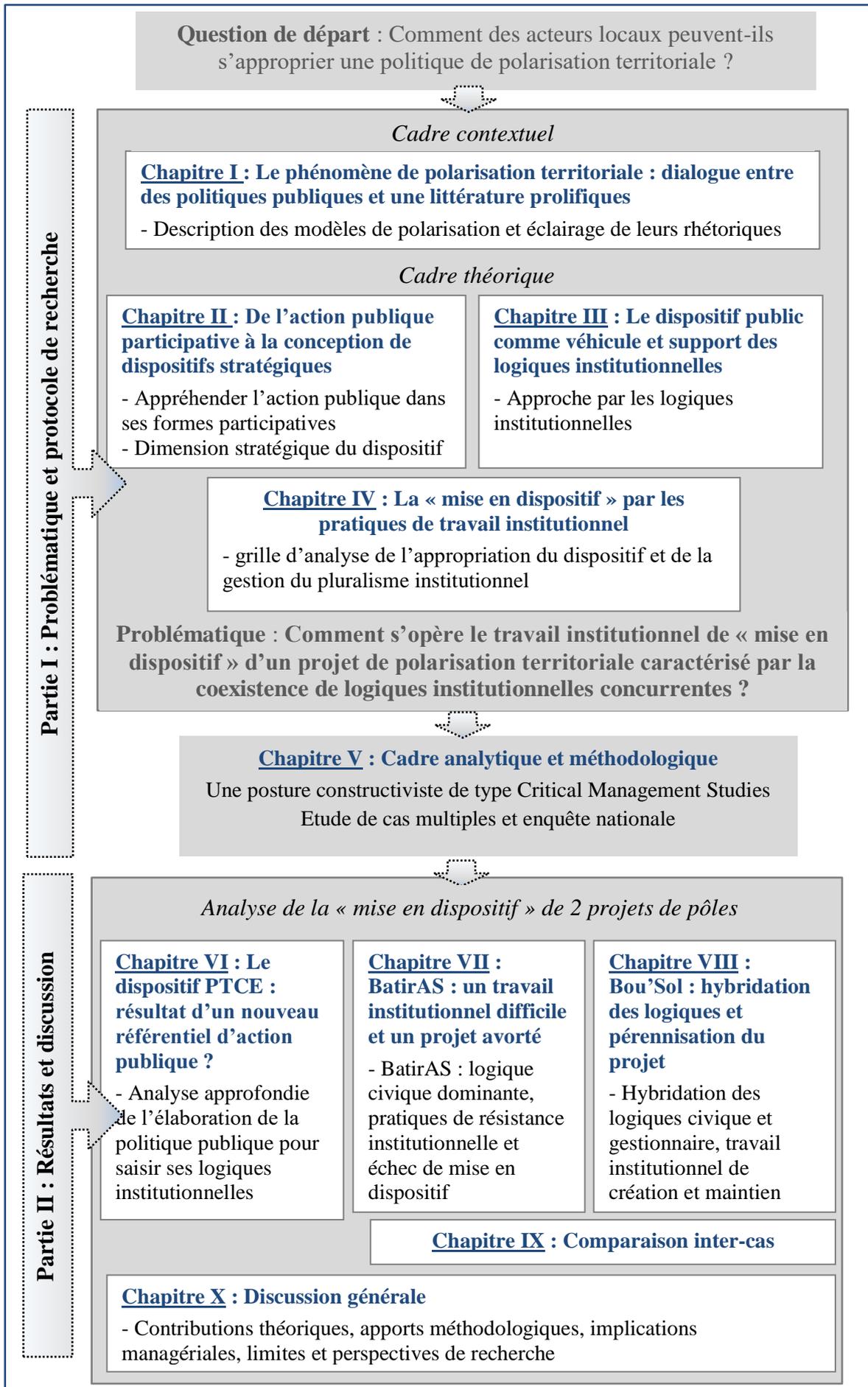


Figure 1: Architecture du manuscrit

# Partie I : Problématique et protocole de recherche

## Chapitre I : Cadre contextuel

- Les modèles de polarisation français : redistributif, participatif, compétitif et coopératif
- Les apports de la littérature sur les RTO (réseaux territorialisés d'organisations)

## Chapitre II : Cadre théorique 1/3

- Outillage conceptuel pour appréhender la politique PTCE au niveau national, supposée *bottom-up* mais institutionnalisée comme dispositif stratégique
- Instrumentation de l'action publique et dispositif foucauldien

## Chapitre III : Cadre théorique 2/3

- La théorie des logiques institutionnelles pour caractériser le dispositif (macro) et les RTO (méso)
- Opérationnalisation des LI dans le champ de l'ESS consubstantiel aux deux niveaux

## Chapitre IV : Cadre théorique 3/3

- Le cadre du travail institutionnel pour saisir au plus près l'appropriation du dispositif macro par les RTO au niveau méso
- Des pratiques de création, de maintien et de rupture institutionnelle

## Chapitre V : Cadre analytique et méthodologique

- Expliciter notre posture épistémologique
- Construire notre démarche méthodologique
- Présenter nos données empiriques et leurs modalités d'analyse



# Introduction de la partie I

---

La première partie de la thèse se compose d'une revue de littérature suivie de la présentation de notre cadre épistémologique et méthodologique. Elle débouche donc sur l'explicitation de notre problématique et des questions de recherche qui la sous-tendent. Ces questions émergent d'un long processus de construction analytique que nous nous efforçons de rendre transparent au fil de la retranscription de notre réflexion. Pour faciliter la lecture, commençons justement par expliquer la construction progressive de notre cadre théorique en insistant sur les notions qui justifient le passage d'un chapitre à l'autre.

En situant dans le premier chapitre contextuel l'objet PTCE au sein des différents modèles de polarisation territoriale, nous soulignons d'entrée de jeu le risque de normalisation qu'il encourt. Précisons qu'il ne s'agit pas d'un choix arbitraire mais motivé par plusieurs constats de départ, qui dessinent notamment les prémisses d'un phénomène d'instrumentalisation par l'Etat. Ces premières observations de terrain ont d'emblée orienté notre regard sur le processus d'institutionnalisation de l'initiative citoyenne PTCE, qui émerge du travail d'un inter-réseau de l'ESS<sup>2</sup> (un regroupement de têtes de réseaux représentatives de l'ensemble des OESS) mais s'en éloigne assez rapidement. Nous sommes alors face à un paradoxe que nous nous devons d'expliquer : comment se peut-il que le risque de normalisation soit si prégnant alors même que la politique est supposée être *bottom-up* et issue d'un collectif d'OESS qui vise un « *changement de cap civilisationnel* »<sup>3</sup> ? En effet, si l'on s'en tient à une lecture de surface et descriptive, la politique PTCE se présente comme participative et révélatrice des besoins exprimés dans les territoires. Elle fait donc des références implicites mais permanentes à l'approche de la **Public Value Theory** (Moore, 1995) qui défend l'élaboration de dispositifs

---

<sup>2</sup> le Labo de l'ESS : think tank de l'ESS, le RTES (Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire) qui réunit des collectivités locales qui s'engagent autour d'une charte pour le développement de l'économie sociale et solidaire, le CNCRESS (Conseil National des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS)) qui regroupe les CRESS pour répondre à leur besoin de structuration en région et pour favoriser une meilleure reconnaissance de leurs actions au niveau national, le COORACE qui est une fédération nationale de l'économie sociale et solidaire qui rassemble 548 OESS surtout constituées sous la forme de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), enfin le MES (Mouvement pour l'économie solidaire) qui cherche à contribuer au développement de l'économie solidaire qu'il définit comme : « l'ensemble des activités de production, d'échange, d'épargne et de consommation contribuant à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens »

<sup>3</sup> « Pour une autre économie », Alternatives économiques, hors série poche – n° 46bis – novembre 2010

publics sur la mobilisation d'une gouvernance de réseau et en associant un large spectre de parties prenantes pour mieux révéler les besoins sociaux et y répondre.

Il nous revient donc dans le chapitre II de commencer par exposer les fondements de cette approche, qui cherche à associer les citoyens à l'élaboration de la politique publique. Les pratiques qui s'en inspirent ont été identifiées et analysées principalement dans les pays anglo-saxons (Australie, Royaume-Uni, Etats-Unis) mais aussi dans la plupart des pays de l'OCDE. Le paradoxe mentionné plus haut nous amène à confronter et à compléter cette approche par un cadre susceptible d'appréhender la **dimension stratégique** d'un dispositif de politique publique lorsqu'il est institutionnalisé par l'Etat, et les rapports de force qu'il intègre. A cet effet, nous retenons le cadre d'analyse foucauldien, qui apparaît comme le plus complet pour cerner au mieux ces enjeux. En s'appropriant l'initiative PTCE, à l'origine *bottom-up*, l'Etat en fait un dispositif, qui par essence, contribue souvent à normaliser les domaines qu'il colonise. Cela étant dit, nous prenons garde à ne pas considérer seulement la dimension contraignante du dispositif en explicitant également son potentiel d'habilitation des utilisateurs.

Une fois cette entrée par l'échelle macro opérée, nous raccrochons plus directement à notre question de recherche, qui s'intéresse au niveau des acteurs territoriaux qui s'emparent du dispositif, donc au niveau des pôles lauréats de l'appel à projets PTCE. Nous constatons que, par définition, ils émergent dans des contextes caractérisés par plusieurs logiques : marchande, publique et réciprocaire. Une branche issue de la littérature néo-institutionnelle s'intéresse justement à ce phénomène d'hétérogénéité des systèmes de valeurs et de représentations et le qualifie de contexte de **pluralisme institutionnel**. C'est donc sur l'approche par les logiques institutionnelles que nous nous appuyons dans le chapitre III pour pouvoir disposer d'une grille à même d'analyser les modalités de confrontation, de domination ou d'hybridation de différentes logiques institutionnelles. Il est important de préciser que ce cadre servira aussi bien au niveau méso de nos deux études de cas qu'au niveau macro d'élaboration de la politique PTCE. Un des enjeux forts de notre travail est bien de faire dialoguer ces deux niveaux d'analyse puisqu'un dispositif n'est pas neutre, mais porteur d'un système de représentations et de valeurs, donc d'une ou de plusieurs logiques institutionnelles. Le dispositif PTCE en porte donc, et il va se voir approprié dans des contextes territoriaux qui en portent aussi.

Ce fil conducteur nous ramène dans le dernier chapitre (chapitre IV) de cette partie théorique à expliciter le cadre que nous mobiliserons pour **appréhender les pratiques** mises en oeuvre par les PTCE pour s'approprier le dispositif national dans ce même contexte de pluralisme

institutionnel. C'est donc exclusivement sur le niveau d'analyse méso qu'il sera sollicité pour prendre en compte les pratiques concrètes de gestion du pluralisme institutionnel. Toujours dans le registre de la théorie néo-institutionnelle, c'est l'approche par le travail institutionnel qui éclairera les pratiques de création, de maintien ou de rupture institutionnelle déployées par les acteurs locaux pour mener à bien le processus d'appropriation et réaliser les ajustements nécessaires pour que le dispositif national coïncide aux réalités locales.

La figure 2 ci-dessous s'attache à illustrer le cheminement de construction de notre partie théorique (chapitre II à IV), notamment en représentant par des flèches l'introduction des notions qui induisent le passage d'un chapitre à l'autre.

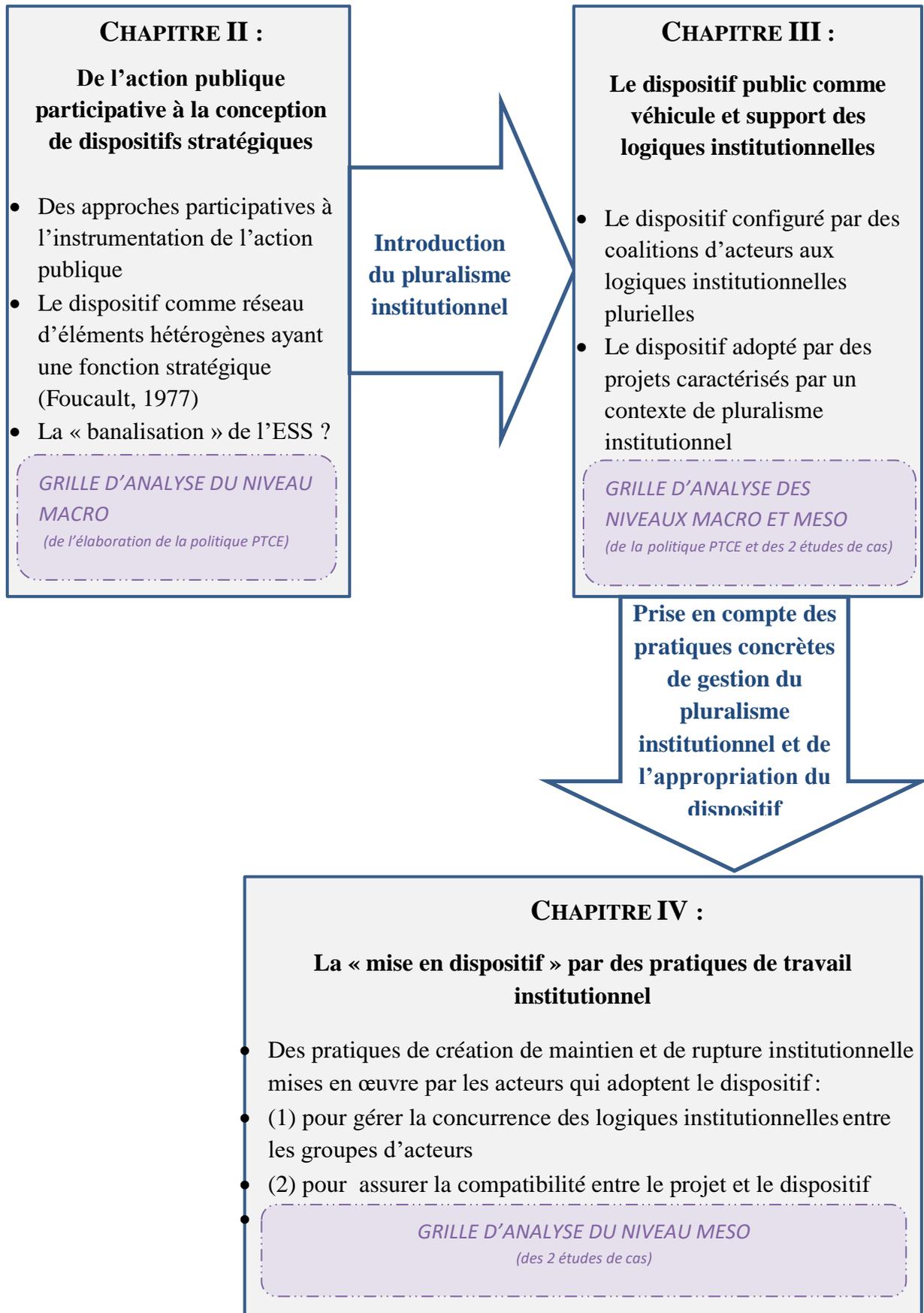


Figure 2 : Schéma de construction du cadre théorique

# Chapitre I

---

---

## Le phénomène de polarisation territoriale : dialogue entre des politiques publiques et une littérature prolifiques

---

Partie I : Protocole	<b>Chapitre 1</b> : Le phénomène de polarisation territoriale : politiques publiques et littérature		
	<b>Chapitre 2</b> : De l'action publique participative à la conception de dispositifs stratégiques	<b>Chapitre 3</b> : Le dispositif comme véhicule et support des LI	
	<b>Chapitre 4</b> : La « mise en dispositif » par les pratiques de travail institutionnel Problématique		
	<b>Chapitre 5</b> : Cadre analytique et méthodologique		
	Partie II : Résultats	<b>Chapitre 6</b> : Le dispositif PTCE : résultat d'un nouveau référentiel ?	<b>Chapitre 7</b> : BatirAS : un travail institutionnel difficile
<b>Chapitre 9</b> : Comparaison inter-cas			
<b>Chapitre 10</b> : Discussion générale			

# Plan du Chapitre I

---

<b>1.1. Les modèles de polarisation français.....</b>	<b>28</b>
1.1.1. Le modèle redistributif.....	28
1.1.1.1. Les grands programmes et grands groupes industriels nationaux .....	28
1.1.1.2. La notion de pôle de croissance comme catégorie structurante .....	29
1.1.2. Le modèle participatif .....	29
1.1.2.1. La politique des Systèmes Productifs Locaux .....	29
1.1.2.2. Influence de l'école Marshalienn.....	30
1.1.3. Le modèle compétitif .....	32
1.1.3.1. La politique des Pôles de compétitivité.....	32
1.1.3.2. La rhétorique Porterienne .....	32
1.1.4. Le modèle coopératif .....	33
1.1.4.1. La politique Pôle Territorial de Coopération Economique.....	33
1.1.4.2. La recherche sur les PTCE .....	35
1.1.4.3. Panorama et spécificités des PTCE .....	36
1.1.4.1. Un risque de banalisation intrinsèque à la politique PTCE .....	39
1.1.5. Comparaison des modèles de polarisation .....	45
<b>1.2. Les apports de la littérature sur les RTO.....</b>	<b>46</b>
1.2.1. L'Aspect territorial des RTO .....	47
1.2.1.1. Le territoire : un système complexe.....	48
1.2.1.2. Les formes de polarisation territoriale.....	49
1.2.2. La gouvernance des RTO.....	49
1.2.3. Les formes de coopération au sein des RTO.....	50

## Chapitre I : Le phénomène de polarisation territoriale : dialogue entre des politiques publiques et une littérature prolifiques

### *Introduction du chapitre contextuel*

Systèmes productifs locaux, grappes d'entreprises, Pôles de compétitivité, technopôles, pôles d'excellence rurale, Pôles Territoriaux de Coopération Economique, sont autant de dispositifs de politiques publiques qui se sont multipliés en France ces trente dernières années. Il s'agit de soutenir l'émergence et/ou la consolidation de pôles d'entreprises ancrés sur des territoires, autour de filières de production ou de nature multi activités. Le soutien public au phénomène d'agglomération territoriale s'est nourri d'une littérature scientifique prolifique. Le recours à la théorie s'est opéré soit pour modéliser des pratiques existantes et les diffuser, soit comme nous le verrons plus bas, avec l'ambition d'élaborer des modèles de développement locaux encore inexistantes selon une approche normative (Balas, 2010).

Ce regain d'intérêt pour le local dans un contexte de globalisation de l'économie, caractérisé par une augmentation exponentielle des échanges, un mouvement de financiarisation sans précédent et la concentration de la production au sein de Chaînes Globales de Valeurs (CGV) (Palpacuer et Balas, 2010) semble pour le moins paradoxal.

Dans ce chapitre, nous cherchons à contextualiser l'émergence du Pôle Territorial de Coopération Economique, dernier avatar des formes polarisées de développement économique, avec comme spécificité une dimension Economie Sociale et Solidaire (ESS) affirmée.

Dans une **première section**, nous retraçons la généalogie du PTCE en nous intéressant à la succession de politiques publiques de polarisation en France. Nous éclairons les ressorts de l'apparent paradoxe du « retour du local » (Pecqueur, 2006) en décrivant pour chaque période les objectifs visés par les pouvoirs publics et les référentiels d'action mobilisés.

Dans la **seconde section**, nous commençons par résumer les apports de la littérature concernant RTO de toutes formes – qu'ils soient clusters, districts industriels ou autres types de pôles. Nous nous intéressons à trois dimensions principales : l'aspect territorial, la gouvernance et les formes de coopération.

## **1.1. Les modèles de polarisation français**

Pour comprendre l'environnement institutionnel et politique du PTCE, il nous semble indispensable de situer ce dispositif et de le caractériser au regard de ceux qui lui ont précédé, voire qui existent toujours à ses côtés (cas du Pôle de Compétitivité). Nous proposons donc ici de retracer la généalogie des formes historiques de polarisation territoriale en France, en prenant soin de mettre au jour les politiques publiques qui les ont structurées, les acteurs institutionnels qui les ont façonnées ainsi que la nature de leurs relations avec la littérature scientifique. Adoptant dans le cadre de cette thèse une posture critique, nous cherchons aussi à mettre en évidence les différentes rhétoriques qui ont contribué à l'émergence, à la diffusion puis à l'essoufflement de chaque modèle de polarisation. Nous nous appuyons en cela sur les travaux de Balas (2010), qui nous permettent de dégager différents parangons du développement local. Au sein des différents registres de rhétorique dominants pour chaque modèle de polarisation, nous donnons à voir les postulats fondamentaux qui ont sous-tendu l'élaboration des dispositifs de politique publique. Nous appréhendons ces postulats comme faisant partie d'un mythe (Barthes, 1957), qui a pour chaque modèle de polarisation, motivé le soutien public.

### **1.1.1. Le modèle redistributif**

#### **1.1.1.1. Les grands programmes et grands groupes industriels nationaux**

La politique française d'aménagement du territoire dans la période d'après-guerre s'organisait autour de mesures de déconcentration industrielle, qui visaient à transférer les activités concentrées dans la région parisienne vers la province. Les besoins impérieux de reconstruction sur le territoire national, que ce soit en termes de logements ou d'infrastructures, ont suscité des politiques publiques redistributives, qui *via* le multiplicateur keynésien, cherchaient à établir des pôles industriels de façon linéaire et en misant sur un phénomène de « ruissellement ». Les industries nationales ainsi implantées étaient supposées irriguer le tissu économique local et générer des effets d'entraînement bénéfiques à toutes les entreprises locales qui gravitaient autour d'elles. C'est dans cette perspective qu'ont été insufflés les programmes de sidérurgie à Fos, de télécommunications à Sophia-Antipolis, de nucléaire et électronique à Grenoble, et d'aéronautique à Toulouse.

### 1.1.1.2. **La notion de pôle de croissance comme catégorie structurante**

La rhétorique dominante de ce modèle redistributif se nourrit des travaux de Perroux (1961) et dans une large mesure de la théorie de la base. La notion d'espace polarisé émerge avec Perroux (1950) qui défend l'idée qu'il y a dans l'espace des polarisations induites par des implantations d'industrie lourde et provoquant des effets induits et cumulatifs de développement. Ces pôles de croissance pouvaient être « naturels », lorsqu'ils s'appuyaient sur la présence de matières premières, de réseaux de communication, de ressources financières ou d'industries amont, tel que l'axe Rhin Rhône (Pecqueur, 2007). Mais ils pouvaient aussi, et le plus souvent, être créés *ex nihilo* par une politique d'implantation d'activités dites « monotrices ». Il en va ainsi des programmes nationaux nucléaire, de télécommunications ou de sidérurgie mentionnés plus haut.

Ce modèle a été créé autour d'un mythe, poussé par l'utopie développementiste des Trente Glorieuses (Pecqueur, 2007), qui ignore les spécificités et les ressources des territoires, et n'a pas tardé à s'essouffler avec la crise des années 70. La logique d'un développement hétéronome impulsé par l'Etat, et basé sur la dynamique d'une grande entreprise implantée sur un territoire dont elle n'utilise ni ne valorise les ressources a rapidement rencontré ses limites (Pecqueur, 2007).

Les pôles de croissance ont connu de fortes difficultés d'intégration dans le tissu économique local, qui ont amené certains à les comparer à des « cathédrales dans le désert ». La polarisation n'a donc pas tenu toutes ses promesses et les effets d'entraînements n'ont pas été à la hauteur des espérances. L'action de la DATAR et sa « géographie volontaire » (Courlet, 2001) réduisait l'action publique sur un territoire à la « *projection d'un plan sur un espace inerte* ». Cette politique a contribué à nier les spécificités des territoires infranationaux pour mettre en place une « économie concertée » basée sur une construction forcée de l'industrie autour de grands groupes à vocation nationale et internationale.

## **1.1.2. Le modèle participatif**

### 1.1.2.1. **La politique des Systèmes Productifs Locaux**

Suite aux désillusions liées aux politiques de déconcentration exposées plus haut, l'Etat s'appuie dans les années 1980 sur les lois de décentralisation (1982-1983) et privilégie l'échelon local comme niveau pertinent d'intervention en matière de politiques économiques.

Le dispositif des Systèmes Productifs Locaux (SPL) est lancé à la fin des années 1990 dans un contexte de revalorisation du local et de refonte des liens et des solidarités traditionnelles entre les différents acteurs des territoires (Balas, 2010). Courlet (2002, p.88) définit le SPL comme : « *un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives, au sens large du terme (entreprises industrielles, de services, centres de recherches et de formation, interfaces, etc.), qui entretiennent entre elles des rapports plus ou moins intenses.* » 96 candidatures sont retenues à la suite d'un appel à projet lancé par la DATAR (1998), sur la base d'un repérage empirique préalable ayant identifié 220 SPL potentiels. Il est important de noter que les SPL existaient bien avant leur institutionnalisation, mais ont été condamnés par l'« impératif industriel » visant à homogénéiser les structures industrielles durant la période d'après-guerre décrite plus haut.

Le bilan des SPL en demeure mitigé. Les collectivités locales ont apporté leur soutien aux entreprises essaimées des laboratoires de recherche publics, donnant ainsi naissance à des concentrations de petites entreprises innovantes comme dans le cas de la ZIRST à Grenoble. Alors même qu'un des objectifs du dispositif était de valoriser ce type de zones à fort potentiel présumé d'innovation, en soutenant districts technologiques et autres technopôles (Pecqueur et Rousier, 1992), l'innovation n'a pas été à la hauteur des espérances et les activités à forte intensité technologique ont été absentes des SPL (Balas, 2010).

#### **1.1.2.2. Influence de l'école Marshallienne**

La rhétorique qui a alimenté l'élaboration des SPL en France s'inspire largement d'une réactualisation de la théorie du district industriel marshallien. La crise des années 1970 et l'effondrement du système de production fordiste ont ébranlé le corpus théorique de l'économie du développement et favorisé de nouvelles perspectives de recherche. Alors même que les fleurons du modèle d'intégration verticale et de production de masse enregistraient des résultats catastrophiques et participaient d'un contexte de récession économique, certaines régions dans plusieurs pays européens connaissaient une expansion économique, témoin d'une résilience locale aux tendances lourdes du développement. C'est pour expliquer les réussites de ces « régions qui gagnent » (Benko et Lipietz, 1992) qu'ont été réinvesties des notions fondatrices de la science régionale telles que les externalités, la localisation industrielle, le rôle de l'histoire... Tombée dans l'oubli jusqu'à la fin des années 1970 (Courlet et al, 1990), la notion de district industriel a été réappropriée dans le cadre de nombreux travaux empiriques qui cherchaient à caractériser des systèmes de production endogènes dans certaines régions

industrielles d'Italie. Les premiers travaux ont été ceux de Bagnasco (1977), Brusco (1982), Garofoli (1981 à 1983), Fua et Zacchia (1983), Trigilia (1986) (Courlet et al, 1990), plutôt menés par des sociologues et des économistes régionaux. Becattini (1979, 1987) a ensuite tiré l'analyse vers l'économie industrielle en s'intéressant principalement au phénomène d'« osmose » (1992) entre une communauté locale et une population d'entreprises. Il définit d'ailleurs le district industriel comme suit (1992): « *une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné* ».

Dans ce cas, ce n'est plus le mythe du ruisselement qui opère (cf : modèle redistributif) mais celui de l'universalisme du district et de la spécialisation flexible. Amin et Robbin (1992) parlent d'ailleurs d'une « géographie mythique de l'accumulation flexible » et dénoncent les envolées euphoriques qui se sont structurées à cette période autour d'un supposé « retour du local » (Pecqueur, 2006).

Comme vont le constater plus tard un certain nombre d'auteurs (Benko et Lipietz, 2000), le fordisme n'a guère laissé place à un post fordisme basé sur la spécialisation flexible, et les oligopoles ont largement persisté. Contrairement aux professions des tenants de l'école marshallienne, le succès des régions de la Troisième Italie tenait à des conditions conjoncturelles nullement généralisables <sup>4</sup>.

Parallèlement aux SPL, une autre approche de filiation marshallienne a vu le jour dans les années 80 : celle des milieux innovateurs. Elle est portée par le Groupe de Recherche Européen sur les milieux innovateurs (GREMI) et impulsée par P. Aydalot. L'innovation est appréhendée comme un « *processus de différenciation face à la concurrence* » (Crevoisier, 2001, p.156) et la qualité des relations sociales, économiques, et politiques formelles ou informelles est une composante clef de développement économique à long terme.

---

<sup>4</sup> Le succès des districts de la Troisième Italie était lié à l'industrialisation tardive du pays (Fua, 1985 dans Courlet et al, 1993) et à la transformation de ce retard en avantage : alors que le modèle de production de masse fordiste entraînait en crise, la production en petites séries et la flexibilité qu'elle permettait – résultant de modes de production ante fordistes – a généré un regain de productivité par l'introduction de technologies électroniques. Les industries intensives en travail, qui ont profité d'une main d'œuvre abondante et bon marché, ont alimenté l'âge d'or des districts, dont le succès tenait en réalité à des spécificités historiques et sociales, qui ont fortement restreint les possibilités de reproduction ou de généralisation.

### **1.1.3. Le modèle compétitif**

#### **1.1.3.1. La politique des Pôles de compétitivité**

Le modèle compétitif, incarné par la politique des Pôles de compétitivité, constitue un tournant majeur dans la politique d'aménagement française. D'un objectif affiché d'équité, il marque le passage à un objectif d'efficacité (Duranton et al, 2008). Alors même que les modèles redistributif et participatif cherchaient à éviter la concentration des activités sur quelques régions riches pour plutôt stimuler des territoires en déclin, le modèle compétitif encourage le regroupement d'activités sur des territoires dynamiques. En témoigne l'allocution de Jacques Chirac, président de la République en 2005 (dans Duranton et al, 2008) : *« donner aux territoires les plus dynamiques les moyens d'une ambition européenne et mondiale : telle est la vocation des pôles de compétitivité, qui incarnent aussi une vision nouvelle de l'aménagement du territoire. »*

Le dispositif est défini sur son site internet de promotion comme un pôle qui *« rassemble sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, des entreprises, petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation. Les pouvoirs publics nationaux et locaux sont étroitement associés à cette dynamique »*. La politique publique a été lancée en 2005 et a connu trois phases à ce jour (2005-2008, 2009-2012, 2013-2018) avec une enveloppe de 1,5 milliards d'euros pour chacune des deux premières et la labellisation de 71 pôles. L'enveloppe budgétaire est donc sans précédent et dépasse de loin le montant des ressources attribuées aux dispositifs précédents. Les liens avec la politique européenne des « clusters » sont forts et le dispositif Pôle de compétitivité est présenté comme le nouvel axe de la politique industrielle française en vue d'atteindre les objectifs de Lisbonne (Duranton et al, 2008). Dès 2000, le lancement de la Stratégie de Lisbonne s'opère avec l'objectif majeur de l'émergence d'un paradigme de la compétition technologique.

#### **1.1.3.2. La rhétorique Porterienne**

D'après Balas (2010), la rhétorique portérienne a beaucoup influencé l'élaboration de la politique des Pôles de compétitivité en Europe mais aussi en France, jusqu'à faire complètement consensus lors de l'inflexion du dispositif à partir de la deuxième phase, où l'on laisse plus de place aux acteurs et aux apporteurs de capitaux privés en suivant l'idée que le développement du cluster répond à un processus quasi biologique. L'approche porterienne s'inscrit dans le champ de la littérature en management stratégique et s'appuie sur la performance des clusters

pour générer un avantage compétitif entre les nations. Porter a largement ignoré les développements théoriques des systèmes locaux de production (Dang, 2012). L'essentiel de ses travaux se résume par son diagramme en « *diamant* » qui définit les conditions d'un environnement local propice à la compétitivité des entreprises, et ses six « *facteurs clés de succès* ».

D'après Porter<sup>55</sup>, il existe des clusters latents dans tous les coins du monde, quels que soient les contextes locaux ou la volonté des acteurs. Il a d'ailleurs entrepris une cartographie systématique des clusters sur la base d'indicateurs quantitatifs, afin de montrer que « *la carte du monde est dominée par (...) des clusters* » (Porter dans Balas, 2010).

Balas (2010) va plus loin dans son analyse, qui le pousse à définir le cluster comme l'unité d'analyse qui fait converger aujourd'hui toutes les politiques publiques.

Ce tournant relativement récent de la politique française d'aménagement du territoire est à considérer sérieusement dans le cadre de l'analyse de notre objet d'étude. Par ailleurs, nous garderons à l'esprit que contrairement aux modèles précédents, pour lesquels la théorie a consisté à modéliser des pratiques déjà existantes, le lien est inversé pour le modèle compétitif puisque c'est le recours massif et revendiqué à la théorie porterienne qui a mené à l'élaboration et à l'évolution du Pôle de compétitivité. Autrement dit, le mythe de la compétitivité offensive relayé par la science a conduit à l'élaboration d'un modèle de polarisation sous une approche normative.

#### **1.1.4. Le modèle coopératif**

##### **1.1.4.1. La politique Pôle Territorial de Coopération Economique**

Le modèle coopératif de coopération a émergé comme forme de polarisation dans le champ de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) en venant cristalliser des années d'expérimentations en

---

<sup>55</sup> « Les clusters sont des concentrations géographiques d'entreprises interconnectées, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de firmes d'industries reliées, et d'institutions associées (par exemple, universités, agences de standardisation, associations professionnelles) dans un domaine particulier qui sont concurrentes mais qui coopèrent aussi. Les clusters, ou les masses critiques de succès concurrentiels exceptionnels dans des activités particulières, sont une caractéristique frappante de virtuellement chaque état national ou régional ou même économie métropolitaine, plus spécialement dans les nations les plus avancées » (Porter, 1998). Il précisera ensuite sa définition de la manière suivante « Un cluster est un groupe géographiquement proche d'entreprises interconnectées et d'institutions associées dans un domaine particulier, relié par des points communs et des complémentarités » (Porter, 1998)

termes de coopérations territoriales. Les premières initiatives ont lié l'économie solidaire (REAS, 1997) et certaines collectivités publiques, dans la création de « pôles locaux d'économie solidaire » comme « pôles ressources » pour accompagner les porteurs de projet (Demoustier, 2016). Des initiatives locales d'ordre privé se sont ensuite structurées face au constat d'une fragilisation croissante de certains territoires et à la prise de conscience de la responsabilité sociale des entreprises. Dans les années 1990 et 2000, c'est surtout dans des territoires enclavés, ruraux ou touchés par la désindustrialisation que sont apparues ces premières initiatives privées dont certaines servent toujours de modèle. Dans la Drôme par exemple, la ville de Romans et son territoire ont connu un contexte de crise à partir des années 1980 avec le déclin de la mono-industrie de la chaussure de luxe. Une association a alors émergé pour promouvoir les rencontres entre acteurs sociaux et économiques autour de projets de relocalisation de certaines activités (cuir, textile). Elle a progressivement structuré le groupe Archer et le PTCE Pôle Sud Archer tel qu'il existe aujourd'hui, PTCE emblématique dirigé par Christophe Chevalier et souvent pris comme modèle. La vallée de l'Arve en Hautes-Savoie a connu un contexte comparable avec la perte des marchés de l'automobile et de l'aéronautique, conjuguée au rachat massif d'entreprises locales par des fonds de pension étrangers. L'initiative Innovalles a alors regroupé des acteurs autour de la volonté de maîtriser le développement économique local. Ces pôles sont toutefois restés des initiatives isolées et cloisonnées jusqu'au début de la démarche PTCE.

Cette démarche qui a abouti au modèle PTCE s'inscrit dans une vaste réflexion collective sur les moyens à mettre en œuvre pour consolider l'économie sociale et solidaire en provoquant un changement d'échelle. Les prémises de cette réflexion collective - qui a associé sur une plateforme ouverte et participative de nombreux acteurs, chercheurs et têtes de réseau de l'ESS - ont été capitalisées et concrétisées par la publication d'un ouvrage collectif<sup>6</sup>. L'initiative a été impulsée en 2009 par Claude Alphandéry, figure de la Résistance française et à l'époque administrateur de France Active, et a débouché sur la rédaction de « *50 propositions pour changer de cap* ». Les coopérations sur les territoires ont alors été identifiées comme l'un des leviers prioritaires à développer pour impulser ce qu'Edgar Morin appelle dans la préface un « *changement de cap civilisationnel* ». En 2011, le Labo de l'ESS, *think tank* qui vise le développement de l'ESS, a coordonné la publication de 400 « Cahiers d'espérance » dans le cadre d'un évènement national qu'il organisait : les Etats Généraux de l'ESS. Ces « cahiers

---

<sup>6</sup> Alternatives Economiques Poche n° 046bis - novembre 2010

d'espérance » ont une fois encore mis l'accent sur la nécessité de créer de nouvelles formes de coopérations territoriales pour garantir le fonctionnement d'une économie plurielle, intégrant le projet politique historique de l'ESS. Le cheminement de cette réflexion s'est enfin matérialisé fin 2011 par l'apparition du terme PTCE dans le cadre d'un appel à expérimentations lancé par le Labo de l'ESS, le RTES<sup>7</sup>, le CNCRESS<sup>8</sup>, le réseau COORACE<sup>9</sup> et le MES<sup>10</sup>. Il a permis d'identifier 23 pôles témoins en les définissant de la manière suivante : « *Un pôle territorial de coopération économique (PTCE) est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable.* »

Les PTCE ont acquis une reconnaissance législative en 2014 avec leur inscription dans la loi relative à l'ESS. Ils ont aussi fait l'objet de deux appels à projets interministériels : le premier lancé en 2013 a permis d'en financer vingt-trois, et le second en 2016 en a soutenu quatorze. Alors que le premier regroupait la CDC, le ministre délégué chargé de l'ESS et de la consommation et le ministère de l'égalité des territoires et du logement, le second a mobilisé plus largement la CDC, le Secrétariat d'Etat au Commerce, à l'Artisanat, à la Consommation et à l'Economie sociale et solidaire, le Ministère du Logement, de l'Egalité des territoires et de la Ruralité, le Ministère des Outre-mer, le Ministère de l'Agriculture, le Ministère de l'Education nationale, et le Secrétariat d'Etat à la Politique de la Ville.

#### 1.1.4.2. **La recherche sur les PTCE**

La plupart des travaux de recherche menés sur les PTCE les appréhendent en recourant aux théories de l'ESS. On retrouve les grilles de l'innovation sociale (Matray et Poisat, 2015 ;

---

<sup>7</sup> Le RTES (Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire) réunit des collectivités locales qui s'engagent autour d'une charte pour le développement de l'économie sociale et solidaire. En 2013, le réseau rassemblait près de 110 collectivités, régions, départements, intercommunalités et communes.

<sup>8</sup> Le CNCRESS (Conseil National des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS)) regroupe les CRESS pour répondre à leur besoin de structuration en région et pour favoriser une meilleure reconnaissance de leurs actions au niveau national

<sup>9</sup> COORACE est une fédération nationale de l'économie sociale et solidaire qui rassemble 548 organisations réparties sur l'ensemble du territoire. Ces organisations sont surtout constituées sous la forme de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE)

<sup>10</sup> Le MES (Mouvement pour l'économie solidaire) cherche à contribuer au développement de l'économie solidaire qu'il définit comme : « l'ensemble des activités de production, d'échange, d'épargne et de consommation contribuant à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens »

Besançon et alii, 2017), des communs (Fontaine, 2016), du délibéralisme, de la coopération (Berdoulet et Gros, 2014, Podlewski, 2014). Ces travaux se sont surtout intéressés à la morphologie des PTCE (Gianfaldoni et Lerouvillois, 2014), à la nature des activités de coopération qu'ils mettent en œuvre, à leur gouvernance ainsi qu'à leur fonctionnement économique (Demoustier, 2013). En revanche, ils ont peu interrogé le lien entre le dispositif national et sa mise en œuvre sur le terrain par les projets sélectionnés dans le cadre des appels à projets. Les auteurs se sont en effet intéressés aux ressorts structurants des démarches collectives et territorialisées dans l'ESS et ont souvent mené des travaux empiriques sur des échantillons de PTCE qui n'avaient pas comme critère de sélection le caractère lauréat ou non des appels à projets. Ces auteurs revendiquent pour la plupart un engagement dans le cadre de recherche-action par exemple et expriment parfois explicitement leur volonté de soutenir et promouvoir les PTCE. Ils s'interrogent donc peu sur les éventuelles contraintes exercées par l'institutionnalisation du dispositif mais cherchent plutôt à valoriser et caractériser les initiatives locales qui se reconnaissent comme PTCE, peu importe qu'elles s'inscrivent ou pas de manière formelle dans le dispositif. Nous nous intéressons à l'inverse précisément à cet angle mort dans le cadre de ce travail en choisissant deux PTCE lauréats des appels à projets et donc inscrits formellement dans le dispositif pour questionner l'impact du dispositif formel sur les projets, dispositif que nous aurons au préalable lui-même analysé de manière plus fine dans le cadre d'une enquête menée au niveau national (**chapitre IV**).

Revenons désormais à l'objet de ce chapitre contextuel en dressant dans les paragraphes suivants un panorama des PTCE, afin de doter le lecteur de repères en termes de propriétés structurelles de ces formes de polarisation territoriale.

#### 1.1.4.3. **Panorama et spécificités des PTCE**

Les statistiques que nous citons dans cette partie sont issus de l'enquête quantitative réalisée par le Labo de l'ESS<sup>11</sup> en 2016. Il convient de noter pour commencer que l'inter-réseau dénombre plus de cent cinquante PTCE en France, en regroupant les lauréats des AAP ainsi que tout pôle qui se définit ou qui a été identifié par cet inter-réseau comme répondant à la définition d'un PTCE. Rappelons que vingt-trois d'entre eux ont été primés lors du premier

---

<sup>11</sup> Enquête d'analyse des PTCE, Publication 2017 du Labo de l'ESS : réalisée sur un échantillon de 50 PTCE soit 740 structures, données relatives à l'exercice 2015, sélection finale de 24 PTCE aux taux de complétion supérieur ou égal à 80% soit 187 structures

AAP et donc financés de 2013 à 2015 et quatorze autres primés lors du second AAP et donc financés de 2015 à 2017. Ajoutons que soixante-cinq, primés ou non, sont signataires de la charte du Labo de l'ESS.

- **Les secteurs d'activité**

Les PTCE agissent dans des secteurs d'activités variés, qui reflètent leur hétérogénéité. En revanche, deux secteurs se démarquent : celui des éco-activités (24%) et celui de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE).

La structuration de l'activité économique s'opère la plupart du temps autour d'une filière pivot (46%). Les acteurs de ces pôles articulent la complémentarité des compétences et des activités de leurs organisations pour développer l'activité globale de la filière au sein de laquelle ils opèrent. Il peut s'agir par exemple des énergies renouvelables, de la récupération et du recyclage, ou encore des arts et culture.

D'autres PTCE s'organisent autour de plusieurs filières ou d'un ensemble multi-activités. Ils choisissent un positionnement généraliste de développement local. Il s'agit souvent d'accompagner ou d'incuber des activités, ou de sécuriser des parcours socio-professionnels *via* des dispositifs d'insertion

Les deux PTCE que nous analysons répondent précisément aux caractéristiques majoritaires : les deux s'organisent autour de filières écologiques pivots (pain biologique et éco construction) et les deux cherchent à s'appuyer sur des dispositifs d'IAE, même si la démarche est beaucoup plus structurée pour Bou'Sol.

- **Les formes d'inscription territoriale**

Les PTCE déclarent être situés majoritairement à un échelon infra-départemental (79%). Leur périmètre d'intervention est donc relativement restreint. En revanche, il se construit de façon pragmatique et ne recoupe que très partiellement le zonage administratif des collectivités et administrations publiques. Ils se situent majoritairement sur des territoires désindustrialisés, périurbains, ruraux ou dans des quartiers populaires urbains : des territoires en transition.

- **La gouvernance**

Les PTCE comptent **15 structures** en moyenne et s'appuient sur des modèles de gouvernance très divers. Etant pour la plupart émergents, la gouvernance est souvent en cours de

structuration. Certains PTCE optent alors pour des formes de gouvernance informelle plus ou moins assumée où les fonctions (animation, décision, appartenance...) peuvent être déléguées à une ou des structures membres. D'autres choisissent des structurations *ad-hoc* souples et spécifiques (comités de pilotage et groupes projets...), et certains vont jusqu'à la création d'une structure de type associatif ou coopératif classique avec ses organes dédiés (bureau, conseil d'administration, assemblée générale). D'ailleurs cette création est obligatoire pour être lauréat depuis le second AAP.

Lorsqu'une structure juridique autonome est créée spécifiquement pour porter le pôle et en assurer la fonction d'animation/coordination, on parle de **cellule d'animation**. La **structure porteuse** est quant à elle une structure ayant sa propre activité et assumant de surcroît l'animation du PTCE.

- **Les dynamiques de coopération et de mutualisation**

L'intensité des dynamiques de coopération est très variable d'un PTCE à l'autre. Elle va de la simple **mutualisation** de moyens tels que des locaux partagés par différentes organisations membres d'un PTCE jusqu'à des formes structurées de **coopération stratégique**.

L'enquête du Labo de l'ESS révèle que les principales mutualisations déclarées par les structures membres du PTCE sont les mutualisations de compétences (79%), les mutualisations de savoirs et connaissances (73%) et les mutualisations de lieux/locaux (58%). Parfois, des fonctions supports sont partagées au sein des PTCE et permettent d'aboutir à une mutualisation de projets : les différentes organisations membres peuvent alors déboucher sur la proposition d'une offre de produits ou services commune. A un degré encore plus fort, on peut retrouver chez certains pôles de la coopération sur des projets communs, voire de la coopération stratégique et prospective, même si ce dernier cas de figure ne représente qu'une petite minorité de PTCE.

Le PTCE Pôle Sud Aquitain fait par exemple partie des pôles qui réadapte en permanence les formes de coopération à son contexte économique et social : il assure le maillage d'un restaurant d'insertion, d'un Foyer de Jeunes Travailleurs, d'un groupement d'employeurs « classique », de deux Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification, d'un organisme de Formation, et deux coopératives d'activités et d'emploi (généraliste et Btp).

- **Le modèle économique**

Le modèle économique des PTCE n'est pas stabilisé et représente l'un des enjeux fondamentaux relevés par les pôles. Il s'appuie, à l'instar de la grande majorité des organisations de l'ESS, sur une hybridation des ressources publiques, privées et parfois de bénévolat. Les données agrégées dans le cadre de l'enquête du Labo de l'ESS, en interrogeant toutes les structures membres des PTCE porte le taux de chiffre d'affaire agrégé à 60%, celui des aides publiques et privées à 18,5% (dont 96% d'aides publiques) et celui des autres ressources à 21, 5%.

En revanche, si l'on considère non plus les données financières agrégées de l'ensemble des membres des PTCE mais que l'on s'intéresse plutôt au financement de la fonction d'animation, il s'avère que celle-ci, surtout à l'amorçage des PTCE repose essentiellement sur du financement public et plus particulièrement sur les financements issus des 2 AAP.

Les lauréats du premier appel à projets précisent qu'en moyenne 58% des financements perçus sont alloués au financement de l'animation. Les lauréats du second appel à projets prévoyaient quant à eux en 2016 d'allouer 63% des financements qu'ils percevront à cette fonction d'animation.

Forts de ces éléments de caractérisation, nous consacrons les paragraphes suivants au risque de normalisation encouru par la politique PTCE. Les éléments qui vont suivre ne sont pas issus de notre analyse mais de travaux qui lui pré existent. Nous montrerons d'abord comment le phénomène de banalisation affecte l'ESS dans sa globalité pour pouvoir à la fois le définir et le situer. Ce servira ensuite une caractérisation plus précise des « germes » de normalisation que l'on retrouve dans la politique PTCE.

#### 1.1.4.1. **Un risque de normalisation intrinsèque à la politique PTCE**

Pour cerner au mieux le risque de normalisation du PTCE, nous commençons donc par caractériser ce phénomène au sein du champ plus large de l'ESS dans lequel il s'insère. Nous commençons par parler de « banalisation » car c'est le terme qui ressort dans la littérature de l'ESS puis expliquons le choix de celui de « normalisation ».

Swaton (2015) suggère de distinguer trois niveaux pour caractériser la banalisation de l'ESS. Le premier concerne une **banalisation par le marché**. L'auteure rappelle que les entreprises classiques, soutenues par le dispositif légal, s'insèrent depuis les années 90 dans des créneaux

auparavant réservés aux Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (OESS) : santé, culture, service à la personne etc. Il en découle une mise en concurrence directe qui amène les OESS à hybrider leurs ressources et souvent à aligner leurs stratégies et leurs pratiques sur celles des entreprises classiques. Les associations sont par exemple tenues à justifier de leur « mieux disant social » pour pouvoir être exonérées d'impôts commerciaux. Or la règle fiscale des 4 P stipule que si l'association effectue une activité similaire à celle d'une entreprise classique dans le produit proposé, le public visé, le prix et la publicité proposée, alors elle ne peut prétendre à une exonération d'impôts. Dans ce contexte, beaucoup d'OESS se préoccupent prioritairement de maintenir leurs ressources financières, au risque de banaliser leurs pratiques.

Le second niveau de banalisation se réfère à **l'instrumentalisation par l'Etat**. Elle connaît différents degrés, depuis la nécessité pour une structure de rendre des comptes sur la manière de gérer une subvention allouée impliquant un contrôle étatique jusqu'à l'utilisation des associations bien au-delà de leur mission première comme une extension du champ d'action des pouvoirs publics conduisant pour certains à une concurrence déloyale.

Enfin le troisième et dernier niveau de banalisation a trait à la question centrale de **l'érosion de l'identité démocratique des OESS**. L'ESS prône en effet le principe « un homme une voix » par opposition au primat des actionnaires, mais peine à faire participer ces « voix » face au pouvoir croissant des dirigeants salariés (Swaton, 2015). Les effets de la concurrence évoquée plus haut amènent l'ESS à se professionnaliser et à privilégier les résultats financiers par rapport au mode de gouvernance spécifique démocratique, ce qui conduit de fait à un affaiblissement de la gouvernance participative.

Parallèlement à cet affaiblissement, on assiste à un brouillage des pistes et à une confusion croissante entre ESS, entrepreneuriat social, social business et RSE. En France, les entrepreneurs sociaux se sont réunis dans les années 2000 au sein du Mouves en proposant d'élargir les statuts juridiques traditionnels de l'ESS (associations, coopératives, mutuelles, fondations) à toutes les entreprises ayant une mission d'utilité sociale ainsi qu'à toutes celles qui partagent les valeurs et pratiques de l'ESS. Bien que le mouvement affirme ne pas se constituer contre les statuts historiques, il induit selon un certain nombre de chercheurs une source de banalisation pour les OESS « *introduite par l'ouverture à une idéologie marchande et à un entrepreneuriat de type individuel plutôt que collectif* » (Swaton, 2015). Les idées du mouvement de l'entrepreneuriat social ont eu une influence considérable en Europe mais aussi en France, avec notamment l'article 1 de la loi Hamon du 31 juillet 2014 qui élargit les contours

de l'ESS en y intégrant sous certaines conditions des entreprises classiques. Les critères définissant l'entreprise sociale sont pensés dans la filiation théorique de l'ESS mais pourraient progressivement remettre en cause des spécificités centrales comme la lucrativité et la gouvernance. Ces risques se voient d'autant plus renforcés par l'apparition conjointe (années 90) du social business aux Etats-Unis. Ce mouvement rassemble un nouveau type d'entrepreneurs, souvent formés dans des écoles de management subventionnées par des philanthropes, qui abordent « *l'entrepreneuriat social avec les méthodes issues du capital-risque et mettent l'accent sur le retour social sur investissement (SROI)* » (Sibille, 2009, p.277). Les partisans du social business, avec pour credo *ethics is good for business*, cherchent à justifier leur action en faveur des pauvres par la solvabilisation de ce qu'ils qualifient de « bottom of the pyramid » (base de la pyramide). La logique qui sous-tend la démarche du social business n'est donc plus du tout de se positionner en alternative à l'économie de marché mais plutôt d'en favoriser son accès en trouvant de nouveaux débouchés. La popularité croissante de l'entrepreneuriat social et du social business –une de ses deux versions américaines- induit donc le risque de dilution des OESS au sein d'entreprises qui cherchent à rendre le capitalisme plus humain, ce qui fermerait la porte à l'émergence d'un modèle alternatif (Petrella et Richez-Battesti, 2014).

Pour clarifier et résumer les points de rupture entre ESS et entrepreneuriat social, Fraisse *et alii* (2016) retiennent quatre dimensions discriminantes : la place de l'entrepreneur, la référence au marché et à l'entreprise, la gouvernance et la démocratie interne, et enfin le projet. Alors même que les travaux réalisés par le réseau EMES au niveau européen sur l'entreprise sociale se rapprochent fortement de la conception française de l'ESS, la conception de l'entrepreneuriat social met l'accent sur les caractéristiques individuelles de l'entrepreneur social, n'impose pas de critères précis en termes de propriété de capital, de niveau de lucrativité ni de gouvernance, et surtout ne partage pas le projet politique de construction d'une alternative au capitalisme. L'école des recettes marchandes qui intègre l'approche du social business (Defourny et Nyssens (2010, p. 20) recherche d'ailleurs un apaisement social du capitalisme plutôt qu'une alternative.

Laville (2000, p.20) illustre ainsi les premiers et troisième niveau de banalisation de l'ESS que nous avons définis : « *La logique réactionnelle qui explique la naissance des organismes d'économie sociale (contre les effets du capitalisme) s'atténue au profit d'une logique d'adaptation fonctionnelle à ce mode de production* ». D'après Laville et Glémain (2010), la contrepartie de l'essor quantitatif de l'ESS serait ainsi une banalisation et une perte d'identité, puisque la normalisation managériale atténue les spécificités organisationnelles du secteur.

Croissance du risque de banalisation de 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> niveaux



	<b>Conception française de l'ESS</b>	<b>Conception européenne de l'entreprise sociale (EMES)</b>	<b>Entrepreneuriat social « école de l'innovation sociale » (US)</b>	<b>Entrepreneuriat social « école des ressources marchandes » et Social business (US)</b>
<b>Place de l'entrepreneur</b>	Dimension collective des initiatives	Accent sur la diversité des formes d'entreprises mais maintien de la dimension collective	Figure individuelle de l'entrepreneur social	Figure individuelle de l'entrepreneur social
<b>Référence au marché et à l'entreprise</b>	Hybridation des ressources	Hybridation des ressources avec un degré significatif de prise de risque économique	Forte volonté d'affranchissement de la dépendance aux financements publics	Priorité sur l'intégration dans le marché
<b>Gouvernance et démocratie interne</b>	Statuts démocratiques	Ouverture des statuts traditionnels avec des critères strictes de démocratie interne	Manque de clarté sur la question de la gouvernance	Pas de référence à la forme de propriété ni au fonctionnement démocratique
<b>Finalité du projet</b>	Utilité sociale + alternative au capitalisme	Utilité sociale + alternative au capitalisme	Projet entrepreneurial avec une mission sociale au sein du capitalisme	Apaisement social du capitalisme

Figure 3 : De l'ESS au social business, esquisse d'une typologie

Source : élaboration par l'auteur d'après Richez-Battesti et Petrella (2016) et Fraisse et al.(2016)

Ce phénomène de « banalisation » a fait l'objet de nombreux travaux qui recouvrent des domaines variés de l'ESS. Mendez et Richez-Battesti (1999) interrogent les pratiques des coopératives bancaires qui face à la concurrence seraient soumises à un mouvement d'isomorphisme institutionnel vers le secteur bancaire classique donc marchand. Robelet *et al.* (2009) relatent le phénomène d'homogénéisation des organisations du secteur du handicap qui tendent à devenir des « entreprises associative gestionnaires ». Taupin (2006, p.7) met en évidence ce même phénomène d'isomorphisme au sein des structures de capital-risque solidaire : « *Nous serions donc en présence d'un certain isomorphisme institutionnel marchand se traduisant par une plus grande sélectivité des dossiers, des processus de décision proches de ceux d'autres structures de finance traditionnelle* ». Richez-Battesti et Oswald (2010) parlent aussi de « banalisation du tourisme social » : ils constatent que la contractualisation avec l'Etat à partir des années 60 d'un tourisme précédemment « hors marché » a mené à une

« industrialisation » et au rapprochement progressif du modèle du tourisme commercial depuis les années 80. Le type d'activités proposées, le profil de clientèle –plus favorisée dans le tourisme social actuel qu'à ses débuts- et les modèles de financement se rapprochent de plus en plus du tourisme conventionnel. Glémain et Taupin (2007b) analysent ce même phénomène dans le champ de la finance solidaire « *L'obtention de subventions de la part des pouvoirs publics va elle être subordonnée à une obligation de résultats en termes d'emplois créés par des personnes en difficulté, alors que les structures revendiquent d'autres critères quantitatifs comme le nombre de dossiers étudiés, de personnes accueillies; mais également qualitatifs tels que : la qualité de l'accompagnement, la réintégration dans des réseaux, soit une mission solidaire et une rentabilité sociale* » (p.653). Les auteurs parlent alors d'un glissement historique de la finance solidaire d'un mouvement alternatif vers une « simple altérité bancaire » (2007b).

Dans le cadre plus spécifique de la **politique PTCE**, plusieurs observateurs ont tiré la sonnette d'alarme à propos des risques inhérents à l'appropriation du dispositif par la puissance publique, qui semblerait le réorienter, en l'éloignant de la définition initiale formulée par ses concepteurs (Abhervé, 2017, Podlewski, 2014) Par exemple, Fraisse (2017) évoque « *un risque de décalage entre la morphologie réelle des PTCE historiques (témoins et lauréats) et la définition restrictive du législateur (décret et appel à projets 2015)* ». Nous avons donc ici l'expression concrète d'un phénomène de banalisation de second niveau –instrumentalisation par l'Etat-. En effet, le décret n° 2015-431 du 15 avril 2015 relatif aux appels à projets des pôles territoriaux de coopération économique stipule notamment ces deux conditions d'éligibilité : le PTCE doit (1) « *être une personne morale de droit privé* », (2) « *être constitué de trois personnes morales ou plus, dont au moins : une entreprise d'économie sociale et solidaire au sens de l'article 1er de la loi du 31 juillet 2014 ; une entreprise dont les statuts ne relèvent pas de l'économie sociale et solidaire au sens des mêmes dispositions ou un groupement d'entreprises dès lors que la majorité de ses membres ne relèvent pas de l'économie sociale et solidaire ; une autre personne prévue à l'article 9 de la même loi* ». Les auteurs suscités relèvent alors notamment l'introduction d'une hiérarchisation des parties prenantes du PTCE, absente jusqu'alors, qui, en faisant disparaître l'initiative du pôle par les OESS induit de surcroît un phénomène de banalisation de second et troisième niveau, puisque les considérations marchandes pourraient prendre le pas sur le caractère collectif et durable du projet.

Bien que le terme de banalisation soit utilisé dans la plupart des travaux de l'ESS, il nous semble que celui de **normalisation** convient mieux à notre objet. Pour les chercheurs qui travaillent sur la philosophie des sciences, normaliser, c'est chercher à rapprocher de la norme tout ce qui s'en écarte. Et « une norme, une règle, c'est ce qui sert à faire droit, à dresser, à redresser » (Canguilhem, 1975, p.177). Une norme est aussi une forme préférée à d'autres, une forme valorisée qu'il s'agit d'imposer (Cornu, 2009). Si l'on s'intéresse à un phénomène de normalisation, il est alors nécessaire de procéder à l'examen de son régime de rationalité, de valorisation et d'imposition.

Dans une perspective plus proche de notre objet, les politiques de normalisation sont le fait de réseaux d'acteurs capables de produire et diffuser des normes. Le phénomène de normalisation a fait l'objet d'un certain nombre de travaux qui permettent d'aller au-delà des trois niveaux de banalisation définis par Swaton (2016). Même si ces travaux concernent souvent des dynamiques liées à des normes techniques et à des niveaux internationaux, ils aident à conceptualiser de façon plus précise la manière dont des objets peuvent être requalifiés par une norme. Le PTCE, objet au départ *bottom-up*, serait dans cette approche requalifié par les acteurs centraux qui le configurent et donc par la sphère publique.

Les acteurs dominants dans le processus de normalisation sont qualifiés par Barbier de « *propriétaires de format* ». Dudouet *et al.* (2006) partent de cette base pour proposer la notion de « *monopolisation de format* » relative au phénomène de normalisation. Ils s'appuient pour ce faire sur la sociologie de l'innovation et l'économie politique de Schumpeter et élaborent une typologie de monopolisation des formats d'objet. Même si elle concerne surtout les normes techniques internationales qui s'imposent sur des marchés, elle peut être éclairante pour d'autres types de normes. Le premier type de monopolisation de format d'objet correspond à l'« *imposition d'un standard par la seule force de la puissance économique et commerciale.* » (p. 36). Le second type est issu de négociations souvent « *très âpres* » (p. 37) entre des organisations concurrentes, tandis que le troisième et dernier résulte d'initiatives de définition du « *bon format des choses* » (p. 38).

Précisons également un autre aspect important. Notre objet appelle la mobilisation de la notion de « normalisation » à deux niveaux qu'il convient de distinguer : (1) l'objet PTCE qui est « normalisé » dans son processus d'institutionnalisation et qui est donc « requalifié par la norme » définie par l'acteur public. (2) les comportements économiques et le **champ de l'ESS** que le dispositif pourrait chercher à « requalifier » par la norme dominante : celle de l'économie de marché.

Le risque de normalisation ayant été posé d'entrée de jeu dans le cadre du présent chapitre contextuel, nous en concluons la première sous-partie par une synthèse qui met en perspective les différentes formes de polarisation présentées plus haut.

### 1.1.5. Comparaison des modèles de polarisation

Nous résumons ainsi la caractérisation des différents modèles français de polarisation :

<b>Modèles de polarisation et dispositif</b>	<b>Rhétorique dominante</b>	<b>Acteurs institutionnels</b>	<b>Objectifs initiaux</b>	<b>Mythes</b>
<b>Modèle redistributif</b>	Théorie de la base Pôles de croissance (Perroux)	Etat	- Répartition/ redistribution - Constitution de grandes entreprises publiques - Grands programmes	Ruissellement et effets d'entraînement
<b>Modèle participatif SPL</b>	Districts industriels marshalliens	Collectivités locales	- Recomposition des territoires - Soutien aux démarches collectives initiées par les acteurs locaux	Universalisme du district Post capitalisme et spécialisation flexible
<b>Modèle compétitif Pôle de compétitivité</b>	Clusters porteriers	Commission européenne	-Recherche d'avantages concurrentiels - Compétition par l'innovation technologique - Organisation tirée par le marché (market push)	Performativité Compétitivité offensive
<b>Modèle coopératif Pôle Territorial de Coopération Economique</b>	ESS Déliberalisme	Etat Têtes de réseaux de l'ESS	- Développement local durable - Soutien aux démarches collectives initiées par les acteurs locaux - Organisation tirée par la demande (demand pull)	Décloisonnement de l'ESS Relative autonomie du local

**Tableau 1:** Les modèles de polarisation en France  
**Source :** élaboration par l'auteur

Ainsi, le modèle coopératif qui s'incarne dans la politique PTCE se rapproche du modèle participatif, à la différence qu'il ne concerne pas uniquement l'industrie et a pour objectif prioritaire le développement local durable, ce qui n'est pas forcément le cas des SPL. Ces éléments de cadrage nous permettent notamment de repérer d'emblée les acteurs institutionnels principaux qui participent à la politique PTCE. Les collectivités sont certes impliquées dans le financement de ces pôles tout comme dans celui des SPL mais ne sont pas les acteurs les plus

présents. Notre enquête de terrain devra ainsi plutôt se focaliser sur les têtes de réseau de l'ESS et sur l'Etat pour cerner les soubassements de la politique PTCE.

Puisque l'un des objectifs de ce dispositif est de décroisonner l'ESS, nous nous intéresserons dans notre analyse à la confrontation des logiques que ce décroisonnement implique : la diversité et l'hétérogénéité des parties prenantes de cette forme de réseau territorialisé d'organisations (RTO) implique *de facto* des négociations entre des rationalités et des représentations différentes entre les différentes catégories d'acteurs. Ce sera notamment l'objet du chapitre III.

A ce stade, si l'on s'en tient à une présentation descriptive et contextuelle de la politique PTCE telle qu'elle apparaît *a priori*, elle est la seule parmi les politiques de clusterisation à s'appuyer sur la rhétorique de l'ESS et du délibéralisme, et la seule à viser un objectif de développement local durable. Ces différents aspects sont à relier au mythe du décroisonnement de l'ESS et de la relative autonomie du local, qui veut que la coopération territoriale interorganisationnelle soit la solution aux différents écueils qui freinent le développement économique des OESS.

Disposant désormais d'une vision globale des différentes politiques publiques de polarisation territoriale qui existent ou ont existé en France, nous prenons soin dans la section suivante de résumer les principaux apports de la littérature sur les RTO. Cette section de contextualisation se voit ainsi complétée par des éléments de précision sur la caractérisation des RTO autour de trois aspects principaux : le territoire, la gouvernance et les formes de coopération.

## **1.2. Les apports de la littérature sur les RTO**

Les RTO sont définis comme « *des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production* » (Ehlinger *et al.*, 2007, p.156). Trois caractéristiques principales méritent alors d'être explicitées :

(1) Les membres d'un RTO ont une existence propre et indépendante du réseau auquel ils prennent part. Ils sont majoritairement des organisations mais peuvent aussi être des individus. En effet, les réseaux dont les nœuds sont des individus sont qualifiés de réseaux « sociaux » alors que les réseaux inter-organisationnels (RIO) se réfèrent aux réseaux qui relient des organisations : entreprises, laboratoires de recherche, etc. (Grandori et Soda, 1995 ; Gulati *et al.*, 2000). En revanche, Mangematin (2006) et Loubaresse (2008) ont démontré le caractère

artificiel de cette distinction sémantique en soulignant le rôle que peuvent jouer individuellement certaines personnes dans un réseau d'organisations, par exemple en tant qu'architecte du réseau (Abittan et Assens, 2011). Il en ressort que les RTO sont des réseaux à dominante inter-organisationnelle, mais que l'on ne peut pas qualifier comme exclusivement inter-organisationnels.

(2) Le rapprochement des membres d'un RTO s'opère autour de leur présence sur un même espace géographique. Ainsi, la notion de RTO intègre un paradoxe théorique (Lallemand, 2013) en regroupant les notions de réseau et de territoire : alors qu'un territoire a besoin de limites, un réseau doit s'étendre pour exister (Weiss, 1994 ; Staber, 1996 ; Lauriol et al., 2008) : « *A la métrique topographique du territoire répond la métrique topologique du réseau, à l'idéologie spatiale du continu fait face du discontinu, de l'éclatement* » (Lauriol et al., 2008, p.131). Ainsi, les RTO représentent « *une forme particulière, aux apparences paradoxales* » (*Op. cit.* p. 98), que nous chercherons à éluder dans cette partie.

(3) La coordination entre les membres s'appuie sur des mécanismes de coopération pour la réalisation d'une activité économique commune. Or, nous savons depuis les travaux de Doz (1996) que la coopération est un processus qui nécessite un apprentissage et se construit chemin faisant.

Forts de ces éléments de définition, nous approfondissons la caractérisation des RTO dans cette section en nous intéressant à l'aspect territorial, à la gouvernance et aux formes de coopération.

### **1.2.1. L'Aspect territorial des RTO**

Krugman (1991) et Guibert (2005) montrent que la délimitation des frontières des RTO repose souvent sur un compromis entre des critères géographiques et économiques comme la spécialisation industrielle des acteurs locaux (Holmen et Jacobsson, 2000 ; Breschi et Lissoni, 2001) ou l'intensité des externalités qui s'y déploient (Porter, 2000). Nous nous intéressons à l'aspect territorial des RTO sous deux angles complémentaires : la notion de territoire au sein d'un RTO avec les modalités d'articulation de différents types de proximités, puis les différentes formes de polarisation territoriale que peuvent revêtir les RTO.

### 1.2.1.1. **Le territoire : un système complexe**

Le paradoxe théorique mis en exergue plus haut entre réseau et territoire dans la notion de RTO trouve des explications dans les travaux issus de l'école des proximités (Bellet *et al.*, 1993 ; Rallet et Torre, 1995 ; Gilly et Torre, 2000 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004). Ces auteurs expliquent en effet pourquoi et comment les différents acteurs économiques peuvent tendre à s'agglomérer. Ils montrent que la proximité géographique entre les acteurs peut certes faciliter la coopération mais ne suffit pas à « faire territoire ». Le territoire émerge de la conjonction des proximités géographique et organisée (Zimmermann, 2008). D'après Pecqueur et Zimmerman (2004) la proximité géographique est « *susceptible de jouer un rôle de facilitateur de la coordination* » dans la mesure où elle peut limiter les coûts logistiques et faciliter les interactions directes entre les acteurs territoriaux. En revanche, un certain nombre d'auteurs ont soulevé les limites de ce type de proximité. Balas et Palpacuer (2008) remettent notamment en cause son intérêt dans le processus d'innovation, à partir de l'étude de la formation puis du désagrégement d'un réseau d'innovation : l'Alliance Crolles 2. D'autres (Ohmae, 1999 ; Cairncross, 2001) vont jusqu'à la considérer comme un reliquat historique, source de rigidité.

La proximité organisée, d'essence non spatiale, connaît des acceptions distinctes selon les auteurs qui s'en emparent. Alors qu'une première approche de type institutionnaliste (Pecqueur et Zimmerman, 2004 ; Colletis et Pecqueur, 2005) distingue au sein de la proximité organisée une proximité organisationnelle ou institutionnelle selon qu'elle est directe ou indirecte, une seconde approche de type interactionniste (Rallet et Torre, 2004 ; Rallet, 2002) développe une réflexion autour des logiques d'appartenance et de similitude. La première logique rapproche les acteurs par le partage d'un système de représentations et de croyances tandis que la deuxième s'appuie sur la mobilisation de règles et de routines communes. Notre objet d'étude, par essence multi-niveaux, nous pousse à nous intéresser plutôt à l'approche institutionnaliste, qui se base sur une perspective hol-individualiste et prend en compte les macro institutions présentes dans l'environnement institutionnel.

Pour Pecqueur et Zimmermann (2004), les deux types de proximités doivent aller de pair afin de passer d'une situation de co-localisation à une situation correspondant à celle d'un RTO. Autrement dit, proximité géographique et organisée doivent se combiner pour passer d'une simple juxtaposition spatiale d'acteurs économique à des formes de coordination entre ces acteurs.

### 1.2.1.2. Les formes de polarisation territoriale

Les RTO peuvent prendre des formes variées d'inscription territoriale. Gianfaldoni et Lerouvillois (2014) s'intéressent particulièrement à celles que peuvent revêtir les PTCE en s'inspirant de la littérature sur les formes urbaines (Mignot, 1999) et renvoient à trois formes principales. La première, dite **monocentrique**, se réfère aux RTO qui s'organisent autour d'une centralité structurante : l'essentiel des activités se fait dans un périmètre spatial réduit et le centre domine la périphérie. La seconde forme, dite **monocentrique élargie**, concerne les RTO qui ont commencé leurs activités sous une forme monocentrique mais dont le centre s'est progressivement élargi en intégrant une myriade d'acteurs et d'activités au degré d'autonomie variable. Enfin la forme **multipolaire** caractérise une polarisation plus diffuse et une dispersion territoriale : elle regroupe les PTCE qui s'organisent autour de plusieurs micro pôles.

### 1.2.2. La gouvernance des RTO

La gouvernance est « *consubstantielle à l'existence même des organisations* » (Charreaux et Wirtz, 2006, p. 7) et nécessaire pour « *trouver le bon équilibre coopératif* » (Josserand, 2007, p. 98). La gouvernance des RTO permet leur pilotage et assure leur stabilité (McGuire et Agranoff, 1999) et leur pérennité (Ehlinger et al., 2007).

Mendez et Mercier (2006), à la suite de Gilly et Wallet (2001), élaborent une typologie qui distingue trois modes de gouvernance, selon la nature des membres du RTO : privée, privée collective et publique. La gouvernance privée s'appuie sur des mécanismes de coordination informels et présente une dysmétrie des pouvoirs. La gouvernance privée collective repose sur une structure formelle qui regroupe l'ensemble des opérateurs privés. La gouvernance publique concerne les RTO pour lesquels l'acteur public revêt un rôle majeur.

Ehlinger *et al.* (2007) proposent quant à eux une typologie qui se n'appuie non pas sur la nature mais sur le poids des membres d'un RTO dans la gouvernance. Ils identifient trois idéaux-types de la gouvernance : par la firme focale ; associative ; territoriale. La gouvernance par la firme focale est caractérisée par une asymétrie des pouvoirs au profit d'une entreprise. La gouvernance associative repose sur un groupe d'organisations structuré autour d'une logique d'action commune qui dirige le réseau. La gouvernance territoriale est plus mixte et se compose d'organisations privées et d'organismes publics. La distribution des pouvoirs y est relativement

équilibrée mais c'est la plus complexe à mettre en œuvre car elle implique la participation d'organisations hétérogènes et l'explicitation des objectifs poursuivis par chacun des membres.

Dans son travail de thèse, Lallemand (2013) synthétise les différentes approches de gouvernance des RTO par le tableau qui suit :

		Degré de partage du pouvoir et de l'autorité	
		- (pouvoir détenu et exercé par un seul acteur)	+ (pouvoir détenu et exercé collectivement)
Degré de structuration de la gouvernance	- (absence de structure formelle)	<b>Gouvernance par une firme focale</b>	<b>Gouvernance communautaire « a-structurée »<sup>37</sup></b> <i>Ajustement mutuel</i>
	+ (existence d'une structure formelle)	<i>Mode de coordination : quasi-hiérarchie</i>	<b>Gouvernance collective structurée</b> <i>Hétérarchie</i>

**Tableau 2 :** Typologie des formes de gouvernance des RTO  
**Source :** Lallemand, 2013

Ce travail de synthèse permet alors de dégager deux dimensions fondamentales pour caractériser la gouvernance des RTO : le degré de partage du pouvoir et le degré de structuration de la gouvernance. On retrouve alors trois idéaux-types principaux : la gouvernance par une firme focale, qui détient le pouvoir à elle seule et implique un mode de coopération quasi-hiérarchique. La gouvernance communautaire « a-structurée » qui concerne les RTO qui s'appuient sur une gouvernance informelle sans structure dédiée mais où le pouvoir s'exerce collectivement : on y retrouve donc des modalités de coordination par ajustement mutuel. Enfin la gouvernance collective structurée regroupe les RTO qui s'appuient sur l'existence d'une structure formelle et où le pouvoir est également exercé collectivement *via* l'hétérarchie.

### 1.2.3. Les formes de coopération au sein des RTO

Dans le cadre mais aussi hors du cadre des structures de gouvernance déterminées plus haut, les acteurs œuvrent à des formes de coopération territorialisées qui restent relativement peu étudiées par la littérature. La plupart des travaux reconnaissent en revanche un rôle de tiers ou de médiation, assuré par des individus ou des organisations.

Geindre (2005) distingue trois rôles que peut jouer le tiers dans un RTO : (1) un rôle d'initiateur lorsqu'il est à l'origine de la mise en lien des organisations, (2) un rôle de facilitateur lorsqu'il cherche à favoriser la mise en place ou la consolidation des relations de coopération, (3) un rôle de garant lorsqu'il instaure « les règles du jeu organisationnel » (Geindre, 2005, p.85).

Maisonasse *et al.*, (2013) montrent à partir de deux études de cas de RTO que « *la médiation n'est pas une donnée, elle résulte d'une construction de règles communes à partir de ses deux fonctions, d'interface, qui permet la mise en interaction des acteurs, et de traduction, qui donne lieu à la confrontation des représentations* » (p.17). En effet, les auteurs investissent trois dimensions structurantes des approches en termes de tiers et de médiation : la coordination complexe entre des parties prenantes hétérogènes, les espaces de mise en débat voués à réduire la distance cognitive entre les membres des RTO et à construire des règles, le pilotage d'ensemble des dynamiques territoriales.

En reliant ces contributions à celles qui concernent la gouvernance énoncées plus haut, nous prenons acte du **rôle déterminant de la fonction de médiation assurée par un tiers**. Plus précisément, même dans le cas d'un RTO qui ne serait pas gouverné par une firme focale mais présenterait à l'inverse une gouvernance communautaire astructurée, les différents travaux mentionnés montrent que la fonction de médiation est toujours présente, même si son degré d'autorité est variable. Nous devons alors prendre soin dans notre analyse, de bien chercher à identifier les individus et organisations chargés de la fonction de médiation dans les deux RTO que nous étudions.

Parrallèlement à ces travaux, Michaux, Defelix et Raulet-Croset s'intéressent aux difficultés liées à la stimulation des dynamiques de coopération territoriale. Dans l'article introductif d'un numéro spécial de la revue *Management & Avenir* sur le sujet, les auteurs (Michaux et al, 2011) identifient d'ailleurs cette thématique comme un nouveau champ de la recherche en sciences de gestion. Ils soulignent les spécificités de la coopération entre des parties prenantes territoriales. Dans ce processus, il s'agit d'impliquer progressivement les acteurs locaux dans un problème commun pour en faire des parties prenantes au sein d'une même action territoriale. Raulet-Croset (1998) montre notamment comment des acteurs sont devenus parties prenantes autour de problématiques liées à la gestion de l'eau sur une période de sept ans. Un long processus leur a permis de passer collectivement d'une logique défensive antipollution à une logique de prévention. Les auteurs s'intéressent tout particulièrement aux compétences requises pour endosser cette fonction de stimulation de coopération territoriale. Ils remarquent

notamment que le profil de l'individu recruté pour animer un RTO varie selon la nature de ce qui fait l'objet de la coopération : le transfert de connaissances, les alliances stratégiques, une meilleure cohérence entre les activités des acteurs locaux...

### ***Conclusion du chapitre contextuel***

L'objectif de ce chapitre consistait à contextualiser l'émergence de l'objet PTCE au sein des différentes formes de polarisation territoriale. La section 1.1. nous a permis de disposer d'un panorama des différents modèles de polarisation territoriale en France et des politiques publiques qui les ont soutenus ou les soutiennent encore. Le PTCE se distingue principalement par son impulsion par des organisations de l'économie sociale et solidaire ainsi que par son objectif de développement local durable. Nous avons particulièrement insisté dans ce chapitre sur le risque de normalisation encouru par le PTCE. Cette insistance ne résulte pas d'un choix arbitraire mais de la nécessité de nous munir d'éléments conceptuels susceptibles d'éclairer un paradoxe soulevé dans le cadre d'un constat de départ structurant de notre recherche : celui de l'éloignement progressif de l'objet PTCE de l'esprit de ses fondateurs (l'inter-réseau de l'ESS).

Ensuite, nous avons vu que puisqu'il s'agit d'un réseau multi parties prenantes, ancré dans un territoire, le PTCE peut être considéré comme un réseau territorial d'organisations (RTO). Nous avons alors retenu les éléments de caractérisation principaux que retient la littérature sur les RTO afin de disposer d'une première grille d'analyse des propriétés structurelles des PTCE. Plusieurs éléments centraux éclairent ainsi notre objet de recherche. Nous sommes à ce stade outillés d'un cadre nous permettant de saisir l'inscription territoriale des PTCE et leurs modalités de gouvernance. La littérature sur les RTO nous a aussi informée de l'importance de la fonction de médiation dans ces réseaux. D'une part, la coopération inter-acteurs n'est ni naturelle ni automatique puisque la proximité géographique ne suffit pas à instaurer des formes de coordination. D'autre part, un ou des acteurs s'investissent d'une fonction de médiation, même si le degré d'autonomie dont ils disposent est plus ou moins fort.

# Chapitre II

## De l'action publique participative à la conception de dispositifs stratégiques

Partie I : Protocole	<b>Chapitre 1</b> : Le phénomène de polarisation territoriale : politiques publiques et littérature		
	<b>Chapitre 2</b> : De l'action publique participative à la conception de dispositifs stratégiques	<b>Chapitre 3</b> : Le dispositif comme véhicule et support des LI	
	<b>Chapitre 4</b> : La « mise en dispositif » par les pratiques de travail institutionnel Problématique		
	<b>Chapitre 5</b> : Cadre analytique et méthodologique		
	Partie II : Résultats	<b>Chapitre 6</b> : Le dispositif PTCE : résultat d'un nouveau référentiel ?	<b>Chapitre 7</b> : BatirAS : un travail institutionnel difficile
<b>Chapitre 9</b> : Comparaison inter-cas			
<b>Chapitre 10</b> : Discussion générale			

# Plan du Chapitre II

---

<b>2.1. La Public Value Theory : soubassement de la politique PTCE .....</b>	<b>56</b>
2.1.1. Le contexte d'émergence de la PVT : une opposition au NPM.....	56
2.1.2. Le paradigme de la Valeur Publique.....	59
2.1.2.1. Managers publics, valeur publique et révélation des préférences collectives	59
2.1.2.2. Le triangle stratégique .....	61
2.1.2.3. Les raisons du succès de la PVT et sa possible instrumentalisation.....	61
2.1.3. Le PTCE alternative au NPM ou nouvelle forme de managérialisme ?.....	63
<b>2.2. Le PTCE : un dispositif stratégique de polarisation territoriale dans le champ de l'ESS .....</b>	<b>64</b>
2.2.1. L'instrumentation de l'action publique.....	64
2.2.1.1. Caractérisation des instruments .....	65
2.2.1.2. De l'instrument au dispositif foucauldien.....	66
2.2.2. Le dispositif foucauldien.....	67
2.2.2.1. Elements de cadrage .....	67
2.2.2.2. La complexité du dispositif .....	69
2.2.2.3. La notion de sujétion .....	70
2.2.3. Le dispositif : entre contrainte, résistance et habilitation .....	71
2.2.3.1. Le dispositif vecteur de normalisation ?.....	71
2.2.3.2. Relativisation de l'approche critique des dispositifs .....	72
L'adaptabilité et la résistance aux dispositifs.....	72
Au-delà de la résistance : une potentielle dimension habilitante des dispositifs.....	74

## **Chapitre II : De l'action publique participative à la conception de dispositifs stratégiques**

### *Introduction du chapitre*

Pour comprendre la mise en oeuvre de la politique publique PTCE dans le cadre des études de cas de deux pôles en région Paca, il faut nous munir d'éléments théoriques, de compréhension et de repères d'analyse du contexte d'action publique dans lequel elle est élaborée.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, cette politique est co-construite par les pouvoirs publics et les têtes de réseau de l'ESS. Elle incarne un renouvellement des conceptions étatiques de l'action publique au profit de systèmes d'analyse beaucoup plus ouverts (Lascoumes et Le Galès, 2012). La sémantique et le référentiel d'action qu'elle mobilise reflètent clairement une posture de type Public Value Theory (PVT). Même si cette approche s'est initialement développée dans les pays anglo-saxons, elle a inspiré à la marge un renouveau de l'action publique dans la plupart des pays de l'OCDE, tout comme le New Public Management (NPM) auquel elle s'oppose. Alors que le NPM consiste à importer les outils de gestion et normes d'efficacité du secteur privé dans la sphère publique, la PVT consiste à réunir un ensemble de parties prenantes pour définir ce qui fait valeur et pour créer de la valeur publique.

En France, le champ de l'ESS est traversé depuis les années 90 par des évolutions insufflées par le NPM (Hoarau et Laville, 2013), mais dans le même temps, on assiste à la construction d'un certain nombre de dispositifs ou politiques, dont le PTCE, qui se veulent alternatifs, participatifs et cherchent à révéler les préférences collectives pour mieux répondre aux besoins sociaux. En revanche, bien que ces politiques s'opposent supposément au NPM, nous verrons qu'elles accordent un rôle majeur aux managers publics et persistent à s'inspirer des « best practices » de l'entreprise privée, considérée comme modèle à suivre.

Ce chapitre s'attachera à questionner ce paradoxe pour, dans le même temps, mieux comprendre les modalités concrètes d'élaboration de la politique PTCE. Nous nous intéressons dans un premier temps (2.1.) à expliciter les fondements du paradigme de la valeur publique, dont la politique PTCE adopte le registre rhétorique. Certaines critiques adressées à ce paradigme nous amènent ensuite à relativiser le caractère participatif de ce type de démarche et à mettre l'accent sur le mouvement d'instrumentation de l'action publique et sur la fonction stratégique des dispositifs publics. C'est sur les apports de l'école foucauldienne que nous nous appuyons dans

ce second temps (2.2) pour rassembler les éléments susceptibles de caractériser et d'analyser l'élaboration de la politique PTCE.

## **2.1. La Public Value Theory : soubassement de la politique PTCE**

Nous commençons donc par restituer le contexte d'émergence de la PVT, à laquelle la politique PTCE fait une référence implicite mais significative en cherchant à reconnaître des initiatives citoyennes et en associant leurs fondateurs à la conduite de l'action publique. Nous précisons donc les conditions dans lesquelles ce nouveau mode d'action publique émerge en le comparant au paradigme auquel il s'oppose : le NPM (2.1.1). Nous allons ensuite un peu plus loin dans la caractérisation de la PVT (2.1.2) et nous attardons sur le risque d'instrumentalisation qu'elle peut induire ainsi que sur le rôle *in fine* prépondérant qu'elle accorde aux managers publics. Ce fil conducteur soulève alors une interrogation quant au type d'action publique qu'incarne le PTCE (2.1.3). Nous chercherons en effet à comprendre si la politique PTCE témoigne d'une réelle alternative au NPM ou si elle implique une nouvelle forme de managérialisme.

### **2.1.1. Le contexte d'émergence de la PVT : une opposition au NPM**

La PVT recoupe les approches en termes de gouvernance qui mettent l'accent sur les formes horizontales d'interactions entre acteurs et les processus de coordination des acteurs politiques et sociaux (Lascoumes et Le Galès, 2012). Elle est développée dans les années 90 dans un contexte international qui connaît un peu plus d'une décennie fortement imprégné de la doctrine néolibérale. Les gouvernements sont considérés, surtout aux Etats Unis et au Royaume Uni, comme des obstacles au progrès économique et social. Ronald Reagan affirme à l'époque : « government is not the solution, government is the problem ». L'Etat est donc perçu comme un empiétement, voire potentiellement une menace pour la liberté individuelle (Benington, 2011). Ce contexte depuis les années 80 dans la plupart des pays de l'OCDE est propice à toute une série de politiques publiques faisant partie de ce qui sera défini plus tard comme le New Public Management (Hood, 1991). Cette approche signe un changement de paradigme (Mathiasen, 1999) dans les principes organisationnels de l'Administration Publique, qui passe d'une structure dirigée par la hiérarchie à une structure dirigée par le marché. Bien que les mouvements de réforme varient selon les pays concernés, que ce soit en termes d'intensité ou d'efficacité, des traits saillants rassemblent indéniablement l'ensemble des nouvelles politiques publiques entreprises à cette période :

*« much the same set of received doctrines was advanced as the means to solve 'management ills' in many different contexts – different organizations, policy fields, levels of government, countries » (Hood 1991, p. 8).*

Les réformes portées par le New Public Management s'inspirent principalement des sept doctrines suivantes : (Hood, 1991, p.4) :

- (1) Le recours à des pratiques de management professionnel dans le secteur public : l'auteur se réfère à un contrôle discrétionnaire des organisations publiques par les hauts gestionnaires, au sommet de la hiérarchie, qui jouissent d'une grande liberté de gestion.
- (2) Des normes explicites et des mesures de la performance : qui servent à définir des objectifs basés sur des indicateurs de réussite, principalement quantitatifs.
- (3) L'accent sur le contrôle des résultats : puisque l'approche NPM se focalise plus sur les résultats que les procédures, les ressources et l'octroi de récompenses sont conditionnées aux performances et la masse salariale des organisations publiques se voit diminuer de façon drastique,
- (4) Une « désagrégation » du secteur public: les précédentes unités monolithiques sont cassées et remplacées par des unités centrées sur les produits et gérées comme des entreprises. Elles disposent d'une grande autonomie et d'une allocation budgétaire propre, qu'elles mobilisent par le recours à la contractualisation aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la sphère publique,
- (5) L'introduction d'une plus grande concurrence dans le secteur public : le fonctionnement par appel d'offres se généralise et la rivalité est supposée synonyme de bas coûts et de meilleure qualité, qu'elle s'opère entre unités du secteur public ou entre unités du secteur associatif, du secteur privé et du secteur public.
- (6) L'introduction des méthodes et outils de gestion du secteur privé : le NPM rejette l'« éthique du service public », considérée comme subie et quasi-dictatoriale, et prône plus de flexibilité pour les licenciements et rétributions, en important les outils de gestion du secteur privé, supposés avoir fait leurs preuves,
- (7) La discipline et la parcimonie dans l'utilisation des ressources : le dialogue social est étouffé et l'Etat doit restreindre les revendications syndicales pour imposer cette discipline, il doit aussi couper les coûts directs pour faire « mieux avec moins ».

Quinze ans après Hood, Hugues (2006) résume la doctrine du NPM par quatre grands principes : la prévalence du management sur l'administration, les théories économiques dominantes

comme soutien de l'action publique, les théories et pratiques du management dans le privé comme modèle de management public, l'importance de la fourniture efficiente de services pour les citoyens. Les réformes de type NPM se présentent comme un cadre d'action « *apolitique* » (Hood, 1991) qui pourrait se greffer à n'importe quel parti politique et conviendrait à tout type de programmes. Elles seraient universelles et applicables partout.

C'est précisément en opposition à ce modèle, dont les faiblesses se révèlent progressivement, qu'apparaît le paradigme de la valeur publique. En 1995, Moore ouvre en effet la voie à un virage idéologique qui dessine les contours d'un nouveau modèle d'action publique, « *post compétitif* » (O'Flynn, 2007). Il ne conçoit plus le gouvernement comme un simple producteur de règles, fournisseur de services et de système de protection sociale, mais comme un créateur potentiel de valeur publique et un acteur pro-actif de la sphère publique.

C'est plus particulièrement la notion de préférences collectives qui marque une rupture significative avec l'approche du NPM. Alors même que cette dernière approche s'appuie sur l'idée que les préférences individuelles peuvent être agrégées pour exprimer ce que la société attend du gouvernement, la PVT implique une décision collective des citoyens, relayée par les managers publics et décideurs politiques, ce qui implique des processus beaucoup plus complexes (O'Flynn, 2007, Alford, 2002, Kelly et al, 2002).

La focale se déplace alors des résultats à la dimension relationnelle et l'Etat cherche dans cette conception à fournir des services non plus en s'appuyant sur la mise en concurrence et le secteur privé mais en sélectionnant de façon pragmatique un répertoire d'alternatives. Les objectifs managériaux se déplacent de la performance à la révélation des préférences collectives, ce qui implique notamment la mise en place d'un pilotage de réseaux multi parties prenantes.

Le tableau qui suit s'attache à résumer les principaux points de divergence entre NPM et PVT.

	<b>New Public Management</b>	<b>Public Value Management</b>
<i>Caractérisation</i>	Post-bureaucratique Gouvernement compétitif	Post-compétitif
<i>Focus principal</i>	Résultats	Relations
<i>Objectifs managériaux</i>	Atteinte d'objectifs de performance	Objectifs multiples incluant réponses aux préférences collectives, renouveau du mandat et du lien de confiance à travers des services de qualité, pilotage de réseaux

<i>Définition de l'intérêt public</i>	Agrégation des préférences individuelles	Expression des préférences collectives
<i>Objectif de performance</i>	Management des inputs et des outputs pour réaliser des économies et répondre aux besoins des consommateurs	Des objectifs multiples sont poursuivis dont les outputs de service, la satisfaction, la confiance et la légitimité
<i>Modèle dominant de responsabilité sociale</i>	Rendre des compte à travers des contrats de performance et des mécanismes de marché	Systèmes multiples incluant les citoyens comme « surveillants » du gouvernement, les consommateurs comme usagers et les contribuables comme bailleurs
<i>Système privilégié de fourniture de services</i>	Secteur privé ou agence publique mise en concurrence	Répertoire d'alternatives sélectionnées de façon pragmatique

**Tableau 3** : La public Value Approach au regard du New Public Management

Source : Elaboration par l'auteure

## 2.1.2. Le paradigme de la Valeur Publique

### 2.1.2.1. Managers publics, valeur publique et révélation des préférences collectives

Moore (1995) considère que les managers publics ont un rôle fondamental à jouer pour définir la valeur publique et proposer des services adaptés aux besoins des usagers et des citoyens. Pour s'assurer que les choix de politiques publiques s'opèrent dans l'intérêt public, Moore (1995) conçoit ces managers comme dotés d'une « inspiration de recherche de valeur sans limites » (Benington et Moore, 2010, p. 3). Bien que la distinction entre les fonctions politiques du gouvernement élu et de ses conseillers et les fonctions techniques des managers situés dans les différentes administrations publiques soient différentes d'un régime à l'autre et que la frontière entre les deux soit plus ou moins poreuse, Moore considère en 1995 qu'aussi bien les dirigeants de l'exécutif que les fonctionnaires de différentes administrations peuvent être considérés comme **managers publics** dans la mesure où ils ont une marge de manœuvre soit directement sur la politique publique, soit sur la définition du contexte de l'action publique.

Bien entendu, si nous nous référons au contexte français, un responsable de service d'un conseil régional aura moins de marge de manœuvre qu'un ministre puisqu'il sera lié au mandat qui le soustrait aux lignes définies par la majorité élue de son institution. Il est donc nécessaire de bien distinguer les niveaux politiques et administratifs dans l'analyse d'une démarche de création de

valeur publique ainsi que de préciser leurs zones d'influences respectives, mais il est tout aussi nécessaire de relier ces différents niveaux de façon dynamique en visibilisant les relations élaboration de politiques publiques/implémentation et stratégies/opérations (Benington et Moore, 2010).

D'après Moore : « *Les managers publics ne sont ni des saints ni des martyrs. Ils sont plutôt des explorateurs mandatés par la société pour rechercher de la valeur publique* » (Moore, 1995, p.229)<sup>12</sup>. Il préconise donc que d'autres acteurs et parties prenantes soient associés à l'élaboration des politiques publiques.

La **valeur publique** est en effet définie comme un construit multi-dimensionnel, qui reflète les préférences des citoyens exprimées de façon collective par une médiation politique, et qui ne s'exprime pas seulement par des résultats mais aussi à travers des processus qui génèrent de la confiance et de l'équité (O'Flynn, 2005). Elle est aussi définie comme : « *supérieure à la somme des préférences individuelles des usagers ou fournisseurs de services publics [...] elle est construite collectivement à travers une délibération qui rassemble les acteurs publics élus et salariés et les parties prenantes clefs*<sup>13</sup> » (2006, p.42). La définition la plus précise est celle apportée par Horner et Hazel (2005 dans O'Flynn, 2007) qui pose la valeur publique comme corolaire de la valeur privée et des dividendes des actionnaires : « *Considérons les citoyens comme des actionnaires et au prisme de la manière dont leur taxe est dépensée. La valeur peut être créée à travers de la prospérité économique, de la cohésion sociale ou du développement culturel. Finalement, la valeur – comme de meilleurs services, un gain de confiance ou de capital social, ou des problèmes réduits voire évités – est définie par le citoyen. Les citoyens la définissent à travers un processus démocratique, et pas simplement par la voie du vote, mais en prenant part à des consultations et à des études, par exemple.*<sup>14</sup> »

La valeur publique peut être envisagée de deux manières : (1) ce que le public valorise, (2) ce qui ajoute de la valeur à la sphère publique. (Benington et Moore, 2010). Ces deux aspects

---

<sup>12</sup> « Public managers are neither clerks nor martyrs. Instead they are explorers commissioned by society to search for public value »

<sup>13</sup> « more than a summation of individual preferences of the users or producers of public services ...[it] is collectively built through deliberation involving elected and appointed government officials and key stakeholders »

<sup>14</sup> « Think of citizens as shareholders in how their tax is spent. The value may be created through economic prosperity, social cohesion or cultural development. Ultimately, the value – such as better services, enhanced trust or social capital, or social problems diminished or avoided – is decided by the citizen. Citizens do this through the democratic process, not just through the ballot box, but through taking part in ... consultations and surveys, for example. »

peuvent entrer en tension mais sont nécessairement liés. L'approche par la valeur publique inverse ainsi les tendances précédentes de l'administration publique qui consistaient plutôt pour les « producteurs » à définir et déterminer la valeur des services publics. Elle s'appuie sur un *ethos* de co-production et insiste sur la nécessité de « rendre des comptes » aux usagers des services publics et bénéficiaires des politiques publiques.

#### 2.1.2.2. **Le triangle stratégique**

On retrouve les aspects principaux de la création de valeur publique dans la conceptualisation d'un « triangle stratégique » par Moore (1995) Pour commencer, les stratégies mises en œuvre doivent clarifier et spécifier les résultats attendus en termes de valeur publique. Ensuite, elles doivent compter sur un environnement politique et légal favorable (*authorizing environment*) qui s'appuie sur la mobilisation d'une coalition de parties prenantes issues du public, du privé et du tiers secteur, et dont le soutien est nécessaire à la mise en œuvre de la politique stratégique. Les acteurs politiques clefs doivent être associés et enrôlés puisque les managers publics nécessitent un mandat fort des élus. Enfin, ces stratégies doivent être opérationnellement et administrativement faisables, c'est-à-dire dotées des ressources financières, humaines et technologiques nécessaires. Les trois éléments – objectifs en termes de valeur publique, environnement politique et légal favorable et capacités opérationnelles (les trois sommets du triangle) - doivent s'aligner et appellent souvent des négociations. Par exemple, si les acteurs politiques clefs n'acceptent pas les objectifs visés, les managers publics devront les convaincre de revoir leur positionnement, ou bien réviser la proposition de valeur afin qu'elle colle mieux aux souhaits de ces acteurs

#### 2.1.2.3. **Les raisons du succès de la PVT et sa possible instrumentalisation**

Parmi les enjeux que Horner et Hutton (2013) identifient pour justifier l'influence croissante de la PVT, on retrouve le besoin, pour les responsables de politiques publiques et managers publics de s'attaquer au « *déficit démocratique* ». Le déficit démocratique désigne le fossé qui sépare les demandes publiques de monitoring et d'influence des activités des institutions publiques et le niveau réel d'influence atteint. Les auteurs associent la croissance exponentielle des mouvements sociaux et des groupes de lobbying et de défense à un manque de satisfaction des citoyens par les réponses apportées par les institutions publiques, ainsi qu'à une volonté d'une plus grande participation et d'une plus grande influence. Ce déficit renvoie plus largement à un constat des écarts entre besoins sociaux, intentions politiques et effets observés, qui a généré une grande partie des travaux d'analyse de l'action publique dans les quarante dernières

décennies (Lascoumes et Le Galès, 2005). Certains de ces travaux, dans la lignée de ceux de Lacroix (1995) appréhendent les dispositifs participatifs comme une réinvention du jeu démocratique qui chercherait à entretenir la croyance en la capacité d'action du politique sur l'expression des préférences collectives. Ils seraient donc instrumentalisés au service d'une stratégie de légitimation politique et n'auraient *in fine* que peu d'effet sur la participation citoyenne et sur la réponse aux besoins exprimés collectivement. Autrement dit, il s'agirait plutôt « *d'évitement du blâme et de recherche de crédit politique* » (Weaver, 1986 ; Hood, 2011) et la participation des parties prenantes serait plus présente dans les discours que dans les pratiques.

Rhodes et Wanna (2007) abondent en ce sens et adressent une critique frontale à la PVT en s'attaquant à sept idées principales, qu'ils estiment erronées. Ils décrivent pour commencer un manque de clarté sur les origines normatives ou empiriques des idées de la PVT. Ils déplorent ensuite une définition trop large et imprécise des managers publics, en notant que le cadre d'analyse n'est pas applicable au système parlementaire de type britannique dans lequel la délimitation des rôles des politiques élus et des managers est plus nette que dans le système des Etats-Unis. Leur quatrième critique rejette une approche orthodoxe des organisations et managers publics, qui ignore les asymétries de pouvoir entre gestionnaires publics, groupes d'intérêt et citoyens. Ainsi, ils dénoncent une dangereuse primauté accordée aux managers publics dans la définition des politiques et programmes publics, aux dépens des élus et des partis politiques. La critique porte aussi sur un manque de clarification des objectifs spécifiques du management public dans un cadre démocratique et des références excessives aux modes de management du secteur privé malgré une posture supposée opposée au NPM. Enfin, les auteurs reprochent à la PVT d'accorder aux managers publics le statut de « gardien platonicien » et d'arbitre de l'intérêt général, alors même que la valeur publique recoupe des intérêts éminemment conflictuels que seul le processus politique démocratique peut arbitrer.

C'est sur cette dernière critique que nous insisterons pour orienter la suite de notre cheminement intellectuel puisque nous avons constaté d'entrée de jeu dans le chapitre I (1.1.4.1) la concrétisation partielle d'un risque de banalisation de second niveau, qui correspond à une instrumentalisation par l'Etat. En effet, les managers publics ont joué un rôle prépondérant sur la détermination de la politique PTCE entre les deux AAP, en générant une insatisfaction des fondateurs de l'initiative. Nous retrouvons alors un **phénomène de normalisation** dans le cadre duquel les managers publics s'imposent comme des « propriétaires de format » (Dudouet et al, 2006). Ce sont donc eux qui déterminent la norme à suivre en tant qu'« arbitres de l'intérêt

général » (Rhodes et Wanna, 2007). Le cadre d'analyse que nous avons développé jusqu'alors autour de la PVT éclaire les fondements et objectifs affichés de la politique PTCE mais ne suffit pas à appréhender ce phénomène de normalisation puisqu'il invisibilise le rôle et l'intérêt stratégiques des managers publics.

### 2.1.3. Le PTCE alternative au NPM ou nouvelle forme de managérialisme ?

Le mythe de l'action publique rationnelle et désintéressée a été dévoilé par de nombreux travaux (Lascoumes et Le Galès, 2012). En effet, les managers publics jouent un rôle majeur dans l'élaboration des politiques publiques, et y intègrent leurs référentiels d'action, qui servent des intérêts qui leur sont propres, même dans le cadre d'une politique dite participative comme le PTCE.

Il convient tout d'abord de préciser que ce référentiel d'action n'est pas unique et homogène. Des travaux inspirés par la sociologie des organisations ont en effet mis fin au mythe de l'Etat homogène et impartial. Ainsi, les acteurs publics dont le rôle est renforcé dans la structuration de l'objet PTCE ne représentent pas une coalition homogène et consensuelle. Une diversité de groupes et de stratégies au sein de l'Etat a été mise au jour et montré qu'entre les élites, les groupes professionnels, les réseaux d'acteurs et les niveaux hiérarchiques, il existe une forte hétérogénéité, des logiques de spécialisation et des affrontements réguliers sur les logiques et moyens d'action (Lascoumes et Le Galès, 2012). « *Les politiques publiques sont influencées par des groupes d'intérêt qui promeuvent leurs intérêts (matériels et/ou symboliques) auprès des bureaucraties (par exemple les grands corps de l'Etat, les syndicats, un bureau de ministère, une agence)* » (p.16).

Ainsi, bien que la politique PTCE se présente comme *bottom-up*, participative et de type PVT, deux points essentiels ressortent à ce stade de notre réflexion :

- (1) elle n'échappe pas à un conditionnement par les managers publics ;
- (2) ce conditionnement n'est pas monolithique mais issu d'une pluralité de groupes d'acteurs qui interviennent et portent des intérêts propres à leur personne et aux institutions qu'ils représentent.

Nous sommes donc amenée à dépasser la grille de la PVT pour nous intéresser de plus près à ce phénomène de conditionnement par l'acteur public, qui aura sans doute des répercussions

sur l'appropriation de la politique PTCE par les acteurs de terrain, et donc sur les dynamiques à l'œuvre dans nos deux études de cas.

## **2.2. *Le PTCE : un dispositif stratégique de polarisation territoriale dans le champ de l'ESS***

Nous visons plus précisément une analyse dynamique du PTCE comme dispositif stratégique de polarisation territoriale dans l'ESS. Nous nous intéressons d'abord au phénomène d'instrumentation de l'action publique (2.2.1) afin d'éclairer les modalités de construction des dispositifs publics et les cadres sociocognitifs qui guident les décisions des managers publics. Cela nous amène ensuite à approfondir la caractérisation de ce type d'instruments (2.2.2), en passant notamment par une interrogation sur le degré d'influence qu'ils peuvent exercer. Progressivement, nous resserons notre cadre d'analyse autour de la notion de dispositif foucauldien (2.2.3) (Foucault, 1977), qui s'intéresse d'avantage aux notions d'agencement et de finalité, particulièrement pertinentes vis-à-vis de notre objet de recherche.

### **2.2.1. L'instrumentation de l'action publique**

La plupart des travaux de politique publique qui s'intéressent à la question de l'instrumentation de l'action publique se caractérisent par quatre grands traits (Aggeri et Labatut, 2014) : (1) l'action publique est envisagée de façon pragmatique, comme une démarche de résolution de problèmes par l'intermédiaire d'instruments, (2) le raisonnement tourne autour de la notion de « naturalité » des instruments considérés comme « à disposition » et ayant le seul but de satisfaire au mieux les objectifs qui leur ont été assignés, (3) la pertinence des instruments, leur efficacité et l'évaluation de leurs effets sont centraux, (4) la recherche de nouveaux instruments est souvent l'objectif ultime, que ce soit pour proposer des alternatives à des outils défailants ou pour coordonner à un niveau méta un réseau d'instruments traditionnels.

Nous choisissons de nous départir de ces perspectives fonctionnalistes à visée normative et prescriptive pour nous inscrire dans la continuité des travaux critiques qui depuis les années 70 refusent le principe de rationalité instrumentale. Plutôt que de considérer les outils –au niveau de l'entreprise ou des pouvoirs publics- comme neutres, apolitiques et au service de l'action managériale, nous pensons qu'ils sont des « éléments décisifs de la structuration du réel, engendrant des choix et des comportements échappant aux prises des hommes, parfois à leur

*conscience* » (Berry, 1983, p.4). L'approche que nous adoptons postule que, loin d'être neutres, les outils sont porteurs d'un système de valeurs, de normes, ainsi que d'une définition propre de la performance. L'attention ne se limite pas à la conception de l'artefact outil de gestion (« *management tool* ») (Aggeri et Labatut, 2014) mais intègre les usages des instruments en situation et les effets qu'ils produisent. L'accent est donc mis sur les dimensions politique et cognitive tout en prenant en compte les justifications qui accompagnent le recours à tel ou tel instrument (Salamon, 1989).

D'ailleurs, l'instrumentation de l'action publique est définie comme : « *l'ensemble des problèmes posés par le choix et l'usage des outils (des techniques, des moyens d'opérer, des dispositifs) qui permettent de matérialiser et d'opérationnaliser l'action gouvernementale* » (Lascoumes et Le Galès, 2005, p.12). Elle permet d'orienter les relations entre la société politique (l'exécutif) et la société civile (les sujets administrés) par la mobilisation d'outils intermédiaires qui mêlent des dimensions technique et sociale. Les approches en termes d'instrumentation de l'action publique affichent le double objectif de « *comprendre les raisons qui poussent à retenir tel instrument plutôt que tel autre, mais d'envisager également les effets produits par ces choix* » (Lascoumes et Le Galès, 2005, p.12).

Bachelard considère l'instrumentation comme la « *concrétisation d'une théorie* ». Autrement dit, chaque instrument de l'action publique est une forme condensée de savoir sur le pouvoir social et les façons de l'exercer. D'ailleurs, Peters (2002) préconise une analyse systématique des intérêts impliqués dans le choix des instruments.

Les politiques publiques et plus particulièrement le PTCE, façonné par les managers publics lors de son institutionnalisation comme nous l'avons dit plus haut, intègrent alors un système de normes et de valeurs propres à ces managers, au service d'une vision particulière de l'exercice du pouvoir social. Il sera donc important dans l'analyse du discours des managers publics de nous attarder sur cet aspect.

#### 2.2.1.1. **Caractérisation des instruments**

Les approches en termes d'instruments élargissent donc la focale d'analyse des outils vers une prise en compte des dimensions cognitives et normatives :

« *Les instruments à l'œuvre ne sont pas de la pure technique [...]. L'instrument est producteur d'une représentation spécifique de l'enjeu qu'il traite [...]. L'instrument induit une*

*problématisation particulière de l'enjeu, dans la mesure où il hiérarchise des variables et peut aller jusqu'à induire un système explicatif* » (Lascoumes et al., 2004, p. 32).

Aggeri et Labatut (2010) abondent dans ce sens : « *Dans un sens figuré, l'instrument est également politique. Il est le véhicule d'un dessein, d'une force. Il vise le contrôle des comportements et est destiné à produire des effets. L'instrument économique ou d'action publique présente certes les traits apparents d'un outil de gestion mais il revêt une dimension politique clairement revendiquée.* »

#### 2.2.1.2. De l'instrument au dispositif foucauldien

Le terme dispositif connaît des acceptions multiples et un usage croissant : « *la notion de dispositif connaît un développement exceptionnel dans les milieux politiques, administratifs aussi bien que professionnels sans que l'on sache exactement quel est son sens. [...] En outre, dans le domaine des sciences technologique, humaines et sociales, le terme est également adopté dans de nombreuses disciplines* » (Becquemin et al., 2014)

Dans le langage courant, il renvoie à des significations multiples. Les trois principaux types de dispositifs sont les dispositifs technique, judiciaire et artistique (Agambem, 2014). Le dispositif technique désigne l'ensemble des pièces qui composent une machine ou un mécanisme et l'on s'y intéresse plutôt pour mesurer ses effets performatifs. Le dispositif judiciaire renvoie à une série de mesures et moyens mis en œuvre pour une intervention précise. Dans le domaine de l'art, il s'agit plutôt d'une installation qui donne un sens nouveau aux œuvres. Le dénominateur commun de ces différentes acceptions, qui caractérise l'essence du dispositif, se retrouve dans les notions d'**agencement** et de **finalité**. Un dispositif revient bien dans tous les cas, à agencer des éléments hétérogènes pour servir une intention. Ces deux aspects concernent particulièrement la politique PTCE puisqu'en l'analysant, nous cherchons à mettre au jour le réseau d'éléments aussi variés que des discours, des textes réglementaires et des institutions qui agit pour servir une intention précise des acteurs qui le composent.

Nous choisissons précisément de partir des travaux de Foucault qui soulignent justement le caractère stratégique du dispositif.

## 2.2.2. De l'instrument au dispositif foucauldien

### 2.2.2.1. Elements de cadrage

Bien que la notion de dispositif traverse l'œuvre de Foucault (Agamben, 2014) notamment dans ses travaux autour de la « gouvernementalité » ou du « gouvernement des hommes », et en donnant à voir les mécanismes de domination à l'œuvre dans les dispositifs de pouvoir, ce n'est qu'en 1977, dans une interview pour la revue de psychanalyse française *Ornicar*, qu'il donne pour la première fois une définition précise du dispositif :

*« Ce que j'essaie de repérer sous ce nom c'est, premièrement, un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques ; bref, du dit aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même c'est le réseau qu'on établit entre ces éléments.*

*Deuxièmement, ce que je voudrais repérer dans le dispositif, c'est justement la nature du lien qui peut exister entre ces éléments hétérogènes. Ainsi, tel discours peut apparaître tantôt comme programme d'une institution, tantôt au contraire comme un élément qui permet de justifier et de masquer une pratique qui, elle, reste muette, ou fonctionner comme réinterprétation seconde de cette pratique, lui donner accès à un champ nouveau de rationalité. Bref, entre ces éléments, discursifs ou non, il y a comme un jeu, des changements de position, des modifications de fonctions, qui peuvent, eux aussi, être très différents.*

*Troisièmement, par dispositif, j'entends une sorte –disons– de formation qui, à un moment donné, a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence. Le dispositif a donc une fonction stratégique dominante. Cela a pu être, par exemple, la résorption d'une masse de population flottante qu'une société à économie de type essentiellement mercantiliste trouvait encombrante : il y a eu là un impératif stratégique, jouant comme matrice d'un dispositif, qui est devenu peu à peu le dispositif de contrôle-assujettissement de la folie, de la maladie mentale, de la névrose [...] J'ai dit que le dispositif était de nature essentiellement stratégique, ce qui suppose qu'il s'agit là d'une certaine manipulation de rapports de force, d'une intervention rationnelle et concertée dans ces rapports de force, soit pour les développer dans telle direction, soit pour les bloquer, ou pour les stabiliser, les utiliser. Le dispositif, donc, est toujours inscrit dans un jeu de pouvoir, mais toujours aussi lié à une ou à des bornes de savoir, qui en naissent, mais,*

*tout autant, le conditionnent. C'est ça le dispositif : des stratégies de rapports de force supportant des types de savoir, et supportés par eux. » (Foucault, 1977, p. 299).*

En somme, le dispositif foucauldien a trois propriétés principales : (1) il s'agit du réseau qui s'établit entre des éléments hétérogènes, discursifs ou non, (2) il a toujours une fonction stratégique et renvoie à une relation de pouvoir, (3) il résulte du « croisement des relations de pouvoir et de savoir » (Agamben, 2014).

De nombreux travaux se sont emparés de la notion de dispositifs, parmi lesquels un numéro spécial de *Terrains et Travaux* (Beuscart et Peerbaye, 2006) consacré aux dispositifs ainsi qu'un ouvrage collectif sur la sociologie des dispositifs de gestion (Boussard et Maugeri, 2003).

L'ouvrage de Dujarier (2015) issu d'une longue recherche empirique axée sur la sociologie clinique et mobilisant cent trente et un entretiens compréhensifs se présente aussi sous la forme d'une approche par les dispositifs. L'auteure donne à voir un encadrement croissant de l'activité managériale dans les grandes organisations par des dispositifs. Son analyse participe à la « déneutralisation » des dispositifs puisqu'elle révèle que derrière l'objectif affiché d'amélioration de l'efficacité et de la qualité des produits et services vendus, ils renferment une conception propre de la performance, à travers des procédures massives de quantification, de standardisation et de rationalisation de l'activité. Les salariés cadres mandatés pour améliorer la performance des entreprises et des services publics en construisant des dispositifs sont désignés par l'auteure de « planneurs ». Elle se livre à une caractérisation socioéconomique de leur profil et les distingue à la fois des managers de proximité et des managers de métier qui exercent un encadrement « en chair et en os » (p.13).

Dujarier (2015) propose la conceptualisation de trois types de dispositifs : les dispositifs **de finalité**, les dispositifs **de procédés** et les dispositifs **d'enrôlement**. Les premiers ont trait à l'utilisation croissante d'objectifs quantifiés. De Gaujelac (2004) parle quant à lui de « quantophrénie » pour décrire cette tendance qu'il estime responsable de pratiques managériales notoires. En France, cette évolution concerne aussi les modalités d'allocation des ressources dans la fonction publique française avec le vote de la loi LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finance) en 2001 et son application depuis 2006. Les dispositifs de finalité impliquent des formes d'évaluation qui consistent à mesurer le travail réalisé en analysant les écarts avec les objectifs par la mise en place de toute une batterie d'indicateurs et la construction de divers tableaux de bord. Ces dispositifs traduisent et induisent à la fois la montée en puissance de pratiques de classement et de compétition à laquelle on assiste depuis la fin du

20<sup>ème</sup> siècle avec notamment l'émergence du *benchmarking* (Bruno et Didier, 2013), emblématique de la logique de comparaison systématique.

Alors que les dispositifs de finalité indiquent « ce qu'il faut faire », les dispositifs de procédés renvoient à « comment il faut le faire ». Il s'agit donc notamment de protocoles, de procédures, de méthodes, de règlements et normes techniques qui cherchent à ordonner les tâches et imposent une manière de les réaliser. Ils sont le plus souvent standardisés et fondus dans des systèmes d'information.

Enfin les dispositifs d' enrôlement assurent l'acceptation des dispositifs de finalité et de procédé et leur utilisation d'une manière conforme à celle qui a été définie par les concepteurs. D'après Dujarier, ils s'incarnent dans des discours remarquablement similaires d'un milieu de travail à l'autre, « *comme s'ils relevaient d'une sorte de script langagier managérial* ». La notion d' « *amélioration continue* », utilisée tant dans les services publics que dans les entreprises privées, serait par exemple porteuse d'une promesse de finalités bénéfiques pour tous, notamment par l'insistance sur le développement des compétences. D'après l'auteure, les « planneurs » redoublent alors d'inventivité pour favoriser l'adhésion aux dispositifs, sans hésiter à miser sur la dimension « ludique » qu'ils cherchent à insuffler.

#### 2.2.2.2. **La complexité du dispositif**

Nous avons défini le dispositif comme un réseau qui s'établit entre des éléments hétérogènes. En revanche, l'agencement de ces éléments n'est pas immédiatement repérable (Dumez, 2009). D'ailleurs Aggeri (2014, p.51) affirme que l'analyse des dispositifs suppose un travail historique au cours duquel le « chercheur archéologue » se doit d'étudier les différentes strates qui composent le dispositif foucauldien. D'après l'auteur, un dispositif n'émerge jamais *ex nihilo* mais complète et s'appuie sur des dispositifs existants.

Ainsi, comprendre la logique de déploiement d'un dispositif public suppose de remonter l'historique qui précède son émergence, les dispositifs précédents qui ont été mobilisés, ainsi que les jeux d'acteurs qui ont participé à structurer l'essence nouvelle du dispositif.

En dépit de la complexité associée à la notion de dispositif, Aggeri (2014) repère cinq invariants sur lesquels le chercheur peut s'appuyer pour identifier les grands types d'activité qui jalonnent sa conception : problématisation, énoncé d'un projet stratégique et schématisation d'un dispositif, constitution des espaces d'action collective, instrumentation et scénographie, scénarisation et communication.

### 2.2.2.3. La notion de sujétion

Comme nous l'avons souligné plus haut, la dimension stratégique du dispositif est fondamentale dans toutes les acceptions mentionnées. D'ailleurs, si l'on remonte à l'apparition du terme à la fin du 18<sup>ème</sup> siècle, c'est dans le vocabulaire militaire qu'on le retrouve avec la définition : « ensemble des moyens disposés conformément à un *plan* » (Rey, 1998). Derrière le foisonnement des outils, des process et des méthodes, la conception planifiée de l'activité productive prévue par le dispositif est une constante.

Au-delà de la dimension stratégique du dispositif tel qu'il l'appréhende dans son œuvre, Foucault (2001, 2004) lui attribue aussi une visée de sujétion qui nous invite ainsi à dépasser les objectifs affichés par les promoteurs des dispositifs. Il décrit une forme de « gouvernementalité » qui exerce un « contrôle à distance » des populations. Dans les écoles, les prisons, le travail social, la politique urbaine et bien d'autres domaines, le dispositif « gouverne à distance » les agents (Epstein, 2005, Hibou, 2012). Ces derniers, en apparence responsables de leurs comportements, sont d'après cette approche gouvernés par des experts lointains et invisibles, à l'origine de la construction des dispositifs.

Agamben (2014) abonde d'ailleurs aussi dans la définition de l'objectif de sujétion du dispositif : « *J'appelle dispositif tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants* ».

L'approche sociologique des dispositifs de gestion considère la notion de dispositif dans le champ de la gestion en tenant compte à la fois de l'importance des supports matériels, de celle des systèmes de norme, mais aussi de « *l'objectif de sujétion méticuleuse du corps social (au double sens du terme) qui les sous-tend* » (Boussard/Maugeri, 2003 :30-31).

Nous nous intéressons plus à la notion de dispositif public qu'à celle de dispositif de gestion mais rejoignons cette approche dans sa conception de la fonction de sujétion. Foucault lui-même parle d'un objectif « disciplinaire » inhérent au dispositif, qui cherche à rendre les corps manipulables et dociles (1975, chap III).

### 2.2.3. Le dispositif : entre contrainte, résistance et habilitation

#### 2.2.3.1. Le dispositif vecteur de contrainte et de normalisation ?

Nous l'avons vu dans cette partie, l'action publique évolue vers la mobilisation exponentielle d'instruments ou d'outils, supposés être neutres, alors même que de nombreux travaux (eg : Berry, 1983, Aggeri et Labatut, 2014, Lascoumes et Le Galès, 2005, Peters, 2002) ont montré qu'ils sont porteurs d'un système de normes, de valeurs, et d'une conception propre de la performance. La plupart des travaux qui s'inscrivent dans l'approche critiques des instruments et dispositifs de gestion mettent l'accent sur leur dimension contraignante. Ils cherchent avant tout à expliquer les choix des instruments et leurs effets, qui se traduisent la plupart du temps par l'adoption des points de vue des concepteurs, des metteurs en œuvre ou des principaux utilisateurs (Le Bourhis, Lascoumes, 2014).

Les instruments et outils de gestion sont souvent supposés être vecteurs du phénomène de banalisation. Chauvière (2009) montre que la raison gestionnaire et les dispositifs qu'elle mobilise opèrent un déplacement de l'intérêt général vers la satisfaction individuelle dans les services sociaux. L'auteur parle de « *chalandisation* » et donne à voir la déconstruction de la figure de l'« *usager* » vers un simple client. Il s'intéresse particulièrement à la dimension terminologique pour montrer en quoi les dispositifs tendent à refondre les systèmes de valeurs et de représentations. Les systèmes de coopération et d'autogestion se voient d'après lui progressivement discrédités par une conception individuelle de la rationalité et par les dispositifs gestionnaires qu'elle implique.

De nombreux travaux, surtout issus de la sociologie critique, cherchent à montrer la colonisation de l'économie par les outils et dispositifs de gestion. Ces travaux s'attachent à la critique de trois dimensions principales des outils et dispositifs (Chiapello et Gilbert, 2001) : (1) leur projet manipulateur, qui cherche à soumettre les individus derrière la façade de la rationalité, (2) leur technicisme, qui conduit à une simplification extrême de la réalité et de la subjectivité des acteurs, (3) le culte de l'excellence auquel ils se vouent, et qui cherche à asseoir la domination du système capitaliste.

Ces critiques mettent au jour la dimension contraignante des dispositifs, qui va souvent de pair avec une fonction de normalisation puisque comme nous l'avons vu dans le chapitre I (cf :p.38) celle-ci consiste en une « monopolisation de format » (Dudouet et al, 2006). Les concepteurs

d'un dispositif sont en ce sens des « propriétaires de format » qui y impriment une conception propre de la réalité, tendant ainsi à normaliser les comportements.

Cela étant dit, les instruments et outils de gestion assurent aussi toute une gamme de fonctions implicites (Gilbert, 2012). Une approche exclusivement critique et par le prisme de la contrainte ne suffit donc pas à épuiser l'analyse.

### 2.2.3.2. **Relativisation de l'approche critique des dispositifs**

Lorsqu'ils évoquent le niveau de contrainte exercé par un dispositif, Chiapello et Gilbert (2011) reprennent la terminologie des chercheurs en comportement organisationnel, et parlent de « couplage lâche » ou « serré »<sup>15</sup>. Lâche lorsque ses utilisateurs peuvent l'adapter, y résister voire le transformer sur la base de nouveaux savoirs, et serré lorsque la dimension contraignante prend le dessus. Nous présentons ci-dessous les différents volets de cette approche et leurs implications quant à notre objet de recherche.

#### ***L'adaptabilité et la résistance aux dispositifs***

La recherche, y compris les travaux issus de l'approche critique des instruments saisis comme des institutions sociales décrite plus haut, s'intéresse peu aux phénomènes de résistance, de « remplissage stratégique » qui confère *in fine* au dispositif une certaine autonomie. Pourtant, l'invisibilisation de la relation pouvoir-résistance dans l'usage des dispositifs contrevient à l'intuition de Foucault qui envisageait la résistance comme composante permanente des dispositifs de pouvoir. A propos du panoptique, système de pouvoir particulièrement emblématique, il disait : « *Il faut cela étant analyser l'ensemble des résistances au panoptique en termes de tactique et de stratégie, en se disant que chaque offensive d'un côté sert de point d'appui à une contre-offensive de l'autre côté* » (Foucault, 1977, dans Le Bourhis, Lascoumes, 2014, p. 495).

L'approche en termes de dispositif insiste sur son caractère dynamique et évolutif. Puisqu'il est l'agencement d'éléments hétérogènes au service d'une stratégie, des éléments sont forcément mouvants et complexes : « *il y a comme un jeu, des changements de position, des modifications de fonctions* » (Foucault, 1977). Par conséquent et malgré son caractère normatif, le dispositif ne peut s'appliquer de manière univoque et identique à tous les contextes dans lesquels il est

---

<sup>15</sup> « Tight or loose coupling »

approprié. Il n'est donc pas figé mais se transforme au gré de la dynamique sociale dans lequel il est pris. Plus encore, il peut susciter des phénomènes de résistance, de réinterprétation, de détournement partiel, à l'origine de potentiels effets inattendus décrits ci-dessous par Dumez (2009) :

*« Il y a un objectif stratégique au départ, puis le dispositif joue de manière autonome et produit (ou peut produire) des effets inattendus. Le dispositif naît dans l'urgence, d'un objectif stratégique. Ensuite, deux phénomènes se produisent : un processus de surdétermination fonctionnelle (le dispositif empile une série de fonctions), et un processus de « remplissage stratégique », puisque de nouveaux objectifs stratégiques apparaissent, que le dispositif est manié en fonction d'autres objectifs que les objectifs initiaux. » (Dumez, 2009).*

Certains travaux remettent en question la vision dominante qui appréhende les administrés comme des agents relativement passifs vis-à-vis des gouvernants et des dispositifs d'action publique. Par exemple, Le Bourhis et Lascoumes (2014) proposent une typologie des formes de résistance observées et des schémas d'interprétation mobilisés pour en rendre compte. Trois interprétations principales des sources de résistance s'en dégagent : les **structures organisationnelles**, les **agrégats** et les **pratiques (infra)politiques**. Les structures organisationnelles peuvent résister à la mise en place d'un dispositif en raison des logiques, rationalités ou présupposés qu'il introduit. Ces résistances se manifestent souvent par des formes de réappropriation. Purenne et Aust (2010) analysent par exemple le dispositif de gestion par objectifs de la sécurité routière utilisé en France par le ministère de l'Intérieur depuis 2002 et expliquent son détournement par la hiérarchie policière. Celle-ci l'utilise en effet pour minimiser le contrôle sur ses activités et diriger la charge de travail des échelons inférieurs. Les agrégats : réseaux d'acteurs et d'objets, peuvent par ailleurs révéler un phénomène d'inertie dans l'appropriation d'un dispositif. Une fois le dispositif adapté au contexte local, il tend à résister aux remises en question. Enfin, les pratiques (infra) politiques renvoient à des formes de résistance moins visibles mais tout aussi réelles qui s'inscrivent plutôt dans le domaine de la lutte politique discrète vis-à-vis du dispositif. Il s'agit pour les acteurs de ne pas afficher une résistance directe vis-à-vis du dispositif mais plutôt de profiter de zones d'incertitude dans lesquelles ils refusent les normes prescrites par le dispositif.

Plus spécifiquement dans le champ de l'ESS, alors que certains auteurs comme Sue (2000) considèrent la banalisation comme un phénomène inévitable et les différences entre entreprises

sociales et classiques comme tendant à devenir marginales voire contestables, d'autres envisagent une possible adaptation des dispositifs de gestion :

*« Même si les associations ne peuvent échapper au déferlement du management, déferlement qui touche l'ensemble de la société, cette diffusion des dispositifs de gestion dans les associations se fera nécessairement avec des adaptations et une certaine acclimatation aux spécificités associatives, sous peine d'en compromettre durablement l'efficacité et l'efficience. »* Avare et Sponem (2008, p.144).

Les auteurs envisagent ici une application partielle et adaptative des dispositifs, qui permettrait de préserver les spécificités organisationnelles de l'ESS.

### ***Au-delà de la résistance : une potentielle dimension habilitante des dispositifs***

Les auteurs mentionnés dans les paragraphes précédents relativisent la dimension contraignante des dispositifs en montrant qu'ils s'adaptent à divers contextes et que les acteurs peuvent y résister. Ils se situent donc toujours dans une approche négative. D'autres entreprennent une approche positive en parlant non plus de résistance mais d'habilitation. D'après Chiapello et Gilbert (2011), les dispositifs peuvent être vus comme imposés mais aussi comme « mis à disposition » : ils opèrent parce que les acteurs s'en servent. Les auteurs affirment que les dispositifs peuvent être sources de domination mais aussi apparaître dans le même temps comme des régulateurs de cette domination.

C'est principalement en investissant la relation pouvoir-savoir chère à Foucault que Ragainne *et al.* (2014) abondent dans cette perspective. Les dispositifs seraient ainsi susceptibles d'habiliter les acteurs en favorisant l'adoption d'une posture réflexive qui transforme ces mêmes dispositifs. Plus précisément les auteurs conjuguent les travaux de Foucault à ceux d'Hatchuel autour de la notion de rapport de prescription, qui implique que l'imposition d'une prescription crée systématiquement sa propre crise, parce qu'elle fait émerger des savoirs des utilisateurs ignorés des concepteurs. Ils s'appuient sur deux études de cas pour montrer comment un outil initialement conçu dans une logique d'habilitation peut être utilisé dans une optique plus contraignante et comment inversement un outil initialement plutôt orienté vers la contrainte, peut aussi habilitier ses utilisateurs.

Dans la même optique, Ragainne (2011) propose une étude de cas sur le déploiement concomitant d'une démarche qualité et d'une enquête de satisfaction clientèle au sein d'un Conseil Général et montre comment les utilisateurs de ces dispositifs leur octroient une

dimension habilitante. Les opérateurs se saisissent de l'enquête et de ses résultats pour questionner la cohérence de la prestation avec les besoins des usagers. Les dispositifs *a priori* contraignants sont alors mobilisés pour envisager une refonte de l'organisation du système de prise de rendez-vous, en faveur des opérateurs. Ainsi, l'appréciation de ses conditions intrinsèques ne saurait épuiser l'analyse d'un dispositif : il est indissociable des capacités créatrices des usagers et de la façon dont ils donnent du sens à l'invention initiale (Alter, 2003).

Dans cette perspective et sur la base des savoirs produits, les utilisateurs sont susceptibles de transformer un dispositif. Ceci nous amènera à être vigilante quant à la potentielle émergence de savoirs suite à la mise en dispositif de projets de RTO, savoirs sur la base desquels les acteurs des PTCE chercheraient à transformer le dispositif.

Précisons d'ailleurs à ce stade pour boucler la section sur la notion de dispositif les raisons du choix de l'expression « **mise en dispositif** » que nous employons fréquemment dans la thèse. Elle renvoie à l'appropriation et à la mise en œuvre mais permet à la fois de nuancer les dimensions de contrainte et de déterminisme, et de mettre l'accent sur la nature réflexive et stratégique du processus. Lorsque les porteurs de projets candidatent aux AAP interministériels, ce n'est pas pour appliquer un programme prédéterminé mais plutôt pour bénéficier de financements pour faire reconnaître une initiative de polarisation existante, ou pour en susciter une. Si l'on s'intéresse à la « mise en dispositif », c'est pour analyser les boucles de rétroaction qui existent entre le projet et ce dispositif. Nous l'avons vu, la notion de dispositif foucauldien déplace la focale vers les interfaces d'action et les réseaux d'éléments hétérogènes qui structurent le dispositif. Ainsi, des savoirs peuvent être générés au niveau des RTO qui « mettent leur projet en dispositif », et ces savoirs peuvent en retour agir sur la structure du dispositif. Il ne faut donc pas entendre la « mise en dispositif » comme un enfermement des projets dans un instrument mais plutôt comme un processus stratégique de développement économique et territorial pensé par des acteurs situés.

### ***Conclusion du chapitre***

Ce chapitre visait à construire un cadre d'analyse du contexte d'action publique dans lequel intervient l'élaboration de la politique PTCE, qui se veut co-construite et cherche à consolider une démarche initiée par les réseaux de l'ESS pour générer du développement local durable dans les territoires.

Puisqu'elle apparaît comme une politique de type *bottom-up*, nous avons présenté le cadre auquel elle fait référence avec une discussion du paradigme de la Public Value Theory (PVT). Il justifiait *a priori* à la fois les objectifs de la politique PTCE et ses modalités d'élaboration puisque contrairement au New Public Management (NPM), il ne priorise pas les résultats et la performance mais la révélation des préférences collectives à travers une participation citoyenne. Pour autant, l'exposition des différentes critiques qui lui sont adressées nous ont amenée à nous interroger sur la place des managers publics dans ce paradigme et sur le pouvoir qu'ils exercent dans la définition de ce qui devrait théoriquement faire l'objet de délibération collective.

Ce cadre s'est alors révélé très limité pour prendre en compte les intérêts stratégiques des managers publics qui interviennent dans l'élaboration des politiques publiques. Or, rappelons qu'un constat de départ structurant de notre recherche réside dans le rôle dominant de ces acteurs dans la configuration progressive de l'objet PTCE et du risque de normalisation qu'il encourt. Lors de l'institutionnalisation de la politique PTCE, notamment à travers les différents AAP interministériels et l'écriture de textes réglementaires, les acteurs publics ont en effet intégré un système particulier de normes et de valeurs, avec une intention précise. Il a alors été nécessaire à ce stade de la réflexion de nous orienter vers des approches susceptibles d'appréhender l'influence des managers publics. Les travaux sur l'instrumentation de l'action publique nous ont progressivement amenée à choisir la notion de dispositif foucauldien pour appréhender notre objet. Elle a en effet le mérite de prendre en compte, au-delà de l'instrument, le réseau d'éléments hétérogènes qui s'établit autour ainsi que d'insister sur la dimension stratégique de ce même réseau. Par ailleurs et contrairement à de possibles idées pré-conçues, il s'agit d'une notion qui dépasse l'opposition entre les dimensions contraignante et habilitante d'un instrument, même si elle reconnaît une notion de sujétion.

# Chapitre III

## Le dispositif public comme véhicule et support des logiques institutionnelles

Partie I : Protocole	<u>Chapitre 1</u> : Le phénomène de polarisation territoriale : politiques publiques et littérature		
	<u>Chapitre 2</u> : De l'action publique participative à la conception de dispositifs stratégiques	<u>Chapitre 3</u> : Le dispositif comme véhicule et support des LI	
	<u>Chapitre 4</u> : La « mise en dispositif » par les pratiques de travail institutionnel Problématique		
	<u>Chapitre 5</u> : Cadre analytique et méthodologique		
	Partie II : Résultats	<u>Chapitre 6</u> : Le dispositif PTCE : résultat d'un nouveau référentiel ?	<u>Chapitre 7</u> : BatirAS : un travail institutionnel difficile
<u>Chapitre 9</u> : Comparaison inter-cas			
<u>Chapitre 10</u> : Discussion générale			

# Plan du Chapitre III

---

<b>3.1. Approche par les logiques institutionnelles.....</b>	<b>80</b>
3.1.1. Les fondements de l'approche par les logiques institutionnelles.....	80
3.1.1.1. Prémices de l'approche par les logiques institutionnelles .....	80
3.1.1.2. Les principes fondateurs .....	82
3.1.1.3. La caractérisation des logiques institutionnelles par des idéaux-types .....	84
3.1.2. Les ressorts des dynamiques d'évolution des logiques institutionnelles .....	90
3.1.3. La multitude des logiques institutionnelles dans une organisation.....	92
3.1.3.1. D'une logique dominante à des logiques coexistantes .....	92
3.1.3.2. De la coexistence aux conflits liés à la concurrence.....	94
3.1.3.3. La compatibilité des logiques institutionnelles.....	94
3.1.4. Les stratégies de réponse à la coexistence de logiques institutionnelles .....	97
3.1.4.1. L'adhésion des individus à une logique.....	97
3.1.4.2. Les coalitions d'acteurs supportant les logiques institutionnelles.....	98
3.1.4.3. Les pratiques mobilisées pour faire coexister plusieurs logiques concurrentes . .....	98
<b>3.2. Contextualisation des logiques institutionnelles de l'ESS .....</b>	<b>100</b>
3.2.1. Les particularités des organisations hybrides de l'ESS .....	101
3.2.2. Proposition d'opérationnalisation des logiques institutionnelles dans le champ de l'ESS .....	102

## Chapitre III : **Le dispositif public comme véhicule et support de logiques institutionnelles**

### *Introduction du chapitre*

Le coeur de notre recherche consiste à réaliser deux études de cas, de deux pôles lauréats des appels à projets nationaux PTCE, qui se sont donc approprié ce dispositif. Or, par définition et en regroupant des acteurs hétérogènes (ESS, hors ESS, collectivités territoriales...) le PTCE émerge dans un contexte caractérisé par la concurrence entre différentes logiques : marchande, publique et réciproitaire. Nous cherchons donc dans ce chapitre à mobiliser une grille d'analyse qui permette de comprendre comment les acteurs méso qui portent les projets de pôles, notamment des deux cas que nous analysons, peuvent « mettre en dispositif » ces projets tout en gérant les tensions liées à la concurrence de ces différentes logiques. Ce chapitre éclaire alors le coeur de notre questionnement de départ qui était pour rappel :

*Quels sont les effets d'un dispositif sur la structuration d'un projet de polarisation territoriale caractérisé par des logiques d'actions hétérogènes ?*

De fait, notre travail appelle à une prise en compte de ces logiques d'action hétérogènes, de leurs modalités de confrontation et d'hybridation.

La section **3.1** présente l'approche par les logiques institutionnelles, en insistant sur les éléments pertinents au regard de notre objet de recherche : les dynamiques d'évolution et de confrontation de ces logiques, ainsi que le repertoire de stratégies mises en œuvre par les acteurs pour répondre à des situations de pluralisme institutionnel, donc de coexistence de différentes logiques potentiellement concurrentes.

Dans la section **3.2**, nous proposons d'opérationnaliser une caractérisation des logiques institutionnelles présentes dans le champ de l'ESS, et qui donc traversent notre objet de recherche. Nous nous appuyons sur les travaux liés à l'ESS et élaborons une typologie qui comprend trois logiques : la logique redistributive, la logique marchande et la logique politique ou réciproitaire.

### 3.1. Approche par les logiques institutionnelles

Dans cette section, nous commençons par définir les fondements de l'approche par les logiques institutionnelles (3.1.1) en revenant sur ses prémices et principes fondateurs pour mieux comprendre le cœur de l'approche théorique. Nous nous intéressons ensuite aux ressorts des dynamiques d'évolution des logiques institutionnelles (3.1.2.) puisque nous aurons à caractériser ces dynamiques aussi bien au niveau macro du dispositif qu'aux niveaux méso des deux pôles analysés. La sous section 3.1.3 s'attache à éclairer la coexistence de plusieurs logiques institutionnelles potentiellement concurrentes au sein d'une organisation, d'un champ ou dans notre cas d'un RTO et d'un dispositif en interrogeant notamment leur compatibilité et ses effets. Enfin, la dernière partie (3.1.4) cherche à caractériser les pratiques retenues par la littérature pour gérer les tensions liées à cette coexistence.

#### 3.1.1. Les fondements de l'approche par les logiques institutionnelles

##### 3.1.1.1. Prémices de l'approche par les logiques institutionnelles

Dans leur ouvrage *The institutional logics perspective* (2012), Thornton, Ocasio et Lounsbury attribuent la phase d'élaboration de la théorie des logiques institutionnelles à deux travaux : ceux de DiMaggio et Powell (1983) sur l'isomorphisme institutionnel et ceux de DiMaggio (1988) : *Interest and agency in institutional theory*. Pour mieux comprendre les soubassements de l'approche, nous revenons brièvement sur ces deux travaux.

- *L'isomorphisme institutionnel*

Meyer et Rowan utilisent pour la première fois en 1977 la notion d'isomorphisme dans le cadre d'une analyse néo-institutionnelle. Les auteurs parlent de « *mythes rationalisés* » (p. 347) pour décrire les mythes et croyances que la société considère comme efficaces et proposent une explication culturelle au phénomène d'isomorphisme. Les organisations adoptent alors ces mythes dans un souci de légitimité. DiMaggio et Powell (1983) approfondissent les travaux sur la notion d'isomorphisme et prennent en compte les pressions extérieures qui influencent les organisations et les poussent à se conformer à leur champ organisationnel : « *L'isomorphisme est un processus contraignant qui force un individu d'une population à ressembler à d'autres individus qui font face aux mêmes conditions environnementales.* » (DiMaggio et Powell, 1983, p.149). Leur explication de l'isomorphisme est structurelle.

Reprenant Max Weber, ils proposent une mise en garde : la conduite rationnelle est devenue une cage d'acier dans laquelle l'humanité est emprisonnée. D'après eux, la bureaucratisation et la recherche d'efficacité ne sont plus les moteurs de la rationalité mais celle-ci est désormais guidée par l'isomorphisme et la recherche de légitimité.

Ils proposent une typologie analytique qui repose sur trois types d'isomorphisme. L'isomorphisme coercitif résulte de pressions formelles et informelles exercées sur les organisations, par d'autres organisations dont elles sont dépendantes, pour adopter des normes communes. Ces pressions peuvent provenir de l'Etat, de la réglementation ou d'une maison mère par exemple. L'isomorphisme mimétique puise sa source dans l'incertitude et renvoie à des pratiques d'imitation d'autres organisations, considérées comme plus légitimes. Enfin l'isomorphisme normatif a souvent trait à la professionnalisation : il revient à homogénéiser les conditions et méthodes de travail au sein d'un métier, en recrutant par exemple des individus issus du même secteur et en leur faisant suivre des trajectoires de carrière similaires.

L'isomorphisme renvoie donc à la tendance, pour les organisations, à adopter des structures formelles similaires dans une perspective de quête de légitimité. Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012) soulignent que cette théorie permet de prévoir différents types d'isomorphisme selon différents champs institutionnels mais qu'elle ne propose pas une théorie des intérêts et de l'action pour appréhender comment chaque type d'isomorphisme pourrait modifier les valeurs, les pratiques, et le comportement stratégique des acteurs. L'explication du phénomène d'institutionnalisation est en effet purement structurelle dans les travaux de DiMaggio et Powell.

- *Les travaux de DiMaggio*

Cinq ans plus tard, le travail de DiMaggio (1988) met au premier plan le rôle de l'acteur par rapport au poids des institutions, et introduit ainsi sa capacité à agir au sein de la théorie néo-institutionnelle qui s'y était peu intéressée jusque-là. Il s'intéresse aux origines, à la reproduction et à la disparition des institutions. Il développe notamment la notion d'entrepreneur institutionnel qui ouvrira la voie à un riche agenda de recherche (Hardy et Maguire, 2008) mais sera aussi critiquée pour le phénomène d'« héroïfication » de l'entrepreneur qu'elle implique (Maguire et al, 2004, Fligstein, 1997, Lounsbury et Crumley, 2007) puisqu'elle n'explique le changement institutionnel que par les compétences particulières de certains individus.

Les deux séries de travaux présentées constituent certes des avancées considérables mais ne résolvent pas le problème de la dualité des intérêts et de la culture, du matériel et du symbolique<sup>16</sup>, qui continuent à être des freins au développement de la théorie (Thornton et al, 2012).

Friedland et Alford (1991), fondateurs de l'approche par les logiques institutionnelles, s'appuient sur ces deux séries de travaux mais proposent de s'intéresser au comportement individuel et organisationnel en le situant dans un contexte social et institutionnel, contexte qui à la fois régule les comportements et offre des opportunités d'agence et de changement. D'après Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012, p.11), la prise en compte conjointe du matériel et du symbolique représente la différenciation phare entre l'approche par les logiques institutionnelles et la théorie néo-institutionnelle.

### 3.1.1.2. **Les principes fondateurs**

L'approche par les logiques institutionnelles a donc émergé comme un courant issu de la théorie néoinstitutionnelle. Elle cherche à analyser les interactions entre les institutions, les individus et les organisations dans les systèmes sociaux.

- **Les logiques institutionnelles comme système structurel, symbolique et normatif**

Les logiques institutionnelles sont mentionnées pour la première fois par Friedland et Alford (1985) dans leur ouvrage *Powers of Theory : Capitalism, the State and Democracy*, pour décrire les pratiques et croyances associées aux sociétés occidentales. Ils considèrent les institutions comme des modèles supra organisationnels d'activité enracinés dans des pratiques matérielles et des systèmes symboliques. Ces systèmes permettent alors aux acteurs de donner du sens à leur environnement. Dans cette perspective, les logiques institutionnelles guident le comportement des acteurs dans un champ donné. Les auteurs précisent que les logiques institutionnelles sont « (...) des systèmes symboliques, des manières d'ordonner la réalité et de ce fait rendant l'expérience du temps et de l'espace significative. » (Friedland et Alford, 1991, p. 243). Dans cette conception, l'accent est mis sur les dimension **symbolique et structurelle**, puisque les institutions contribuent à façonner les représentations des acteurs et à guider leurs actions.

---

<sup>16</sup> Par « matériel », les auteurs entendent les structures et pratiques, par « symbolique » ils se réfèrent à la conceptualisation et à la signification. (Thornton et al., 2012)

Jackall appréhende quelques années plus tard les logiques institutionnelles comme une contrainte **normative** qui pèse sur l'action. Il les définit comme : « *le compliqué, construit par l'expérience et, de ce fait, un ensemble contingent de règles, primes et sanctions que les hommes et femmes, dans des contextes particuliers, créent et recréent de telle manière que leurs comportements et perspectives d'accompagnement sont dans une certaine mesure régularisés et prévisibles.* » (1988, p. 112). Plus largement, il explique qu'« *une logique institutionnelle est une façon dont un monde social particulier fonctionne.* » (1988, p. 112)

Thornton et Ocasio (1999, p.804) définissent ensuite à leur tour les logiques institutionnelles comme : « *des pratiques matérielles, des suppositions, des valeurs, des croyances, des règles qui sont socialement construites et modelées par l'histoire et qui permettent aux individus de vivre, d'organiser le temps et l'espace et donner du sens à la réalité sociale* ». Les auteurs attribuent donc effectivement par cette définition trois caractéristiques essentielles aux logiques institutionnelles, qui traduisent une conception des institutions à la fois **structurelle, normative et symbolique**.

Elles s'organisent autour de pratiques particulières liées à des systèmes symboliques qui révèlent à quel point la culture est « *ancrée dans un ensemble d'éléments fédérateurs* », et pas simplement « *flottant dans l'air* »<sup>17</sup> (Thornton 2004, p. 42). Les logiques institutionnelles encadrent le comportement des individus et les acteurs organisationnels peuvent aussi les changer et modeler (Thornton, 2004). En revanche, les logiques concentrent l'attention des décisionnaires sur un ensemble limité de problèmes et de solutions, et elles façonnent donc le processus de décision, ses outils et ses résultats (Ocasio, 1997).

- **La prise en compte de niveaux d'analyse variés**

D'après Thornton et Ocasio : « *En créant un lien entre institutions et action, l'approche par les logiques institutionnelles propose un pont entre le niveau macro : les perspectives structurelles de Meyer et Rowan (1977) ainsi que de DiMaggio et Powell (1983), et l'approche par les processus de Zucker, plus micro* » (2008, p. 100).

En effet, à l'inverse des développements théoriques précédents, qui cherchaient à comprendre les effets des logiques institutionnelles du niveau sociétal sur les individus et les organisations (Friedland et Alford, 1991), l'approche renouvelée de Thornton et Ocasio ouvre la voie à un

---

<sup>17</sup> « is anchored in a set of elemental building blocks, not just « floating out there in thin air' »

foisonnement de recherches qui appréhendent le phénomène d'institutionnalisation à des niveaux d'analyse aussi variés que des marchés, des industries, des réseaux inter-organisationnels ou des organisations. Ainsi comme l'exprime la citation ci-dessus, elle crée un pont entre les perspectives macro-structurelles et les perspectives sur les micro-processus. Notre objet d'étude se prête alors tout à fait à un éclairage théorique par cette approche renouvelée des logiques institutionnelles puisque, comme nous l'avons précisé plus haut, il concerne aussi bien le niveau macro pour comprendre l'élaboration de la politique publique, que le niveau méso pour saisir son appropriation par des projets de pôles.

D'après Thorton *et al* (2012) l'approche par les logiques institutionnelles fournit un cadre méta théorique qui permet d'insister sur l'encastrement des individus dans la société et dans des champs institutionnels. L'interpénétration des pratiques individuelles ou organisationnelles et des dynamiques macro s'inscrit au cœur de l'agenda de recherche de l'approche par les logiques institutionnelles. Même si l'analyse multi niveaux est relativement récente, les précurseurs de cette approche inscrivaient eux-mêmes la question de l'enchevêtrement au centre de leurs préoccupations. Par exemple, l'approche de Bourdieu (1977) de la domination dans l'analyse des champs met la focale sur la manière dont les pratiques exemplifient et renforcent les systèmes de domination et la valorisation de logiques particulières. Elle cherche aussi à clarifier « *comment la domination s'incorpore dans les dispositions des acteurs à travers des processus de socialisation et de reproduction* » (Golsorkhi et al, 2009, p.782).

### 3.1.1.3. **La caractérisation des logiques institutionnelles par des idéaux-types**

#### *a) Au niveau sociétal*

L'approche par les logiques institutionnelles a émergé au niveau sociétal pour comprendre comment les acteurs individuels et organisationnels sont influencés par leur position dans de multiples espaces sociaux d'un système interinstitutionnel (Friedland et Alford, 1991), composé d'**ordres institutionnels**. Ces ordres correspondent à des sous-systèmes qui organisent les institutions dans la société. Ensemble, ils représentent les piliers institutionnels de la société. Le système interinstitutionnel est conceptualisé comme un cadre métathéorique, au sein duquel chaque ordre institutionnel se distingue par des principes organisationnels, des pratiques et des symboles qui influencent le comportement individuel et organisationnel.

Bien que notre objet de recherche n'implique pas une analyse des logiques qui agissent au niveau sociétal, il n'en reste pas moins important de présenter le système inter-institutionnel en

raison du principe qualifié par Friedland et Alford (1991) de « principe d'extériorité des institutions »<sup>18</sup>. Il stipule que les logiques institutionnelles qui influencent la cognition et le comportement des acteurs, quel que soit le niveau sur lequel elles opèrent, sont partiellement dérivées de stimuli externes socialement construits (Thornton et Ocasio, 1999). Dès lors, pour comprendre comment les logiques institutionnelles sont créées et agissent, il nous revient de comprendre comment les institutions modèlent les intérêts indépendamment des individus et des organisations, et c'est justement l'objectif du projet de théorisation du système interinstitutionnel. Les logiques que nous serons amenée à analyser au niveau du dispositif PTCE ou des deux RTO étudiés seront ainsi partiellement issues de ce système, en accord avec le principe d'extériorité des institutions.

En s'appuyant sur plusieurs entreprises préexistantes (Friedland et Alford, 1991, Thornton, 2004), Thornton, Ocasio et Lounsbury construisent en 2012 une typologie pour appréhender le système inter-institutionnel et utilisent comme catégories discriminantes les sources identitaires, les sources de légitimité, les sources d'autorité, les bases de la mission, les bases de l'attention, les bases de la stratégie, la logique d'investissement, les mécanismes informels de contrôle et le système économique. Ils classent ces catégories sur l'axe y et les définissent pour chaque ordre institutionnel classé sur l'axe x : celui de la famille, de la religion, de l'Etat, du marché, des professions, de la corporation et de la communauté.

Chaque ordre institutionnel est donc composé de ces catégories de l'axe y, qui représentent les systèmes symbolique, normatif et les pratiques matérielles qui lui sont propres. Les quatre premières catégories de l'axe y : métaphore, source de légitimité et source d'autorité, source d'identité, se réfèrent à la dimension symbolique des ordres institutionnels. Les deux suivantes : base de normes et base d'attention, font clairement référence au volet normatif des ordres institutionnels. Par exemple dans l'ordre étatiste ; c'est la citoyenneté qui régule le système normatif tandis que c'est l'intérêt personnel dans l'ordre marchand. Enfin, les dernières catégories : base de stratégie, mécanismes informels de contrôle et système économique incarnent des pratiques matérielles propres à chaque ordre. Il est intéressant de noter que puisque les ordres institutionnels sont concurrents au sein de la société, l'espace qu'ils conquièrent dépend d'une lutte pour gagner l'attention et l'adhésion des individus et des organisations. En 1936, Hughes proposait déjà cette réflexion au niveau des institutions : « *les*

---

<sup>18</sup> Voir le fameux chapitre : « Bring Back Society »

*institutions peuvent se retrouver en concurrence pour le parrainage individuel ; les personnes qui les soutiennent peuvent être vus d'une certaine manière comme des clients... Pour survivre, une institution doit trouver une place dans les modes de vie des gens, ainsi que dans leurs sentiments.* »<sup>19</sup> Si l'on revient à la typologie des ordres institutionnels et que l'on reprend l'exemple des ordres marchand et étatiste, des bases de stratégies distinctes vont apparaître : il s'agira pour l'ordre marchand d'augmenter le profit pour prendre plus de place dans l'espace social, et pour l'ordre étatiste de développer le volume des biens publics.

La typologie des ordres institutionnels montre bien que dans le cadre de l'approche par les logiques institutionnelles, la **rationalité** des acteurs est un concept relatif, puisqu'elle dépend de la localisation des acteurs dans un ou plusieurs ordres institutionnels qui composent le système interinstitutionnel (Thornton et al, 2012).

L'idéal type qu'est ce système ne correspond pas de façon fidèle à la réalité puisqu'il est par définition simplificateur mais il permet en revanche de guider l'élaboration d'hypothèses sur les modalités de construction des logiques institutionnelles à des échelles diverses. Précisons qu'il se rapproche fortement de celui proposé par Boltanski et Thevenot (1991) la même année que celle de la parution de la première typologie de Friedland et Alford. Les auteurs posent eux aussi l'existence de conceptions et de modèles d'un niveau supra organisationnel : les fameux « mondes », et mettent en avant le rôle de la culture pour déterminer et comprendre les activités des individus et des organisations.

---

<sup>19</sup> « institutions may compete for individual patronage ; the persons who support them may be regarded somewhat as customers... To survive, an institution must find a place in the standards of living of people, as well as in their sentiments ». (Hughes, 1936, p.186)



<b>Axe Y</b>	<b>Axe X : Ordres institutionnels</b>						
<b>Catégories</b>	Ordre familial	Ordre communautaire	Ordre religieux	Ordre étatique	Ordre marchand	Ordre professionnel	Ordre corporatiste
<b>Métaphore</b>	La famille comme une entreprise	Frontière commune	Le temple comme banque	L'Etat comme mécanisme redistributif	La transaction	Le métier comme réseau relationnel	La corporation comme hiérarchie
<b>Sources de légitimité</b>	Loyauté inconditionnelle	Volonté commune, valorisation de la confiance et de la réciprocité	Importance de la foi et du sacré dans la société et l'économie	La participation démocratique	Cours des actions	Expertise personnelle	Position de la firme dans le marché
<b>Sources d'autorité</b>	Domination patriarcale	Engagement dans les valeurs et l'idéologie de la communauté	Charisme ecclésiastique	La domination bureaucratique	Activisme des actionnaires	Association professionnelle	Conseil d'administration et direction générale
<b>Sources d'identité</b>	Réputation familiale	Connexion émotionnelle	Association aux divinités	La classe sociale et économique	Anonyme	Réputation personnelle	Rôles bureaucratiques
<b>Base de normes</b>	Appartenance au foyer	Appartenance au groupe	Appartenance à la congrégation	La citoyenneté dans la nation	Intérêt personnel	Appartenance à des guildes et associations	Emploi dans la firme
<b>Base d'attention</b>	Statut dans le foyer	Investissement personnel dans le groupe	Relation au surnaturel	Statut du groupe d'intérêt	Statut dans le marché	Statut dans la profession	Statut dans la hiérarchie

<b>Base de stratégie</b>	Concours à l'honneur familial	Elevation de l'honneur des membres	Augmentation du symbolisme religieux des évènements naturels	Concours au bien commun	Augmentation de la rentabilité des actifs	Augmentation de la réputation personnelle	Augmentation de la taille de la firme et diversification
<b>Mécanismes informels de contrôle</b>	Politiques familiales	Transparence des actions	Vénération de l'appel ?	Politiques à huis-clos	Analystes industriels	Grands professionnels	Culture d'entreprise
<b>Système économique</b>	Capitalisme familial	Capitalisme coopératif	Capitalisme occidental	Capitalisme « providentiel »	Capitalisme de marché	Capitalisme personnel	Capitalisme managérial

**Tableau 4 :** Typologie des ordres institutionnels

**Source :** Thornton, Ocasio et Lounsbury, 2012

*b) A des niveaux plus micro*

Lorsque l'on cherche à caractériser des logiques institutionnelles à des niveaux plus micro, des **études empiriques** analysant les jeux d'acteurs et la manière dont les luttes créent des nouvelles logiques ou pratiques sont indispensables (Lounsbury, 2008). Nous l'avons vu, les logiques du niveau sociétal (cf : tableau 4) ne sont en effet pas directement transférées au niveau d'un champ. Il s'agit plutôt de catégories disponibles qui vont se voir adaptées à des niveaux variés et de différentes manières.

En revanche, les critères utilisés pour définir les logiques, la manière dont elles s'inspirent du système interinstitutionnel, ainsi que la justification des choix de ces critères sont souvent omis dans les articles.

Un des travaux qui prend soin de bien définir les critères retenus est celui de Glynn (2000). Trois dimensions sont retenues pour décrire les logiques artistique et économique de l'orchestre d'Atlanta et leur hybridation : la définition des enjeux stratégiques (la qualité musicale versus la responsabilité fiscale), les identités professionnelles et les rôles dans l'organisation (musiciens et administrateurs, professionnels et membre du conseil d'administration), les ressources définies comme clés (le talent versus les clients). Les luttes autour de ces trois dimensions entre groupes d'acteurs concourent à une identité organisationnelle hybride.

Au-delà de l'enjeu d'identification des logiques institutionnelles, nous serons confrontée dans notre travail à celui de l'analyse de leurs dynamiques d'évolution. Bien entendu, les logiques institutionnelles ne sont pas figées mais évoluent au gré des pratiques mobilisées par les acteurs et des significations qu'ils donnent à ces logiques. Puisque dans notre travail empirique, nous serons face à des dynamiques d'évolution des logiques identifiées, il nous faudra chercher à expliquer leurs ressorts.

### **3.1.2. Les ressorts des dynamiques d'évolution des logiques institutionnelles**

L'évolution des logiques institutionnelles dans un champ ou dans le cas qui nous intéresse, dans un RTO ou au niveau d'un dispositif, est suscitée à la fois par des « processus de sélection externe » et par des « processus internes d'inertie ou d'adaptation ». (Thornton et al, 2012, p.149) Autrement dit, les logiques en présence vont évoluer aussi bien par le recours cognitif des acteurs à des logiques externes, c'est-à-dire liées au système interinstitutionnel, que par l'adaptation située de ces logiques au contexte particulier dans lequel ils s'inscrivent.

Thornton et al (2012) retiennent trois éléments principaux qui expliquent et structurent la naissance et l'évolution de logiques situées dans un champ : les théories (*theories*), les cadres (*frames*) et les récits (*narratives*). **Les théories** sont la catégorie la plus abstraite des trois. Elles disposent d'une forte cohérence interne et représentent le niveau le plus systémique des représentations symboliques : elles fournissent les principes et explications principales des raisons et de la manière dont les pratiques et structures institutionnelles doivent s'opérer. Gumport (2000) montre par exemple comment la théorie néo-classique a façonné les logiques institutionnelles dans le système d'éducation supérieure américain. Elle décrit le passage, dans le dernier quart du 20<sup>ème</sup> siècle, d'une conception de ces organisations en tant qu'institutions sociales à une conception en tant qu'« *organisations quasi corporatives qui fournissent des biens et services sur le marché académique* »<sup>20</sup> (Gumport, 2000, p.71). Les théories servent donc d'instruments politiques qui sont mobilisés pour créer un changement institutionnel.

**Les cadres** (*frames*) sont plus concrets et de nature moins systémiques que les théories. Les cadres sont explicitement articulés à travers des interactions et des négociations symboliques (Benford et Snow, 2000). Cette catégorie nous intéresse particulièrement dans les cas de pluralisme institutionnel puisque plusieurs cadres peuvent être mobilisés par des acteurs qui cherchent à faire coexister plusieurs logiques institutionnelles. Jones et Livne-Tarandach (2008) analysent par exemple le recours des architectes à des cadres rhétoriques distincts selon l'audience à laquelle ils s'adressent. Suddaby et Greenwood (2005) soulignent quant à eux les stratégies rhétoriques des entrepreneurs pour combiner différentes professions dans un nouveau partenariat multidisciplinaire.

Enfin les **récits** sont la forme la plus concrètes des trois et permettent en un sens de relier les théories et les cadres à des pratiques concrètes et spécifiques. Les récits convoquent donc des théories et mobilisent des cadres mais ils reflètent les pratiques organisationnelles, leur développement et leurs effets. Ils aident les acteurs à « construire du sens » (*sense making*), à gagner de la légitimité et à construire des identités (Lounsbury et Glynn, 2001, Lawrence et Suddaby, 2006, Zilber, 2007). Zilber (2007) s'intéresse par exemple à l'effondrement de la bulle internet dans les années 2000 et identifie trois récits distincts : le récit Restons Unis (*United We Stand*), le récit des bailleurs de capital-risque gourmands (*Greedy Venture Capitalists*), et le récit des Geek incompetents (*Incompetent Geeks*). Les trois récits ont été

---

<sup>20</sup> « quasi-corporate organizations providing goods and services in the academic marketplace » Gumport, 2000, p.71

utilisés ensemble pour maintenir l'ordre institutionnel dominant, en soutenant implicitement la logique marchande qui dominait l'industrie israélienne du high tech.

Thornton et al (2012) montrent comment les pratiques et les constructions symboliques d'un champ sont reliées par l'émergence d'un « vocabulaire de pratiques » (p.149) au niveau du champ. (Loewenstein et Ocasio, 2003).

Les changements subis par les logiques institutionnelles s'accompagnent dès lors d'une combinaison de changements dans les récits et les pratiques, souvent basés sur des cadres et des théories à un niveau plus méta. Il s'agit donc de s'intéresser à ces différents éléments lorsque l'on analyse les évolutions de logiques institutionnelles.

### **3.1.3. La multitude des logiques institutionnelles dans une organisation**

#### **3.1.3.1. D'une logique dominante à des logiques coexistantes**

La plupart des travaux de recherche qui mobilisent l'approche par les logiques institutionnelles le font pour analyser les impacts d'un changement de logique au sein d'un champ ou d'une organisation. Le plus souvent, une **logique dominante** disparaît progressivement et se voit remplacée par une autre. Une force exogène pousse une nouvelle logique dominante sur des périodes stables (Thornton et Ocasio, 1999 ; Scott et al., 2000).

Le niveau du champ a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs dans l'analyse des changements de logiques institutionnelles. Thornton (2004) a montré comment le champ de l'édition a vu la logique professionnelle se faire supplanter par une logique marchande. Rao, Monin et Durand (2003) ont montré comment, dans le champ culinaire, la logique de la nouvelle cuisine a remplacé celle de la haute cuisine. Haveman et Rao (1997) ont éclairé dans le champ de la finance le remplacement de la logique régulatrice par une logique mutualiste puis marchande. Scott et al (2000) se sont intéressés aux conséquences du changement de logiques dans le secteur de la santé : la valorisation de différents groupes d'acteurs, comportements et structures de gouvernance. Ou encore Mohr et Duquenne (1997) ont démontré que le changement de logiques dans le champ de la lutte contre la pauvreté a mené à de nouvelles pratiques organisationnelles et à un nouveau système de classification des pauvres.

L'ensemble de ces travaux apportent des éclairages indéniables à l'analyse de l'évolution des champs organisationnels. En revanche, nous rejoignons Reay et Hinings (2005) lorsqu'ils

considèrent que le changement institutionnel n'est pas une simple période de transition entre des périodes homogènes et stables. A l'inverse, l'environnement institutionnel est fragmenté et contesté : différentes logiques y coexistent, sources de tensions, de contradictions et de conflits. C'est bien la conception que retient l'approche pluraliste de Meyer et Rowan (1977).

Ainsi, un certain nombre de recherches empiriques se sont attelées à comprendre la coexistence de plusieurs logiques institutionnelles au sein de secteurs comme la santé (Scott et al, 2000, Dunn et Jones, 2010), l'université (Lounsbury, 2001), le secteur public (Townley, 2002, Lounsbury, 2001) ou les cabinets juridiques (Suddaby et Greenwood, 2005).

Lounsbury (2001) étudie par exemple la diffusion des programmes de recyclage dans les universités américaines. Ses travaux révèlent l'existence de deux logiques concurrentes : la logique technocratique et la logique écologique. Il observe une variation significative des pratiques des acteurs en fonction de leur adhésion à l'une ou l'autre de ces logiques. Alors que certains programmes sont purement symboliques et ne mobilisent qu'un emploi à temps partiel (logique technocratique), d'autres emploient des coordinateurs à temps plein qui sont engagés dans le mouvement écologique (logique écologique).

Dunn et Jones (2010) montrent que de 1910 à 2005, les logiques du soin et de la science coexistent au sein de la profession de médecin. Leur importance varie dans le temps et génère des bifurcations dans la formation et les pratiques des médecins. D'après les auteurs (2010, p. 115) : « *Les professions sont souvent soumises à de multiples logiques parce qu'elles opèrent dans de multiples sphères institutionnelles.* » Ainsi, parce que ces professionnels appartiennent à la sphère académique et à la sphère médicale, ils sont porteurs de plusieurs logiques : la logique de soins et la logique scientifique.

- ***L'hybridité au niveau de l'organisation***

Les travaux précédemment cités choisissaient le champ comme niveau d'analyse, et montraient que plusieurs logiques institutionnelles peuvent y cohabiter durablement. D'autres travaux se sont intéressés à la coexistence de logiques institutionnelles au niveau de l'organisation. Dans ce cas, on parlera d'organisation hybride (Battilana et Dorado, 2010; Cooper, Hinings, Greenwood et Brown, 1996; Tracey, Phillips et Jarvis, 2010, D'anno, Sutton et Price, 1991).

Evidemment, les conflits existent au sein de l'organisation hybride mais ils sont maîtrisés. Battilana et Dorado (2010) analysent l'émergence d'organisations de la microfinance qui mixent les logiques de développement et bancaire. Ces organisations changent leurs pratiques

et leur identité de manière à hybrider des logiques. Tracey, Phillips et Jarvis (2010) investiguent la création d'une nouvelle forme organisationnelle d'entreprise sociale entre la logique non marchande de soutien aux sans domicile fixe et la logique marchande de vente.

Pour réussir une cohabitation pacifique entre les différentes logiques présentes dans une organisation, ce sont leur combinaison qui évolue, et non les logiques elles-mêmes. Ainsi, les acteurs adaptent leurs pratiques aux différentes modalités de combinaison, ce qui évite un affrontement direct entre les logiques institutionnelles.

### **3.1.3.2. De la coexistence aux conflits liés à la concurrence**

Le pluralisme institutionnel est défini par « (...) *la situation vécue par une organisation pour opérer dans de multiples sphères institutionnelles.* » (Kraatz et Block, 2008, p.2). Il renvoie aussi à la présence de groupes d'acteurs aux intérêts divergents, ayant suffisamment de pouvoir pour faire en sorte de maintenir la légitimité de ces intérêts (Lindblom, 1965). Nous considérons que cette définition peut tout à fait s'appliquer au niveau d'un dispositif ou d'un RTO et l'employons tout au long de notre travail pour nous référer à la coexistence de plusieurs logiques institutionnelles.

### **3.1.3.3. La compatibilité des logiques institutionnelles**

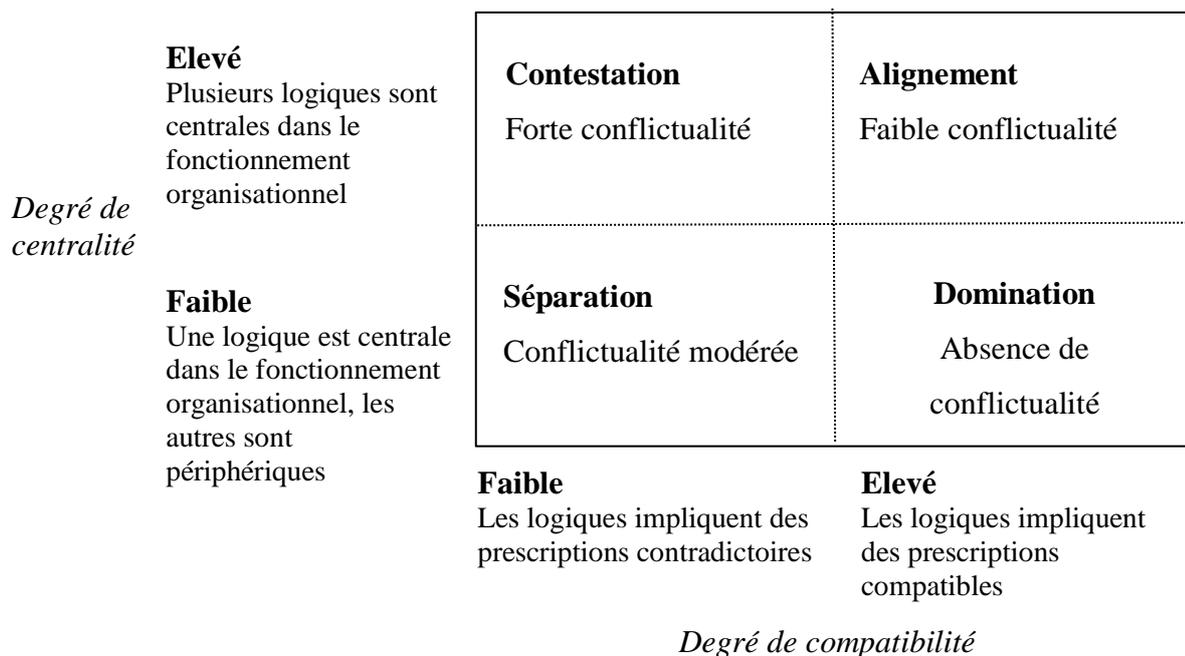
Les interactions entre différentes logiques institutionnelles au sein d'un même niveau d'analyse, plus particulièrement le niveau organisationnel, cristallisent l'essentiel des divergences issues des travaux de recherche. Thornton et Ocasio (2008) affirment que l'approche par les logiques institutionnelles permet d'éclairer les contradictions qui émergent au niveau des croyances et des pratiques. Greenwood et al (2011) décrivent aussi la complexité institutionnelle comme découlant de la confrontation de prescriptions incompatibles, issues de différentes logiques institutionnelles. En revanche, d'autres auteurs considèrent que les organisations peuvent contenir deux ou plusieurs logiques institutionnelles de façon relativement compatible (Rao et al, 2005). D'ailleurs, certains montrent comme nous l'avons vu plus haut que les logiques peuvent être combinées et reconfigurées pour créer des formes organisationnelles hybrides (Pache et Santos, 2010).

Les travaux de Pache et Santos (2010) suggèrent que l'incompatibilité entre des logiques institutionnelles diffère suivant que l'on observe les différences sur les objectifs ou sur les moyens. D'après les auteurs, les logiques institutionnelles qui ont des objectifs contradictoires ont un degré d'incompatibilité plus fort que celles qui s'opposent sur les moyens.

Pour appréhender ces différences et caractériser la nature de la coexistence entre plusieurs logiques institutionnelles, Besharov et Smith (2014) vont plus loin et proposent une typologie qui se structure autour des notions de **compatibilité** et de **centralité**. Ils définissent la compatibilité en fonction du degré auquel l'interaction des logiques renforce ou déstabilise les actions organisationnelles. Conformément à la posture des auteurs suscités, ils considèrent que la compatibilité concerne plus les objectifs de ces actions que les moyens mobilisés pour les atteindre puisque les objectifs reflètent de façon plus fidèle les valeurs et croyances sous-tendues par les logiques institutionnelles. D'après Besharov et Smith (2014), plusieurs facteurs peuvent influencer la compatibilité sur différents niveaux d'analyse : au niveau du champ institutionnel, elle est favorisée par le nombre d'institutions professionnelles qui représentent les logiques et leurs interactions. Au niveau organisationnel, l'embauche et la socialisation permettent le contrôle des personnes qui rejoignent l'organisation et leur adhésion aux logiques institutionnelles en présence.

La centralité désigne le degré auquel plusieurs logiques institutionnelles sont considérées comme légitimes dans le fonctionnement organisationnel. Elle sera donc moins forte lorsqu'une seule logique guide les activités principales et que les autres ne se manifestent que dans le cadre d'activités périphériques au fonctionnement organisationnel (Besharov et Smith, 2014). Par ailleurs, le pouvoir relatif des membres a un effet sur le degré de centralité puisqu'une logique institutionnelle est plus susceptible d'être adoptée dans les pratiques organisationnelles lorsque la personne qui la représente est dotée de pouvoir dans une organisation (Kim et al, 2007).

Besharov et Smith (2014) proposent, à partir de ces deux notions de compatibilité et de centralité, une typologie qui permet d'appréhender l'hétérogénéité des logiques institutionnelles qui se manifestent dans les organisations. Ils retiennent quatre idéaux-types : la contestation (*contested*), la séparation (*estranged*), l'alignement (*aligned*) et la domination (*dominant*). Ils se concentrent sur la dimension potentiellement conflictuelle des logiques présentes dans un champ ou au niveau organisationnel, dimension qui concerne notre travail de thèse, puisque nous cherchons à appréhender à la fois la configuration institutionnelle du champ de la politique publique PTCE, ainsi que celle des deux pôles de nos études de cas, pour pouvoir mesurer ensuite la compatibilité de ces deux niveaux d'analyse.



**Figure 12 :** Configuration des logiques institutionnelles  
**Source :** Traduit de Besharov et Smith, 2014

La contestation correspond à une organisation ou un champ qui présente un faible degré de compatibilité entre différentes logiques institutionnelles en présence. C'est l'idéal-type le plus conflictuel puisqu'il rassemble des acteurs qui ont des objectifs, valeurs et identités distinctes et que toutes les logiques coexistent sans hiérarchie particulière. Cette configuration, en plus de susciter un conflit permanent, peine à construire de la légitimité et à obtenir le soutien de parties prenantes externes (Purdy et Gray, 2009 dans Besharov et Smith, 2014). Les auteurs citent pour exemple l'étude de cas réalisée par Battilana et Dorado (2010) de BancoSol, organisation qui émerge dans le microcrédit et qui a vu se confronter deux logiques institutionnelles distinctes : celle de la banque et celle du développement. La confrontation des logiques s'est incarnée par la constitution de deux sous-groupes prônant chacun leur approche organisationnelle et aboutissant à un contexte de crise majeure : alors que le personnel issu du secteur bancaire cherchait à mettre en place des procédures administratives standardisées, les anciens travailleurs sociaux défendaient une approche flexible et adaptable aux clients non traditionnels de BancoSol (Besharov et Smith, 2013).

La séparation désigne une configuration qui rassemble aussi des logiques institutionnelles peu compatibles, mais la dimension conflictuelle est modérée par la domination d'une logique.

Même si les objectifs et valeurs divergent entre les logiques institutionnelles et sont sources de conflit, une logique parvient à s'imposer et à guider le fonctionnement organisationnel.

L'alignement correspond à un cas de figure qui parvient à concilier différentes logiques institutionnelles, exerçant chacune une forte influence mais impliquant des prescriptions compatibles.

Au-delà de cette typologie, le concept de **perméabilité** de Kent et Dacin (2013) apporte une précision sur les conditions d'hybridation de logiques. D'après eux, plus une logique est perméable et plus elle est sujette à hybridation ou aux modifications. La perméabilité caractérise une logique institutionnelle ambiguë et ayant des éléments faiblement couplés entre eux. Plus une logique est perméable et plus elle est sujette à interprétation et édition (Sahlin et Wedlin, 2008) car ses éléments peuvent être facilement détachés et interprétés par les acteurs qui adoptent et adaptent cette logique. Or, lorsqu'une logique est **imperméable**, sa spécificité est très forte et elle se révèle beaucoup moins sujette à l'hybridation.

### **3.1.4. Les stratégies de réponse à la coexistence de logiques institutionnelles**

#### **3.1.4.1. L'adhésion des individus à une logique**

En se basant sur une synthèse de la littérature, Pache et Santos (2013) proposent une typologie des niveaux d'adhésion des individus à une logique institutionnelle. Les auteurs envisagent les niveaux d'adhésion non comme des catégories fixes mais comme des étapes dans le processus de socialisation des individus vis-à-vis de la logique concernée.

Suivant cette typologie, le **novice** sera l'individu qui dispose de connaissances d'informations très faibles, voir inexistantes, sur la logique institutionnelle. L'individu n'a aucune interaction, ou très peu, avec cette logique. Quant à l'individu **familier** d'une logique institutionnelle, il disposera d'informations et de connaissances de celle-ci. Pour autant, ces informations et connaissances ne lui seront que partiellement accessibles cognitivement, ce qui entraîne une utilisation non systématique ; l'individu connaît les prescriptions de la logique institutionnelle et peut les appliquer mais il ne s'y identifie pas. Enfin, lorsque l'individu est considéré comme **identifié** à une logique, il disposera des informations et des connaissances de celle-ci et en suivra les prescriptions parce qu'il y adhère.

Dès lors, selon Pache et Santos (2013), l'évolution dans le niveau d'adhésion des individus à une logique institutionnelle dépendra de leurs environnements institutionnels et organisationnels, de leurs interactions et exposition aux diverses influences institutionnelles ainsi que de leur expérience d'une logique institutionnelle. En ce sens : « *ils peuvent devenir identifié ou rester à distance : alors que les expériences positives peuvent, au fil du temps, renforcer leur identification à une logique donnée, les expériences négatives vis-à-vis de l'adoption de cette logique peuvent les conduire à se détacher de (et parfois à rejeter) cette logique* » (Pache et Santos, 2013, p. 29).

#### 3.1.4.2. **Les coalitions d'acteurs supportant les logiques institutionnelles**

Les acteurs d'un champ, d'une organisation ou plus précisément dans nos deux cas, d'un RTO, n'endossent pas les logiques institutionnelles de manière passive et automatique. Rappelons avec Thornton et Ocasio (2008, p.101) que les logiques sont : « *à la disposition des individus, groupes et organisations pour les élaborer, les manipuler et les utiliser à leur propre avantage* ». Dès lors, les acteurs sont à la fois des transporteurs (Zilber, 2002) des logiques institutionnelles et des transformateurs. Ils sont considérés comme des acteurs institutionnels capables de désobéir et de modifier les structures institutionnelles (Zilber, 2002, 2006).

Un élément important qui ressort de la littérature a trait au pouvoir des différentes coalitions d'acteurs qui supportent des logiques institutionnelles. La diffusion et la force des logiques institutionnelles dans les organisations vont en effet être déterminées par le degré de pouvoir dont disposent ces coalitions d'acteurs (Greenwood et al., 2011). En outre, celles qui ont le plus de pouvoir vont pouvoir déterminer les réponses organisationnelles aux multiples logiques, en mettant en place des stratégies pour refléter leurs propres intérêts. La reconnaissance des logiques ainsi que la hiérarchie entre les logiques sont alors dictées par les acteurs qui détiennent de plus de pouvoir.

#### 3.1.4.3. **Les pratiques mobilisées pour faire coexister plusieurs logiques concurrentes**

Nous nous intéressons ici aux pratiques d'incorporation de logiques institutionnelles concurrentes au sein d'une organisation. Deux catégories de pratiques ont été mises au jour par les travaux pionniers de Meyer et Rowan (1977) et d'Oliver (1991) : le « découplage » (*decoupling*) pour les premiers et le « compromis » (*compromising*) pour le second. Des travaux plus récents ont par ailleurs identifié une troisième catégorie de pratiques : la « combinaison »

(*combining*), notamment ceux de Greenwood et al., 2011, Lounsbury et Crumley, 2007 et Tracey et al., 2011.

Le **découplage** (*decoupling*) renvoie à des situations dans lesquelles on observe l'adoption symbolique de pratiques prescrites par une logique institutionnelle, alors même que les pratiques réellement mises en œuvre correspondent à une autre logique institutionnelle, souvent plus en phase avec les objectifs de l'organisation. Le découplage se réfère traditionnellement aux processus par lesquels les organisations séparent leurs structures normatives ou prescriptives de leurs structures opérationnelles (Bromley et Powell, 2012, Meyer et Rowan, 1977) : ainsi, elles se conforment en apparence de près aux logiques portées par leur environnement mais ne les mettent pas en pratique au niveau organisationnel.

Carruthers (1995) explore un exemple significatif de découplage au sein des écoles américaines entre structure formelle et pratiques organisationnelles réelles. Alors même que les outils et dispositifs mobilisés donnent l'image du choix rationnel –multiplication des référentiels, chartes, projets d'établissement, évolution des organigrammes etc.-, les activités éducatives pratiquées en classe sont stables. Les outils, reliés à une logique gestionnaire, sont alors considérés comme un « mythe rationnel », qui n'influence pas véritablement les pratiques mises en œuvre au sein des écoles.

Pache et Santos (2013) remarquent que le découplage est particulièrement adapté à des situations dans lesquelles une politique prescrite par un référent institutionnel externe entre en conflit avec des pratiques internes promues par les membres d'une organisation. Dans ce cas, l'organisation adoptera symboliquement la politique promue en externe tandis qu'elle implantera les pratiques cohérentes avec celles promues par ses membres. Pache et Santos (2013) précisent que le découplage ne s'opère que lorsque tous les membres d'une organisation adhèrent à une seule et même logique institutionnelle, qu'ils cherchent à préserver en mettant en place des stratégies collectives. Ainsi, cette catégorie de pratiques ne concerne pas les organisations dans lesquelles des logiques institutionnelles concurrentes coexistent durablement et sont par exemple portées par des groupes d'acteurs influents en interne.

Le **compromis** (*compromising*) rassemble des pratiques qui cherchent à concilier des injonctions concurrentes. Il consiste à trouver un équilibre entre des attentes conflictuelles par l'adoption des prescriptions institutionnelles sous une forme légèrement altérée (Oliver, 1991). Le cas de la microfinance (Pache et Santos, 2013) illustre cette catégorie de pratiques par l'adoption de taux d'intérêt de niveau intermédiaire : plus bas que ceux que la logique bancaire

impliquerait mais plus élevés que ceux que la logique de développement préconiserait. Le compromis désigne donc les stratégies qui octroient une conformité partielle aux demandes liées à des logiques institutionnelles concurrentes (Meyer et Rowan, 1977). En revanche, le consensus n'est pas toujours possible, particulièrement lorsque les objectifs des logiques en présence sont antinomiques (cf : typologie de Besharov et Smith plus haut). Par ailleurs, ce type de stratégie peut susciter des conflits lorsque des groupes d'acteurs exigent la stricte adhésion à une logique institutionnelle.

Un courant de recherche récent a mis en lumière la **combinaison** (*combining*) comme réponse d'une organisation hybride à des logiques institutionnelles concurrentes (Battilana et Dorado, 2010, Binder, 2007, Greenwood et al., 2010, Reay et Hinings, 2009). Il s'agit dans ce cas de réconcilier ces logiques en sélectionnant des pratiques issues de chacune pour maintenir l'adhésion de l'ensemble des membres. Contrairement au compromis, les pratiques ne sont pas adoptées sous une forme altérée mais soigneusement sélectionnées dans le répertoire élargi des comportements prescrits par chaque logique (Pache et Santos, 2013). Tracey et al (2011) ont montré comment deux entrepreneurs sociaux ont créé Aspire en combinant les logiques de charité et de commerce de détail pour répondre à l'enjeu du sans-abrisme.

### **3.2. Contextualisation des logiques institutionnelles de l'ESS**

Désormais forts du cadre théorique nécessaire à l'appréhension de l'évolution des logiques institutionnelles, de leurs modalités de coexistence et des stratégies que peuvent déployer les acteurs pour les pérenniser, nous pourrions le mobiliser et appréhender ces enjeux au niveau du dispositif PTCE et des deux RTO analysés.

En revanche, nous ne disposons pas d'une typologie qui pourrait servir de guide à la caractérisation des logiques rencontrées sur le terrain puisque celle du système inter-institutionnel, nous l'avons vu, ne peut être mobilisée qu'au niveau sociétal. En revanche, puisque notre objet d'étude est un RTO impulsé par des OESS, la littérature sur l'ESS peut être une base à l'élaboration d'une typologie des logiques institutionnelles à l'œuvre dans le PTCE, aussi bien en tant que dispositif national qu'en tant que projet territorial de RTO.

### **3.2.1. Les particularités des organisations hybrides de l'ESS**

En 2007, Kraatz et Block ont ouvert la voie à l'analyse du pluralisme institutionnel au niveau de l'organisation et de ses acteurs puisque nous l'avons vu, c'était plutôt le niveau du champ qui était privilégié jusqu'alors. Battilana et Dorado (2010) définissent alors les organisations hybrides comme des organisations qui incorporent des éléments issus de différentes logiques institutionnelles. Les hybrides sont donc par nature, des arènes de contradiction. Nous verrons dans les paragraphes suivants que les OESS sont particulièrement concernées par ce phénomène. Individuellement, mais aussi collectivement au niveau du champ de l'ESS puisque malgré une unité affirmée, il témoigne d'un fort degré de pluralisme institutionnel.

- Une unité affirmée de l'ESS

L'ESS se définit comme un ensemble d'organisations hétérogènes rassemblées par l'adhésion à des valeurs, donc de l'ordre moral et éthique. Ces valeurs constituent les fondations des principes généraux et des règles formalisées par les lois et les statuts des diverses familles de l'économie sociale et solidaire (coopératives, mutuelles, associations).

Au-delà des rapports adressés aux gouvernements (le rapport Lipietz en 2000, le rapport Vercamer de 2010), ces valeurs se retrouvent dans les documents issus des mouvements de coalition des différentes familles de l'ESS. En 1980, le Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives a publié une Charte de l'économie sociale. Actualisée en 1995, elle vise à définir les valeurs communes qui unissent les acteurs français de l'ESS. En 2001, la Conférence européenne permanente des coopératives, mutualités, associations et fondations a élaboré une déclaration de principes commune à ses membres qui a valeur de Charte européenne de l'économie sociale.

Ces différents documents institutionnels déclarent comme fondateurs et unificateurs les principes suivants : la primauté de la personne et de l'objet social sur le capital ; la liberté d'adhésion ; la gestion démocratique par les membres ; la cohérence des intérêts des membres usagers et de l'intérêt général ; la mise en œuvre des principes de solidarité et responsabilité ; l'indépendance par rapport aux pouvoirs publics ; l'impartageabilité des excédents de gestion. Laville (2005) résume alors les valeurs phares de l'ESS à : la solidarité, la liberté, la démocratie, fondée elle-même sur l'égalité, et aussi la primauté du développement de l'homme sur toute autre finalité.

- Une réalité marquée par le pluralisme institutionnel

Malgré cet accord de principes, les organisations de l'ESS sont des organisations institutionnalisées (Meyer et Rowan, 1977) et sont donc fortement influencées par leur environnement institutionnel. Dès lors, elles entretiennent des liens étroits avec les logiques institutionnelles qui structurent le champ organisationnel dans lequel elles s'insèrent.

Knutsen (2012) montre par exemple que les organisations sans but lucratif sont encadrées dans plusieurs logiques institutionnelles sociétales du capitalisme, de l'Etat et de la démocratie et qu'elles sont elles-mêmes à l'origine des logiques de la famille et professionnelle. Des tensions émergent alors des influences des différents principes qui se concurrencent. Les structures de l'économie solidaire sont par conséquent soumises au **pluralisme institutionnel**, situation – comme nous l'avons énoncé plus haut – vécue par une organisation lorsqu'elle opère dans des sphères institutionnelles multiples (Kraatz et Block, 2008).

L'hybridité confronte les différentes logiques d'action que nous allons caractériser plus bas mais se retrouve aussi à d'autres niveaux. Elle concerne tout d'abord les ressources que les OESS mobilisent, issues à la fois du marché par la vente de prestations, de l'Etat par le biais de subventions et de l'économie domestique avec des dons et du bénévolat. Elle se situe aussi au niveau des motivations individuelles qui vont du simple besoin de revenus à des besoins sociaux et moraux (Eme et Laille, 1999 ; Laille, 2003).

Dans tous les cas, la grande majorité des travaux qui touchent à l'ESS s'accordent à souligner le pluralisme institutionnel, même s'ils n'utilisent pas toujours le terme, et les injonctions paradoxales qui peuvent en découler. Notre travail d'identification des logiques institutionnelles en présence sur nos terrains ne sera donc pas complètement inductif puisque nous choisissons de nous appuyer sur cette littérature pour dessiner les grands traits des logiques institutionnelles que nous nous attendons à rencontrer, même si bien entendu, elle ne servira que de point de départ et de grille de comparaison à l'analyse de notre matériau empirique.

### **3.2.2. Proposition d'opérationnalisation des logiques institutionnelles dans le champ de l'ESS**

Nous pouvons alors caractériser les trois logiques institutionnelles dominantes de l'ESS, et par capillarité du dispositif PTCE par le tableau suivant. Bien évidemment, ces logiques ne sont pas exhaustives mais servent de base à l'analyse.

Nous prenons appui sur les différentes définitions citées plus haut (Friedland et Alford, 1991, Thornton et Ocasio, 1999) pour caractériser les logiques dans leurs dimensions symbolique, normative et structurelle.

Nous nous inspirons des travaux d'Eme (1991) et de Laville (1992, 1994) qui en s'appuyant sur l'œuvre de Polanyi (1975) conceptualisent le fonctionnement de l'ESS comme imbriquée au carrefour de trois pôles : réciprocitaire (solidarité), marchand (marché) et redistributif (Etat), représentés dans la figure qui suit. Nous adaptons ces travaux à l'approche par les logiques institutionnelles avec la construction et l'explication du tableau 5 plus bas.

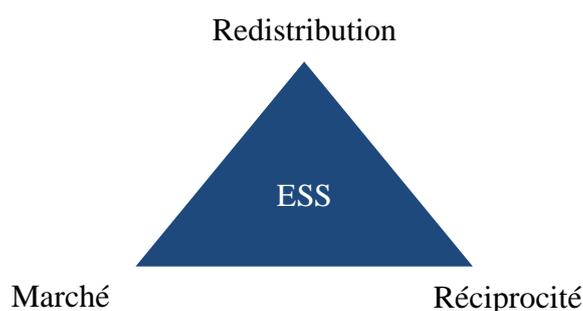


Figure 13 : le triangle de l'ESS d'après Eme (1991) et Laville (1992, 1994)

	Catégories	Logique marchande	Logique redistributive	Logique politique et réciprocitaire
<b>Systèmes symboliques</b>	Métaphore	Entreprise	Etat	Communauté
	Source de légitimité	Productivité	Protection sociale	Bien-être social et émancipation
	Source d'autorité	Le marché	Citoyenneté	Militantisme
	Source d'identité	Anonyme	Participation démocratique	Adhésion à des valeurs partagées
<b>Eléments normatifs</b>	Base de normes	Efficacité, rationalisation	Solidarité nationale	Transformation sociale
<b>Eléments structurels (pratiques matérielles)</b>	Pratiques	Ventes et achats	Centralisation des ressources et redistribution	Construction de liens sociaux et d'alternatives socioéconomiques
	Instruments	Contrat	Droit	Association
	Système économique	Capitalisme de marché	Etat providence	Coopération

Tableau 5 : Opérationnalisation des logiques institutionnelles de l'ESS

Source : Elaboration par l'auteur

Cette grille d'analyse nous donne alors des repères qui indiquent le fonctionnement de chaque logique au sein de l'ESS, ainsi que la manière dont se construit la perception et la cognition des acteurs qui adhèrent à chaque logique.

La **logique marchande** a pour métaphore la figure de l'entreprise et puise sa légitimité dans la productivité. Elle reflète différentes facettes des OESS : dans les organisations de type social business, elle est primordiale puisque leur intérêt premier est bien de mettre en œuvre des activités lucratives, dont les bénéfices serviront un intérêt social. Dans ce cas, elle peut être désignée comme une logique commerciale (Zeyen et Beckmann, 2011). Au niveau normatif, il s'agit bien de viser une efficacité maximisée en rationalisant l'activité. Dans les organisations qui œuvrent dans le champ de l'économie solidaire, la logique marchande devrait *a priori* avoir peu d'influence mais les contraintes d'austérité budgétaire et les reculs des financements publics poussent les structures à rechercher un taux d'autofinancement de plus en plus élevé, en insérant donc les acteurs au sein des systèmes symboliques et normatifs de cette logique. La logique marchande peut aussi prendre la forme d'une logique gestionnaire (Rousseau, 2003) lorsque l'on s'intéresse à la multiplication des injonctions à la rationalisation dans un environnement de plus en plus complexe.

La **logique redistributive** visibilise les liens de l'ESS avec l'Etat, qui est d'ailleurs la métaphore de cette logique. Elle s'organise autour d'un objectif de concentration et de redistribution des richesses et puise sa légitimité dans la protection sociale. La logique redistributive fédère les acteurs autour de normes liées à la solidarité nationale. Pour certains, les associations se présentent comme une alternative à la diminution des postes et des moyens investis dans la fonction publique (Hély, 2009). Même si la plupart des auteurs ne partagent pas dans leur analyse un tel niveau d'instrumentalisation, les liens entre Etat et ESS sont indéniablement forts et la logique redistributive a une influence certaine, au sein de l'ESS et des PTCE.

Enfin la logique que nous avons qualifiée de **politique et réciproitaire** tire sa légitimité de la quête d'émancipation. Elle incarne la dimension transformatrice de l'ESS, qui cherche à mettre le lien social au service du changement social. Elle vise à transformer les modes de production et de consommation en s'appuyant au niveau symbolique sur l'adhésion à des valeurs partagées et a pour métaphore la communauté. La logique politique et réciproitaire est souvent associée aux origines historiques du mouvement de l'ESS (associationnisme ouvrier, mouvement

coopératif...). Là encore, les dénominations varient selon les contextes des travaux de recherche : Rousseau (2003) parle par exemple de logique militante.

### ***Conclusion du chapitre***

Nous avons cherché dans ce troisième chapitre à produire des repères conceptuels et théoriques pour comprendre comment les acteurs méso qui portent des projets de pôles, notamment au niveau des deux cas que nous analysons, peuvent « mettre en dispositif » ces projets tout en gérant les tensions liées à la concurrence entre ces différentes logiques. L'approche par les logiques institutionnelles a été choisie pour l'accent qu'elle met sur les dynamiques de confrontation, d'hybridation et d'évolution de ces logiques.

Rappelons que ce cadre servira à l'analyse du niveau méso, mais aussi à une meilleure compréhension du processus d'institutionnalisation du dispositif PTCE au niveau macro.

Dans les deux cas, la grille que nous avons proposée (3.2.2) est un repère précieux puisqu'elle servira de base à la caractérisation des logiques institutionnelles que nous retrouverons sur le terrain. C'est notamment en effet par le prisme de cette grille que nous analyserons notre matériau empirique afin de déterminer sous quelle forme les logiques se déploient et dans quelle mesure elles se rapprochent ou s'éloignent de ces idéaux-types, *a priori* les plus susceptibles d'être présents sur le terrain.



# Chapitre IV

## La « mise en dispositif » par des pratiques de travail institutionnel

Partie I : Protocole	<a href="#">Chapitre 1</a> : Le phénomène de polarisation territoriale : politiques publiques et littérature		
	<a href="#">Chapitre 2</a> : De l'action publique participative à la conception de dispositifs stratégiques	<a href="#">Chapitre 3</a> : Le dispositif comme véhicule et support des LI	
	<a href="#">Chapitre 4</a> : La « mise en dispositif » par les pratiques de travail institutionnel Problématique		
	<a href="#">Chapitre 5</a> : Cadre analytique et méthodologique		
	Partie II : Résultats	<a href="#">Chapitre 6</a> : Le dispositif PTCE : résultat d'un nouveau référentiel ?	<a href="#">Chapitre 7</a> : BatirAS : un travail institutionnel difficile
<a href="#">Chapitre 9</a> : Comparaison inter-			
<a href="#">Chapitre 10</a> : Discussion générale			

# Plan du Chapitre IV

---

<b>4.1. Un cadre théorique pour saisir l'appropriation d'un dispositif stratégique dans un contexte de pluralisme institutionnel .....</b>	<b>109</b>
4.1.1. Les pratiques de création institutionnelle.....	111
4.1.2. Les pratiques de maintien institutionnel .....	114
4.1.3. Les pratiques de déstabilisation institutionnelle .....	115
<b>4.2. Problématique et cadre d'analyse .....</b>	<b>116</b>
4.2.1. Complémentarité des deux volets de notre cadre analytique :.....	116
4.2.1.1. Rejet de l'individualisme méthodologique et du déterminisme .....	116
Postulats de rationalité .....	117
Entre action et détermination .....	117
4.2.1.2. La place des institutions .....	117
4.2.1.3. Points de complémentarité entre les deux théories.....	120
4.2.2. Conclusion de la partie théorique et élaboration de la problématique.....	120

## Chapitre IV : **La « mise en dispositif » de projets de polarisation par des pratiques de travail institutionnel**

### *Introduction du chapitre*

Ce chapitre développe le cœur du cadre d'analyse que nous mobilisons pour appréhender les pratiques déployées par les PTCE pour s'appropriier le dispositif national dans un même contexte de pluralisme institutionnel. C'est donc exclusivement sur le niveau d'analyse **méso** qu'il sera sollicité pour prendre en compte les pratiques concrètes de gestion du pluralisme institutionnel et d'appropriation d'un dispositif stratégique. L'approche par le travail institutionnel éclairera les pratiques de création, de maintien ou de rupture institutionnelle déployées par les acteurs locaux pour mener à bien le processus d'appropriation et réaliser les ajustements nécessaires pour que le dispositif national coïncide avec réalités locales.

Nous commençons donc par développer l'approche par le travail institutionnel (4.1) en nous appuyant sur la typologie issue de l'article phare de Lawrence et Suddaby (2006). Nous prenons soin de sélectionner parmi les travaux qui s'inscrivent dans cette approche ceux qui concernent les RTO ainsi que ceux qui concernent la gestion du pluralisme institutionnel, pour répondre au mieux à notre questionnement scientifique.

Ensuite, la section 4.2 revient sur l'ensemble de notre cadre théorique afin de justifier de la compatibilité des approches retenues et de préciser la problématique issue de la première grande partie de la thèse.

### **4.1. *Un cadre théorique pour saisir l'appropriation d'un dispositif stratégique dans un contexte de pluralisme institutionnel***

Le travail institutionnel a été identifié comme une grille d'analyse particulièrement adéquate pour comprendre la gestion des tensions relatives à des logiques institutionnelles contradictoires au sein des organisations (Deroy et Clegg, 2015, Jarzabdkowski et al., 2013, Reay et Hinings, 2009, Smith et Lewis, 2011, Zilber, 2011). Il est défini comme : « *l'action intentionnelle d'organisations et d'individus visant à créer, maintenir et détruire des institutions* » (Lawrence et Suddaby, 2006, p.215). Il s'agit dans cette approche d'une conception relativement élargie de l'institution qui peut concerner tous les éléments durables de la vie sociale (Hughes, 1936) qui affectent le comportement et les croyances des acteurs individuels et collectifs en

fournissant des modèles d'action, de cognition et d'émotion (DiMaggio et Powell, 1991, Meyer et Rowan, 1977, Scott, 2001). Le point de départ de Lawrence et Suddaby (2006) consiste à renouveler l'approche institutionnaliste de l'étude des organisations en déplaçant l'attention sur la façon dont les actions affectent les institutions et non plus sur l'impact des institutions sur le comportement des organisations - l'isomorphisme institutionnel mis en avant par DiMaggio et Powell (1983) -. Le travail institutionnel s'intéresse en effet aux « *stratégies qui touchent directement les institutions, c'est-à-dire les structures servant de cadre aux interactions stratégiques* » (Ben Slimane et Leca, 2010, p. 66). Il fait suite aux travaux relatifs à l'entrepreneuriat institutionnel (Eisenstadt, 1980, DiMaggio, 1988) qui considèrent que les institutions émergent lorsque des acteurs organisés aux ressources suffisantes (les entrepreneurs institutionnels) y voient une opportunité de satisfaire des intérêts fortement valorisés : « *new institutions arise when organized actors with sufficient resources see in them an opportunity to realize interests that they value highly* » (DiMaggio, 1988, p.14). L'approche par le travail institutionnel se distingue toutefois de celle par l'entrepreneur institutionnel par deux points principaux : (1) elle rejette une « heroification » de l'individu qui associe le changement institutionnel aux caractéristiques particulières (Maguire et al, 2004) ou aux compétences spécifiques de l'entrepreneur (Fligstein, 1997) considéré comme une sorte de *deus ex machina* (Lounsbury et Crumley, 2007, p.1006), (2) elle ne met pas au premier plan le changement institutionnel comme élément explicatif au détriment de la motivation des individus impliqués (Lawrence et al., 2011, p.55)<sup>21</sup>.

Les individus qui s'engagent dans des pratiques de travail institutionnel cherchent soit à remodeler des situations sociales de façon consciente et stratégique : « *consciously and strategically reshaping situations* » (Lawrence et al., 2011, p.53), soit à gérer les exigences de situations immédiates : « *managing the exigencies of immediate situations* » (Lawrence et al., 2011, p.53). L'approche par le travail institutionnel a donc l'avantage de prendre en considération la multiplicité des acteurs engagés dans un processus institutionnel. Bartley (2007) a par exemple analysé la création des standards de certification dans le textile en s'intéressant aux interactions entre les associations professionnelles, les entreprises, et d'autres

---

<sup>21</sup> « institutional entrepreneurship research has tended to begin with institutions rather than individuals [...], each time foregrounding the institutional change as the object of explanation rather than the experience or motivation of the individuals involved »

parties prenantes comme les ONG. Plus proche de notre objet de recherche, Lanciano et Saleilles (2011) ont cherché à caractériser le processus d'institutionnalisation des AMAP<sup>22</sup> en le décomposant en trois phases de mobilisation de pratiques de travail institutionnel qui mettent en scène des acteurs hétérogènes : la création d'un modèle de référence, la recherche de légitimation et la structuration du mouvement. Elles insistent sur l'importance des dimensions d'éducation et de théorisation dans le processus de création institutionnelle.

Il convient aussi de noter que la notion de travail, fondatrice de l'approche, fait référence aux efforts des acteurs pour faire face, pour suivre, pour consolider, pour détruire, pour bricoler, pour transformer ou pour créer les structures institutionnelles au sein desquelles ils vivent et qui leur donnent des rôles, des relations, des ressources et des routines (Lawrence et al, 2011). La notion de travail impliquant celles d'effort et de but, le travail institutionnel implique alors les efforts physiques et mentaux qui cherchent à atteindre une institution ou un ensemble de structures institutionnelles. La notion d'intentionnalité est aussi essentielle et suppose que toutes les institutions ne sont pas concernées par le travail institutionnel. En effet : « *pour que des acteurs puissent décider de créer, de remettre en cause ou de maintenir une institution il faut que celle-ci soit clairement identifiée comme une construction sociale susceptible d'être mise en place ou remise en cause par le biais d'actions stratégiques.* » (Ben Slimane et Leca, 2010, p.48).

Lawrence et Suddaby (2006) distinguent trois grands types de travail institutionnel et constituent une grille indicative qui a vocation à être complétée par les travaux à venir (Ben Slimane et Leca, 2010) : la création, le maintien et la déstabilisation des institutions. Nous tâchons dans les paragraphes suivants de déterminer les caractéristiques principales de ces catégories tout en soulignant les liens existants avec l'approche par les logiques institutionnelles.

#### **4.1.1. Les pratiques de création institutionnelle**

**La création institutionnelle** s'intéresse à l'émergence de nouvelles institutions et à la manière dont elles se stabilisent. Lawrence et Suddaby (2006) identifient trois catégories principales de travail institutionnel de création : le levier politique, le levier normatif et le levier cognitif.

---

<sup>22</sup> Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne

- Le **levier politique** regroupe des pratiques d'acteurs qui cherchent à reconstruire des règles, des droits de propriété et des frontières qui définissent l'accès à des ressources matérielles (Lawrence et Suddaby, 2006, p.221)<sup>23</sup>. Les travaux empiriques que les auteurs recensent dans cette catégorie ont trait à l'analyse de pratiques qui concernent principalement la persuasion, la mise en place de règles constitutives et les modalités de régulation de l'autorité. Ils soulignent particulièrement l'importance des pratiques de persuasion, qui confèrent à la fois (1) la légitimité nécessaire à l'établissement du nouvel environnement institutionnel et (2) le pouvoir de déterminer quelles normes doivent être suivies et lesquelles peuvent être violées. Un parallèle peut être aisément établi avec les logiques institutionnelles, en les comparant aux normes mentionnées par les auteurs.

D'ailleurs, Jarzabkowski et al (2009) remarquent que les pratiques qui relèvent du levier politique sont particulièrement intéressantes vis-à-vis de la compréhension du phénomène de **pluralisme institutionnel**. Nous nous intéresserons alors de près aux pratiques de nature politique dans le cadre de l'appréhension de notre objet de recherche, puisqu'elles nous permettront de saisir comment une logique institutionnelle peut émerger et survivre dans un environnement où elle se retrouve en concurrence avec une ou plusieurs autres logiques institutionnelles.

- Lawrence et Suddaby (2006) identifient le **levier normatif** comme un ensemble de pratiques qui contribuent à reconfigurer les systèmes de représentations des acteurs. Ces pratiques se focalisent sur la structure normative des institutions et cherchent à construire, diffuser ou transformer des rôles, des normes, des valeurs et des croyances communes. Une des catégories centrales de ce levier est ce qu'ils appellent la construction d'une identité (Lawrence et Suddaby, 2006, p. 223). Ils donnent l'exemple d'Oakes et al. (1998) qui ont mené une enquête sur le changement institutionnel impulsé dans les musées historiques d'Alberta ; le gouvernement a cherché à transformer l'identité des salariés des musées en les encourageant à se considérer non plus comme des conservateurs, des chercheurs ou des éducateurs mais plutôt comme des entrepreneurs. Oakes et al. (1998) remarquent dans le cadre de leur enquête que ce type de pratiques suscite des phénomènes d'adhésion mais aussi de résistance, notamment chez les salariés avec un profil de conservateurs, qui se sont montrés beaucoup moins engagés puisqu'en désaccord avec les nouvelles « règles du jeu ».

---

<sup>23</sup> « [...] political work in which actors reconstruct [rules, property rights and boundaries that define access to material resources] »

Au-delà de la construction des identités, le changement des associations normatives regroupe un nombre significatif des pratiques du levier normatif. Il consiste à : « *créer des liens entre des ensembles de pratiques et entre les fondements moraux et culturels de ces pratiques* »<sup>24</sup> (Lawrence et Suddaby, 2006, p.224). Les auteurs citent comme emblématique le cas d'un centre d'aide aux victimes de viol en Israël analysé par Zilber (2002). Le centre est passé d'une institution politique à une institution médicale, et après vingt ans de travail institutionnel de changement normatif mené par des thérapeutes professionnels, les origines féministes de l'initiative ont été oubliées par les membres. Les professionnels ont cherché à élargir l'adhésion à des valeurs féministes de lutte contre la domination masculine au soutien d'une « réelle » institution médicale.

- **Le levier cognitif**, dernier type de pratiques de création institutionnelle, renvoie aux pratiques visant à créer, diffuser et partager des connaissances nouvelles entre les acteurs pour légitimer et soutenir le nouvel environnement institutionnel. Elles concernent surtout du travail de mimétisme, lorsque les acteurs associent de nouvelles pratiques à d'anciennes, considérées comme allant de soi, l'invention (*theorizing*) lorsque les acteurs élaborent des chaînes de cause à effet pour soutenir les catégories qu'ils produisent ou enfin la sensibilisation (*educating*) lorsqu'il s'agit de former les différentes parties prenantes en termes de compétences et de connaissances nécessaires au soutien du nouvel environnement institutionnel. Les travaux de Hargadon et Douglas (2001) montrent par exemple comment Edison, suite à l'invention de l'ampoule électrique, a influencé les programmes de formation locaux puis a créé son propre centre de formation pour générer les compétences nécessaires au développement de son activité.

Berthinier-Poncet (2013) et Chabault (2008) se sont intéressés aux pratiques de création institutionnelle dans le cas précis des « clusters à la française » en s'appuyant sur les études de cas de deux pôles de compétitivité et d'un technopôle de la région Rhône Alpes pour la première et d'un pôle de compétitivité pour le second. Même les PTCE n'ont ni la même définition ni les mêmes objectifs que ces formes-là de polarisation, il n'en demeure pas moins qu'ils sont de la même famille et que ces travaux, ayant le même objet et mobilisant la même grille d'analyse, peuvent se révéler éclairants. Au niveau des pratiques de persuasion, les auteurs affirment tous

---

<sup>24</sup> « Re-making the connections between sets of practices and the moral and cultural foundations for those practices » (Lawrence et Suddaby, 2006, p.224)

deux que la présence d'un acteur pivot est essentielle, et que la notoriété de cet acteur facilite l'accès aux ressources matérielles. Berthinier-Poncet montre l'importance particulière qu'accordent les acteurs des clusters à la création de standards et de certifications (2013) pour réduire les risques d'incertitude et établir des relations de confiance. D'après son travail, la mobilisation massive du **levier politique** est fondamentale dans le cadre de la pérennisation des clusters. Elle constate que c'est précisément ce type de pratiques qui entraîne : *« la mise en place de règles collectives qui d'une part délimitent les frontières de la méta-organisation qu'est le cluster, et d'autre part, facilitent l'acceptation comme allant de soi du cadre de coopération et des modalités de fonctionnement des relations inter-organisationnelles. »*

#### **4.1.2. Les pratiques de maintien institutionnel**

**Le maintien institutionnel**, seconde catégorie de pratiques de travail institutionnel identifiée par Lawrence et Suddaby (2006) se réfère à la manière dont les pratiques quotidiennes contribuent activement à produire et reproduire les institutions. Comme les auteurs précisent, bien que le maintien institutionnel, et donc le fait que les institutions perdurent et se reproduisent, soit considéré par la théorie institutionnaliste comme allant de soi, l'explication de ce phénomène de maintien est un sujet négligé (Scott, 2001). En effet, le phénomène d'une relative auto-reproduction des institutions mis en évidence par Jepperson (1991) n'exclut pas la nécessité de mécanismes de maintien. L'auteur donne l'exemple de la démocratie aux Etats-Unis pour démontrer qu'une institution, même très puissante et institutionnalisée appelle des pratiques de maintien institutionnel pour perdurer. Il identifie alors les campagnes d'inscription électorale comme une pratique de maintien institutionnel nécessaire pour s'assurer que les élections demeurent un processus démocratique. D'ailleurs, beaucoup d'autres pratiques sont nécessaires pour assurer ce maintien telles qu'un travail technique de collecte et de comptage des votes.

Lawrence et Suddaby (2006) retiennent deux types principaux de pratiques de maintien institutionnel : l'adhésion à des systèmes de règles et la reproduction de systèmes de normes et de croyances. En France, Ben Slimane (2012) a par exemple mis en évidence dans le cadre du déploiement de la TNT, la stratégie de maintien du statu quo par l'opposition de TF1 qui craignait que ce standard ne remît en cause sa position. Les travaux d'Angus (1993) illustrent avec exhaustivité l'ensemble des pratiques qui peuvent être déployées par des acteurs pour maintenir des structures institutionnelles. Ils illustrent avec le cas du *Christian Brothers College*

australien, comment les enseignants religieux ont maintenu dans cette école de garçons, un environnement de machisme et de violence : (1) par des pratiques de valorisation et de diabolisation (*valourizing and demonizing*), qui consistaient à multiplier les exemples publics de ce qui était « bien » ou « mal », (2) par des pratiques de mythologisation (*mythologizing*) en créant un mythe fondateur de l'école pour légitimer la valeur de compétition comme centrale dans la culture de l'établissement, (3) par des pratiques de routinisation (*embedding and routinizing*) qui cherchaient à implanter durablement dans le quotidien des élèves une compréhension normative du genre, avec par exemple chaque 25 mars, jour de l'Immaculée Conception, une éducation aux « mystères » de la femme (p.243) considérée comme un être « spécial ».

L'analyse de l'ensemble des pratiques qui ont trait au maintien institutionnel ne semble pas être une priorité vis-à-vis de notre questionnement scientifique, puisque les PTCE cherchent à créer un nouvel environnement institutionnel et non pas, *a priori* à reproduire des structures institutionnelles. En revanche, lorsque ces pôles sont caractérisés par une hybridité institutionnelle, soit par la présence de **logiques institutionnelles concurrentes**, ces pratiques peuvent se révéler utiles puisque pour coexister, les logiques doivent continuellement faire l'objet de pratiques intentionnelles de maintien (Jarzabkowski et al., 2009).

#### 4.1.3. Les pratiques de déstabilisation institutionnelle

Les travaux pionniers de Selznick (1957) et des travaux plus récents (Holm, 1995, Greenwood et Hinings, 1996, Maguire et al., 2004, Suddaby et Greenwood, 2005) ont mis en évidence la possibilité de déstabilisation des institutions par l'action d'acteurs individuels ou collectifs. Lawrence et Suddaby (2006) identifient ces pratiques de rupture comme des actions qui s'attaquent aux fondements de l'adhésion des acteurs à des institutions. Ces pratiques se retrouvent souvent dans la première phase d'un processus de changement institutionnel lorsque les acteurs désirant le changement cherchent à contraindre ou convaincre les autres de se détourner des institutions en place (Ben Slimane et Leca, 2010).

Un exemple significatif de ce type de pratiques réside dans les travaux de Wicks (2001) sur la catastrophe de 1992 à la mine de charbon Westray en Nouvelle-Écosse. L'auteur montre que le travail institutionnel s'est focalisé sur les postulats et croyances pour saper (*undermining assumptions and beliefs*) une institution auparavant légitimée par des moyens régulatifs : l'ensemble de règles destinées à contrôler le niveau de poussière de charbon dans la mine. La

violation de ces règles étant devenue une norme, puisqu'elles n'étaient appliquées qu'en cas d'anticipation de visites de contrôle (Wick, p.675) le travail institutionnel a cherché à révéler leur insuffisance et leur illégitimité comme seul moyen déployé pour atteindre les objectifs de santé et de sécurité requis par l'activité minière.

Nous pouvons dès à présent postuler de l'importance des pratiques de déstabilisation institutionnelle vis-à-vis de notre objet, si l'environnement institutionnel inhérents aux projets de PTCE se heurte à des structures institutionnelles opposées à leurs objectifs.

Par ailleurs, lorsque **plusieurs logiques institutionnelles** se concurrencent au sein d'une organisation ou dans notre cas d'un RTO, elles peuvent être amenées à chercher à se déstabiliser l'une l'autre. Même si dans un contexte de pur pluralisme institutionnel, ces pratiques ne peuvent pas aboutir puisque les différentes logiques en présence coexistent de manière durable (Jarzabkowski et al., 2009), il existe toute une variété d'autres situations qui autorisent ce type de travail institutionnel.

Le cœur de notre cadre théorique étant posé, nous pouvons à ce stade et sur cette base élaborer la problématique qui guidera l'analyse de nos données empiriques, et cherchera à enrichir les différents pans de littérature que nous avons présentés.

## **4.2. *Problématique et cadre d'analyse***

Nous justifions alors dans un premier temps la complémentarité et la compatibilité des différentes littératures mobilisées pour construire notre grille théorique. Nous concluons ensuite la première partie de la thèse (protocole de recherche) par la construction détaillée de notre problématique et des différentes questions de recherche qu'elle implique.

### **4.2.1. Complémentarité des deux volets de notre cadre analytique :**

#### **4.2.1.1. Rejet de l'individualisme méthodologique et du déterminisme**

Les deux théories (logiques institutionnelles et travail institutionnel) s'intéressent aux interdépendances entre individus, organisations et institutions. Elles rejettent à la fois l'individualisme méthodologique et les perspectives surdéterministes. L'approche en termes de logiques institutionnelles donne à voir les interactions entre ordres institutionnels sociétaux et logiques institutionnelles de champ, organisationnelles et individuelles en admettant les effets

de rétroaction qui s'opèrent. Celle par le travail institutionnel souligne la capacité d'agence des acteurs sans nier le poids des structures institutionnelles. Les deux sont donc hol-individualistes. Nous décrivons dans un premier temps leur définition de la rationalité puis nous explicitons leur posture, entre potentiel de l'action située et détermination descendante.

### ***Postulats de rationalité***

Alors même que la théorie économique standard persiste à faire abstraction de ce que la substance même des rapports économiques est sociale (Nadel, 2002, p.45), les approches par les logiques institutionnelles et par le travail institutionnel admettent l'encastrement des relations économiques et sociales dans des formes institutionnelles structurantes et structurées. Loin de la conception d'un individu rationnel et maximisateur qui caractérise l'approche orthodoxe, ces deux théories admettent une rationalité institutionnellement située (Boyer, 2003). L'approche par les logiques institutionnelles révisé l'hypothèse de rationalité substantielle puisqu'elle considère que les logiques ont un rôle de médiation au niveau de la décision des agents, qui se situent dans des contextes organisationnels différenciés. D'autre part, elle attribue une rationalité propre à chaque ordre institutionnel (Thornton et al, 2012).

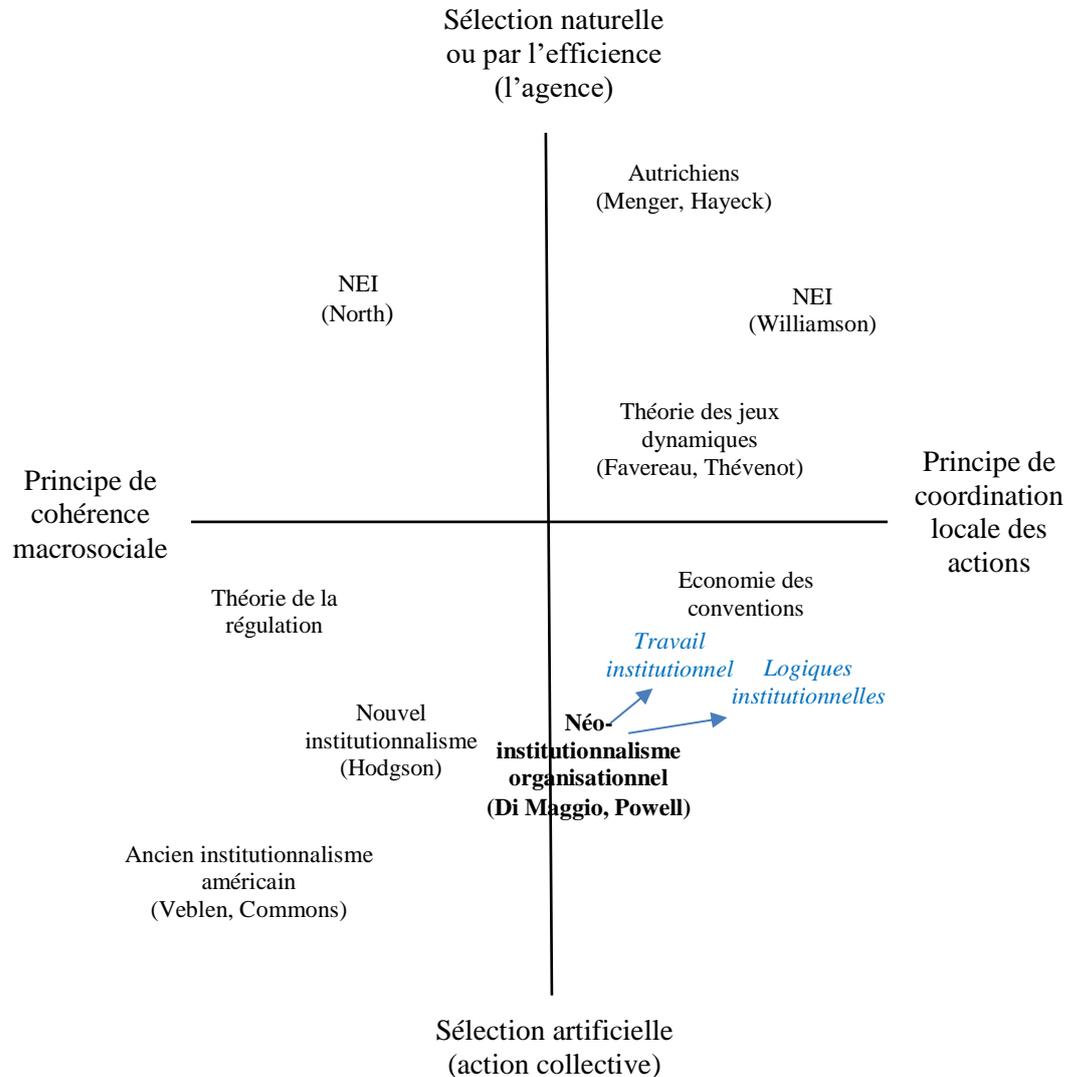
### ***Entre action et détermination***

Friedland et Alford (1991, p. 242) considèrent le comportement individuel comme « imbriqué » dans des organisations et des institutions qui conditionnent des niveaux progressifs d'opportunités et de contraintes. L'approche par les logiques institutionnelles caractérise les ordres institutionnels contradictoires comme opportunités de changement : leurs symboles et pratiques peuvent être invoqués par des individus qui opèrent des changements au niveau des organisations ou des institutions (Holm 1995, Seo et Creed, 2002, Greenwood et Suddaby, 2006 dans Thornton et al, 2012). Dans le même temps, les logiques institutionnelles dominantes s'imposent souvent au comportement individuel et organisationnel, en établissant des principes au cœur du fonctionnement organisationnel qui conditionnent dans une certaine mesure l'action sociale.

#### **4.2.1.2. La place des institutions**

Les institutions sont dans les deux cas définies comme historiquement contingentes. L'approche en termes de travail institutionnel reconnaît que les résultats de ses travaux ne sont valides que dans un contexte donné, et l'approche par les logiques institutionnelles souligne

que l'influence des ordres institutionnels varie selon les périodes historiques. Par exemple, les sociétés modernes sont beaucoup plus influencées par les ordres étatique, professionnel, corporatiste et de marché que par les ordres restants (Thornton et al., 2012).



**Figure 14 :** Cartographie des théories des institutions  
**Source :** adapté de Villeval, 2002

Le schéma ci-dessus, adapté de Villeval (2002) cartographie les théories des institutions et nous permet de visualiser la compatibilité des deux approches que l'on mobilise pour créer notre cadre d'analyse. L'axe horizontal représente la fonctionnalité : à gauche les institutions s'inscrivent dans une perspective de mise en cohérence macrosociale et leur analyse requiert une méthodologie holiste, à droite les institutions sont appréhendées comme mécanismes de coordination d'actions inter-individuelles situées et leur analyse appelle une méthodologie

individualiste. L'axe vertical exprime la dynamique d'évolution des institutions : il distingue les théories de l'agence pour lesquelles la sélection des institutions se fait naturellement (Hayek<sup>25</sup>) ou selon un critère d'efficacité (théorie des jeux) de celles de l'action collective qui associent la sélection des institutions à des phénomènes notamment de pouvoir et de légitimation sociale.

Le néo-institutionnalisme organisationnel, précurseur de l'approche par les logiques institutionnelles, se distingue surtout par son accent sur l'analyse des champs organisationnels (*organizational fields*) et leur tendance à l'isomorphisme. La perspective méthodologique est donc plutôt hol-individualiste, d'où sa position au milieu de l'axe horizontal. L'approche par les logiques institutionnelles s'en détache et se déplace vers la droite en ancrant les valeurs dans des ordres institutionnels. En effet, Friedland et Alford (1991), fondateurs de l'approche par les logiques institutionnelles adressent une critique à la notion de champs organisationnels isomorphiques de Di Maggio et Powell (1983) et considèrent que ces champs recèlent de contradictions, de conflits, et d'autonomie de pratiques, donc pas nécessairement ne sont pas nécessairement isomorphiques (Villeval, 2002). Il est intéressant de noter que l'approche par les logiques d'action ou institutionnelle s'est développée parallèlement aux Etats-Unis et en France (Friedland et Alford, 1991, Boltanski et Thévenot, 1991). Malgré les dates particulièrement concordantes, les littératures se seraient développées de manière indépendante et simultanée des deux côtés de l'Atlantique. Quoi qu'il en soit, elles sont fortement liées, d'où leur proximité sur la cartographie, et cherchent à éclairer (i) les logiques d'action conflictuelles plutôt que l'isomorphisme (ii) le comportement des acteurs à la lumière de leur inscription dans des ordres institutionnels. D'ailleurs, Boltanski et Thévenot (1991) ont élaboré une taxinomie similaire à celle des ordres institutionnels de Friedland et Alford (1991) pour caractériser ce qu'ils appellent des « mondes », qui guident l'action des acteurs par le biais de principes de justification. Nous avons retenu l'approche par les logiques organisationnelles plutôt que l'économie des conventions pour sa capacité à appréhender de manière plus approfondie les dynamiques de confrontation, d'hybridation, et les notions de compatibilité et de centralité des logiques institutionnelles, aspect fondamental de notre travail de thèse sur lequel nous revenons dans la partie discussion.

---

<sup>25</sup> Hayek (1973) considère que l'ajustement des institutions socialement efficaces se fait via un mécanisme de type main invisible, qui fait partie du phénomène d' « ordre spontané »

#### 4.2.1.3. **Points de complémentarité entre les deux théories**

L'approche par les logiques institutionnelles s'intéresse plutôt aux institutions informelles : systèmes de valeurs, représentations collectives, normes... Elle permet de saisir l'évolution de l'environnement institutionnel d'un champ ou d'une organisation mais s'intéresse peu aux pratiques effectivement déployées pour soutenir ou déstabiliser ces logiques. Or, c'est justement l'objet de l'approche par le travail institutionnel que de caractériser ces pratiques de création, de maintien et de rupture institutionnelle.

#### **4.2.2. Conclusion de la partie théorique et élaboration de la problématique**

Les éléments contextuels apportés dans le chapitre 1 nous ont permis de caractériser la politique PTCE comme relevant d'une approche, du moins dans le discours, de type Public Value puisque les acteurs institutionnels clefs sont l'Etat et les têtes de réseaux de l'ESS, et qu'elle s'appuie sur une rhétorique dans laquelle les « managers publics » (Moore, 1995) cherchent à identifier et créer de la valeur publique en mobilisant une gouvernance de réseau. En effet, nous avons pu constater que la politique s'est appuyée sur un objet préexistant, construit par un inter-réseau de l'ESS dans une optique de transformation sociale et pour valoriser et développer des formes de polarisation territoriale alternative.

Or, le rôle prépondérant des managers publics vis-à-vis de la gouvernance de réseau susmentionnée nous a amenée à considérer le PTCE non pas comme une politique participative mais comme un dispositif stratégique. D'après l'approche foucauldienne, le dispositif intègre à la fois une fonction de sujétion et d'enrôlement. Les acteurs qui vont ensuite s'appropriier le dispositif, -c'est-à-dire les pôles sélectionnés par les appels à projets interministériels et qui bénéficieront du soutien financier de l'Etat- ne se retrouvent pas avec un outil neutre. Ils intègrent à l'inverse un dispositif porteur d'une intention stratégique précise. Comment alors dans ce contexte pourront-ils développer leur projet local de polarisation et intégrer les réalités territoriales qu'il conjugue ? La fonction stratégique est-elle surdéterminante ou peut-elle être contournée ? Plusieurs auteurs ont effet mis en évidence la dimension habilitante des dispositifs (Ragaine et al., 2014, Chiapello et Gilbert, 2011) qui peut se substituer ou coexister avec leur dimension contraignante. Le cadre théorique du travail institutionnel présenté dans le chapitre VII nous servira de grille d'analyse des pratiques mobilisées par les acteurs dans ce processus d'appropriation. Nous nous demanderons ainsi quelles sont les pratiques de travail institutionnel mobilisées pour « mettre en dispositif » un projet de polarisation territoriale (**Qr**

**1.1).** En nous appuyant sur les travaux autour des RTO présentés plus haut, nous pouvons nous attendre à retrouver une mobilisation importante du levier politique du travail de création institutionnelle. Rappelons notamment avec Berthinier-Poncet (2013) que la catégorie : « mise en place de règles constitutives » : « *délimite d'une part les frontières de la méta-organisation qu'est le cluster, et d'autre part, facilite l'acceptation comme allant de soi du cadre de coopération et des modalités de fonctionnement des relations inter-organisationnelles* ». Il nous semble alors que pour fédérer des acteurs hétérogènes dans un processus de « mise en dispositif », ce type de pratiques pourrait se révéler fondamental.

Le lien entre le dispositif national et sa mise en œuvre au niveau méso dans les deux études de cas sera particulièrement investi dans notre travail. Plus précisément, nous serons amenée à nous interroger sur le degré d'indépendance des pratiques à l'œuvre vis-à-vis de la nature du dispositif (**Qr 1.2**). Autrement dit, il nous reviendra de questionner le rôle du dispositif sur les pratiques des porteurs de projets de PTCE. Ces derniers cherchent-ils à s'adapter à l'intention stratégique du dispositif pour légitimer son appropriation ? Cette adaptation peut-elle induire une modification sensible des pratiques ou à l'inverse peut-elle s'opérer « naturellement » sans générer de bouleversement sensible de l'activité ? Ces questions font écho aux différentes formes de dispositifs conceptualisées par Dujarier (2015) : elle les qualifie de dispositif de finalité lorsqu'ils imposent aux acteurs « ce qu'il faut faire », de procédés lorsqu'ils déterminent « comment il faut faire » et d' enrôlement lorsqu'ils intègrent les conditions de leur acceptation.

Nous avons parallèlement caractérisé le pluralisme institutionnel dans lequel opèrent les acteurs porteurs de PTCE puisque cette forme regroupe notamment des structures de l'ESS, des entreprises classiques et des acteurs publics, qui se structurent chacun autour de systèmes de valeurs et de représentations qui leur sont propres. Ces systèmes peuvent-être appréhendés par l'approche par les logiques institutionnelles, qui nous a permis d'opérationnaliser trois logiques dans le champ de l'ESS et plus particulièrement dans le contexte du PTCE : une logique marchande, une logique redistributive ainsi qu'une logique politique et réciprocaire. Puisque les éléments normatifs de ces logiques sont divergents, ils peuvent prescrire des pratiques matérielles concurrentes et entrer en tension. Ces idéaux-types serviront de base à la caractérisation des logiques que nous retrouverons sur le terrain et que nous nous attacherons à définir dans la partie empirique. Dans les deux PTCE étudiés, il s'agira donc d'identifier les logiques institutionnelles en présence ainsi que les coalitions d'acteurs qui les supportent (**Qr 2.1**). Nous garderons à l'esprit que la hiérarchie des logiques institutionnelles est influencée par le niveau de pouvoir détenu par les coalitions d'acteurs qui les portent (Greenwood et al, 2011).

Ce qui nous amène à supposer que les acteurs les plus puissants parviendront à imposer les logiques auxquelles ils adhèrent dans leur RTO. Ainsi, l'objectif n'est pas de dresser une simple description de ces coalitions mais de déterminer le niveau de pouvoir dont elles disposent et l'influence qu'elles ont sur la diffusion de certaines logiques dans les PTCE.

Par ailleurs, le cadre théorique retenu, donc celui du travail institutionnel se révélera utile à l'appréhension des pratiques mobilisées pour gérer le pluralisme institutionnel. En effet, si une logique institutionnelle domine, si deux logiques institutionnelles coexistent ou si une logique institutionnelle se voit supplantée par une autre, la littérature a montré qu'il ne s'agit pas seulement de structures qui s'imposent aux acteurs mais aussi et surtout de l'action intentionnelle d'acteurs qui cherchent à faire vivre et à imposer ces logiques. Dès lors, en plus de nous éclairer quant à la « mise en dispositif » l'approche par le travail institutionnel nous permettra de caractériser l'agencement des logiques institutionnelles dans les deux PTCE analysés (**Qr 2.2**).

Ce cheminement nous amène vers l'élaboration d'une problématique sous-tendue par deux enjeux principaux : celui du pluralisme institutionnel dans lequel émergent les porteurs de projets de pôle, ainsi que celui de la fonction stratégique du dispositif qu'ils doivent s'approprier. Nous formalisons alors la problématique de la manière suivante et la déclinons en un ensemble de questions de recherche qui se divisent en deux blocs, correspondants à ces deux enjeux principaux :

***Problématique : Comment s'opère le travail institutionnel de « mise en dispositif » d'un projet de polarisation territoriale caractérisé par la coexistence de logiques institutionnelles concurrentes ?***

**Qr 1 : Comment des acteurs locaux mettent-ils en œuvre un dispositif stratégique de polarisation territoriale ?**

**Qr 1.1 :** Quelles sont les pratiques institutionnelles déployées pour « mettre en dispositif » un projet de polarisation territoriale ?

**Qr 1.2 :** Dans quelle mesure ces pratiques sont-elles conditionnées par la nature du dispositif ?

**Qr 2 : Comment gérer les logiques institutionnelles concurrentes inhérentes à la nature d'un dispositif de polarisation territoriale ?**

**Qr 2.1 :** Quelles sont les logiques institutionnelles en présence et par qui sont-elles portées ?

**Qr 2.2 :** Comment les pratiques de travail institutionnel déployées configurent-elles l'agencement de ces logiques institutionnelles ?

Avant de présenter l'architecture de la partie empirique qui nous servira à répondre à ces questions, nous précisons dans le chapitre suivant le cadre analytique et méthodologique que nous construisons à cet effet.



# Chapitre V

## Cadre analytique et méthodologique

Partie I : Protocole	<b>Chapitre 1</b> : Le phénomène de polarisation territoriale : politiques publiques et littérature		
	<b>Chapitre 2</b> : De l'action publique participative à la conception de dispositifs stratégiques	<b>Chapitre 3</b> : Le dispositif comme véhicule et support des LI	
	<b>Chapitre 4</b> : La « mise en dispositif » par les pratiques de travail institutionnel Problématique		
	<b>Chapitre 5</b> : Cadre analytique et méthodologique		
Partie II : Résultats	<b>Chapitre 6</b> : Le dispositif PTCE : résultat d'un nouveau référentiel ?	<b>Chapitre 7</b> : BatirAS : un travail institutionnel difficile	<b>Chapitre 8</b> : Bou'Sol : hybridation des logiques
	<b>Chapitre 9</b> : Comparaison inter-		
	<b>Chapitre 10</b> : Discussion générale		

# Plan du Chapitre V

---

<b>5.1. Design général de la thèse .....</b>	<b>127</b>
5.1.1. Une posture de type Critical Management Studies associée à un ancrage dans le PECR .....	127
5.1.1.1. Intérêt et caractère novateur d'une posture CMS pour un objet de recherche du champ de l'ESS.....	128
5.1.1.2. Le choix du Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical (PECR) et ses implications.....	128
La distinction originelle de deux modèles de sciences .....	129
Le choix du constructivisme pragmatique.....	130
Les implications du PECP pour notre projet de recherche.....	132
5.1.2. L'accès au réel par l'étude de cas .....	133
5.1.3. La sélection des cas.....	134
5.1.4. Une étude multi-niveaux pour l'analyse de processus complexes.....	136
5.1.4.4. Focus sur le mode de capture des logiques institutionnelles .....	137
5.1.4.5. Eviter la circularité et l'équifinalité : une démarche réflexive .....	138
<b>5.2. Collecte et analyse des données.....</b>	<b>139</b>
5.2.1. Présentation des terrains.....	139
5.2.1.1. Le PTCE BatirAS .....	140
5.2.1.2. Le PTCE Bou'Sol .....	144
5.2.2. Collecte des données.....	148
5.2.2.1. L'entretien semi-directif .....	149
5.2.2.2. L'observation participante .....	153
5.2.2.3. La mobilisation de données secondaires.....	155
5.2.3. Analyse des données .....	156
5.2.3.1. Le choix d'une grille de codage semi-structurée.....	156
5.2.3.2. L'utilisation du logiciel N'Vivo .....	163

## Chapitre V : Cadre analytique et méthodologique

### *Introduction du chapitre*

Ce chapitre s'attache à l'explicitation du cadre analytique et méthodologique qui a structuré notre travail. Dans un premier temps nous présentons le *design* de la recherche (5.1) C'est l'occasion de justifier une posture particulière qui correspond à un ancrage dans le paradigme épistémologique constructiviste, tout en adoptant une perspective de type Critical Management Studies, en cohérence avec la littérature critique sur les dispositifs que nous mobilisons. Nous présentons aussi notre choix de recourir à des études de cas et le justifions au regard de notre objet. Un soin particulier est d'ailleurs consacré à justifier la sélection de ces cas.

Dans un second temps (5.2), nous nous attelons à restituer le mode de collecte et d'analyse de notre matériau empirique. Après avoir présenté les terrains, et les moyens mobilisés pour récolter les données –entretiens semi directifs, observation participante-, nous nous attardons sur les modalités de construction de notre grille de codage semi-structurée. Elle s'inscrit dans une démarche abductive et traduit un compromis permettant la construction d'une grille d'analyse qui tient compte à la fois des éléments issus de la littérature (codes *a priori*) et de ceux issus de notre terrain (codes émergents). Nous justifierons aussi notre choix d'une approche multi-niveaux (Lecocq, 2012), qui s'explique notamment par la volonté de confronter l'analyse méso avec une analyse du niveau national d'élaboration de la politique publique, pour éviter une réification qui consisterait à expliquer les phénomènes observés par des éléments exclusivement territoriaux.

### **5.1. Design général de la thèse**

Commençons donc par décrire le design général de la thèse.

#### **5.1.1. Une posture de type Critical Management Studies associée à un ancrage dans le PECR**

Nous nous attachons dans cette section à caractériser la posture critique que nous adoptons ainsi que le paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit notre recherche.

#### 5.1.1.1. **Intérêt et caractère novateur d'une posture CMS pour un objet de recherche du champ de l'ESS**

L'ESS suscite un intérêt économique et politique croissant mais a été largement ignorée des Critical Management Studies (CMS) (Gibbon et al., 2011). L'ouvrage *The Third Sector, Dialogues in Critical Management Studies* publié par les auteurs précités à la suite d'un atelier CMS organisé à Montréal en 2010 est la seule entreprise à notre connaissance qui ait cherché à relier ces deux champs de recherche, en étudiant les évolutions de l'ESS au prisme d'une posture critique.

CMS et ESS ont en commun une dimension politique et une visée émancipatrice affirmées : alors que les CMS cherchent à libérer l'individu de l'aliénation économique en dénonçant les phénomènes de domination et en « *dénaturalisant les phénomènes managériaux contemporains* » (Huault, 2009), l'ESS conceptualise des modes d'organisation alternatifs et émancipateurs. Les deux volets –critique et éclairage des rapports de domination, proposition de modèles alternatifs– nous semblent receler d'un potentiel d'enrichissement mutuel et d'une complémentarité prometteuse.

Notre thèse ne porte pas sur un dispositif de management au sens strict, mais nous adoptons une posture CMS pour deux raisons principales :

- (1) Nous cherchons à visibiliser des « *fermetures discursives* » (Alvesson et Willmot, 2003) qui tiennent pour acquis certains postulats et certaines idéologies. Dans notre travail, c'est l'analyse des logiques institutionnelles qui sous-tendent l'élaboration de la politique PTCE qui seront appréhendées en ce sens.
- (2) Une mise en perspective des pratiques de travail institutionnel mobilisées par les PTCE au regard de ce référentiel d'action, intégré dans le dispositif, nous aidera à dresser une analyse profonde et critique de son appropriation par les acteurs locaux

#### 5.1.1.2. **Le choix du Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical (PECR) et ses implications**

Tout travail de recherche qualitative en sciences sociales nécessite de préciser la démarche épistémologique de production des connaissances. Alors même que la plupart des recherches quantitatives garantissent la validité interne et externe de leurs résultats par des méthodes statistiques sans construire de positionnement épistémologique, le chercheur qui s'engage dans

une démarche qualitative doit rendre visible le cheminement scientifique qui guide la création de connaissances qu'il entreprend. Nadeau (1999) définit d'ailleurs l'épistémologie comme s'intéressant « à la science du point de vue de sa validité en tant que mode de connaissance ». Ainsi, le travail épistémique joue un rôle important dans la justification et la légitimation des énoncés produits (Avenier, 2007). Plusieurs paradigmes épistémologiques coexistent et rassemblent des hypothèses et principes de justification qui leur sont propres : Lemoigne (2012) donne une définition du paradigme « à l'intermédiaire de la définition structurale et de la définition vulgatique, à la Kuhn : un paradigme est un type de relation logique (inclusion, conjonction, disjonction, exclusion) entre un certain nombre de notions ou catégories maîtresses. Un paradigme privilégie certaines relations logiques au détriment d'autres, et c'est pour cela qu'un paradigme contrôle la logique du discours. Le paradigme est une façon de contrôler à la fois le logique et le sémantique »

### ***La distinction originelle de deux modèles de sciences***

Le paradigme des sciences naturelles s'est longtemps imposé comme seul et unique modèle pour toute pratique scientifique. Jusque dans les années 1970, les sciences humaines et sociales étaient exclusivement appréhendées par le prisme du modèle des sciences de la nature. Les hypothèses fondatrices de ce modèle posent au niveau ontologique qu'il existe une réalité atteignable par des principes d'expérimentation et au prisme d'un critère de vérité. L'univers est considéré comme « câblé » et la réalité dispose de ses propres lois. D'ailleurs, d'après Durkheim (2007) : « il faut considérer les faits sociaux comme des choses », c'est-à-dire comme des « faits physiques » dont il faut chercher les causes. Dans la même perspective, Comte, fondateur du positivisme, paradigme épistémologique que l'on décrira plus bas et à ne pas confondre avec modèle de sciences, envisageait la sociologie comme une « physique sociale » c'est-à-dire une « science qui a pour objet propre l'étude des phénomènes sociaux, considérés dans le même esprit que les phénomènes astronomiques, physiques, chimiques et physiologiques, c'est-à-dire assujettis à des lois naturelles invariables, dont la découverte est le but spécial de ses recherches » (1825, p.27).

C'est à partir de 1969 que Simon propose une alternative au paradigme des sciences de la nature avec ce qu'il a appelé les « sciences de l'artificiel ». Cette approche cherche à intégrer la dimension humaine qui vient complexifier les « lois de la nature » en s'intéressant principalement aux « artefacts », c'est-à-dire aux phénomènes construits avec des intentions humaines. D'après Simon (1969, p.2) : « le monde dans lequel nous vivons est beaucoup plus

*un monde construit par l'homme, artificiel, qu'un monde naturel. Presque tous les éléments de notre environnement montrent la preuve de l'artifice humain* »<sup>26</sup>. Le but des sciences de l'artificiel est alors de développer des connaissances de manière rigoureuse sur la conception, le fonctionnement et l'évolution d'artefacts. D'après Avenier (2010), deux propriétés spécifiques expliquent l'impossibilité d'étudier les artefacts dans le modèle des sciences de la nature : (1) leur modelage par des intentions humaines, (2) leur contingence à l'environnement dans lequel ils évoluent. Notre objet de recherche s'inscrit alors naturellement dans ce modèle de sciences puisque nous cherchons à mettre au jour les logiques institutionnelles, révélatrices d'intentionnalités particulières, qui façonnent l'objet PTCE et les deux RTO analysés, ainsi que le travail institutionnel déployé par les acteurs au niveau méso, insérés dans des contextes particuliers qui vont conditionner les processus de « mise en dispositif ».

### ***Le choix du constructivisme pragmatique***

Dans de nombreux travaux de recherche, une confusion s'opère entre modèles de sciences et paradigmes épistémologiques, notamment entre positivisme et sciences de la nature. Or, comme le rappelle Avenier (2010), il n'y a pas de correspondance nécessaire entre les deux. L'auteure cite d'ailleurs l'exemple des travaux de Maturana (2000, dans Avenier, 2010) en biologie qui s'inscrivent dans le cadre épistémologique constructiviste. Ainsi, il est important de spécifier, au-delà du modèle de science dans lequel s'inscrivent nos travaux, le cadre épistémologique que nous adoptons.

Le positivisme –à ne pas confondre donc avec le modèle des sciences de la nature-, qui connaît aujourd'hui des formes aménagées et qualifiées de post-positivistes (Boisot et McKelvey, 2010) reste très largement majoritaire dans les travaux de recherche contemporains. Ce courant « *postule l'existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter un chercheur* » (Avenier et Gavard-Perret, 2008, p. 22). La plupart du temps, les recherches positivistes s'appuient sur la modélisation des phénomènes étudiés à travers la formulation d'hypothèses, qui ont vocation à être testées par le recours à des méthodes quantitatives qui cherchent à valider ou infirmer le modèle (Savall et Zardet, 2004). Ce cadre épistémologique, largement dominant dans l'économie orthodoxe et les courants *mainstream* des sciences de

---

<sup>26</sup> « The world we live in today is much more a man-made, or artificial world, than it is a natural world. Almost every element in our environment shows evidence of human artifice »

gestion, pousse à percevoir les faits économiques comme relevant de lois naturelles auxquelles les politiques et peuples doivent se subordonner (Dupuy, 2012).

Parmi les quatre cadres épistémologiques contemporains relatifs aux sciences de gestion de la typologie de Gavard-Perret et al. (2012) : post positivisme, réalisme critique, constructivisme pragmatique, interprétativisme et constructivisme au sens de Guba et Lincoln, nous inscrivons notre recherche dans le **Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique** (PECP). Il a été conceptualisé par le prolongement des travaux de Piaget par Von Glasersfeld (1988, 2001), ainsi que développé par Le Moigne (1995, 2001) sous l'appellation de constructivisme téléologique ou radical. Nous adoptons le qualificatif de « pragmatique » plutôt que « radical », qui a comme le soulignent Gavard Perret et al (2012) a suscité diverses interprétations erronées des hypothèses fondatrices de ce cadre épistémologique. Aussi, le qualificatif de « pragmatique » a pour avantage de souligner le lien étroit du PECP avec la philosophie pragmatiste de James (1912, dans Gavard Perret et al, 2012). Nous déclinons ici les hypothèses fondatrices du PECP en nous intéressant à trois dimensions : (1) la dimension ontologique, (2) la dimension phénoménologique, (3) la dimension téléologique.

Pour commencer, au niveau ontologique, le PECP ne pose pas d'hypothèse particulière. D'après Le Moigne, qui fait partie des contributeurs principaux : « [...] *tous nos maîtres à penser nous rabattent les oreilles avec l'ontologie. De quoi sont faites les choses peu importe, ce qui nous intéresse c'est ce qu'elles font.* »<sup>27</sup> Seuls les flux d'expériences humaines comptent mais il n'existe aucune hypothèse fondatrice d'ordre ontologique, contrairement à une autre forme de constructivisme –celle conceptualisée par Guba et Lincoln (1989)- qui postule l'existence d'un réel relatif composé de multiples réalités socialement construites (Avenier et Gavard Perret, 2012). Autrement dit, le PECP ne nie pas l'existence d'un réel en soi, extérieur au chercheur, mais conteste la possibilité de le connaître indépendamment des perceptions qu'il induit. Ainsi Von Glasersfeld (1988, p.27) affirme que nul ne peut prétendre connaître rationnellement un possible réel en soi : « *Le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience* »

---

<sup>27</sup> Intervention du 02/06/2015 lors de la rencontre avec les doctorants de l'Université d'Aix-Marseille, à la Faculté d'Economie et de Gestion, site Ferry, Aix-en-Provence.

Il en découle au niveau phénoménologique que le PECP considère que seule est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de production de connaissance, il y a une interdépendance entre le sujet et son objet de recherche. L'intention de connaître influence l'expérience du chercheur. Le sujet et l'objet séparés par Descartes (Le Moigne, Morin, 1999, dans Vallat, 2014, p.7) sont réunis par la dialogique de la cognition constructiviste. Ce qui relève uniquement du réel étudié est inextricablement tissé avec ce qui révèle du sujet connaissant (Gavard-Perret et al., 2012).

L'hypothèse téléologique du PECP considère qu'une connaissance sur le réel modifie l'expérience que l'on peut en avoir et donc aussi la connaissance que l'on peut en avoir : « *En prenant acte du caractère intentionnel et donc finalisé et finalisant de l'acte cognitif, ne devient-il pas légitime d'attribuer ce même caractère à la connaissance construite par cet acte ?* » (Le Moigne, 2012, p.77). Autrement dit, il ne s'agit pas de décrire comment le réel fonctionne mais plutôt de développer une certaine intelligibilité du monde.

Le but de la connaissance dans le PECP est bien de construire de l'intelligibilité dans les flux d'expérience humaine et la conception de cette connaissance est pragmatique. D'après Bachelard (1938), l'un des principaux fondateurs du constructivisme : « *Avant tout, il faut savoir poser des problèmes. Et quoi qu'on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit.* »

### ***Les implications du PECP pour notre projet de recherche***

Bien qu'Huault (2012) attribue des hypothèses et postulats distincts pour les études critiques et les études constructivistes, comme par exemple un objectif de critique et de transformation pour les études critiques et un objectif de compréhension et reconstruction pour les études constructiviste, nous relierons ces deux approches qui, dans le cadre de ce travail de recherche, trouvent une complémentarité tout à fait intéressante.

En effet, une approche critique du dispositif PTCE nous semble tout à fait compatible avec le PECP puisque notre travail de recherche s'attèle à (1) visibiliser des « fermetures discursives » dans l'élaboration de la politique PTCE, donc notamment à rendre intelligibles les différentes logiques d'action qui s'y confrontent. Autrement dit, plutôt que de prendre pour acquise la

définition législative des PTCE ainsi que le caractère *bottom-up* de son élaboration, nous cherchons à mettre au jour ce processus de création de sens pour reconstruire les intentionnalités et postulats qui le structurent. (2) donner à voir les pratiques de travail institutionnel mobilisées dans les PTCE et les logiques institutionnelles qui les sous-tendent donc rendre intelligible la coordination d'acteurs pour nouer des compromis à dimension économique et organisationnelle, sans prétendre leur attribuer un caractère explicatif qui serait valable dans d'autres contextes.

Le mode de justification des connaissances produites par notre travail dépend du cadre épistémologique que nous avons choisi. Dans le PECP, on parle plutôt de « légitimation » (Gavard-Perret et al, 2012) et elle exige de justifier la validité à la fois du construit et du processus mis en œuvre puisque les connaissances produites en dépendent. Cette légitimation des connaissances s'appuie sur deux critères : **l'adaptabilité** : la connaissance offre-t-elle une compréhension de la situation cohérente avec l'expérience humaine de cette situation ? et la **viabilité** pour cheminer dans le monde (Von Glasersfeld, 2001). Les connaissances produites sont qualifiées de « génériques » dans le sens qu'elles ne visent pas à être directement réintroduites dans d'autres contextes mais plutôt à être réinterprétés dans d'autres contextes en tant que « repères fonctionnellement adaptés et viables » (Gavard-Perret et al, 2012) pour agir intentionnellement dans ces contextes.

Dès lors, la validité externe des connaissances produites ne dépend pas d'une généralisation statistique mais plutôt d'une généralisation « analytique » au sens de Yin (2008) qui consiste à un enrichissement théorique.

### 5.1.2. L'accès au réel par l'étude de cas

Nous adoptons une démarche qualitative pour sa capacité à expliciter et théoriser des témoignages, expériences et phénomènes de façon profonde et dans leur complexité (Paillé et Mucchielli, 2012). Les approches qualitatives permettent des explications riches de processus ancrés dans des contextes particuliers : leur caractère englobant (Miles et Huberman, 2003, p. 27) leur confère un potentiel fort de décryptage de la complexité, garant de descriptions denses et pénétrantes. Plutôt que de faire ressortir des régularités structurelles et de mettre en évidence des liens de corrélation comme s'attèle à le faire la démarche quantitative, l'approche qualitative cherche à visibiliser des liens d'explication et éclairer des points aveugles. Elle se focalise dès lors sur l'étude d'un ou de quelques cas singuliers : Tsoukas (1989, p.551) parle de

recherche « idiographique » pour la distinguer de la recherche « nomothétique » qui vise la généralisation statistique. L'étude de cas fait partie des méthodes les plus représentatives de la démarche qualitative et de nombreux travaux ont contribué à asseoir sa légitimité (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1981, 2008 ; Denzin et Lincoln, 1994 ; Stake, 1995)

Avenier et Thomas (2012) distinguent trois grandes traditions en matière d'étude de cas : les études descriptives interprétatives menées dans les cadres épistémologiques interprétatif et constructiviste au sens de Guba et Lincoln, les études de cas descriptives inductives menées dans les cadres post positivistes, et enfin les **études de cas explicatives** (abductives) menées essentiellement dans les paradigmes épistémologiques réaliste critique et constructiviste pragmatique.

Nous inscrivons notre recherche dans cette dernière catégorie puisque nous visons par abduction à développer des conjectures sur les conditions de « mise en dispositif » de projets de polarisation territoriale par le PTCE.

Nous menons une étude de cas comparative au sens de Tsoukas (1989), qui cherche à favoriser l'enrichissement de la compréhension de mécanismes déjà identifiés et de leurs modes d'action par une analyse comparative des différents facteurs contextuels. Plus précisément, nous nous appuyons sur un raisonnement abductif, défini par Avenier et Thomas (2011, p.15) comme : *« un mode d'inférence mis en évidence par le philosophe pragmatiste Peirce, qui consiste à émettre des conjectures sur les causes possibles d'un certain phénomène observé. Rappelons que l'induction vise à établir des règles du type « si..., alors... » à partir d'inférences logiques réalisées sur la base de la répétition et de la similitude à l'intérieur d'une certaine population. A la différence de l'induction, l'abduction ne vise pas à établir des règles « si..., alors... » mais à identifier les causes plausibles des phénomènes observés ; ceci en mobilisant la totalité des informations dont on dispose, même si elles sont hétérogènes ».*

### 5.1.3. La sélection des cas

Puisque nous adoptons une démarche qualitative par étude de cas et comme nous l'avons précisé plus tôt, la validité externe de notre recherche ne dépend pas d'une généralisation statistique qui consisterait à étendre les résultats d'une partie d'une population à son ensemble. Elle s'appuie plutôt sur la spécification des conditions par lesquelles un phénomène existe. Dès lors, notre échantillonnage n'est pas probabiliste mais théorique. Nous visons une

généralisation analytique, qui induit un enrichissement théorique par l'analyse en profondeur de peu de cas (Gobo, 2004). D'ailleurs nous soulignons avec Gobo (2004) la confusion que pourrait impliquer l'expression « étude de cas » puisqu'il ne s'agit pas d'étudier un cas, mais de mettre au jour les processus et phénomènes qu'il permet de révéler, dans l'objectif de produire de la conceptualisation et d'enrichir la théorie.

Conformément aux recommandations de Miles et Huberman (2003), la sélection des cas de notre travail de recherche repose en partie sur une opportunité de terrain, puisque nous sommes en partie financée par la Région Paca, mais aussi sur une démarche de réflexion conceptuelle. Le PTCE BatirAS, partenaire socio-économique dans le cadre de notre contrat doctoral, est l'un des deux PTCE lauréats du **premier appel à projets** (AAP) en PACA, parmi les vingt-trois lauréats nationaux. Il émerge dans la structuration d'une filière écologique locale. Dès lors, sa configuration diffère substantiellement d'un PTCE de type multi-activités, puisqu'il cherche à structurer la production locale des éco-matériaux « des champs aux chantiers ». Contrairement au PTCE La Courte Echelle, second lauréat en Paca que nous avons interrogé en phase exploratoire et qui est plutôt de nature multi-activités sans avoir strictement défini son champ d'action au moment de l'AAP, BatirAs s'appuie sur un projet défini de structuration de filière locale, déjà commencé dans le cadre d'une mission menée par la structure mère du pôle : le Comité d'Expansion 05, et qu'elle va chercher à développer en associant tous les acteurs de la filière, ainsi que des collectivités et centres de recherche. Cette dynamique, à la fois émergente et structurée, nous a semblé particulièrement intéressante pour analyser l'adoption du dispositif PTCE dans un contexte de pluralisme institutionnel.

Un constat structurant de notre réflexion a été dès le départ celui de la prégnance de la contrainte extérieure dans ce projet d'autonomisation de la production locale. Nous avons alors cherché à mettre en perspective le phénomène observé avec un autre PTCE qui œuvre à la structuration d'une filière locale. Notre recherche portant sur la mise en relation du niveau d'analyse national d'élaboration de la politique publique et des niveaux méso des projets de PTCE, il était nécessaire de sélectionner un PTCE lauréat d'un des deux appels à projets interministériels, condition sans laquelle la dimension instituante du dispositif PTCE n'aurait pu être analysée.

Par ailleurs, étant donné que nous supposons que le dispositif PTCE influence la structuration des pôles, et que ce dispositif évolue, il en ressort que des modifications sensibles ont pu s'opérer entre les 2 AAP : en termes de critères de sélection, d'objectifs à atteindre etc. Nous avons alors sélectionné le PTCE **Bou'Sol, lauréat du second APP** réseau national de

boulangerie solidaire, en nous focalisant sur son territoire historique –PACA- et sur la démarche de structuration de la filière du pain biologique opérée par le pôle.

#### **5.1.4. Une étude multi-niveaux pour l'analyse de processus complexes**

Pour mieux comprendre l'appropriation et la mise en œuvre du dispositif par les deux RTO que nous étudions, nous choisissons de nous intéresser, au-delà des deux études de cas, au niveau national d'élaboration du dispositif PTCE. Nous recourons dès lors à une approche multi-niveaux qui se concentre sur trois unités distinctes : (1) le niveau national d'élaboration de la politique publique, (2) le niveau des deux PTCE avec les organisations qui les composent, (3) le niveau des structures mères des deux PTCE : l'association Pain & Partage et le Comité d'Expansion, puisque la phase exploratoire de notre recherche a tout de suite révélé l'importance majeure de leurs rôles.

Bien qu'intéressante pour enrichir la compréhension des phénomènes que nous cherchons à expliquer, l'approche multi niveaux n'est pas sans soulever des questions d'ordre méthodologique.

Dans un article de 2012, Lecocq aborde en revanche un problème auquel une approche multi-niveaux peut répondre : celui de la réification d'un niveau d'analyse. L'écueil qu'il décrit consiste à privilégier un niveau d'analyse comme explicatif de la réalité. Il montre par exemple comment le niveau inter organisationnel a été réifié dans les années 90 par la multiplication des travaux sur les alliances et les partenariats. Dans notre travail de recherche, se focaliser sur les niveaux méso des deux études ne permet pas la compréhension des pratiques qui sont influencées par la nature du dispositif. Or, nous avons établi que le dispositif compte sur une fonction stratégique dominante et est lui-même porteur de logiques institutionnelles. Nous avons donc fait le choix de confronter l'analyse méso avec une analyse du niveau national d'élaboration de la politique publique pour éviter une réification qui consisterait à expliquer les phénomènes observés par des éléments exclusivement territoriaux. Dans le cadre d'un raisonnement abductif, nous avons émis des conjectures quant à l'influence du dispositif institutionnalisé PTCE sur les projets locaux. C'est bien dans le cadre d'une boucle induction-abduction-déduction que nous avons choisi de mettre en œuvre cette démarche.

#### 5.1.4.4. **Focus sur le mode de capture des logiques institutionnelles**

Le mode d'identification des logiques institutionnelles en présence dans nos terrains est un des éléments qui nécessite le plus d'explicitation en termes de méthodologie. Il nous est en effet nécessaire d'expliquer concrètement comment, à partir de notre matériau empirique, nous avons pu identifier les logiques institutionnelles auxquelles adhèrent les différents groupes d'acteurs et qu'ils configurent en retour à travers leurs pratiques. Suite au volume exponentiel de publications académiques qui mobilisent l'approche par les logiques institutionnelles dans une perspective empirique, Reay et Jones se sont attachés en 2016 à dresser une typologie des différentes méthodes utilisés par les auteurs pour identifier les logiques institutionnelles qu'ils donnent à voir. Reay et Jones (2016, p.442) partent du constat d'un manque de discussion scientifique de ce qu'ils appellent la « capture » des logiques institutionnelles : c'est-à-dire leur identification, leur description et leur mesure.

Leur synthèse des travaux académiques analysés débouche sur une typologie qui répertorie trois méthodes principales : le « *pattern-deducing* », le « *pattern-matching* » et le « *pattern-inducing* ». Bien qu'ils reconnaissent que ces méthodes ne sont ni exhaustives ni exclusives, la typologie qu'ils proposent nous permet de spécifier notre cheminement de recherche en nous appuyant sur les types établis.

D'emblée, le « *pattern-deducing* » serait inenvisageable dans le cadre de notre travail de thèse puisqu'il s'inscrit plutôt dans la tradition de la philosophie du langage et relève surtout d'approches déductives : les auteurs identifient des modèles existants puis cherchent à voir quelles logiques sont à l'œuvre. Or notre processus de recherche est basé sur l'abduction.

Nous nous appuyons plutôt sur une méthode au carrefour de ce que les auteurs appellent « *pattern-matching* » et « *pattern-deducing* ». Le « *pattern-matching* » consiste à partir de typologies issues de la littérature pour ensuite mesurer les écarts des logiques à l'œuvre sur le terrain avec ces typologies. La comparaison et les allers-retours entre théorie et terrain autorisent alors les démarches abductives.

Nous avons pris soin de dresser, au stade de la revue de littérature, une typologie des logiques institutionnelles à l'œuvre dans le champ de l'ESS. En revanche, nous ne nous contentons pas de comparer nos données à cette typologie, mais nous nous basons aussi sur notre « matériau empirique brut » pour révéler les logiques institutionnelles à l'œuvre. Nous avons donc aussi recours partiellement au « *pattern-inducing* », puisque cette méthode consiste à partir des

données brutes *via* un processus ascendant pour finalement identifier les logiques dans leur contingence et spécificités contextuelles. En général, cette méthode se base sur une démarche purement inductive de type *grounded theory* et mobilise peu le codage de données, auquel elle préfère de longs et nombreux extraits de données représentatives des éléments caractérisant chaque logique.

#### 5.1.4.5. **Eviter la circularité et l'équifinalité : une démarche réflexive**

Pour rendre notre processus de recherche le plus transparent possible, nous décrivons ici comment nous avons évité la concrétisation des risques principaux qui ont menacé la pertinence de l'analyse des données.

Un des risques les plus fréquents lié à la recherche qualitative consiste à ne voir dans le matériau empirique que les éléments qui confirment la théorie. Popper (1988, p.140) s'y réfère en disant que l' « *On peut dire d'à peu près n'importe quelle théorie qu'elle s'accorde avec quelques faits* ». Bamford (1993) désigne par la suite cet écueil comme le **risque de circularité**.

Lors du lancement de la thèse, le travail d'analyse du matériau empirique que nous avons mené parallèlement à son recueil a vu se concrétiser ce risque de circularité. En effet, étant donné notre objet d'étude : des pôles territoriaux de coopération économique, nous cherchions en phase exploratoire à caractériser les relations territoriales de coopération qui pouvaient y avoir lieu, pour bien nous saisir des contextes. Nous nous sommes donc appuyée dans un premier temps sur la littérature de l'économie territoriale et de l'économie des proximités pour comprendre le phénomène de polarisation. Dans l'analyse des premiers entretiens que nous avons menés, nous avons eu tendance à survaloriser certains facteurs explicatifs des difficultés de mise en place de projets coopératifs observées. Puisque l'économie des proximités conditionne la coopération territoriale à la combinaison d'une proximité géographique et d'une proximité organisée, nous avons par exemple tendance à expliquer la difficulté d'émergence du pôle BatirAS par un manque de proximité organisée entre les acteurs, par l'éclatement des filières en noyaux d'acteurs isolés aux liens faibles, par de la frilosité à la coopération, par un manque de tradition locale coopérative. Nous orientons alors nos entretiens vers l'explicitation de ces variables et ne retrouvons dans notre matériau empirique que des éléments venant confirmer ce que nous lisions dans le même temps dans la littérature. Or, en complétant ces entretiens par des moments d'observation participante et par l'analyse de données secondaires, nous avons rapidement constaté que ces explications se révélaient limitatives et ne suffisaient pas à éclairer les tensions observées sur le terrain. Par exemple, si un certain nombre d'acteurs

ne s'investissaient pas en profondeur dans le projet du pôle, ce n'était pas simplement par manque de proximité organisée mais parfois parce qu'ils adhéraient à des logiques différentes, ou parce que les caractéristiques du dispositif PTCE telles que définies au niveau national ne correspondaient pas à leur vision de ce que pouvait être un pôle d'acteurs dans leur territoire et dans leur secteur d'activité, ou encore parce que des pressions environnementales liées à la concurrence extérieure ou à la réglementation freinaient le développement de la filière dans laquelle ils s'inscrivaient.

Il s'est donc avéré que notre grille théorique initiale était trop contraignante et *in fine* peu pertinente vis-à-vis de la complexité révélée de notre objet de recherche. Elle nous aurait donc immanquablement menée à la concrétisation du risque de circularité. Nous avons donc réorienté notre grille d'analyse et nos questions de recherche vers ce que Whyte (1984 dans Dumez, 2013) qualifie d'« *orienting theory* » en utilisant des catégories larges pour maximiser le processus de découverte. Nous nous sommes donc munie d'un cadre permettant de nous orienter dans les données, tout en étant suffisamment lâche pour ne pas structurer le matériau et donc les résultats.

Pour mieux saisir les phénomènes observés, nous sommes appuyée sur une grille de codage semi-structurée. Etant donné qu'environ 2/3 de nos codes sont émergents, nous pouvons affirmer que le cœur de notre analyse ne vient pas uniquement confirmer la théorie mais comprend des catégories qui ont été révélées par l'analyse du corpus. Seuls les codes *a priori* (1/3 des codes) sont directement issus de la littérature, et leur enrichissement permet la compréhension globale d'un phénomène, au plus près des terrains étudiés.

## **5.2. Collecte et analyse des données**

Venons-en désormais à la présentation du mode de collecte et d'analyse des données en distinguant trois points : la présentation de nos terrains, les moyens mobilisés pour recueillir notre matériau empirique, enfin les modalités d'analyse de ce matériau.

### **5.2.1. Présentation des terrains**

Nous proposons pour commencer un tableau de présentation synthétique des deux terrains pour servir de repère au lecteur et faciliter la compréhension des caractéristiques empiriques principales du travail.

**BatirAS :**

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 BatirAS a rassemblé des acteurs via une gouvernance informelle et la signature d'une **charte**. 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 du **premier 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**. La SCIC a été lauréate du **2<sup>nd</sup> appel à projets** PTCE en 2016. 4 unités ont été essayées : Marseille Nord, Calais, Lyon et Montpellier.

**Tableau 6 :** Présentation sommaire des 2 PTCE

**Source :** élaboration par l'auteur

Nous présentons dans cette partie les deux PTCE qui font l'objet de nos études de cas. Nous ne détaillons pas leur contexte d'émergence ni leurs évolutions puisque ce sera l'objet de la partie 5.2. Nous nous bornons ici à présenter les propriétés structurelles des deux PTCE en considérant les variables suivantes : **activité, forme de polarisation, gouvernance et modèle économique**. Nous nous appuyons pour ce faire sur les éléments de caractérisation des RTO mentionnés dans le chapitre I (section 1.2).

### 5.2.1.1. Le PTCE BatirAS

#### Activité

Le PTCE BatirAS a pour vocation de structurer les filières locales d'éco-matériaux - bois, paille, pierre, terre - dans les départements des Hautes-Alpes (05) et des Alpes de Haute Provence (04). Il 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)<sup>28</sup> que ces deux acteurs ont diagnostiqué le potentiel territorial à développer autour de l'éco-construction /

<sup>28</sup> Les COTEFE sont des instances participatives de la Région Paca qui cherchent à favoriser les synergies d'acteurs et à améliorer le maillage territorial tout en coordonnant les politiques régionales avec celles des partenaires institutionnels (Etat, départements, etc.)

rénovation. Le Comité d'Expansion s'est alors porté candidat pour animer un pôle autour de l'éco-construction et a été **lauréat du premier appel à projet PTCE** en 2014.

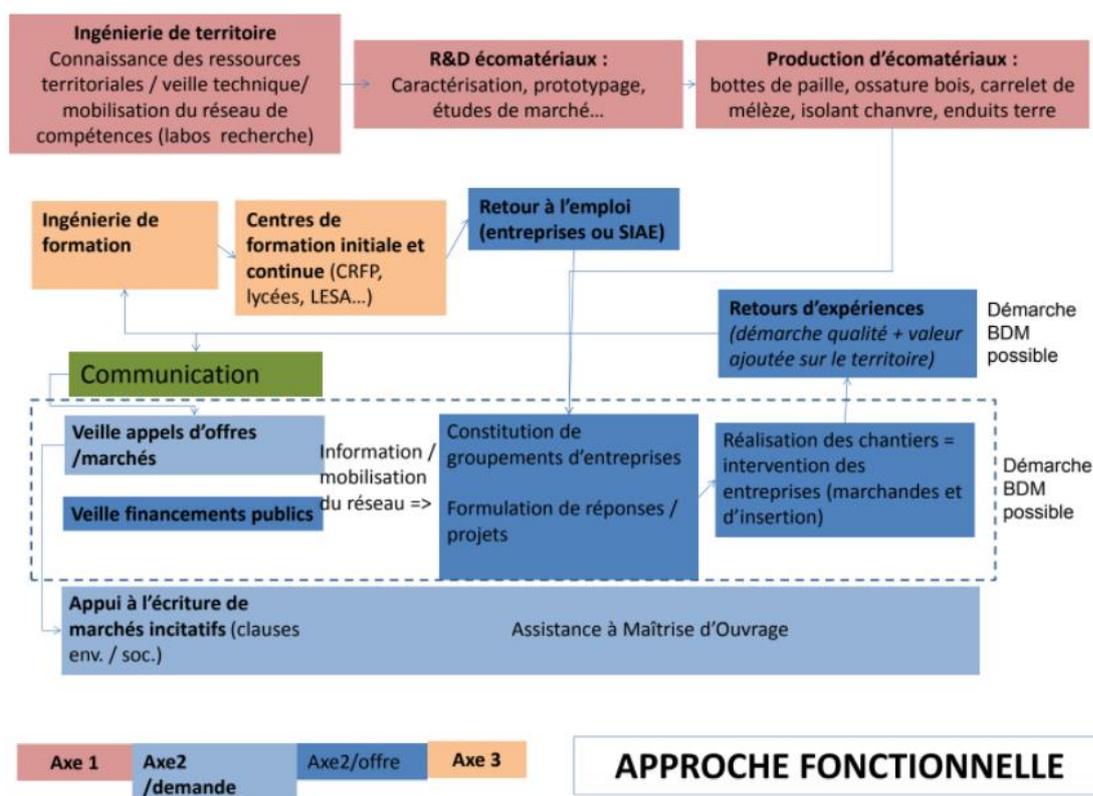
Dans ce cadre, les grands items définis par le plan d'action triennal du PTCE sont les suivants:

- expérimentation et production d'éco matériaux, incluant la recherche & développement ainsi que la participation active de la part des structures de l'IAE ;
- appui à la réalisation de projets bio-sourcés, incluant la participation possible des acteurs de l'IAE dans le cadre de commandes publiques et privées ;
- croisement des acteurs de la formation et de l'insertion afin d'optimiser le suivi et les parcours des personnes aidées pour revenir à un emploi durable et de qualité ;

Ces trois items correspondent aux trois axes structurants de BatirAS : axe 1 Production, axe 2 Réalisation et axe 3 Formation/Insertion.

Ils se recourent au sein d'une approche que le PTCE qualifie de fonctionnelle et qui se veut exhaustive (cf : figure 7 ci-dessous) afin de rassembler l'ensemble des acteurs des filières de l'éco construction autour d'une stratégie partagée. Le PTCE cherche donc à la fois à structurer l'offre à travers des projets de groupements d'entreprises, de réponse collective à des appels d'offre et à stimuler la demande *via* l'élaboration d'une stratégie de communication et en cherchant à actionner le levier de la commande publique.

Dès sa candidature à l'APP PTCE, BatirAS a souhaité créer des liens avec des centres de recherche, avec une demande de mutualisation auprès du LEST ainsi qu'auprès du laboratoire PACTE.



**Figure 7 :** Approche fonctionnelle du PTCE BatirAS  
**Source :** document interne de BatirAS

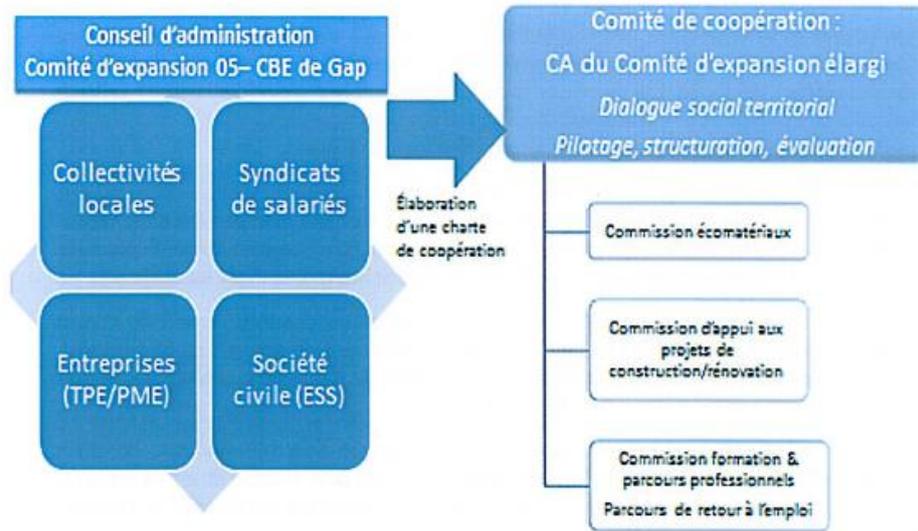
### Forme de polarisation

BatirAS est de forme **monocentrique élargie** (Gianfaldoni et Lerouvillois, 2014) puisque le Comité de Bassin d'Emploi (CBE) des Hautes-Alpes qui porte et anime la démarche PTCE cherche à rallier des acteurs extérieurs au département en envisageant des projets ou des coopérations interinstitutionnelles sur différents micro territoires. Le centre du RTO est donc situé à Gap (05), ville d'implantation du CBE, mais le pôle s'étend jusque dans les Alpes de Haute Provence (04) avec par exemple le projet de création d'une unité de transformation du chanvre mené avec le Parc Naturel Régional du Luberon et la communauté de communes Provence Verdon.

### Gouvernance

BatirAS rassemble des acteurs *via* une **gouvernance informelle** et la signature d'une charte. La démarche n'a pas suscité de création de structure ad hoc mais est **portée par le Comité d'Expansion** (Comité de Bassin d'Emploi de Gap). Le pôle prend vie grâce à un comité de

coopération, organe d'élargissement du CA du Comité d'Expansion, qui se réunit à fréquence variable et en fonction de l'intensité des activités.



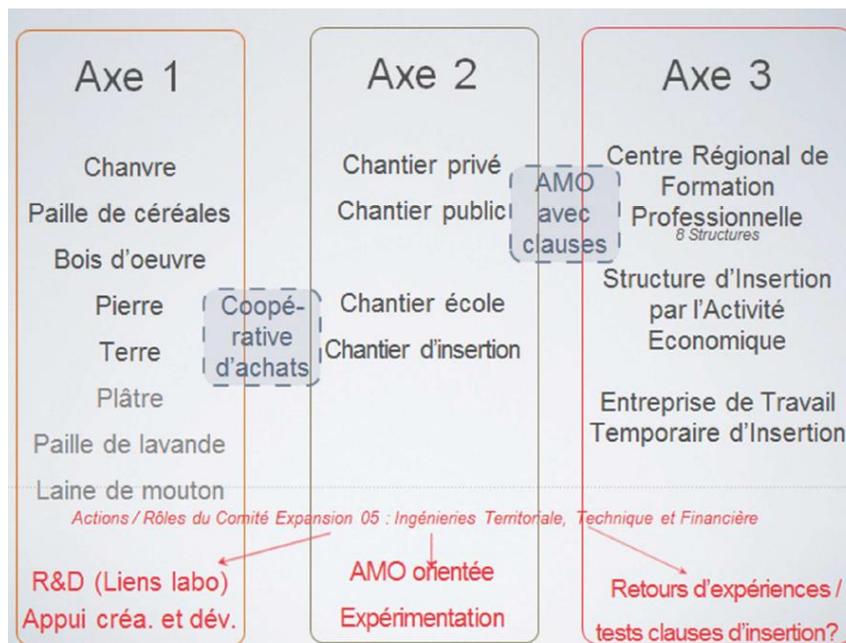
**Figure 8** : la gouvernance du PTCE BatirAS  
**Source** : documents internes de BatirAS

L'ordre du jour de ces comités de coopération consiste souvent à présenter les « chantiers exemplaires » mis en œuvre principalement par les animateurs de BatirAS. Il s'agit aussi lors de ces réunions de se mettre d'accord sur une stratégie partagée qui peine à se consolider du fait notamment d'un fort *turnover* au niveau des membres présents. Le pôle cherche à stimuler des projets collectifs de construction ou de rénovation écologique qui servent de vitrine à l'éco construction dans le territoire. Il déploie une organisation par projets : il a par exemple contribué à rassembler différentes structures autour de la rénovation d'une église et autour d'un projet d'éco-hameau. Le pôle mentionne dans ses documents de présentation initiaux 80 membres mais les personnes morales ou physiques signataires de la charte du PTCE éco-matériaux sont au nombre de 23 et à peu près équitablement réparties entre acteurs publics ou parapublics, acteurs de la recherche et de la formation et acteurs des filières locales d'éco matériaux. Toutefois, le noyau dur d'acteurs fortement impliqués se compose essentiellement (au-delà du Comité d'Expansion) de trois parties prenantes : un architecte et deux structures de formation à l'éco-construction auxquelles nous nous référons dans ce manuscrit par les désignations d'Archi, Eco  $\alpha$  et Eco  $\beta$ .

Le comité de pilotage rassemble les financeurs du pôle qui sont les suivants : SGAR, CDC, Conseil Régional PACA, Directte UT05, Conseil Général 05. Ils se réunissent de façon bi

annuelle dans une visée à la fois informative avec un rapport d'activité présenté par les animateurs du PTCE et décisive avec une délibération de réduction, maintien ou augmentation des soutiens financiers.

Le rôle de médiation du RTO est assuré par le Comité d'Expansion, qui dédie 1,5 ETP à l'animation du PTCE : le directeur s'y consacre à mi-temps et un chargé de mission à plein temps. Les fonctions précises liées à ce rôle de médiation figurent en rouge dans le graphique qui suit et sont transversales aux trois axes du pôle (production, réalisation, formation/insertion).



### 5.2.1.2. Le PTCE Bou'Sol

Activité

Bou'Sol est issu du projet de deux entrepreneurs d'essaimer une initiative marseillaise de boulangerie solidaire sur plusieurs territoires et d'en chapeauter le réseau. L'initiative de départ, Pain & Partage, fabrique du pain biologique en s'appuyant sur une Association Chantier d'Insertion et le distribue auprès d'acteurs de la restauration collective. Il s'agit donc d'employer un public éloigné de l'emploi dans un objectif d'insertion socioéconomique autour de la fabrication de pain biologique.

Bou'Sol, structure porteuse du PTCE créée sous la forme Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) SARL en 2013 pour essaimer le projet de Pain & Partage, apporte son expertise dans le travail à la fois d'accompagnement du montage de chaque unité de production essaimée et dans celui de la structuration des filières locales blé – farine – pain biologique.

Le PTCE organise son activité autour de quatre axes principaux :

- la création de boulangeries solidaires qui vise la fourniture de pains biologiques et d'autres produits de boulangerie à la restauration collective en direct ou par le biais de groupes de restauration collective en ciblant aussi les associations caritatives, établissements médico-sociaux, établissements scolaires, restaurants d'entreprises, groupes d'achats solidaires...,

Avec une dimension sociale en créant les futures boulangeries sous format Structure d'Insertion par l'Activité Economique (notamment Entreprise d'Insertion) ou sous un mode entreprise insérante développant une pédagogie adaptée visant l'emploi durable ou la formation pour des publics spécifiques (type emploi d'avenir).

- la dynamisation de la filière blé / farine / pain dans une logique de circuit court :

- une farine biologique issue du territoire dans une logique de rapprochement des zones de consommation et des zones de production,
- une farine issue de différentes variétés de blé tendre adaptées aux terroirs de production, sans adjuvant chimique, favorisant la préservation de la biodiversité et limitant les facteurs allergènes (utilisation de semences « naturelles » et non de semences à pousse rapide – et donc à tige courte – concentrant le gluten dans les grains de blé),
- des rapports directs et respectueux des différentes étapes de la filière permettant une considération et une meilleure valorisation du travail effectué par les différentes parties prenantes entre acteurs non monopolistiques,
- une traçabilité tout au long des différents processus.

- La sécurisation de parcours professionnels dans les métiers de la boulangerie ou activité connexe : les modes et les process de fabrication (entre activité artisanale et semi-industrielle) ainsi que la pédagogie déployée au sein des boulangeries créées permettent d'accueillir des personnes de premier niveau de qualification dans un cadre insérant et de révéler des aptitudes, des compétences et des projets professionnels dans le domaine de la boulangerie. Parallèlement, le secteur professionnel de la boulangerie en pleine mutation est toujours en besoin de main d'œuvre. Cependant, les passerelles hormis celle de l'éducation nationale (CAP en boulangerie) sont inexistantes ou peu adaptées.

Le PTCE souhaite donc mettre en œuvre des processus de formation et d'intégration chez les employeurs qui soient mieux adaptés.

- La capitalisation et l'innovation au sein d'une cellule recherche et développement : la collaboration aura aussi pour objectif de garantir une formalisation de la capitalisation sous un format à définir (recueil...) sur des thématiques telles que : économie plurielle, initiative locale, éthique et économie... Les partenaires associés à cette cellule sont le LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail), l'INRA (institut national de la recherche agronomique, et plus particulièrement le Centre INRA PACA), l'ITAB (institut technique de l'agriculture biologique) et l'IRSTEA (institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture, ex CEMAGREF).

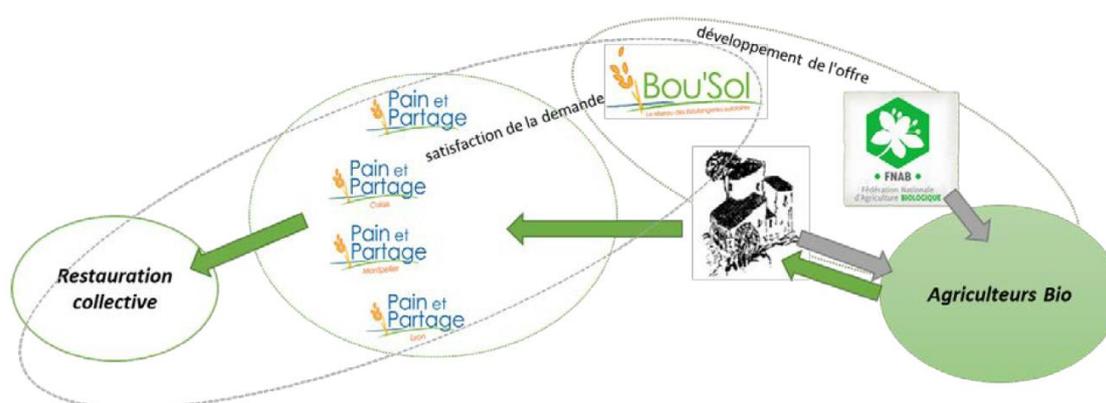


Figure 9 : Schéma d'organisation de la mise en œuvre globale du projet

L'objet social de la SCIC est précisé statutairement en ces termes :

« La coopérative, initiée par l'action de Pain et Partage, a pour objet d'étudier, d'organiser, et de promouvoir soit directement, soit indirectement en collaborant avec tous organismes existants, toutes actions destinées à renforcer, initier des actions relevant d'initiatives d'économie sociale et solidaire et plus particulièrement de :

- créer des unités de production dans le domaine de la boulangerie et activités connexes
- développer des services à destination des unités de production créées ;
- favoriser les coopérations et les structurations dans la filière blé-farine-pain ;
- de manière plus générale développer et animer un réseau d'entreprises d'insertion par l'activité économique ou d'entreprises « insérantes » ancrées sur les réalités locales et territoriales au niveau national et international ;

- *mettre en œuvre des actions favorisant la qualification et l'insertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi pérenne ;*
- *mettre en œuvre des politiques publiques relevant de l'économie sociale, solidaire et responsable. »*

#### Forme de polarisation

Le PTCE Bou'Sol, en tant que réseau de boulangeries solidaires, s'inscrit 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, ainsi qu'une seconde unité à Marseille Nord). Chaque boulangerie solidaire s'appuie sur des dispositifs de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) : Association Chantier d'Insertion ou Entreprise d'Insertion (EI) selon les cas.

Notre analyse privilégie le territoire marseillais, puisque c'est à la fois le lieu d'implantation des deux animateurs du pôle et celui du projet historique Pain & Partage. Les membres des différents collèges de la SCIC Bou'Sol (mis à part ceux du collège unités de production) se situent tous d'ailleurs dans la région Paca.

#### Gouvernance

Bou'Sol est une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) avec 5 collèges

- le collège salariés qui dispose de 50% des droits de vote et se compose des deux co-gérants de la SCIC ;
- le collège unités de production de boulangeries solidaires qui dispose de 20% des droits de vote ;
- le collège filière blé/farine/pain qui dispose de 10% des droits de vote ;
- le collège clients des unités de production qui dispose 10% des droits de vote ;
- le collège partenaires et personnes ressources qui dispose de 10% des droits de vote.

La logique de franchise impose le versement d'une part de la marge brute de chaque unité de production à Bou'Sol. La volonté assumée d'aboutir à un autofinancement pousse 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. Si l'on prend en compte l'ensemble des salariés rémunérés par les unités de production, on en dénombre **plus de 150** puisque la seule ACI du territoire marseillais en compte 30. En revanche, ces salariés ne disposent pas de droits de vote et ne sont

qu'indirectement associés à la gouvernance du PTCE, à travers le collège qui représente l'ensemble des unités de production et dispose de 20% des droits de vote.

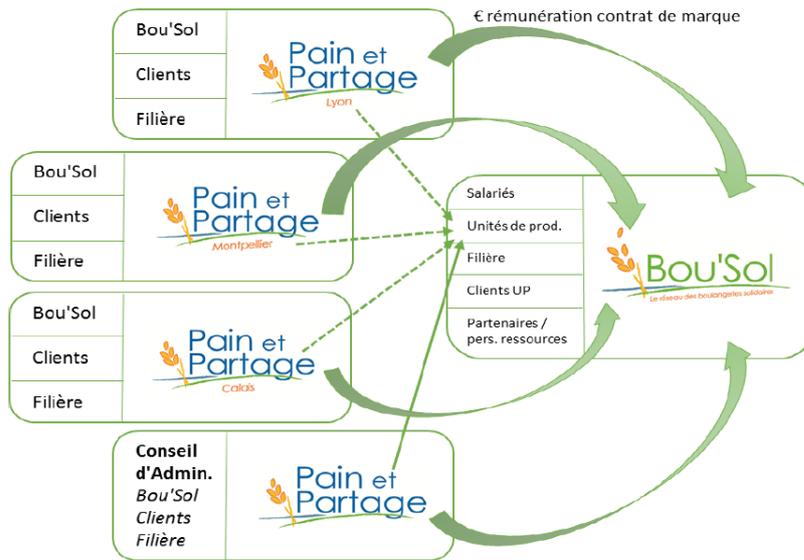


Figure 10 : Les unités de production Pain & Partage et Bou'Sol

### 5.2.2. Collecte des données

Le recueil des données qualitatives peut mobiliser différentes sources principales d'évidence (Yin, 2009) : la documentation concernant le cas étudié, les éléments d'archives du cas étudié, les entretiens, l'observation directe, l'observation participante ainsi que les artefacts physiques et culturels. Yin (2011) souligne que la multiplication des modes de recueil de données permet de croiser les différentes données entre elles afin d'observer si elles convergent (ou non) et ainsi enrichir voire renforcer les résultats.

Pour collecter les données primaires, qui « *doivent être collectées de façon empirique auprès d'échantillons ou de populations* » (Gavard-Perret, 2012, p. 83), nous nous appuyons principalement sur la conduite d'entretiens semi-directifs (5.2.2.1) mais avons aussi recours en complément à l'observation participante (5.2.2.2).

Nous complétons notre collecte de données par la mobilisation de données secondaires, soit : « *des données qui existent déjà.* » (Baumard et al., 2007, p. 257). Nous mobilisons de la documentation interne des deux PTCE ainsi que des administrations qui ont participé aux deux

AAP, ainsi que des données dites externes comme des études privées ou publiques et des textes de presse (5.2.2.3).

#### 5.2.2.1. L'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif permet, « *par la relative liberté laissée au répondant, de mieux appréhender sa logique alors que, dans le même temps, la formalisation du guide favorise des stratégies d'analyse comparative et cumulative entre les répondants* » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 112).

Puisque notre recherche concerne deux niveaux bien distincts, nous avons élaboré deux guides d'entretiens : le premier est destiné aux membres et dirigeants des deux PTCE, le second s'adresse aux participants de l'élaboration de la politique publique PTCE. Bien évidemment, les axes retenus divergent puisque nous ne recherchons pas le même type d'information pour ces deux niveaux d'analyse. Alors qu'au niveau des PTCE, nous cherchons à identifier les pratiques de « mise en dispositif » des projets de pôles et les logiques institutionnelles qui les sous-tendent, notre enquête sur le plan national s'intéresse plutôt à l'élaboration et à l'évolution du dispositif, pour saisir les logiques qu'il implique et éclairer les opportunités ou contraintes qu'il peut exercer au niveau des pôles qui se l'approprient (qui sont lauréats des AAP).

- ***Elaboration du guide d'entretien***

Le guide d'entretien destiné aux membres des PTCE s'organise autour de quatre axes (voir Annexe 6) :

- les motivations de l'organisation représentée et de la personne interrogée à participer au PTCE
- les relations de cette organisation avec l'organisation mère animatrice du pôle
- les pratiques mises en œuvre au sein du PTCE
- la perception du dispositif PTCE

Celui qui s'adresse aux administrations et réseaux ayant participé à l'élaboration de la politique PTCE s'appuie sur les axes suivants (voir annexe 5) :

- présentation de l'interrogé et des enjeux perçus de la politique PTCE
- le partenariat entre les réseaux de l'ESS et les pouvoirs publics
- l'institutionnalisation du PTCE :
  - Sous axe 1 : Inscription dans la loi du PTCE

- Sous axe 2 : Les 2 AAP interministériels
- Sous axe 3 : Le devenir de la politique PTCE

- ***Sélection des personnes interrogées***

Nous avons réalisé au total **41 entretiens semi-directifs**, de novembre 2014 à mai 2017, donc répartis sur les trois années pleines du travail de thèse. Ils représentent **46h28min** d'enregistrement et **450 pages** de retranscriptions et de codage.

Nous avons commencé notre travail de terrain par une phase exploratoire qui visait à bien comprendre la diversité et le fonctionnement des PTCE. Nous nous sommes tout d'abord rapprochée de deux PTCE de la région PACA : La Courte Echelle et Alia (qui n'a pas été lauréat) pour avoir une vision globale de l'activité des pôles dans la région. Ensuite, nous avons cherché à comprendre les spécificités du portage d'un PTCE par un comité de bassin d'emploi (CBE) comme c'est le cas pour BatirAS. Nous avons alors pris contact avec les dirigeants du PTCE de Seignanx et de celui du pays d'Ancenis, aussi portés par des CBE.

Une fois commencée la phase d'enquête intensive et les axes précédemment cités retenus, il nous a fallu sélectionner les personnes à interroger. Partant du constat du rôle dominant des organisations mères, porteuses des deux pôles, nous avons interrogé de façon exhaustive et répétée les dirigeants des 2 PTCE. Pour saisir la diversité des logiques institutionnelles en présence, il nous a été nécessaire d'interroger la totalité des parties prenantes, dans la mesure du possible, pour chaque pôle. Il en ressort de façon flagrante dans le tableau qui suit que les entretiens sont beaucoup plus nombreux pour BatirAS, qui a cherché à rassembler un grand nombre de parties prenantes, que pour Bou'Sol, qui s'appuie sur une gouvernance très resserrée. Il en résulte une asymétrie de la richesse des données recueillies, que nous avons cherché à compenser par de nombreux moments d'observation participante lors de différents évènements ou réunions organisés par Bou'Sol.

PTCE ou Administration	Organisation et statut juridique	Statut juridique	Fonction de l'informant	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Nombre de pages
La Courte Echelle	La Courte Echelle	Association	Animateur du PTCE	08/10/2014	01:25:00	12
PTCE Pays d'Ancenis	Comité de Bassin d'Emploi	Association	Directrice	06/02/2015	01:45:00	14
PTCE Seignanx	Comité de Bassin d'emploi	Association	Directeur	16/02/2015	01:08:00	11
Projet PTCE Alia	Alia	Association	Directrice	14/10/2014	01:08:00	9
Exploration environnement BatirAS	Ma Terre Bio	Association	Directeur	18/02/2016	01:15:00	13
Exploration environnement BatirAS	Fibra Terra, groupe matériaux locaux porté par BDM	Groupe informel	Animateur groupe Fibra Terra	16/04/2015	01:28:00	15
Bou'Sol	Bio de Provence	Association	Chargée de mission	26/01/2015	01:16:00	12
Bou'Sol	Bio de Provence	Association	Chargée de mission	27/02/2016	00:47:00	7
Bou'Sol	Pain & Partage	Association	Administrateur	20/12/2014	01:34:00	15
Bou'Sol	Bou'Sol	SCIC	Les 2 co-gérants	11/12/2014	01:36:00	13
Bou'Sol	Bou'Sol	SCIC	Les 2 co-gérants	09/02/2015	00:45:00	7
PTCE BatirAS	Comité d'Expansion	Association	Administratrice, membre fondateur, par ailleurs directrice de l'antenne de Région	20/04/2015	01:15:00	10
PTCE BatirAS	AFFA	Association	Directrice	26/01/2015	00:42:00	7
PTCE BatirAS	Collectif 05 des actions d'utilité sociale	Association	Animatrice	18/12/2014	00:55:00	8
PTCE BatirAS	Comité d'Expansion	Association	Directeur	17/12/2014	00:55:00	9
PTCE BatirAS	Comité d'Expansion	Association	Chargé de mission développement éco-matériaux	16/12/2014	00:45:00	7
PTCE BatirAS	Comité d'Expansion	Association	Ancien président	26/12/2014	00:25:00	5
PTCE BatirAS	DDT	Acteur public	Directeur adjoint	17/12/2014	01:45:00	16
PTCE BatirAS	Fibraip	SAS	Gérant	06/01/2015	01:05:00	8
PTCE BatirAS	Les Environneurs	Association IAE	Directrice	26/01/2015	00:42:00	9
PTCE BatirAS	Les Jardins du Buech	Association IAE	Directeur	09/01/2015	01:00:00	10
PTCE BatirAS	LESA	Association	Co-fondateur, formateur	18/12/2014	00:45:00	8
PTCE BatirAS	Luce Feline Formation Conseil	SARL	Formateur	18/12/2014	01:38:00	13
PTCE BatirAS	Pays Gapençais	Association	Directeur	17/12/2014	01:10:00	11
PTCE BatirAS	Région PACA	Acteur public	Chargée de mission service Développement de l'ESS	20/01/2015	00:55:00	9
PTCE BatirAS	Romuald Marlin	SARL	Architecte	16/12/2014	01:15:00	11
PTCE BatirAS	Territoire & Environnement	SCOP	Associé	07/11/2014	01:35:00	13
PTCE BatirAS	Fibois	Fédération filière bois	Chargée de mission	22/06/2015	00:53:00	9
PTCE BatirAS	Les Arbats	SCOP	Associé	18/06/2015	01:14:00	12
PTCE BatirAS	Udess 05	Association	Chargé de mission	21/10/2014	00:35:00	5
PTCE BatirAS	Conseil Général des Hautes Alpes	Acteur public	Chargée de mission Plan Climat Service climat, forêt, énergie	14/04/2007	00:52:14	11
PTCE BatirAS	Région PACA	Acteur public	Chargé de mission formation	30/01/2017	01:24:00	12
					<b>35:52:14</b>	<b>331</b>

**Tableau 7** : liste des entretiens menés dans les PTCE

Au niveau national, nous avons insisté pour rencontrer des représentants de toutes les administrations et réseaux qui ont participé à l'élaboration de la politique PTCE. Il nous était en effet nécessaire de saisir les référentiels d'action et objectifs de chaque groupe d'acteurs impliqué dans l'élaboration du dispositif pour bien comprendre les objectifs poursuivis par ce même dispositif, les intérêts qu'il sert et les rapports de force qui le structurent.

L'accès au terrain, difficile au départ, nous a été facilité par une personne ressource chargée du pilotage des AAP PTCE au sein de la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS). Cette personne nous a ouvert l'accès à l'ensemble des institutions et ministères financeurs des APP au sein desquels nous avons pu mener des entretiens : le cabinet ministériel de l'ESS, le Commissariat Général à l'Egalité des Territoires (CGET), la Caisse des Dépôts (CDC), le Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP). Nous avons aussi interrogé un certain nombre d'acteurs des réseaux de l'ESS : Claude Alphandery, chantre et fondateur de la notion PTCE, la déléguée générale du Labo de l'ESS et l'ancien président du Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale (CNCRES).

Organisation	Précision	Statut juridique	Fonction de l'informant	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Nombre de pages
Cabinet ministériel ESS	Cabinet de la secrétaire d'Etat Martine Pirville, en charge notamment de l'ESS	Cabinet ministériel	Directeur adjoint	20/02/2017	01:35:00	14
DGCS	direction MIESESS	Administration de l'ESS	Ex chargée de mission	15/02/2017	01:30:00	11
DGCS	direction MIESESS	Administration de l'ESS	Directeur de la mission innovation et expérimentation sociale	20/02/2017	02:05:00	16
CNCRESS	Conseil National des CRESS	Association	Président	29/03/2017	01:45:00	15
SGMAP	Service Appui aux administrations	Administration interministérielle	Directrice de projets	21/02/2017	00:38:00	6
Think tank ESS	Labo de l'ESS	Association	Déléguée générale	21/02/2017	01:07:00	13
Caisse des Dépôts	Direction des investissements et du développement local, département économie et cohésion sociale	Administration	Chargée de projets	20/02/2017	00:56:00	9
Caisse des Dépôts	Institut CDC pour la recherche	Administration	Département Stratégie Responsables de la recherche territoriale	24/01/2017	01:00:00	10
CGET (ex DATAR)	Commissariat Général à l'Egalité des Territoires	Administration	Chargée de mission	15/02/2017	00:36:00	5
Délégation inter-ministérielle à l'ESS	Odile Kirchner	Administration interministérielle	Déléguée interministérielle	28/03/2017	00:55:00	8
Labo de l'ESS	Claude Alphandery	Association	Président fondateur	28/03/2017	01:09:00	12
					<b>13:16:00</b>	<b>119</b>

**Tableau 8 :** Liste des entretiens menés dans le cadre de l'enquête nationale

### 5.2.2.2. **L'observation participante**

Les entretiens semi-directifs ont été complétés par de nombreux moments d'observation participante dans les deux pôles. Nous décrivons notre posture dans chaque pôle puisqu'elle n'est pas tout à fait identique.

- Notre posture au sein de BatirAS

La nature de notre contrat doctoral régional positionne BatirAS comme « partenaire socio-économique » de la thèse. Nous avons donc dès son lancement établi un programme de travail qui nous a intégrée au sein de la cellule d'accompagnement du PTCE composée du Comité d'Expansion et de Territoire et Environnement, une SCOP de consulting. Nous n'étions pas dans une posture de recherche action mais d'observation participante qui nous a par exemple amenée à la rédaction d'un rapport intermédiaire de recherche destiné au pôle. L'essentiel du matériau recueilli par de l'observation participante l'a été lors de la semaine que nous avons passée au sein du pôle et lors des différents comités de coopération auxquels nous avons assisté tout au long de la vie du PTCE. Pour une meilleure connaissance du contexte local et du domaine des éco matériaux locaux, nous avons aussi assisté à divers évènements tels qu'un atelier sur les matériaux biosourcés et la visite d'un chantier construction bois.

- Posture au sein de Bou'Sol

Comme nous l'avons précisé plus haut, Bou'Sol n'était pas l'un de nos terrains au lancement de la thèse. La relation nouée entre le LEST et le pôle a débuté un an après le lancement de la thèse suite à l'intérêt qu'ont manifesté les dirigeants à des perspectives de coopération, notamment au moment de leur réponse au second AAP. Les rencontres ont été certes moins fréquentes qu'avec BatirAS mais les dirigeants nous ont permis de prendre part à de nombreux évènements et réunions où nous avons pu mettre en place une technique d'observation participante. Nous avons plus particulièrement suivi le travail de réponse commune à un appel à projets avec la fédération des agriculteurs biologiques en assistant à l'ensemble des réunions de préparation. Les différentes « rencontres conviviales » ont aussi été l'occasion de recueillir un certain nombre d'informations de façon informelle.

Le tableau qui suit regroupe l'ensemble des moments d'observation participante réalisée dans les deux PTCE.

Séjour de recherche : une semaine d'observation participante au sein du pôle BatirAS, Gap	Du 16 au 19 / 12/ 2014
Participation à 3 journées de réunion à Barjols, entre la Communauté de Communes Provence Verdon, le Comité d'expansion et le PNR du Luberon	15/12/2014 01/04/2015 30/06/2015
Participation aux comités de coopération (3), Gap	18/12/2014 18/06/2015 30/05/2016
Participation aux 5 réunions de la cellule « accompagnement et évaluation » avec la SCOP Territoire et Environnement et le Comité d'Expansion	07/11/2014 14/02/2015 01/04/2015 10/02/2016 21/12/2016
Participation à la réunion « Hors Piste » organisée par la Fondation de France	16/04/2015
Visite d'un chantier bois organisée par Fibois	17/06/2015
Participation Atelier BDM Fibra Terra matériaux bio sourcés	08/01/2016
Participation à une réunion avec BDM et DirBat1	09/02/2016
Participation à une réunion téléphonique avec DirBat1 et le courtier	08/06/2016
Participation à une réunion avec le Comité d'Expansion, le , Danièle Demoustier et une représentante du PTCE de la Réunion	07/06/2016
Participation à 3 réunions filière aux Bio de Provence, Avignon	09/02/2015 01/09/2015 22/01/2016
Participation à la « Galette des Rois » de Pain & Partage	06/01/2015
Participation à 2 rencontres Pep's organisées par Bou'Sol	03/02/2017 17/05/2017

**Tableau 9 :** Synthèse de l'observation participante dans les deux PTCE

- L'information participante au niveau national

Au niveau national de l'élaboration du dispositif PTCE, nous avons aussi complété nos entretiens semi-directifs par différents moments d'observation participante. Nous avons pris part au groupe de travail « Analyse et Connaissance » animé par le Labo de l'ESS pour caractériser les PTCE, nous avons participé à la restitution du programme de recherche Arc 8 sur les PTCE à Lyon, ainsi qu'à plusieurs « journées nationales des PTCE » organisées par l'inter-réseau. Ces journées visent à analyser les modes de coopération et de mutualisation développés par les porteurs de projet et à témoigner de l'impact des PTCE sur la transformation de l'économie, au sein des territoires. Elles sont constituées par des interventions de PTCE, d'acteurs publics soutenant la démarche et parfois de chercheurs. Les trois premières rencontres sont transversales tandis que la dernière a pour thème la citoyenneté dans les PTCE.

Participation à la réunion du groupe « Analyse et connaissance » du Labo de l'ESS, Paris	17/03/2015
Participation à la journée de restitution du programme de recherche PTCE Arc 8, Lyon	13/03/2015
Participation à 2 journées Nationales des PTCE, Paris	19/10/2014 28/03/2017
Participation aux Xvemes journées du RIUESS et communication d'un article dans l'atelier PTCE	27 au 29/05/2015
Participation au séminaire PTCE organisé par le Labo de l'ESS et la CDC	29/06/2015
Participation au séminaire recherche et PTCE du Labo de l'ESS, Paris	24/01/2016
Participation séminaire l'Atelier Coopératif : quelle place pour la recherche dans les PTCE ?	26/06/2015
Participation aux 2 journées de la communauté apprenante de PTCE Emploi et Sécurisation des Parcours professionnels à Marseille	16 et 17/10/2017

**Tableau 10** : Synthèse de l'observation participante au niveau national

### 5.2.2.3. La mobilisation de données secondaires

Nous avons complété les entretiens semi-directifs et l'observation participante par la mobilisation de données secondaires, donc comme nous l'avons dit plus haut, de données qui pré existent à notre étude ou du moins, que nous n'avons pas produites nous-même. Les données secondaires internes concernent celles produites par les organisations étudiées : les 2 PTCE, leurs membres, ou les institutions ayant participé à l'élaboration de la politique PTCE. Les données secondaires externes sont issues comme leur nom l'indique d'une production extérieure aux organisations étudiées.

- Liste des données secondaires internes mobilisées
  - Sites internet de Bou'Sol et de BatirAS ;
  - Dossiers de candidature à l'AAP PTCE de Bou'Sol et de BatirAS ;
  - documents internes de BatirAS regroupés dans l'outil collaboratif Groupcamp auxquels nous avons l'accès : note de cadrage de l'évaluation du PTCE, compte-rendus de toutes les réunions, fiches et notes techniques de tous les projets ;
  - Rapport de la mission « Des champs aux chantiers » ;
  - COTEFÉ de Gap Briançon : compte-rendu du 11 juillet 2012 ;
  - Dossier de réponse du LESA à l'AAP « Hors piste » de la fondation de France.
  
- Liste des données secondaires externes mobilisées
  - les deux dossiers d'appels à projets PTCE ;

- la loi de 2014 sur l'ESS ;
- le décret d'application des appels à projets PTCE ;
- les documents produits par le SGMAP suite à la mission d'évaluation ;
- les enquêtes sur les PTCE (RTES, Labo de l'ESS).

### 5.2.3. Analyse des données

#### 5.2.3.1. Le choix d'une grille de codage semi-structurée

L'analyse de contenu rassemble « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces énoncés* » (Bardin, 1977, p. 43)

Comme le remarque Kaplan (1964), le fondement d'un travail de recherche réside dans la quête de « régularités repérables » de la part du chercheur. Nous suivons la technique proposée par Miles et Huberman (2003) qui consiste à établir une liste de codes de départ avant de mener le travail sur le terrain. Ces codes sont issus de notre cadre conceptuel, de nos questions de recherche et des variables clés que nous introduisons dans notre étude. Ils préfigurent alors une **grille de codage semi-structurée**, composée de codes *a priori*, qui seront complétés par des codes émergents lors du travail de terrain. Cette technique nous semble être la plus cohérente vis-à-vis de notre processus de recherche. En effet, les techniques de codification purement inductives, dont celle mobilisée dans le cadre de l'approche « enracinée » défendue par Glaser et Strauss (1967) n'auraient pas pu convenir au processus abductif que nous avons choisi puisque nos questions de recherche ont été motivées par l'établissement d'une revue de littérature.

Toutefois, notre grille de codage semi-structurée permet une modulation significative et devient *in fine*, modifiée au regard de notre matériau empirique puisque les codes émergents bouleversent souvent une partie des codes *a priori*. La stabilisation du codage s'achève : « *lorsque l'analyse parvient elle-même à saturation, lorsque tous les faits nouveaux peuvent être immédiatement classifiés, les catégories sont « saturées » et un nombre suffisant de régularités émergent* » (Miles et Huberman, 2003, p.121).

Nous nous inscrivons donc dans une conception du codage proche de celle exprimée par Allard-Poesi (2003) : « *Le codage des données n'est ainsi qu'un codage (une interprétation) parmi de multiples autres possibles. Il ne s'agit donc pas d'un « décodage » d'un monde à découvrir, mais d'un « encodage » par le biais d'une langue (des unités et des catégories) en partie construite par le chercheur. Le codage devient ainsi une construction précaire dépendant de l'inventivité du chercheur, une forme de bricolage qui, en tant que telle, peut être envisagée plus sereinement et librement.* » (Allard-Poesi, 2003, p. 288). C'est bien pour cette raison que nous n'adhérons ni à la nécessité d'un double codage, ni à la définition stricte d'une unité de codage.

En ce sens, nous avons codé notre matériau de manière **plurinominale** (Ayache et Dumez, 2011 ; Steyer, 2011). Nous avons en effet considéré que : « *chaque unité de sens découpée peut renvoyer – et renvoie généralement en pratique – à plusieurs catégories ou noms.* » (Ayache et Dumez, 2011, p.38). Ainsi, un matériau peut être analysé sous des angles ou des dimensions différentes. Par exemple, nous avons rattaché la phrase : « *contrairement à beaucoup dans l'ESS, travailler avec des multinationales ça nous fait pas peur* » à la fois à un code représentatif de la logique gestionnaire (code 3.1.1) et à un code lié au travail de création institutionnelle (4.1.1). En effet par cette phrase, notre interlocuteur fait référence à une pratique de partenariat avec les grandes entreprises qu'il a mise en œuvre, mais ses propos traduisent aussi son adhésion à la logique gestionnaire qui vise l'efficacité et la rationalisation du processus de production. Pour donner à voir de manière plus précise notre travail de codage, nous renvoyons le lecteur au tableau ci-dessous mais également à la liste de l'ensemble des codes illustrés par des verbatim représentatifs disponible en **annexe 4**.

Extraits codés	Codes
« Une alternative c'est la paille. Tout le monde connaît le conte des trois petits cochons : la maison en paille s'envole. Dans le monde du bâtiment il y a beaucoup <i>d'a priori</i> . Le parpaing en tant que matériau seul aujourd'hui est mort en France car il n'a aucune résistance thermique ! Donc il faut l'isoler. La construction en paille permet une isolation complète de la maison. C'est un matériau super intéressant pour bâtir. Avec une ossature bois on remplit avec de la paille, qui rentre bien dans toutes les contraintes règlementaires. »	Représentations collectives des acteurs du territoire (C1.2.4) Pratique de travail institutionnel : Résistance (C4.4.2.) Logique civique : construction d'alternatives socioéconomiques (C3.2.2.3)

« L'éco hameau c'est le laboratoire du PTCE parce que tous les matériaux du territoire sont valorisés. »	Pratique de création institutionnelle du levier politique (C4.1.1) Développement territorial (C3.2.2.1)
« En 2005 on s'est dit : on fait de l'insertion donc autant rentrer dans un cadre existant. Le chantier d'insertion a permis de donner un cadrage économique et une vraie structuration. On a commencé à livrer du pain, à avoir une activité économique efficace et structurée mais toujours à destination d'un sérail médicosocial »	Recherche d'un compromis civique gestionnaire (C3.2.3.1) Rationalisation de l'activité (C3.1.1.1) <i>Combining</i> (C3.3.3)
« La nouvelle unité de production à Marseille c'est pour répondre à un marché du pain bio en croissance. Le pain bio en restauration collective c'est 5 à 10% de croissance par an. Les principaux ressorts c'est la politique publique avec le Grenelle 2 pour l'environnement et les considérations sociétales. »	Législation, réglementation (C1.1.4) Objectif premier de retombées économiques (3.1.1.3)
« Un de nos clients qui fait de l'accueil de jour et de nuit des sdf : ils sont allés ailleurs car on est devenu trop cher et ils disent que le bio n'est pas prioritaire. Cette semaine on a appris qu'on perdait les 50% restants de ce client. On va remplacer par d'autres clients ; Sodexo a ouvert de la restauration collective en gare on va leur fournir. »	Eloignement du projet fondateur (C3.1.5) Stratégie de développement par des partenariats avec des grands groupes (C3.1.1.4)

**Tableau 11** : Quelques exemples d'extraits d'entretiens codés

### • Présentation des codes de premier niveau

Le codage de premier niveau concerne les méta-codes qui rassemblent l'ensemble des codes en thèmes plus synthétiques (Miles et Huberman, 2003). Ils permettent de réduire et canaliser les stimuli qui affectent le chercheur en un petit nombre de blocs pouvant être rapidement recouverts.

Notre grille de codage semi-structurée s'articule autour de quatre codes principaux :

- **Code 1** : Environnement institutionnel
- **Code 2** : Dispositif stratégique
- **Code 3** : Logiques institutionnelles
- **Code 4** : Pratiques de travail institutionnel

Ces méta-codes permettent de présenter les dimensions principales de réponse empirique à nos questions de recherche. Le **code 1** [Environnement institutionnel] s'intéresse à l'environnement

institutionnel des deux PTCE que nous étudions mais aussi à celui dans lequel s'inscrit l'élaboration de la politique PTCE au niveau national. Il concerne donc des éléments tant méso que macro et nous permet de saisir les opportunités et contraintes liées au contexte de notre recherche. Le **code 2** [Dispositif stratégique] renvoie au cœur de notre réflexion conceptuelle puisqu'il s'attache à caractériser le dispositif PTCE au regard des acquis de la littérature. Il rassemble les éléments qui concernent l'élaboration nationale de la politique PTCE en mettant en lumière les rapports de force et jeux de pouvoir. Il s'intéresse aussi à la « mise en dispositif » donc à l'appropriation du dispositif par les deux pôles lauréats que nous analysons. Le **code 3** [Logiques institutionnelles] nous permet d'identifier les différentes logiques en présence sur nos terrains ainsi que leurs modalités d'agencement. Il est fortement lié à notre sous question de recherche Qr 2.1 [*Quelles sont les logiques institutionnelles en présence et par qui sont-elles portées ?*]. Enfin le **code 4** [pratiques de travail institutionnel] renvoie directement à notre sous question de recherche Qr 1.1 [*Quelles sont les pratiques institutionnelles déployées pour « mettre en dispositif » un projet de polarisation territoriale ?*] en regroupant les pratiques de travail de création, de maintien ou de rupture institutionnelle

- **Comparaison des grilles de codage *a priori* et de codage émergent**

Entre le début de notre travail de terrain et la fin de notre enquête, nous avons opéré des ajustements et enrichissements conséquents au niveau des codes retenus. Pour donner à voir ces modifications, nous comparons ici la grille de codage *a priori* avec la grille de codage finale, en retenant quatre niveaux de codes. Dans la première colonne, les codes en **bleu** sont les codes émergents, issus de l'analyse de notre matériau empirique. Ceux en noir sont les codes *a priori* déterminés d'emblée par notre travail sur la littérature. La présentation ci-dessous donne ainsi à voir, pour les quatre premiers niveaux de codes, la distinction entre les éléments d'analyse *a priori* issus de la littérature (en noir) et les éléments d'analyse *a posteriori*, qui ont émergé du matériau empirique (**en bleu**). L'intégralité de notre grille de codage finale comprenant l'arborescence de l'ensemble des codes mobilisés : cinq niveaux de codes, leurs définitions et des verbatim représentatifs se trouve en **annexe 2**.

<b>Code 1 : Environnement institutionnel</b>	
<b><i>Codes inférieurs</i></b>	<b><i>Définition</i></b>
1.1.Pressions institutionnelles	Les organisations sont soumises à des injonctions institutionnelles (e.g. Scott, 2008 ; Oliver, 1991).
1.1.1.New Public Management	Importation des outils de gestion et normes d'efficacité du secteur privé dans la sphère publique (Hood, 1991)

1.2.Mondialisation	Processus d'intégration croissante des marchés qui induit un phénomène d'interdépendance des économies ayant des répercussions sur les contextes locaux.
1.2.1.Concurrence étrangère	Expansion des échanges internationaux et intensification de la concurrence intra et extra européenne qui affecte la commercialisation des produits des RTO étudiés.
1.2.2. Fluctuation des cours des matières premières	Impacts de la volatilité croissante des marchés des matières premières. Certaines comme les céréales, utilisées par un des 2 RTO, sont cotées par des bourses mondiales, accentuant d'autant plus les fluctuations.
1.3.Volonté politique	Niveau de volonté politique des différentes collectivités territoriales et des élus de soutien des pratiques instituées par les RTO.
1.4. Législation, réglementation	Contraintes ou ressources liées à la législation et à la réglementation qui gouvernent les secteurs d'activité dans lesquels émergent les PTCE
1.5. Ancrage historico-culturel	On retrouve dans les discours l'idée que les territoires des projets ont une histoire qui leur est propre et qui conditionne en partie leur configuration actuelle. Cette idée se retrouve dans la notion de dépendance au sentier (path dependence) qui suppose le maintien de particularités historiques même si certaines ne sont plus optimales, du fait notamment du coût d'un changement.
1.5.1.Intensité de la coopération	Degré de coopération évoqué par les acteurs dans les différentes relations territoriales.
<b>Code 2. Dispositif stratégique</b>	
<b>Codes inférieurs</b>	<b>Définition</b>
2.1.Jeux de pouvoir	-
2.1.1. Hégémonie des concepteurs du dispositif stratégique	Les acteurs publics s'approprient l'objet PTCE et le transforment au regard de leur système de valeurs.
2.1.2. Sentiment d'exclusion des fondateurs	Certains membres de l'inter-réseau fondateur de l'objet PTCE expriment un sentiment de dépossession et de mise à l'écart dans le processus d'institutionnalisation et l'appropriation par l'Etat.
2.2.Réponses adaptatives	Le dispositif une fois approprié, peut induire une pluralité de processus, entre déterminisme et autonomie relative. (Foucault, 1977)
2.2.2.Surdétermination fonctionnelle	Le processus de surdétermination fonctionnelle intervient lorsque le dispositif empile une série de fonctions qui lui ont été assignées.

2.2.3. Remplissage stratégique	Le processus de remplissage stratégique intervient lorsque le dispositif est manié en fonction d'autres objectifs que les objectifs initiaux. Il agit alors de manière autonome et peut produire des effets inattendus (Dumez, 2009).
2.2.4. Stratégies de contournement du dispositif	Un dispositif peut susciter des formes variées de résistance de la part des acteurs qui se l'approprient (Bourhis et Lascoumes, 2014)
2.2.5. Stratégie de conformation au dispositif	Les acteurs des deux PTCE expriment parfois des tendances de conformation au dispositif PTCE, afin de répondre aux conditions institutionnelles définies par l'Etat, malgré qu'ils considèrent parfois leur caractère peu pertinent.
<b>Code 3. Logiques institutionnelles</b>	
<i>Codes inférieurs</i>	<i>Définition</i>
3.1. Pluralité de logiques institutionnelles	Dans un environnement pluraliste (e.g. Kraatz et Block, 2008 ; Dunn et Jones, 2010), l'organisation pourra voir, en son sein, plusieurs logiques institutionnelles portées par des groupes d'acteurs (e.g. Thornton et Ocasio, 1999 ; Reay et Hinings, 2009).
3.1.1. Logique gestionnaire	Logique qui puise sa légitimité dans la productivité et qui fédère des acteurs autour de normes d'efficacité et de rationalisation.
3.1.2. Logique civique	Logique qui puise sa légitimité dans la recherche de bien-être social et de justice sociale et valorise les relations de coopération au sein d'une communauté.
3.1.2.1. Développement territorial solidaire	Développer l'activité locale par les initiatives solidaires est l'objectif ultime des PTCE dans ces discours.
3.1.2.2. Transformation sociale	Un certain nombre d'acteurs soulignent un objectif prioritaire de transformation sociale dans leur démarche. Ils insistent sur l'urgence de changer de paradigme économique et social.
3.1.2.3. Construction d'alternatives socio-économiques	Certains acteurs, lorsqu'ils adoptent la logique civique, proposent, conformément à leurs objectifs, des alternatives sociales ou économiques aux modes dominants de production qu'ils estiment inéquitables ou nuisibles à l'environnement.
3.1.2.4. Militantisme	On retrouve dans le discours d'un certain nombre d'acteurs des propos militants que l'on pourrait qualifier de type « anticapitaliste ». Qu'ils fassent état d'un passé d'activisme ou d'une volonté présente de « faire bouger les lignes », ces propos se retrouvent dans des discours d'engagement et de luttes d'idées.
3.1.3. Logique hybride	Logique qui combine des éléments de la logique gestionnaire et de la logique civique.

3.2. Modalités d'agencement	Modalités d'agencement, de confrontation ou d'hybridation des logiques institutionnelles.
3.2.1. Decoupling	Le découplage renvoie à des situations dans lesquelles on observe l'adoption symbolique de pratiques prescrites par une logique institutionnelle, alors même que les pratiques réellement mises en œuvre correspondent à une autre logique institutionnelle, souvent plus en phase avec les objectifs de l'organisation (Bromley et Powell, 2012, Meyer et Rowan, 1977)
3.2.2. Compromising	Le compromis consiste à trouver un équilibre entre des attentes conflictuelles par l'adoption des prescriptions institutionnelles sous une forme légèrement altérée (Oliver, 1991)
3.2.3. Combining	Il s'agit dans ce cas de réconcilier ces logiques en sélectionnant des pratiques issues de chacune pour maintenir l'adhésion de l'ensemble des membres (Battilana et Dorado, 2010, Binder, 2007, Greenwood et al, 2010, Reay et Hinings, 2009)
<b>Code 4. Pratiques de travail institutionnel</b>	
<i>Codes inférieurs</i>	<i>Définition</i>
4.1. Création	La création institutionnelle s'intéresse à l'émergence de nouvelles institutions et à la manière dont elles se stabilisent. Lawrence et Suddaby (2006) identifient trois catégories principales de travail institutionnel de création : le levier politique, le levier normatif et le levier cognitif.
4.1.1. Levier politique	Le levier politique regroupe des pratiques d'acteurs qui cherchent à reconstruire des règles, des droits de propriété et des frontières qui définissent l'accès à des ressources matérielles (Lawrence et Suddaby, 2006)
4.1.2. Levier normatif	Le levier normatif rassemble un ensemble de pratiques qui contribuent à reconfigurer les systèmes de représentations des acteurs. Ces pratiques se focalisent sur la structure normative des institutions et cherchent à construire, diffuser ou transformer des rôles, des normes, des valeurs et des croyances communes (Lawrence et Suddaby, 2006)
4.1.3. Levier cognitif	Le levier cognitif renvoie aux pratiques visant à créer, diffuser et partager des connaissances nouvelles entre les acteurs pour légitimer et soutenir le nouvel environnement institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006)
4.2. Maintien	Le maintien institutionnel se réfère à la manière dont les pratiques quotidiennes contribuent activement à produire et reproduire les institutions (Lawrence et Suddaby, 2006)

4.3. Rupture	Lawrence et Suddaby (2006) identifient les pratiques de rupture institutionnelle comme des actions qui s'attaquent aux fondements de l'adhésion des acteurs à des institutions.
4.3.1. Changement perception	Pour rompre l'adhésion des acteurs à des institutions, certains acteurs s'attachent à changer les perceptions liées à ces institutions.
4.4. Résistance	Au-delà des pratiques de création, de maintien et de rupture institutionnelle, Barabel et al (2006) ont mis en évidence l'existence de pratiques de résistance institutionnelle.
4.4.1. Refus des modèles dominants de production	Les acteurs expriment clairement une critique et un refus des modes de production dominants.
4.4.2. Invention d'alternatives	Les acteurs cherchent à inventer des modèles alternatifs de production par des systèmes de coopération.

- **Calcul de fréquences de codes pour objectiver les résultats**

A partir des résultats du codage, nous avons dénombré les unités d'analyse dans chacune des catégories et calculé leur fréquence. Bien consciente des limites de l'analyse quantitative d'une étude qualitative, nous avons choisi de mobiliser le calcul de fréquence pour résumer nos observations qualitatives et réaliser « une forme de confirmation des jugements qualitatifs » (Johnson et al., 2007, p.77). Plus précisément, il nous a semblé intéressant d'objectiver le niveau de présence des logiques institutionnelles dans chaque RTO étudié en calculant, pour chaque cas, à quelle fréquence chaque logique avait fait l'objet d'encodage dans notre matériau empirique. Les résultats issus de ce travail ne visent donc nullement un objectif de généralisation mais cherchent plutôt à expliciter de manière transparente les modalités d'interprétation des données que nous avons mobilisées.

#### 5.2.3.2. L'utilisation du logiciel N'Vivo

Pour faciliter le travail de classement, d'analyse et d'interprétation des données (Musca, 2006), nous avons eu recours au logiciel N'Vivo 10. Ce logiciel, développé par QSR (Qualitative Solutions Research) permet de traiter une masse importante de données et apporte de la souplesse dans la manipulation des codes puisqu'il autorise par exemple une indexation hiérarchique des nœuds ou une fusion de codes en une catégorie plus large.

Bien sûr, il ne se substitue pas à la réflexion du chercheur mais permet notamment de parcourir de manière fluide et rapide les morceaux de textes liés à chaque code et de rattacher les segments découpés à leur texte d'origine, ce qui facilite leur interprétation en contexte. De façon

manuelle, ce travail serait beaucoup plus fastidieux et ralentirait sans doute l'analyse des liens entre les différentes dimensions. Par ailleurs, le travail de comptage des occurrences de codes décrit plus haut se voit automatisé par l'utilisation du logiciel.

### ***Conclusion du chapitre***

Ce chapitre, étape cruciale de tout travail de recherche, s'est donné l'objectif de présenter de manière transparente et de détailler le protocole méthodologique que nous avons mis en place. Nous avons justifié du choix d'une posture de type CMS bien que notre objet ne porte pas sur un dispositif de management au sens strict : il est lié à notre volonté d'expliquer le paradoxe structurant du risque de normalisation. Ce risque appelle en effet une « visibilité des fermetures discursives » (Alvesson et Willmot, 2003) pour aller chercher les enjeux qui se situent derrière les discours de façade.

Notre recherche s'inscrit dans le PECP qui évince toute hypothèse d'ordre ontologique et cherche à construire une certaine intelligibilité du monde (Le Moigne, 2012). Il en ressort que la validité interne de notre travail est recherchée autour du principe d'adaptabilité : la connaissance offre-t-elle une compréhension de la situation cohérente avec l'expérience humaine de cette situation ? (Von Glasersfeld, 2001) La validité externe des connaissances produites se comprend autour de la notion de viabilité des repères produits. Dès lors, elle ne dépend pas d'une généralisation statistique mais plutôt d'une généralisation « analytique » au sens de Yin (2008) qui consiste à un enrichissement théorique.

Ce chapitre a aussi été l'occasion de présenter nos deux terrains méso : les PTCE BatirAS et Bou'Sol. Le premier, lauréat du premier AAP, a fait l'objet d'une analyse plus approfondie grâce à notre participation à la cellule accompagnement et évaluation du PTCE. Le second est lauréat du second AAP et c'est volontairement que nous l'avons sélectionné sur la base de ce critère afin d'analyser l'évolution du dispositif national, à travers sa mise en œuvre sous deux formes distinctes, puisque des changements relativement considérables se sont opérés entre les deux AAP.

Enfin, nous avons détaillé notre mode de collecte de données, principalement basé sur l'entretien semi-directif et l'observation participante, ainsi que notre mode d'analyse des données, centré sur un travail de codage à partir d'une grille semi-structurée.

## Partie II : Résultats et discussion

### Chapitre VI: Le dispositif PTCE:

- Résultat d'un nouveau référentiel d'action publique ?
- Niveau d'analyse macro

### Chapitre VII : Le PTCE BatirAS

- Un travail institutionnel difficile et un projet avorté
- Niveau d'analyse méso

### Chapitre VIII: Le PTCE Bou'Sol

- Un travail institutionnel d'hybridation des logiques et une pérennisation du projet
- Niveau d'analyse méso

### Chapitre IV : Perspectives comparatistes

- Comparaison des pratiques de confrontation et d'hybridation des logiques institutionnelles en fonction de la domination de la logique civique ou gestionnaire

### Chapitre IX : Discussion générale

- Contributions théoriques
- Apports méthodologiques
- Implications managériales
- Limites et perspectives de recherche



## Introduction de la partie II

---

La deuxième partie de la thèse présente l'analyse du matériau empirique que nous avons recueilli ainsi qu'une discussion des apports que nous en dégageons.

Le **chapitre VI** retrace le processus d'institutionnalisation du dispositif PTCE au niveau national. C'est l'occasion de caractériser les logiques institutionnelles à l'œuvre ainsi que les coalitions d'acteurs qui les soutiennent. Notre analyse révèle qu'*in fine*, le dispositif se voit dominé par une logique que nous qualifions de « logique gestionnaire de normalisation de l'ESS ». Cette logique supplante en effet progressivement la « logique civique de développement territorial alternatif », qui était portée par les concepteurs initiaux de la politique PTCE (l'inter-réseau de l'ESS). Son imposition se voit facilitée par le poids des acteurs qui la soutiennent : la majorité des acteurs publics qui institutionnalisent le dispositif, puisque ce sont eux qui détiennent le plus de pouvoir et qui ont par conséquent une influence sur la hiérarchisation des logiques institutionnelles en présence (Lawrence et Suddaby, 2006).

Les deux chapitres suivants (**chapitre VII** et **chapitre VIII**) restituent l'analyse des deux études de cas en se concentrant sur deux dimensions principales. Dans un premier temps ils s'attachent à analyser les antécédents des PTCE. Ils retracent alors la trajectoire de la « structure mère » du PTCE, son rôle dans l'émergence du pôle et les logiques institutionnelles qui caractérisent les projets avant leur « mise en dispositif », c'est-à-dire avant qu'ils remportent un des AAP et soient soutenus par l'Etat en tant que PTCE lauréats. Le choix de nous situer dans la première section à un niveau d'analyse strictement organisationnel en nous intéressant aux trajectoires du Comité d'Expansion 05 -le comité de bassin d'emploi des Hautes-Alpes qui porte le PTCE BatirAS-, et de Pain & Partage -l'association fondatrice du PTCE Bou'Sol- se justifie par la prédominance de ces deux organisations dans les pôles. Elles sont toutes les deux à l'origine de la création des PTCE et en assurent le pilotage et l'animation. Ainsi, pour comprendre le processus d'appropriation du dispositif par les deux projets étudiés, cette entrée par les antécédents et la trajectoire de la structure mère nous semble fondamentale. Nous changeons ensuite d'échelle d'analyse et privilégions le niveau méso pour nous intéresser à l'évolution des logiques institutionnelles au regard des pratiques de travail institutionnel mobilisées par l'ensemble des acteurs des pôles qui s'approprient le « dispositif » PTCE.

Il convient de préciser ici un aspect important quant à la nature des logiques institutionnelles à l'œuvre au niveau méso. Il se trouve en effet que les deux logiques principales que nous identifions au sein des deux PTCE sont les mêmes que celles identifiées au niveau macro : la logique civique de développement territorial et la **logique gestionnaire**. Cette dernière perd en revanche au niveau méso son qualificatif de « normalisation de l'ESS » puisque sa source d'identité –axe Y- (Lawrence et Suddaby, 2006) se transforme. Les acteurs des RTO qui soutiennent cette logique ne s'appuient pas sur les mêmes systèmes symboliques que les acteurs macro puisqu'ils ne cherchent plus à normaliser les pratiques de l'ensemble du champ de l'ESS mais plutôt à prioriser leur insertion efficiente dans l'économie de marché. Ainsi, bien que le contenu de toutes les autres catégories de l'axe Y reste inchangé, la source d'identité se transforme entre les niveaux macro et méso, comme nous pouvons le constater avec le tableau qui suit.

		<i>Logique gestionnaire au niveau MACRO</i>	<i>Logique gestionnaire au niveau MESO</i>
<b>Ecart avec la grille théorique</b>		<b>Proche de la logique marchande</b>	<b>Proche de la logique marchande</b>
<b>Axe Y</b>			
<i>Systemes symboliques</i>	Métaphore	PTCE comme Cluster de type ESS	PTCE comme Cluster de type ESS
	Source de légitimité	Retombées économiques	Retombées économiques
	Source d'autorité	Le marché	Le marché
	Source d'identité	Volonté de changer d'échelle et de « normaliser » l'ESS	Priorité d'insertion efficiente dans l'économie de marché
<i>Eléments normatifs</i>	Base de normes	Efficacité, rationalisation	Efficacité, rationalisation
<i>Eléments structurels (pratiques matérielles)</i>	Pratiques	Ventes et achats	Ventes et achats
	Mode de fonctionnement	Appel à projets Appel d'offres	Appel à projets Appel d'offres
	Instruments	Contrat	Contrat
	Fonctionnement économique	Activités économiques et croissance	Activités économiques et croissance

Dans le **chapitre IX**, nous prenons le temps de comparer les résultats obtenus sur les deux PTCE afin de visibiliser les écarts et convergences dans les deux processus de mise en œuvre du dispositif. Les relatifs succès (Bou'Sol) et échec (BatirAS) des deux processus de « mise en

dispositif » sont alors expliqués au regard de différents aspects. Nous verrons que le PTCE qui parvient à hybrider les logiques civique et gestionnaire : Bou'Sol, répond plus naturellement aux prescriptions du dispositif public et le mobilise surtout dans une dimension rhétorique. Le dispositif opère dans ce pôle un rôle de « couplage lâche » (Chiapello et Gilbert, 2011). Le PTCE dominé par la logique civique de développement territorial alternatif : BatirAS, se voit en revanche largement contraint par le dispositif, qui opère dans ce cas un « couplage serré » (*Ibid.*).

Enfin, le **chapitre X** propose une montée en généralité qui consiste à exploiter nos résultats afin d'en conceptualiser une partie. C'est l'occasion à ce stade de développer le concept de dispositif normalisateur que notre travail met au jour. C'est aussi l'occasion d'ébaucher un nouveau type de pratiques de travail institutionnel révélé par notre matériau empirique : les pratiques de résistance institutionnelle.



# Chapitre VI

---

## Le dispositif PTCE : résultat d'un nouveau référentiel d'action publique ?

---

Partie I : Protocole	<a href="#">Chapitre 1</a> : Le phénomène de polarisation territoriale : politiques publiques et littérature		
	<a href="#">Chapitre 2</a> : De l'action publique participative à la conception de dispositifs stratégiques	<a href="#">Chapitre 3</a> : Le dispositif comme véhicule et support des LI	
	<a href="#">Chapitre 4</a> : La « mise en dispositif » par les pratiques de travail institutionnel Problématique		
	<a href="#">Chapitre 5</a> : Cadre analytique et méthodologique		
Partie II : Résultats	<a href="#">Chapitre 6</a> : Le dispositif PTCE : résultat d'un nouveau référentiel ?	<a href="#">Chapitre 7</a> : BatirAS : un travail institutionnel difficile	<a href="#">Chapitre 8</a> : Bou'Sol : hybridation des logiques
	<a href="#">Chapitre 9</a> : Comparaison inter-		
	<a href="#">Chapitre 10</a> : Discussion générale		

# Plan du Chapitre VI

---

<b>6.1. Caractérisation des logiques institutionnelles en présence.....</b>	<b>174</b>
6.1.1. Les acteurs publics « identifiés » à la logique gestionnaire :.....	176
6.1.2. Les quelques acteurs publics « familiers » de la logique civique :.....	178
6.1.3. L'inter-réseau de l'ESS identifié à la logique civique .....	179
<b>6.2. Analyse néo institutionnelle de l'élaboration du dispositif PTCE .....</b>	<b>180</b>
6.2.1. L'institutionnalisation du dispositif PTCE .....	180
6.2.1.1. A l'origine, une démarche initiée par les réseaux de l'ESS autour d'une logique civique de développement territorial alternatif .....	180
6.2.1.2. Un environnement politique et légal particulièrement favorable pour lancer le dispositif PTCE.....	182
6.2.1.3. Des capacités opérationnelles de plus en plus limitées et l'apparition d'un « tournant gestionnaire » : domination de la logique gestionnaire .....	183
6.2.1.4. Séparation et pérennisation à la marge de la logique fondatrice .....	186
6.2.2. Analyse de la construction progressive du dispositif à travers ses textes de définition et d'encadrement .....	189
<b>6.3. Caractérisation du dispositif stratégique PTCE.....</b>	<b>191</b>

## Chapitre VI : **Le dispositif PTCE : résultat d'un nouveau référentiel d'action publique ?**

### *Introduction du chapitre*

Après avoir exposé notre démarche méthodologique dans le chapitre précédent, il nous revient désormais d'entamer la partie empirique de la thèse en nous intéressant dans un premier temps à la caractérisation du dispositif PTCE au niveau national ainsi que des logiques institutionnelles qui le configurent. Rappelons que l'enjeu principal de la thèse est bien d'appréhender de quelle manière le dispositif PTCE est mobilisé, mis en oeuvre et permet éventuellement aux projets de pôles de se consolider et de se pérenniser dans un contexte de pluralisme institutionnel. Les pratiques de travail institutionnel que nous chercherons à caractériser dans les deux études de cas visent en effet à « mettre en dispositif » des projets de polarisation territoriale. Sans postuler *a priori* du niveau de déterminisme du dispositif sur ces projets, il n'en demeure pas moins que ses caractéristiques intrinsèques devront être prises en compte par les acteurs locaux, ne serait-ce que pour répondre aux attentes du financeur public. Dès lors, il nous revient de caractériser précisément ce dispositif et les logiques institutionnelles qui le structurent, pour pouvoir ensuite dans les deux études de cas analyser leur niveau de compatibilité avec celles qui existent au sein des projets et le degré d'influence qu'elles y exercent.

Pour revenir précisément à ce chapitre, nous décrivons ici le processus d'institutionnalisation du dispositif PTCE, que nous appréhendons *a priori* comme une politique publique de type PVT. Nous commençons par caractériser les logiques institutionnelles qui structurent le champ de l'élaboration de la politique PTCE (6.1). Nous présentons à cet effet les coalitions d'acteurs qui soutiennent et incarnent les différentes logiques. Nous décrivons ensuite le processus d'institutionnalisation du dispositif PTCE (6.2) en mettant en évidence quatre phases charnières. La première concerne la démarche participative des fondateurs de la notion PTCE, qui l'ont envisagée au prisme d'une logique civique de développement territorial alternatif. La seconde a trait à l'appropriation du PTCE par les acteurs publics que nous considérons comme des « managers publics » au sens de Moore (1995) cherchant à associer des acteurs de la société civile à une démarche de création de valeur publique. Nous insistons sur le caractère particulièrement favorable de l'environnement politique et légal (Moore, 1995). La troisième phase éclaire le phénomène que nous qualifions de « tournant gestionnaire » dans le processus

d'élaboration de la politique PTCE. Nous associons partiellement ce phénomène à un déclin des « capacités opérationnelles » mais aussi et surtout à une imposition de la logique gestionnaire de normalisation de l'ESS. La dernière phase précise enfin comment la logique fondatrice cherche à perdurer dans ce contexte. Une fois ce processus analysé, nous présentons dans une dernière partie (6.3) une caractérisation plus fine du PTCE en tant que dispositif stratégique (Foucault, 1977) pour mieux définir l'intention qu'il sert et les rapports de force qui le structurent.

### **6.1. Caractérisation des logiques institutionnelles en présence**

Le travail de codage que nous avons réalisé sur le matériau empirique recueilli au niveau national de l'élaboration de la politique PTCE met en évidence l'existence de deux logiques institutionnelles bien distinctes. Au fil des entretiens réalisés, nous avons clairement observé deux manières différentes de construire du sens et de se représenter le réel. Alors que la première logique institutionnelle que nous qualifions de **logique civique de développement alternatif** envisage le PTCE comme une communauté de développement territorial solidaire, la seconde que nous qualifions de **gestionnaire de normalisation de l'ESS** l'appréhende comme un cluster de type ESS. Ces différentes conceptions sont la traduction de deux manières complètement distinctes d'appréhender non seulement l'objet PTCE mais aussi l'ESS en général ainsi que la conception de l'action publique.

La logique civique s'organise autour de systèmes symboliques liés au bien-être social, à l'émancipation, et fait reposer l'autorité sur des figures de militants. Les individus qui la construisent et la font vivre expriment clairement une visée normative de transformation sociale. Les pratiques matérielles qu'implique cette logique sont centrées sur des modes de coopération et d'association inter-acteurs. A travers ces pratiques, les individus aspirent à l'émergence de modes alternatifs de production et de consommation, émergence qui représente à leurs yeux la raison d'être de l'ESS. Si l'on compare cette logique institutionnelle, identifiée et caractérisée depuis le terrain, avec les typologies présentes dans la littérature et notamment celle que nous avons opérationnalisée pour le champ de l'ESS (3.2.2), on constate qu'elle hybride des éléments issus des logiques politique et réciproitaire.

D'un autre côté, le système symbolique de la logique gestionnaire s'organise autour du marché et du développement de l'activité économique par des mécanismes de rationalisation visant à obtenir de l'efficacité. L'efficacité est bien la visée normative première de cette logique. Les

individus mettent en œuvre des pratiques de structuration de l'activité économique à travers notamment un fonctionnement par les appels d'offres et les appels à candidature. Le contrat régit les relations inter-individuelles. La vision de l'ESS portée par cette logique est celle d'une économie trop marginale, et les pratiques matérielles des acteurs visent à susciter un « changement d'échelle » de l'ESS, à la faire grandir en insistant non sur son caractère politique mais avant tout sur le potentiel de croissance qu'elle recèle. Il s'agit donc bien d'une logique propre à notre terrain mais qui se rapproche de la logique marchande.

		<i>Logique civique de développement territorial alternatif</i>	<i>Logique gestionnaire</i>
<b>Ecart avec la grille théorique</b>		<b>Proche de la logique politique et réciproitaire</b>	<b>Proche de la logique marchande</b>
<i>Systemes symboliques</i>	Métaphore	PTCE comme Communauté de développement territorial solidaire	PTCE comme Cluster de type ESS
	Source de légitimité	Bien-être social et émancipation	Retombées économiques
	Source d'autorité	Militantisme	Le marché
	Source d'identité	Adhésion à des valeurs partagées	Volonté de changer d'échelle et de « normaliser » l'ESS
<i>Eléments normatifs</i>	Base de normes	Transformation sociale	Efficacité, rationalisation
<i>Eléments structurels (pratiques matérielles)</i>	Pratiques	Construction de liens sociaux et d'alternatives socioéconomiques	Ventes et achats
	Mode de fonctionnement	Coordination inter-acteurs	Appel à projets Appel d'offres
	Instruments	Association	Contrat
	Fonctionnement économique	Coopération et externalités positives	Activités économiques et croissance

**Tableau 12 :** Caractérisation des logiques institutionnelles en présence dans l'élaboration de la politique PTCE  
**Source :** élaboration par l'auteur

En examinant la récurrence de ces logiques dans les entretiens que nous avons menés, nous avons pu y associer les acteurs qui les représentent et qu'elles structurent et identifier ainsi des coalitions. Pour décrire les différentes coalitions d'acteurs qui soutiennent et incarnent les logiques institutionnelles, nous nous appuyons sur la typologie de Pache et Santos (2013). Nous

pouvons ainsi donner à voir les différents niveaux d'adhésion de ces acteurs tout en décrivant les coalitions dans lesquelles ils s'inscrivent. Notre analyse met en évidence trois coalitions bien distinctes : les acteurs publics sont pour la plupart « identifiés » à la logique gestionnaire, mis à part les quelques-uns qui forment la coalition d'acteurs « familiers » de la logique civique. La dernière coalition, celle qui a fondé l'objet PTCE et qui se compose des différents réseaux de l'ESS, est « identifiée » à la logique civique.

### 6.1.1. Les acteurs publics « identifiés » à la logique gestionnaire :

La grande majorité des acteurs publics que nous avons interrogés se retrouvent dans cette coalition d'acteurs. Le **directeur adjoint du cabinet ministériel de l'ESS** joue un rôle prédominant dans cette coalition puisqu'il s'agit du coordinateur principal de la politique et qu'il est également commanditaire des missions d'audit sur lesquelles il s'appuie pour faire évoluer la politique. Issu du milieu des banques d'affaires, il était auparavant salarié de l'Autorité des marchés financiers. Nous le considérons comme un acteur « identifié » à la logique gestionnaire puisqu'il y adhère fortement et suit les prescriptions qu'elle implique. Son parcours professionnel et sa vision de l'ESS le poussent en effet à une volonté de rationalisation et de « normalisation » de l'ESS. Dans l'extrait d'entretien ci-dessous, on voit bien qu'il considère la légitimité des PTCE au regard de leurs résultats et de leur portage par un chef d'entreprise expérimenté et rigoureux :

*« On peut dire que l'intuition des PTCE est bonne, en revanche il n'y a pas eu de véritable étude d'impact sur l'ensemble des pôles. Le fer de lance, la tête de gondole en fait des PTCE c'est le pôle Sud Archer qui est exceptionnel avec Christophe Chevalier qui est un chef d'entreprise incroyable. Lui il sait porter et renouveler le projet mais ce n'est pas du tout le cas de l'ensemble des pôles. »*

Plus largement, le directeur adjoint du cabinet ministériel plaide pour une structuration de l'ESS sous le modèle anglo-saxon du *social business*. Pour lui, ce n'est ni le collectif ni l'idée de citoyenneté et d'émancipation qui priment, mais bien la réalisation d'activités économiques avec un investissement des profits dans des activités sociales. Il met donc la focale sur la figure de l'entrepreneur et sur sa capacité d'inventivité, pour structurer de l'activité locale qui irrigue le territoire de son projet. Lorsqu'il évoque l'ESS, c'est toujours par le prisme de l'entrepreneuriat social et lorsqu'il envisage son évolution, le souci permanent qui jalonne ses propos est celui d'une « normalisation » du champ. Par normalisation, nous entendons une séparation de l'ESS de sa dimension politique historique. Pour le directeur adjoint, celle-ci est

un poids qu'il s'agit d'évincer. Le besoin primordial de l'ESS est à ses yeux de s'insérer dans l'économie de marché, et non de travailler à des propositions d'alternatives. D'ailleurs sa vision de l'ESS contraste très largement avec celle du chargé de mission de la DGCS, qui incarne la coalition des quelques acteurs publics familiers de la logique civique. Il exprime cette divergence de façon claire dans l'extrait d'entretien qui suit :

*« Nous on a donné les lignes de conduite, les critères, on a fait en sorte que tout ça soit plus exigeant, ce n'était pas forcément ce que souhaitait la DGCS mais on l'a imposé, au final on a eu une sélection plus forte avec des choix de PTCE sur des critères beaucoup plus objectifs. »*

Les fonctions politiques du directeur adjoint lui octroient un pouvoir conséquent sur l'élaboration de la politique PTCE. Mais au-delà son rôle, la plupart des acteurs publics qui travaillent à l'élaboration de la politique PTCE rejoignent la coalition qu'il « dirige ». Ainsi et d'après la littérature (Greenwood et al., 2011), le **pouvoir** détenu par cette coalition va lui donner un rôle prépondérant dans la reconnaissance des logiques institutionnelles en présence et leur hiérarchie dans le dispositif.

La représentante de la direction ESS de la CDC souligne aussi que le soutien de l'institution est fondé sur la dimension économique des PTCE. Conformément à la grille que nous avons élaborée plus haut, ce sont bien les retombées économiques qui priment et fondent la légitimité des PTCE et non le bien-être social. On voit donc bien une fois de plus la logique gestionnaire prendre forme au sein de cette coalition :

*« Ce qui nous intéressait nous c'est que c'est des coopérations économiques donc il y a des modèles économiques, des modèles d'activité, nous c'est notre ADN c'est la coopération entre une diversité d'acteurs : des collectivités locales, des entreprises, des organisations de l'ESS »*

La déléguée interministérielle à l'ESS nommée en 2015 adhère également à la logique gestionnaire. Issue du secteur industriel et rattachée au Trésor, elle suit les modes de fonctionnement prescrits par cette logique. Par exemple et comme nous l'expliquerons plus bas, alors même que l'inter-réseau fonctionne par un mode de coordination, elle en met les membres en concurrence en proposant un appel d'offres pour animer la démarche PTCE.

D'une manière plus générale, nous constatons qu'au sein de cette coalition d'acteurs, l'adhésion à la logique gestionnaire va de pair avec une conception de l'action publique proche du New Public Management. Pour ces acteurs, il s'agit avant tout d'accentuer le contrôle sur les résultats

et souvent comme nous l'avons vu, en mobilisant des outils et en se calquant sur des normes d'efficacité directement issues du secteur privé.

### 6.1.2. Les quelques acteurs publics « familiers » de la logique civique :

Une très petite minorité d'acteurs publics refuse la logique qui structure la coalition que nous venons de décrire. Ces acteurs sont, au sens de la typologie de Pache et Santos (2013) « familiers » de la logique civique. Autrement dit, ils partagent un certain nombre de prescriptions de cette logique sans les appliquer systématiquement et sans s'y identifier complètement. L'acteur dominant qui incarne cette logique est **le chef de la mission Innovation et Expérimentation Sociale de la DGCS**. Il se montre très réfractaire à la logique gestionnaire et son positionnement diverge radicalement de celui du directeur adjoint du cabinet ministériel. Son adhésion à la logique civique s'explique notamment par son parcours. Jusqu'à la nomination d'une déléguée interministérielle à l'ESS rattachée au Trésor en 2015, il dirigeait depuis 2006 l'ex DIEESES (délégation interministérielle à l'expérimentation, à l'innovation, et à l'économie sociale) devenue par la suite une mission intégrée à la DGCS. Au-delà des dix années passées dans l'administration de l'ESS, il en partage les valeurs fondatrices et insiste sur la dimension politique et citoyenne. Il envisage l'ESS non pas comme une économie de la réparation, ni comme une forme d'économie à « normaliser » mais place indiscutablement la focale sur le collectif :

*« Pour moi ce qui fonde l'économie sociale c'est le collectif, le social il est en amont de l'économie. On met le social c'est-à-dire le collectif avant, on est social et ensuite on est dans tous les secteurs d'activité possible, il n'y a pas de raisons qu'on soit dans certains et pas dans d'autres. »*

Nous ne considérons pas que le chef de la mission innovation et expérimentation sociale est complètement identifié à la logique civique parce qu'il refuse certaines prescriptions qu'elle induit. Par exemple, il s'oppose à la charte proposée par le Labo de l'ESS, qui, insatisfait par la définition de la loi, cherche à rassembler les PTCE autour de valeurs communes et propres à la logique civique :

*« La fameuse charte proposée par le Labo de l'ESS, je pense que c'est une erreur, parce qu'il y a une loi qui s'inscrit dans le cadre du texte de loi et puis si la loi laisse des espaces qu'ils prennent ces espaces. »*

Soulignons aussi que ce chef de mission dispose d'un degré de pouvoir relativement faible. Ses responsabilités professionnelles ont progressivement décliné et son discours témoigne d'une vision diamétralement opposée à celle du directeur adjoint du cabinet ministériel. D'après les travaux de Greenwood et al., (2011), il aura donc une faible influence sur la reconnaissance et la hiérarchie des logiques institutionnelles en présence dans le dispositif.

### 6.1.3. L'inter-réseau de l'ESS identifié à la logique civique

Le Labo de l'ESS, le RTES, le CNCRESS, le réseau COORACE et le MES, que nous avons présentés en partie 1.2.4. constituent l'inter-réseau de l'ESS à l'initiative de l'objet PTCE. Cet inter-réseau s'occupe de coordonner la démarche, surtout avant que l'Etat se l'approprie et mette en place des appels à projets interministériels. L'ensemble de ces organisations, bien que chacune ait ses spécificités et défende un aspect particulier de l'ESS, a pour mission de promouvoir l'ESS et de contribuer à son développement. Elles défendent toutes l'approche historique de l'ESS et s'opposent souvent publiquement aux conceptions de type entrepreneuriat social à l'américaine.

Afin de donner à voir comment se manifeste la conception défendue par l'inter-réseau, citons un extrait du discours de Claude Alphanéry<sup>29</sup> lors des cinquièmes journées nationales des PTCE :

*« Nous vivons dans une économie qui privilégie le capital face à la population, il y a eu un basculement neo libéral avec Reagan, avec Thatcher, tout ceci a dévié l'économie : elle s'est engagée dans une course effrénée vers la compétitivité et le profit fondé sur la financiarisation de l'économie. L'explosion des NTIC qui devraient être un atout majeur fait souvent le plus gros bénéfice des multinationales. Dans cette déviation vers l'économie financière se sont multipliées des initiatives visant à réparer les dégâts de cette économie, en créant l'IAE, en préservant l'environnement la santé la culture les biens communs en s'appuyant sur les échanges de proximité. A la fois réparent les effets destructeurs mais aussi amorcent d'autres modes d'aménagement du territoire. Pour chacune de ces initiatives ce sont de nouvelles façons de produire, de consommer, d'échanger... Ces initiatives sont devenues de plus en plus nombreuses, mais très dispersées et fragmentées, très peu médiatisées donc leur rôle de pionnier, leur impact sur l'économie territoriale et globale n'a pas été suffisamment reconnu. Donc l'histoire des PTCE c'est ça : c'est la volonté de faire connaître l'existence de toutes ces initiatives, leurs valeurs de cohésion*

---

<sup>29</sup> Pour rappel, Claude Alphanéry, figure de la résistance française, a été l'initiateur de la démarche PTCE

*sociale sous l'angle particulier de la coopération. [...] Je reviens à mon expérience de la résistance : on ne l'a pas fait tant qu'on a pas été unis. Le contexte est différent nous ne sommes pas occupés mais nos oppresseurs sont beaucoup moins visibles et repérables : nous sommes dans la même situation : il faut absolument promouvoir la capacité des citoyens pour s'approprier l'économie ! »*

Bien que cet inter-réseau soit à l'origine de la démarche PTCE, il a un très faible degré de pouvoir dans l'élaboration du dispositif, une fois institutionnalisé. La logique institutionnelle qu'il défend a donc peu de chance d'après Greenwood et al. (2011) de se voir priorisée dans la construction du dispositif. En témoigne le discours de la déléguée générale du Labo de l'ESS :

*« Et au deuxième appel à projets, c'est pire je dirais, ils ont tout fait tout seuls ils nous ont même pas sollicités, on a été hors-jeu total. »*

## **6.2. Analyse néo institutionnelle de l'élaboration du dispositif PTCE**

La caractérisation des logiques institutionnelles qui structurent le dispositif PTCE ainsi que différentes coalitions d'acteurs qui y adhèrent nous donnent une base pour désormais analyser de manière plus fine le dispositif PTCE. Dans un premier temps (6.2.1) nous nous intéresserons à l'évolution de ces logiques dans le processus d'institutionnalisation du PTCE. Ensuite (6.2.2), forts de ces éléments, nous nous attacherons à une analyse du dispositif en mobilisant non plus les discours, mais les textes de loi et les définitions successives qui l'ont encadré, en gardant à l'esprit qu'un dispositif foucaldien (1977), plus qu'un simple instrument, est un réseau d'éléments hétérogènes. Ces textes en font donc partie.

### **6.2.1. L'institutionnalisation du PTCE**

#### **6.2.1.1. A l'origine, une démarche initiée par les réseaux de l'ESS autour d'une logique civique de développement territorial alternatif**

Entre 2009 et 2010, le Labo de l'ESS, *think tank* de l'économie sociale et solidaire lance à l'initiative de son président Claude Alphandéry, ancien résistant et chantre de l'ESS, une série de réunions de travail cherchant à regrouper toutes les têtes de réseau et mouvements du secteur pour réfléchir à la construction d'un projet commun. Ces deux années d'échange débouchent sur la publication d'un ouvrage collectif : Pour une Autre Economie, en 2010 qui développe « 60 propositions pour changer de cap ». Parmi ces propositions, la n°16 vise à « *expérimenter et labelliser des pôles de coopération territoriaux* ». Les contributeurs y revendiquent la

reconnaissance et la visibilité des formes de coopération territoriale initiées par des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (OESS) autour de projets de développement local durable. Leur idée est à la fois de mettre en lumière les initiatives de polarisation existantes, pour qu'elles puissent bénéficier d'un meilleur soutien, et de susciter l'expérimentation de nouveaux projets, pour développer ce modèle de développement territorial, ancré dans les principes de l'ESS. La publication de l'ouvrage collectif suscite une véritable émulation au sein des contributeurs au point que le Labo de l'ESS décide d'organiser, dès 2011, des « Etats Généraux de l'ESS ». Pour préparer cet événement, les différents acteurs œuvrent à la rédaction de « cahiers d'espérance » qui sont synthétisés et regroupés dans différentes thématiques. La notion de Pôle Territorial de Coopération Economique s'inscrit dans la thématique « coopérer et mutualiser » et fait l'objet d'un intérêt croissant. D'ailleurs, suite aux Etats Généraux de l'ESS, le Labo de l'ESS, de concert avec les autres têtes de réseau (COORACE, MES, RTES, CNCRESS) décide de lancer un appel à intérêt pour repérer, analyser et accompagner les projets se reconnaissant comme PTCE. Sur les cent candidatures reçues, vingt pôles sont considérés comme suffisamment emblématiques et représentatifs pour être désignés comme « pôles témoins » et faire l'objet d'un suivi régulier.

L'analyse des communications publiques des fondateurs du PTCE révèle une volonté marquée de transformation sociale :

*« Résistance, Expérimentation, Vision : REV, c'est le rêve que nous partageons » (Claude Alphandéry) « Longo Maï, Ardelaine, le Larzac, le REAS... tout cela, ce sont des précurseurs des PTCE » (Michel Adam)*

Leur objectif initial consiste à favoriser l'émergence de modes alternatifs de production, de consommation, de répartition des richesses, en envisageant les PTCE comme outil de développement territorial alternatif. Les « pratiques matérielles et constructions symboliques » (Friedland et Alford, 1991) qui guident les acteurs se structurent autour d'une volonté de transformation et d'émancipation. Nous caractérisons la logique institutionnelle qui les rassemble de **logique civique de développement territorial alternatif**. Les « cahiers d'espérance » préparés en amont des Etats Généraux de l'ESS et dans lesquels la proposition de développement des PTCE a émergé se structurent par exemple avec des propos introductifs intitulés pour chaque thématique : « *synthèse des indignations* ».

Un détour par la toute première définition co-rédigée par les fondateurs permet de mieux cerner l'esprit initial du dispositif PTCE. Elle stipule qu'un PTCE est :

« un regroupement sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable ».

La présence d'une entreprise classique n'est donc pas posée comme une obligation, et si elle est envisagée, c'est sous la forme de « *PME socialement responsables* ».

#### **6.2.1.2. Un environnement politique et légal particulièrement favorable pour lancer le dispositif PTCE**

Au moment de l'effervescence autour des PTCE suite aux Etats Généraux et à l'appel à intérêts, le contexte administratif et politique se montre particulièrement favorable au développement institutionnel des PTCE. On retrouve donc là un des trois sommets du triangle stratégique de Moore (1995) à propos des conditions d'émergence d'une politique de type PVT. En 2013, un poste de ministre délégué à l'ESS est créé et rattaché au ministère de l'économie. Un des objectifs phares du mandat de Benoît Hamon, qui occupe ce poste, est de créer une loi sur l'ESS. Dès lors, la direction du cabinet ministériel se positionne comme « manager public » (Moore, 1995) cherchant à révéler les préférences collectives en associant les acteurs de l'ESS à la rédaction de cette loi. En parallèle Benoît Hamon et la ministre de l'égalité des territoires et du logement (Cécile Duflot) lancent un premier appel à projets (AAP) interministériel PTCE cofinancé avec la Caisse des Dépôts (CDC). En janvier 2014, 23 lauréats sont primés et bénéficient d'un soutien financier d'une durée de trois ans. Ce sont les administrations des ministères impliqués qui participent au comité de sélection, et non pas les cabinets directement. Des experts sont aussi sollicités pour avis consultatif, dont certains désignés par le Labo de l'ESS.

Quelques mois plus tard, la notion de PTCE fait l'objet d'un article à part entière dans la loi sur l'ESS, qui se veut co-rédigé avec l'ensemble de ses fondateurs cités dans la partie précédente. C'est bien le cabinet ministériel qui prend l'initiative d'une reconnaissance législative des PTCE, en témoignent les propos de la déléguée générale du Labo de l'ESS :

*« c'était pas forcément une demande de notre part l'article 9, franchement on n'y pensait pas, et c'est venu du ministère qui a dit : mais nous on voudrait que les pôles ils existent, voilà. »*

Le chef de la mission Innovation et Expérimentation Sociale de la DGCS, qui joue un rôle important dans l'élaboration de la politique PTCE, souligne :

*« On a écrit la définition des PTCE beaucoup en lien avec l'expérimentation qui était en train de se faire. Le 1<sup>er</sup> AAP a précédé le vote de la loi, on est plutôt partis sur l'idée du PTCE tel qu'il avait été un peu structuré par le Labo de l'ESS. Il faut bien reconnaître que nous on a commencé à discuter des PTCE au sein du Conseil Supérieur de l'ESS et d'une commission qui s'appelle la Commission Economique on a eu une première présentation par Le Labo de l'ESS de ce qu'était le PTCE. »*

Tous les « ingrédients » nécessaires à la construction d'une politique de type **PVT** sont à ce stade du processus réunis pour une démarche de révélation de valeur publique. On retrouve en effet les trois sommets du triangle stratégique (Moore, 1995) : (1) les objectifs sont clairs, (2) le contexte politique et le cadre légal est favorable (*authorizing environment*) pour que la politique se construise autour des besoins exprimés par les citoyens et ces derniers se voient consultés et intégrés dans cette politique, (3) la politique est opérationnellement et administrativement faisable, c'est-à-dire dotée des ressources financières et humaines nécessaires. En revanche et malgré ces conditions favorables, le processus va progressivement s'éloigner des principes relatifs à la PVT comme nous le verrons dans les paragraphes suivants.

D'ailleurs, soulignons que dans cette phase du processus d'institutionnalisation, les managers publics s'emparent de l'objet PTCE pour lutter contre le « déficit démocratique » puisque les initiateurs de l'objet expriment explicitement leur insatisfaction face aux réponses actuelles aux besoins sociaux et revendiquent une forte dynamique de transformation sociale. Rappelons que la littérature identifie à partir de là un risque d'instrumentalisation, qui reviendrait pour l'Etat à proposer des politiques de type PVT non pas pour leurs caractéristiques intrinsèques mais plutôt dans une optique de « recherche de crédit politique » (Weaver, 1986 ; Hood, 2011). Crédit largement érodé dans un contexte de crise multidimensionnelle.

#### **6.2.1.3. Des capacités opérationnelles de plus en plus limitées et l'apparition d'un « tournant gestionnaire » : domination de la logique gestionnaire**

En avril 2014, Benoît Hamon est nommé ministre de l'éducation nationale et remplacé par Valérie Fourneyron puis Carole Delga qui sont secrétaires d'Etat non seulement à l'ESS mais aussi au commerce, à l'artisanat et à la consommation. Les capacités organisationnelles du cabinet en termes de ressources deviennent donc d'autant plus limitées. Pour autant, les

managers publics des administrations et de la CDC restent impliqués dans la démarche PTCE et la CDC se positionne d'ailleurs comme financeur principal du second AAP.

C'est à partir de ce moment que nous identifions un **tournant gestionnaire**. L'appropriation du dispositif PTCE par les pouvoirs publics induit *de facto* un processus d'institutionnalisation qui introduit une logique institutionnelle que nous qualifions d'« importée » et qui guide les rationalités et comportements des managers publics impliqués dans la démarche. Nous qualifions plus précisément la logique « importée » de **logique gestionnaire de normalisation de l'ESS**. Bien que chaque ministère impliqué dans les deux AAP ait ses propres intérêts, sa propre vision des PTCE et des politiques de soutien afférentes, nous constatons un fort accent sur les notions d'efficacité et d'entrepreneuriat.

Alors même que le cahier des charges du premier AAP avait été rédigé de façon collective par l'ensemble des administrations et des têtes de réseau de l'ESS, la mission d'évaluation qui va très largement conditionner le cahier des charges du second AAP a été confiée au Secrétariat Général de Modernisation de l'Action Publique (SGMAP) et réalisée par des cabinets de consultants sous-traitants. Le cabinet ministériel, commanditaire de cette mission, se montre de plus en plus désireux de l'élaboration de critères de sélection des PTCE plus stricts. D'après le directeur adjoint du cabinet :

*« Les réseaux travaillaient, enfin un des réseaux travaillait en particulier pour que la loi ne se traduise pas par l'octroi d'un label PTCE à certains d'entre eux et pas à d'autres, pour rester dans cette logique de dynamique, qui en fait n'apporte rien, enfin ils font plus des autodiagnostic, ils se font plaisir »*

La focale se déplace des relations aux résultats et les influences de type **NPM** sont évidentes. La mission d'évaluation insiste sur la notion de performance et caractérise les pôles au regard de leur « *intégration dans des chaînes de valeur* ». Le SGMAP suggère de « *renforcer les attentes en termes de modalités de coopération avec l'économie classique* » avec ce postulat implicite mais parfois clairement exprimé d'une meilleure efficacité de l'économie classique et d'une dévalorisation des projets de développement territorial, alors même que, comme le remarquent un certain nombre d'interrogés, il n'y a pas d'antinomie entre les deux et un projet de développement territorial peut tout à fait avoir une dimension entrepreneuriale forte. Les références discursives à la performance et au contrôle des résultats, propres au NPM, se font de plus en plus présentes :

*« on avait fait des benchmarks avec les Pôles de compétitivité, ils [le cabinet ministériel] étaient très preneurs de ce genre d'expériences dans d'autres mondes, pas loin d'eux » (directrice de projets du SGMAP)*

D'ailleurs, dans l'essentiel de ses communications publiques, Carole Delga, secrétaire d'Etat chargée de l'ESS lors du second AAP qualifie les PTCE de « pôles de compétitivité de l'ESS » et souhaite même leur attribuer cette appellation, décriée par les réseaux.

Suite à l'évaluation menée par le SGMAP, les recommandations formulées sont adoptées dans leur quasi-intégralité. Le décret d'application et le cahier des charges du second AAP lancé en 2015 exigent des critères de sélection plus stricts des PTCE notamment au travers des deux obligations controversées de portage des pôles par une personne morale et d'obligation de la présence d' « au moins une entreprise de l'ESS et une entreprise classique ». D'après le chef de mission de la DGCS, opposé à cette mesure :

*« Le vrai problème il est là de dire qu'il peut n'y avoir qu'une entreprise de l'ESS, on peut se retrouver avec toutes les magouilles possibles, on crée une association ad hoc on dit il y en a une et on peut faire n'importe quoi derrière »*

Aussi, le décret d'application insiste particulièrement sur la part d'autofinancement dans le modèle économique ainsi que sur la sécurisation des hypothèses du plan de financement. Le nombre de candidatures passe alors de 183 pour le premier AAP à 123 pour le second, marquant une insatisfaction croissante de la part des acteurs. Pourtant, les managers publics, notamment au niveau de la direction du cabinet ministériel maintiennent leur engagement dans la démarche et continuent à soutenir le dispositif PTCE malgré un manque significatif de ressources financières. D'après le directeur adjoint du cabinet :

*« J'ai mené un travail qui m'a conduit à évangéliser beaucoup de mes collègues dans les autres cabinets pour qu'ils participent à l'effort sur le sujet des PTCE [...] pour le deuxième appel à projets il y avait six ministères mobilisés ! Ça a été un travail titanesque de réussir à réunir 3 millions d'euros, c'est totalement disproportionné en négociation avec les cabinets, en implication de chacun, en travail... »*

Les montants apportés par les ministères impliqués (secrétariat d'Etat chargé du commerce, de la consommation, de l'artisanat et de l'ESS, éducation nationale, outre-mer, égalité des territoires) sont en effet très faibles et la CDC se positionne comme financeur principal. Le Labo de l'ESS, très impliqué au début de la démarche, en est évincé à ce moment-là et aucun de ses membres ne participe au comité d'experts pour la sélection des PTCE. La déléguée générale du Labo de l'ESS nous dit :

« Et au deuxième appel à projets, c'est pire je dirais, ils ont tout fait tout seuls ils nous ont même pas sollicités, on a été hors-jeu total. »

Les managers publics, principalement au niveau du cabinet ministériel et en la figure du directeur adjoint, sont dans une démarche affichée de création de valeur publique, mais qui selon eux doit paradoxalement se traduire par une approche « *moins consensuelle* ». Le pouvoir en termes d'initiative législative détenu par les membres adhérant à la logique institutionnelle gestionnaire de normalisation de l'ESS lui confère une centralité plus forte (Kim et al, 2007). La rédaction du décret conditionnant le second AAP impose la définition des PTCE relative à la logique institutionnelle gestionnaire de normalisation de l'ESS. Dès lors, elle devient dominante dans l'évolution du dispositif PTCE et évince la logique civique de développement territorial alternatif.

Le second appel à projets traduit explicitement **l'intention stratégique** de normalisation de l'ESS portée par le dispositif aussi bien dans les critères de sélection des pôles que dans leur répartition géographique. Alors même que certaines régions regroupent des foisonnements d'initiatives de polarisation spontanées, comme la région Rhône-Alpes, en raison de spécificités territoriales qui lui sont propres, d'autres en recensent « naturellement » moins. Or, les 23 lauréats choisis ont été répartis équitablement sur le territoire, comme si l'Etat pouvait décréter d'une homogénéité spatiale des projets de PTCE sur le territoire national.

#### 6.2.1.4. **Séparation et pérennisation à la marge de la logique fondatrice**

Etant donné que les fondateurs de la notion PTCE ne se reconnaissent pas dans l'évolution du dispositif institutionnalisé, ils cherchent à pérenniser, à la marge de la politique publique, la logique civique de développement territorial alternatif. La déléguée générale du Labo de l'ESS se félicite de ne pas avoir participé à la sélection des lauréats des AAP, qu'elle estime insatisfaisante et infidèle à la conception des fondateurs. Néanmoins, Le Labo de l'ESS continue à mener des travaux de caractérisation des projets qui se reconnaissent PTCE, lauréats ou non des AAP. D'ailleurs, une charte a été rédigée et vise à délimiter le périmètre des PTCE par la signature des pôles qui se reconnaissent comme tels, lauréats ou non des AAP. Dans la typologie de Besharov et Smith (2014), on se retrouve à ce stade dans une configuration de type « séparation » (*estrangement*) avec la domination de la logique gestionnaire et la pérennisation de la logique civique à la marge. L'inter-réseau (Labo de l'ESS, MES, CNCRESS, RTES) fondateur des PTCE continue à organiser des rencontres et séminaires malgré un manque de

moyens et une coordination difficile. Lors d'un de ces événements, un président de CRESS déclare :

*« la question du pilotage mérite d'être approfondie parce qu'on en est en train de se la faire confisquer par les pouvoirs publics , attention à ne pas se faire instrumentaliser ou confiner dans des espaces d'objectifs politiques qui ne sont pas ceux que nous citoyens avons définis , c'est à nous de préserver tout ce que nous avons pu capitaliser »*

Il ressort de ces différents moments d'échange que l'essentiel du dispositif institutionnalisé PTCE s'éloigne très largement de l'idée de ses fondateurs ainsi que des besoins des potentiels porteurs de projets de pôles. Ce qui contribue directement à interroger la PVT puisque derrière une démarche participative, ce qui fait valeur reste déterminé au regard du référentiel d'action des managers publics aux manettes de la politique publique. Nous nous trouvons alors dans le cas de figure évoqué par Esposito (2014) : l'approche par la valeur publique est utilisée par les organisations publiques pour gagner de la légitimité mais ne soutient pas une réelle démocratisation du processus de décision. Elle défend plutôt le maintien du *statu quo* en annihilant la dimension de transformation sociale au cœur de la démarche initiale. D'après le directeur adjoint du cabinet ministériel :

*« les personnes qui sont arrivées défendre les PTCE sont arrivées avec un truc militant anticapitaliste, c'est-à-dire nous on va faire des pôles de coopération parce qu'on est pas pour la compétitivité et donc comme on n'est pas pour la compétitivité et ben vous allez nous favoriser en nous donnant des subventions, en fait ça s'est arrêté là mais derrière il n'y a pas de réflexion de fond sur qu'est-ce qu'un PTCE inscrit dans le territoire dans la durée et qu'est-ce qu'il faut pour son développement »*

La frise chronologique qui suit (figure 11) schématise le processus d'institutionnalisation que nous venons de décrire et permet de visualiser le « tournant gestionnaire » identifié, entre les deux AAP interministériels : on y retrouve alors le passage de la logique civique à la logique gestionnaire.

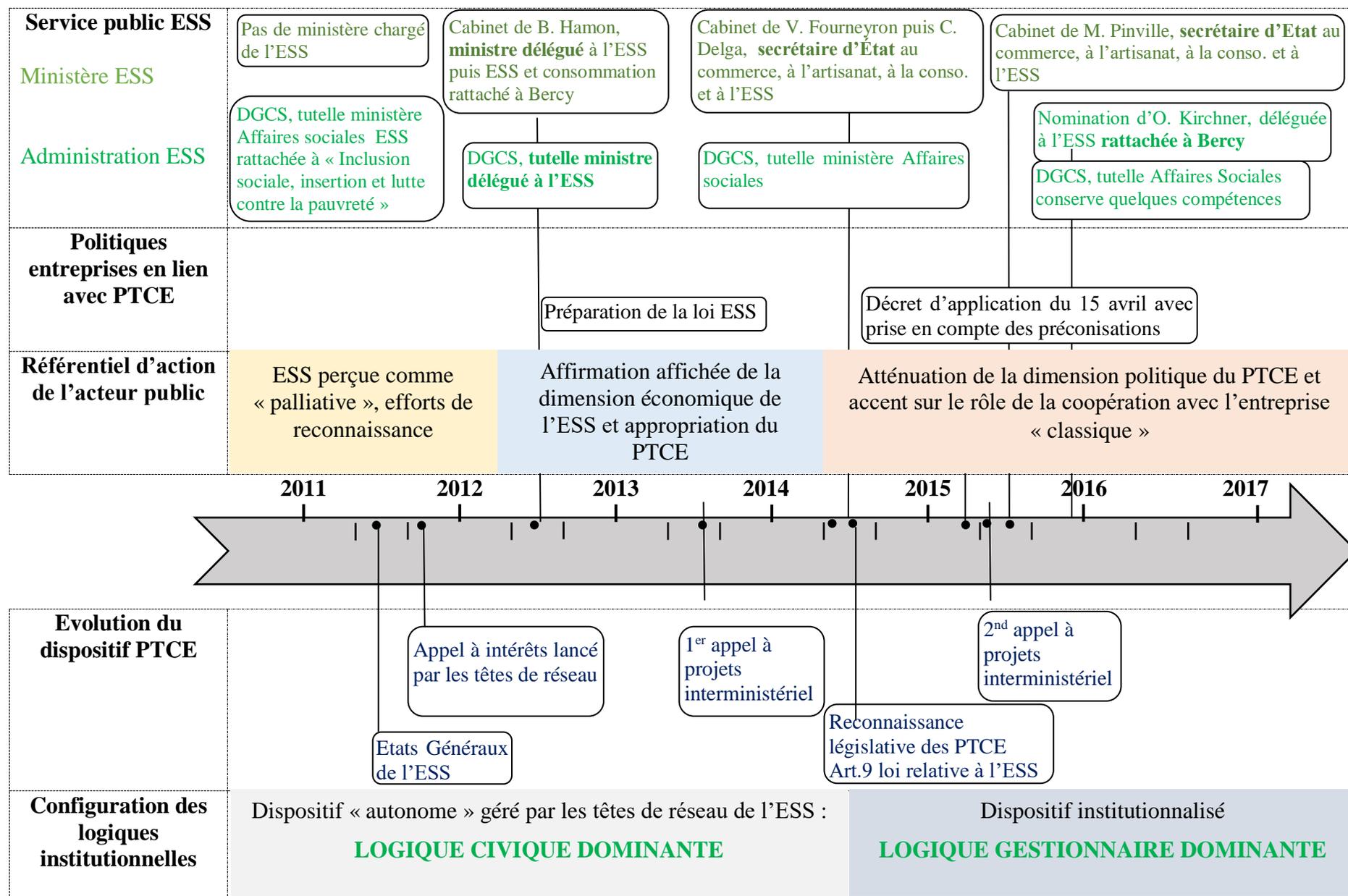


Figure 11 : Processus d'élaboration de la politique PTCE en fonction des contextes institutionnel et politique  
Source : élaboration par l'auteur

## 6.2.2. Analyse de la construction progressive du dispositif à travers ses textes de définition et d'encadrement

Afin de visualiser de manière plus précise l'évolution des logiques institutionnelles impliquées dans la construction du dispositif PTCE, nous nous concentrons ici non plus sur les discours des acteurs mais sur les textes qui ont successivement défini le PTCE. Les évolutions pourraient sembler mineures mais traduisent d'après notre analyse le changement institutionnel que nous avons observé et met en évidence l'introduction progressive de la logique gestionnaire de normalisation de l'ESS. D'ailleurs, nous remarquons que conformément à la conception foucauldienne (1977), le dispositif PTCE se construit par stratifications successives. D'après Aggeri (2014) : « *cette historicité demande au « chercheur-archéologue » d'étudier la formation historique de ces strates et les effets qu'elles ont produits.* » C'est ce que nous avons fait dans la partie précédente en décrivant le processus d'institutionnalisation du dispositif PTCE et notamment l'évolution des logiques institutionnelles qui le structurent, schématisée dans la figure 11 plus haut. Et c'est aussi précisément ce que nous nous efforçons de faire ici en nous focalisant non plus sur l'analyse globale du processus mais sur l'évolution des textes qui encadrent et définissent le dispositif PTCE.

Nous prenons soin de visibiliser les écarts entre les différentes définitions dans la figure 12 qui suit. Elles se résument à trois quatre points principaux :

(1) la disparition des « PME socialement responsables » au profit de tout type d'« entreprises » dans l'article de loi. Evolution qui élargit la coopération tous azimut alors même que l'inter-réseau choisissait d'en définir les conditions ;

(2) la hiérarchisation des parties prenantes par l'introduction de la locution « en lien avec » dans l'article de loi puis par le caractère uniquement facultatif de la présence de parties prenantes hors entreprises de l'ESS et entreprises classiques. Or, l'inter-réseau valorisait fortement la présence d'autres parties prenantes ;

(3) l'étouffement de la dimension politique ou émancipatrice du projet avec un accent sur la dimension entrepreneuriale des projets et sur le rôle de l'économie classique ;

(4) l'obligation de portage du PTCE par une personne morale pour pouvoir bénéficier du soutien public.

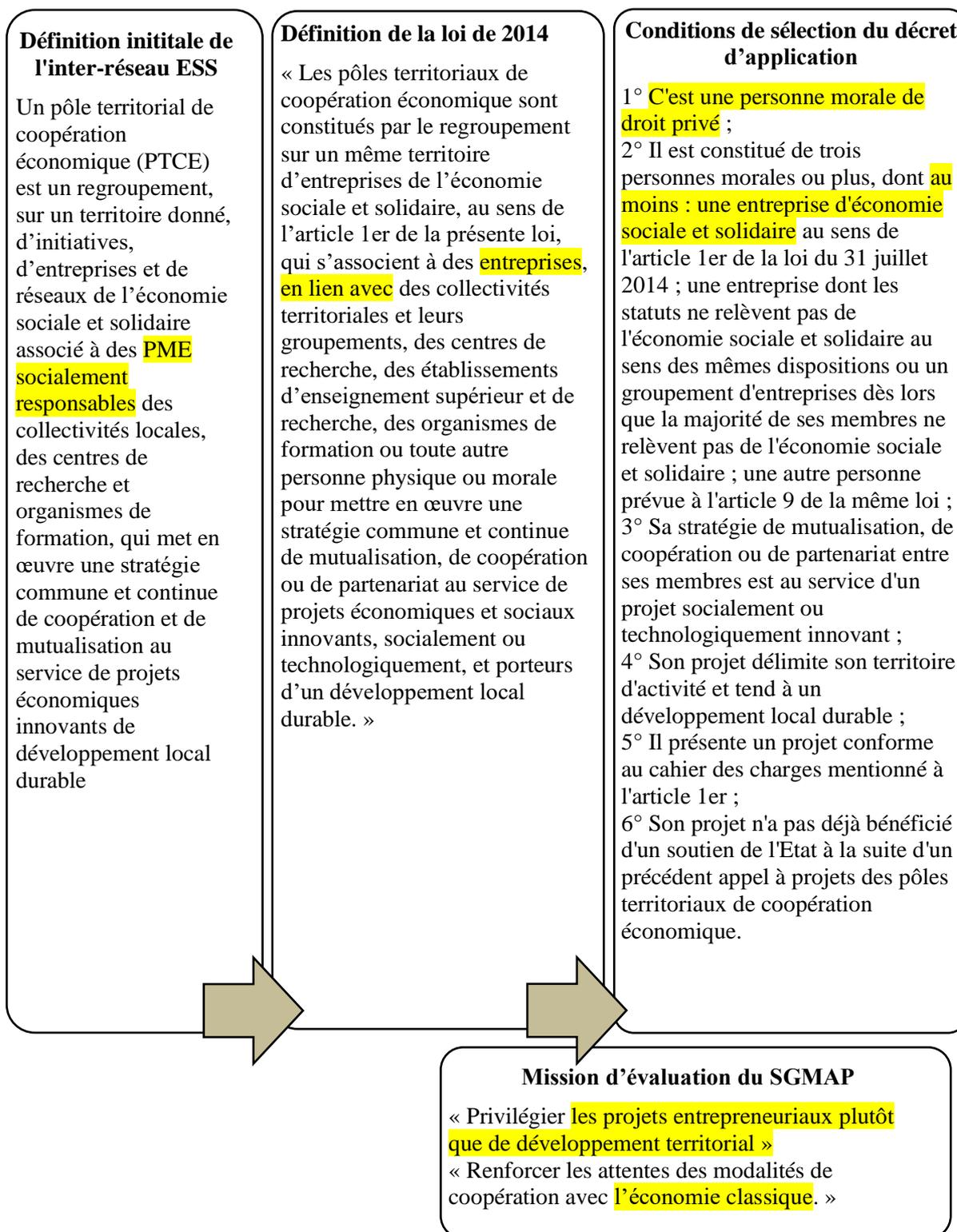


Figure 12 : Evolution des textes encadrant et définissant le dispositif PTCE

Source : élaboration par l'auteur

### 6.3. Caractérisation du dispositif stratégique PTCE

Caractériser un dispositif stratégique revient à analyser le réseau d'éléments hétérogènes qui le composent. Pour le PTCE il s'agit notamment : de l'article 9 du texte de la loi relative à l'ESS, des documents de lancement des deux AAP, du décret d'application du 15 avril 2015, et des différentes coalitions d'acteurs : l'inter-réseau de l'ESS adhérant à la logique civique, les acteurs publics adhérant à la logique gestionnaire de normalisation de l'ESS, et les quelques acteurs publics adhérant à la logique civique.

Une analyse hâtive pourrait laisser penser que le dispositif PTCE est piloté et structuré par l'inter-réseau fondateur de l'objet, et qu'ainsi, il répondrait aux fonctions stratégiques définies par cet inter-réseau. Pour autant, le réseau qui relie les éléments d'un dispositif n'est pas directement repérable (Dumez, 2009). Ainsi, pour comprendre le lien qui existe entre les discours officiels, les coalitions d'acteurs et les textes de loi, il est essentiel d'examiner de près les interactions entre ces éléments hétérogènes et surtout d'éclairer **l'intensité des rapports de force**. Puisque *in fine*, le dispositif stratégique servira l'intention de la coalition qui parvient à s'imposer dans ce rapport de force.

Or, la partie précédente nous a montré que la logique civique de développement territorial alternatif ne parvient pas à s'imposer dans la configuration du dispositif PTCE. C'est bien la logique gestionnaire de normalisation de l'ESS qui régule les évolutions et la structuration du dispositif, par la **domination de la coalition d'acteurs publics qui y adhèrent** et qui ont la main sur la gestion des fonds publics. Nous n'affirmons pas par-là que chaque pôle se reconnaissant comme un PTCE adhère à cette logique dominante. Au contraire, il nous semble important de souligner que chaque projet a sa propre perception du dispositif, qui peut ne pas correspondre à la fonction stratégique dominante. Comme le souligne Demoustier (2016, à paraître) « *Malgré leur reconnaissance publique de plus en plus normative, les PTCE ne renvoient pas à un "référentiel" unique : il oscille entre celui du Labo inspiré par le MES (insistant sur la notion de réseau, d'initiatives citoyennes, de mobilisation pour le développement de l'ESS et des territoires) et celui du second AAP (insistant sur la logique entrepreneuriale, la création d'activités et d'emplois, la recherche d'autofinancement).* »

Lorsque Demoustier évoque cet « esprit du second AAP », elle se réfère donc à la logique institutionnelle qui qualifie le dispositif stratégique PTCE. Puisque c'est bien le second AAP et le décret qui y est corrélé qui posent les nouveaux critères de définition des PTCE et marquent le début de ce que nous considérons être un phénomène de banalisation. Plus exactement,

lorsque Demoustier parle d'« *insistance sur la logique entrepreneuriale et la création d'emploi* », les résultats de notre analyse nous amènent plutôt à parler d'une **intention de normalisation de l'ESS**.

La fonction stratégique du dispositif, son « intention » (Foucault, 1977) est donc bien de normaliser l'ESS, en neutralisant ses fondements politiques. Un des éléments les plus explicites venant éclairer cette intention se retrouve dans le rapport du SGMAP, suivi de près par la coalition d'acteurs dominante et adhérent à la logique gestionnaire :

*« Nous recommandons de privilégier les projets entrepreneuriaux / d'entreprises, aux projets politiques / de développement territorial »*

Lors de notre entretien avec la directrice de cette mission au sein du SGMAP, nous cherchons donc des explications sur cette formulation, étant donné que sur papier, l'objectif premier d'un PTCE est bien le développement territorial. Elle nous explique ainsi :

*« Oui c'est normal comme formulation, il y a plus de chances d'être pérennes et de jouer cette synergie du monde de l'ESS et du monde entrepreneurial s'il y a des vraies entreprises qui tirent. S'il n'y a pas ça derrière et s'il y a que des financements je vais chercher à tous les râteliers pour avoir du fric et que derrière il n'y a rien, ben c'est bien joli on peut faire de la com, du politique mais c'est pas quelque chose qui dure. Donc on a insisté sur cette notion d'entrepreneuriat qui nous paraît fondamentale, et c'est pour ça l'idée de dire : qu'est-ce qu'on veut ? Et si on veut ça, ça pourrait caractériser le mode de sélection, on avait insisté sur le mode de sélection, que ça n'était pas juste sur des critères des cases des croix, il fallait recevoir les gens, l'entrepreneuriat c'est quelqu'un qui va nous vendre quelque chose, qui va nous dire attendez mais moi j'ai une idée, j'ai envie de faire ça sur le territoire et qui va nous dérouler son projet. Ok là je le sens le gars, quelqu'un qui est là dans son coin qui n'a rien à dire et ben non. Il faut sentir si la personne elle tient un truc ou pas donc il faut les voir. »*

Cette vision des PTCE, partagée par l'ensemble des membres de la coalition d'acteurs publics qui adhèrent à la logique gestionnaire, nie alors la conception collective et démocratique de l'ESS. Elle insiste à l'inverse sur la figure de l'entrepreneur, supposé avoir une « idée » et « vendre son projet ».

Comme nous l'avons dit plus haut, la normalisation des pratiques se retrouve aussi de manière flagrante dans les modalités de sélection des PTCE lauréats dans le cadre du second AAP. Alors même que les dynamiques territoriales de coopération dans l'ESS sont très hétérogènes, variées, et plus ou moins intenses selon les régions –la région Rhône Alpes en compte historiquement

plus que la moyenne- la sélection s'est opérée de manière uniforme afin de disperser les 23 PTCE sur l'ensemble du territoire national, quand bien même elle ne correspondrait pas aux réalités locales.

Si l'on revient à la typologie proposée par Dujarier (2015) le PTCE apparaît alors comme un dispositif de **finalité** et de **procédés**. De finalité parce qu'il revient à stipuler « ce qu'il faut faire » à travers les pratiques de benchmarking que nous avons décrites et l'orientation choisie par les acteurs publics. De procédés parce qu'il précise « comment il faut le faire » avec le décret d'application du second AAP et les critères qui en ressortent. Notons que la dimension d'enrôlement, qui consisterait à faciliter l'acceptation du dispositif par une dimension ludique est absente du PTCE.

Plus largement et pour résumer la caractérisation du dispositif PTCE, nous proposons de nous appuyer sur le tableau qui suit.

<b>Les logiques institutionnelles du dispositif PTCE</b>	<b>Logique gestionnaire dominante du dispositif</b>	<b>Logique civique</b>
<b>Les coalitions d'acteurs qui incarnent ces logiques</b>	La majorité des acteurs publics	Coalition de quelques acteurs publics Inter-réseau de l'ESS
<b>La conception du PTCE</b>	Pôle de compétitivité version ESS	Pôle de développement territorial alternatif et solidaire
<b>La conception de l'ESS</b>	Conception de type entrepreneuriat social US voire social business	Conception historique
<b>La conception de la politique publique</b>	NPM derrière une façade PVT	PVT

**Tableau 13 :** La conception du PTCE et de l'ESS en fonction des logiques institutionnelles

**Source :** élaboration par l'auteur

Les acteurs qui détiennent le plus de pouvoir ont une influence sur la hiérarchisation des logiques institutionnelles en présence dans un champ, ils peuvent « *déterminer quelles normes doivent être suivies et lesquelles peuvent être violées* » (Lawrence et Suddaby, 2006). Ici, la coalition des acteurs publics que nous avons décrite détient les ressources financières, symboliques et le pouvoir politique qui leur permet d'asseoir la domination de la logique gestionnaire qu'ils soutiennent et font vivre.

Dès lors, le dispositif se voit dominé par cette logique gestionnaire. Il est intéressant de noter qu'elle est porteuse d'une conception différente de l'ESS de celle soutenue par l'inter-réseau de l'ESS. La coalition qui regroupe la majorité des acteurs publics défend effectivement une conception de type entrepreneuriat social, avec des arguments qui plaident parfois même pour sa version la plus controversée par l'inter-réseau : le social business. Dès lors, une autre caractéristique du dispositif foucaldien apparaît : celle qui a trait à la notion de **sujétion**. Cette sujétion n'est certes pas totale et n'a qu'une capacité limitée à contrôler les comportements. En revanche, une orientation s'opère puisqu'en soutenant une conception de l'ESS plutôt qu'une autre, le dispositif a tendance à orienter les conduites au niveau macro. D'autant plus qu'il convient de rappeler que les deux conceptions de l'ESS impliquent des finalités radicalement différentes : alors que la conception française historique de l'ESS vise la construction d'une alternative au capitalisme, la conception de type entrepreneuriat social a pour objectif une insertion dans l'économie de marché avec des projets à mission sociale. En imposant la seconde conception dans le dispositif, l'action des managers publics n'est pas anodine et traduit une volonté de modeler les comportements économiques au regard d'un référentiel qui leur est propre.

Ceci dit, cette conceptualisation ne présage en rien de la nature du « **couplage** » du dispositif, autrement dit du degré de contrainte ou d'habilitation qu'il exerce sur les projets méso qui s'en emparent. En effet, même si la notion de sujétion apparaît au niveau macro, le couplage au niveau méso ne pourra être éclairé par la suite qu'avec les études de cas des deux RTO lauréats.

### ***Conclusion du chapitre***

L'enjeu de ce chapitre consistait à décrire le processus d'institutionnalisation du dispositif PTCE au niveau macro, afin d'en connaître la nature précise aux moments des deux processus de « mise en dispositif », pour pouvoir notamment en mesurer l'influence sur les RTO. Sur la base de la typologie proposée dans la revue de littérature, nous avons pu distinguer au niveau du dispositif deux logiques institutionnelles concurrentes : la logique civique de développement territorial alternatif et la logique gestionnaire de normalisation de l'ESS.

Ces deux logiques sont bien concurrentes puisqu'elles impliquent des prescriptions contradictoires : alors que la première vise un objectif de transformation sociale, la seconde cherche à normaliser les pratiques de l'ESS, en les rapprochant de la norme définie par la coalition d'acteurs publics : l'économie de marché.

L'analyse du processus d'institutionnalisation du dispositif nous a permis de déterminer quelle logique domine sur quelle période. C'est ainsi que nous avons identifié un « tournant gestionnaire » entre les deux AAP interministériels. A ce moment-là, les acteurs publics ont « monopolisé le format » (Dudouet et al, 2006) PTCE et y ont imposé la logique gestionnaire. Cette analyse devra rester à l'esprit du lecteur et facilitera largement la compréhension des deux processus de « mise en dispositif ».

d

# Chapitre VII

---

## Le PTCE BatirAS : un travail institutionnel difficile et un projet avorté

---

Partie I : Protocole	<b>Chapitre 1</b> : Le phénomène de polarisation territoriale : politiques publiques et littérature		
	<b>Chapitre 2</b> : De l'action publique participative à la conception de dispositifs stratégiques	<b>Chapitre 3</b> : Le dispositif comme véhicule et support des LI	
	<b>Chapitre 4</b> : La « mise en dispositif » par les pratiques de travail institutionnel Problématique		
	<b>Chapitre 5</b> : Cadre analytique et méthodologique		
	Partie II : Résultats	<b>Chapitre 6</b> : Le dispositif PTCE : résultat d'un nouveau référentiel ?	<b>Chapitre 7</b> : BatirAS : un travail institutionnel difficile
<b>Chapitre 9</b> : Comparaison inter-			
<b>Chapitre 10</b> : Discussion générale			

# Plan du Chapitre VII

---

<b>7.1. Narratif des antécédents et focus sur l'organisation mère : le contexte de « mise en dispositif »</b> .....	<b>200</b>
7.1.1. Le contexte d'émergence du pôle et le rôle de sa « structure mère » .....	200
7.1.1.1. Les filières locales d'éco-matériaux .....	202
7.1.2. Les principales coalitions d'acteurs et les logiques institutionnelles identifiées au moment de la mise en dispositif .....	203
<b>7.2. Identification des pratiques institutionnelles de « mise en dispositif »</b>	<b>207</b>
7.2.1. Les pratiques de création institutionnelle.....	208
7.2.1.1. Le levier politique.....	208
• Des stratégies initiales de lobbying.....	208
• Le fonctionnement par « chantiers exemplaires » .....	209
• La création d'un poste de « facilitateur de clauses » .....	209
• Le projet de création d'une unité de première transformation du chanvre.....	211
7.2.1.2. Le levier cognitif.....	212
• La création d'un centre de formation.....	213
7.2.1.3. Le levier normatif .....	214
• Le projet d'un système de courtage .....	214
7.2.2. Les pratiques de maintien institutionnel de BatirAS .....	216
• L'organisation ou à la participation à des foires et salons .....	216
• Tentative de maintien de la logique civique .....	216
7.2.3. Les pratiques de déstabilisation institutionnelle de BatirAS .....	217
• La volonté de changer les représentations .....	217
• La construction d'un vocabulaire de pratiques .....	218
7.2.4. Les pratiques de résistance institutionnelle de BatirAS .....	219
• Le projet d'une méthode de construction entièrement locale .....	220
• Le projet de création d'une coopérative d'achat de matériaux .....	220
• L'instrumentation et la caractérisation des matériaux locaux :.....	222
• Un projet de « système de garantie participatif ».....	223
<b>7.3. Le couplage du dispositif</b> .....	<b>223</b>

## Chapitre VII : **Le PTCE BatirAS : un travail institutionnel difficile et un projet avorté**

### *Introduction du chapitre*

Nous nous attachons ici à retranscrire l'analyse du processus de « mise en dispositif » de BatirAS. Rappelons qu'il s'agit du pôle lauréat du **premier appel à projets** (2013), que nous estimons fidèle à l'esprit des fondateurs PTCE si l'on se réfère par exemple à la frise (**figure 11** p. 188). En effet le dispositif national à cette période est toujours dominé par la logique civique de développement territorial alternatif.

BatirAS est porté par un comité de bassin d'emploi : le Comité d'Expansion, et cherche à structurer les filières locales de l'éco-construction dans les départements des Hautes-Alpes (05) et des Alpes de Haute Provence (05). Nous commencerons par nous intéresser à la trajectoire du Comité d'Expansion pour expliquer le contexte d'appropriation du dispositif ainsi que les logiques institutionnelles et les coalitions d'acteurs en présence au moment de la mise en dispositif (**7.1**).

Nous rentrerons dans un second temps ensuite plus au cœur de notre questionnement scientifique en analysant l'ensemble des pratiques de travail institutionnel mobilisées par BatirAS dans le double objectif rappelons le, de s'approprier le dispositif PTCE et de gérer les éventuelles tensions liées au pluralisme institutionnel (**7.2**). A cette occasion, nous nous apercevrons qu'un certain nombre de ces pratiques ne répond pas aux caractéristiques des catégories de création, de maintien et de déstabilisation, si bien que nous proposerons une quatrième catégorie pour pouvoir les appréhender : celle qui concerne la résistance institutionnelle.

La dernière section (**7.3**) proposera de prendre du recul sur l'ensemble des pratiques analysées dans la trajectoire de BatirAS pour caractériser la nature du « couplage » (Chiapello et Gilbert, 2011) du dispositif PTCE sur le RTO. Nous verrons qu'il s'agit d'un « couplage lâche » en phase 1 puis « serré » en phase 2. Cela dit, au-delà du caractère contraignant du dispositif, nous prendrons soin de visibiliser par ailleurs sa nature habilitante.

## 7.1. *Narratif des antécédents et focus sur l'organisation mère : le contexte de « mise en dispositif »*

Commençons donc par décrire la trajectoire du Comité d'Expansion avant la mise en dispositif, ainsi que les parties prenantes et les logiques institutionnelles structurantes du projet au moment de sa mise en dispositif.

### 7.1.1. *Le contexte d'émergence du pôle et le rôle de sa « structure mère »*

Nous retraçons ici un bref historique de la structure porteuse du PTCE BatirAS –le **Comité d'Expansion**- pour comprendre le contexte d'émergence de BatirAS. Notre niveau d'analyse ici est bien l'organisation qui a impulsé le pôle et non le pôle dans sa globalité. C'est particulièrement la période 2000 - 2015 qu'il nous semble opportun d'analyser ici puisque le pôle incarne d'après notre analyse le repositionnement du Comité de bassin d'emploi (CBE) de Gap sur son « cœur de métier » : l'ingénierie territoriale et l'animation de la filière des éco-matériaux dans les Hautes-Alpes, après une période (2000 à 2013) de gestion de dispositifs locaux.

- D'une part un contexte de crise se ressent à partir de 2010 avec la succession d'évènements déstabilisants quant au cœur de l'activité du CBE à l'époque : la gestion de dispositifs locaux. 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 en 2013 et le Comité d'Expansion perd la gestion d'un autre dispositif local qui lui avait été confiée. Les difficultés rencontrées imposent alors deux licenciements économiques au CBE. Ces évènements 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. En effet, la co-animation du COTEFÉ (Conférence de concertation Education–Formation–Emploi–Economie) 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. Les COTEFÉ, instances participatives de la Région Paca, cherchent à favoriser les synergies d'acteurs et à améliorer le maillage territorial

tout en coordonnant les politiques régionales avec celles des partenaires institutionnels (Etat, départements, etc.). A partir de février 2013, un groupe de travail « inter-COTEFÉ » est monté sur les départements des Hautes-Alpes et des Alpes de Haute Provence en intégrant justement les Conseils Généraux de ces deux départements, dont les Plans Climat Energie Territoriaux insistent sur l'éco-construction. A ce moment-là, le Comité d'Expansion s'implique fortement dans la démarche, notamment par l'animation d'un atelier « production de matériaux biosourcés »

S'ensuit 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.

A 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 s'opère à ce moment-là. La réponse à l'appel à projets interministériel PTCE en 2013 se fait en effet 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.

Le PTCE est donc né 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 : ils consistent à faire travailler des structures de l'IAE sur de la rénovation/construction en utilisant des éco-matériaux locaux.

Avant de décrire les différents groupes d'acteurs qui participent à l'activité du pôle, nous caractérisons les filières locales des éco-matériaux dans le territoire du PTCE.

#### 7.1.1.1. Les filières locales d'éco-matériaux

Le bois est une ressource locale abondante mais très peu utilisée en construction. Les acteurs sont atomisés, l'intensité capitalistique très faible, et les exploitants forestiers privés (qui sont propriétaires de la grande majorité de la surface forestière : 72% de la forêt est privée dans le Sud Est) préfèrent visiblement orienter leur bois vers le bois industrie, ou le bois de chauffage. L'industrie papetière capte près de 70 % de la ressource et est concentrée dans l'unité d'exploitation Fibre Excellence à Tarascon, filiale de la branche pâtes des groupes néerlandais Paper Excellence et indonésien Sinar Mas. L'usine de Tarascon représente 250 millions de chiffre d'affaires et emploie environ 300 personnes. Elle fait vivre des dizaines d'exploitants forestiers, qui sont ainsi sous la dépendance économique d'une seule entreprise. Deux projets d'unités de biomasse sont aussi en cours dont celui, très controversé, qui concerne la reconversion de la centrale thermique de Meyreuil-Gardanne (Bouches-du-Rhône) en centrale de production électrique à biomasse. L'activité nécessiterait environ 900 000 tonnes de bois et déchets verts, alors que la région PACA récolte aujourd'hui 500 000 tonnes. Le bois d'œuvre local, de qualité supérieure et normalement destiné à la construction bois, est dans ces conditions envoyé tous azimuts vers l'industrie ou le chauffage. Et la plupart du bois utilisé en construction dans les départements 04-05 est importé (surtout d'Autriche et d'Allemagne), de pays dont la propriété des forêts est beaucoup moins morcelée et qui ont investi massivement dans la modernisation de l'outil de production. Dans l'industrie des panneaux de bois, la plupart des entreprises appartiennent à des groupes internationaux qui décident dans ce contexte, d'implanter des unités de productions dans ces pays-là, et favorisent l'importation notamment dans les départements 04-05 qui n'arrivent pas à des prix compétitifs (malgré les coûts de transport).

La production du chanvre, inexistante depuis plus d'un siècle a été réactivée par l'aval de la filière avec l'implantation d'une unité de seconde transformation du chanvre (voir plus bas) dans le département qui fabrique des panneaux isolants à base de fibre de chanvre. Le PTCE participe alors à un projet d'implantation d'une unité de première transformation de défibrage du chanvre, absente en région, et qui permettrait de territorialiser l'intégralité de la filière. En revanche, les tests de mise en culture du chanvre sont pour l'instant peu prometteurs. D'après le représentant de la Chambre d'agriculture : *« Ca fait trois ans que des essais sont réalisés là-dessus, c'est une production déficitaire. Je suis surpris par ce projet, pour être un tant soit peu rentable il faudrait valoriser tous les coproduits (graine, chènevotte), or les graines sont*

*valorisées uniquement en bio. Il faut bien se dire qu'en tant que conseiller on ne pourra pas amener des agriculteurs vers ce genre de production ».*

La terre est un matériau également utilisé en construction, mais de façon très marginale. Une association de formation militante locale et très investie dans le PTCE travaille sur des mélanges terre et nite (déchets des carrières de sable) pour plus d'étanchéité à l'eau pour un usage extérieur. Nous l'appelons Eco  $\alpha$ . La démarche de cette association est explicitement une lutte politique et écologique contre l'industrie polluante de la cimenterie, qui depuis quelques années, peut brûler des déchets dangereux et dégage des métaux lourds très présents dans l'air. En revanche, la filière peine à se développer, et lorsque des entreprises leaders de la construction s'y intéressent, c'est dans une visée décorative. Le projet Euromed Marseille par exemple, pourrait recourir aux services de cette association pour ses nouvelles constructions, mais uniquement pour certains enduits d'intérieur et objets décoratifs dans le hall d'entrée. Pure stratégie de RSE, mais aucunement démarche intégrale de recherche de matériaux locaux et écologiques.

### **7.1.2. Les principales coalitions d'acteurs et les logiques institutionnelles identifiées au moment de la mise en dispositif**

**Trois principales coalitions d'acteurs** participent à l'activité de BatirAS et répondent à différentes logiques : les acteurs militants représentent la logique civique de développement territorial alternatif, une grande partie des acteurs publics adhèrent modérément à cette logique : nous les qualifions donc de « novices » au sens de Pache et Santos (2013). Enfin, les deux dirigeants de BatirAS sont tous deux familiers de la logique civique et novices de la logique gestionnaire.

- ***Coalition d'acteurs militants « identifiés » à logique civique de développement territorial alternatif***

Les parties prenantes impliquées dans la création du PTCE sont à cette époque peu nombreuses mais manifestent un engagement certain. Elles se composent principalement d'un architecte bioclimatique (que nous appellerons Archi) et deux associations de formation à l'éco-construction auxquelles nous nous référerons par Eco  $\alpha$  et Eco  $\beta$ . Ces trois partenaires, rassemblés par le Comité d'Expansion, voient dans le PTCE un moyen de développer les filières locales de l'éco-construction, et puisent leur motivation dans un souci de protection de

l'environnement et de promotion des méthodes de construction alternatives aux industries polluantes.

Comme nous l'avons précisé dans la partie méthodologie, nous avons identifié les logiques institutionnelles sur la base des travaux de Reay et Jones (2016). Notre matériau empirique daté de la période d'émergence du PTCE et issu de l'entretien avec Archi et des membres de Eco  $\alpha$  et Eco  $\beta$  révèle une surreprésentation des codes liés à la logique civique de développement territorial alternatif. En effet, nous situant entre le *pattern-inducing* et le *pattern-matching* (Reay et Jones, 2016), nous commençons par extraire ici les **verbatim les plus représentatifs** de notre tableau de codage (cf : annexe 1) pour donner à voir l'adhésion des membres principaux du PTCE à la logique que nous avons « capturée » (*pattern-inducing*). Ensuite, pour donner plus de rigueur à la caractérisation des logiques à l'œuvre, nous les comparons à la grille des logiques institutionnelles de l'ESS que nous avons opérationnalisée dans la revue de littérature (*pattern-deducing*).

Nous avons précisé dans l'introduction de cette seconde partie que les logiques identifiées dans les deux études de cas sont les mêmes que celles présentes au niveau du dispositif national PTCE (chapitre VI), mais il s'agit d'un résultat qui s'est construit au fil du temps et qui n'implique pas que ces logiques se déploient exactement de la même manière dans les deux RTO analysés.

Dans cette partie, nous donnons donc à voir le plus possible de ce que les auteurs (Reay et Jones, 2016) appellent « row data » non seulement pour rendre transparent le processus qui nous a menée à qualifier la logique identifiée de logique civique de développement territorial alternatif mais aussi pour caractériser la manière précise dont elle se déploie dans le RTO BatirAS. Par exemple, lorsque le dirigeant d'Eco  $\alpha$  nous parle de son engagement dans l'éco-construction, il nous dit :

*« j'habitais il y a dix ans à côté de la plus grosse cimenterie d'Europe. Dans les années 80 les cimenteries brulaient du combustible donc du pétrole ou de coke de charbon pour fabriquer le ciment. Dès les années 90 la crise pétrolière a fait augmenter les prix des combustibles, le pétrole était de plus en plus cher et remplacé par déchets banals comme des pneus... On les paie donc pour ça, valoriser des déchets. Un jour dans notre boîte aux lettres on trouve un tract et on apprend qu'ils vont brûler non plus des déchets banals mais des déchets toxiques et dangereux « valorisation de combustibles de substitution » sauf que c'est des métaux lourds, même des déchets faiblement nucléaires depuis 2009 ... Les métaux lourds volatiles contaminent le voisinage par les particules fines. Les métaux*

*lourds non volatiles se retrouvent dans le ciment lui-même. Les cimentiers ne nient pas tout ça. On a fait des carottages dans le sol, mon frère géologue m'a dit de déménager. On avait pas mal de métaux non volatiles en haute présence dans le sol. De là est né un combat militant génial, on a beaucoup bougé les gens là-bas sur place. Je ne m'y connaissais pas du tout en construction écologique mais ça a amorcé une longue réflexion. Après 2 ans de militantisme acharné, on a voulu passer à autre chose. On a voulu participer à des alternatives concrètes à l'industrie du ciment. Quand on s'est battus la question à la fin c'était : comment se réapproprier des matériaux à notre niveau ? Quand c'est des grosses multinationales, eux ils veulent toujours se faire le plus de fric possible quoi. C'est comme ça qu'on a commencé la formation aux méthodes de construction en paille et terre».*

C'est donc un véritable combat militant qui a amené Eco  $\alpha$  à s'engager dans l'éco-construction. Dans le même registre, lorsque Archi fait référence à la friosité de l'investissement public dans l'éco-construction, il déclare :

*« [...] Le président m'a répondu « oui mais c'est la loi du marché ! » Alors je lui ai dit au revoir. Il n'y a pas de vision globale de tous les bénéfices que ça induirait ; beaucoup de politiques pensent à court terme »*

Ainsi, la coalition d'acteurs composée d'Archi, et des dirigeants d'Eco  $\alpha$  et Eco  $\beta$  est « **familière** » (Pache et Santos, 2013) de la logique civique de développement territorial alternatif. Ces acteurs y adhèrent très fortement et suivent de près les prescriptions que la logique implique. Puisque cette coalition d'acteurs est la plus impliquée dans le PTCE, la logique qu'elle soutient a un degré de **centralité** très fort (Besharov et Smith, 2014) : c'est la seule logique légitime dans le fonctionnement organisationnel, elle guide les activités principales de BatirAS.

Notre analyse révèle aussi que cette logique est **imperméable** au sens de Kent et Dacin (2013). Notre travail de codage met en lumière une forte dimension militante chez ces trois individus ainsi qu'une volonté politique affirmée. La logique à laquelle ils adhèrent, et que, dans le même temps, ils ont co-construite, est très spécifique et d'après la littérature, se prête peu à l'hybridation avec une autre logique institutionnelle.

- **La coalition d'acteurs publics « novice » à la logique civique de développement territorial alternatif et familiers de la logique gestionnaire**

La plupart des acteurs publics que nous avons interrogés et qui sont signataires de la charte de BatirAS témoignent leur soutien vis-à-vis de l'activité du pôle mais se montrent très prudents sur la mise en place et le devenir des activités.

Le directeur d'un pays, qui accompagne le pôle, nous dit :

*« pour l'instant la production est vraiment anecdotique. Ça reste dans l'acte militant... Je dénigre pas mais j'essaie de me mettre à la place du constructeur... [...] Pour que ça se développe, il faut un intérêt commun, partagé, mais il reste encore à trouver, les collectivités sont coopérantes parce qu'on leur impose de faire des plans climats, les maires parce que certains agriculteurs les poussent, les centres de formation sont à mon avis beaucoup plus intéressés. Mais partout il y a des risques de rupture même au niveau des producteurs. [...] Si on grossit le trait la coopération n'est là que pour combler les défaillances du marché sinon elle n'a pas lieu d'être »*

Son discours montre bien qu'il est très peu familier aux modèles coopératifs et n'envisage le développement de l'éco-construction que dans les formes classiques d'entrepreneuriat et de structuration de marchés. D'ailleurs, le représentant d'un autre pays partage ces postulats et déplore l'aspect militant de l'éco-construction :

*« Parce que l'éco-construction n'est pas un problème écologiste de militant c'est une filière économique ! C'est vers l'économie qu'il faut aller, pas l'écologie ! L'éco construction a toujours été le fait de militants sur ce territoire. Le problème c'est que maintenant il faut passer à l'économique »*

Ces acteurs n'adhèrent donc que très peu à la logique civique et se montrent plus familiers de la logique gestionnaire. Précisons toutefois un aspect important : ils ne sont que très peu investis dans les activités réelles de BatirAS, ce qui confère à cette logique une centralité très faible. Elle n'est en effet pas légitime pour la coalition d'acteurs militants.

- **Les deux dirigeants de BatirAS « familiers » de la logique civique et « novices » de la logique gestionnaire**

Les deux dirigeants de BatirAS n'affichent pas un niveau d'adhésion à la logique civique aussi élevé que la coalition d'acteurs militants décrite plus haut. Ils ne suivent pas l'intégralité des prescriptions qu'elle induit, et leur discours, en particulier celui de DirBat1 qui a toujours travaillé dans la fonction publique, répond plus à un souci de servir l'intérêt général qu'à des revendications militantes. Par exemple, alors même que pour le noyau d'acteurs militants, la base de normes qui motive l'action est la transformation sociale et la concrétisation d'alternatives aux modes de construction polluants, celle qui motive les dirigeants de BatirAS repose plutôt sur la dynamisation économique du territoire par l'écologie et l'insertion des publics éloignés de l'emploi. Il ne s'agit pas d'en conclure que le caractère transformatif leur importe peu, mais plutôt qu'il n'est pas l'élément déterminant ni exclusif de la démarche de

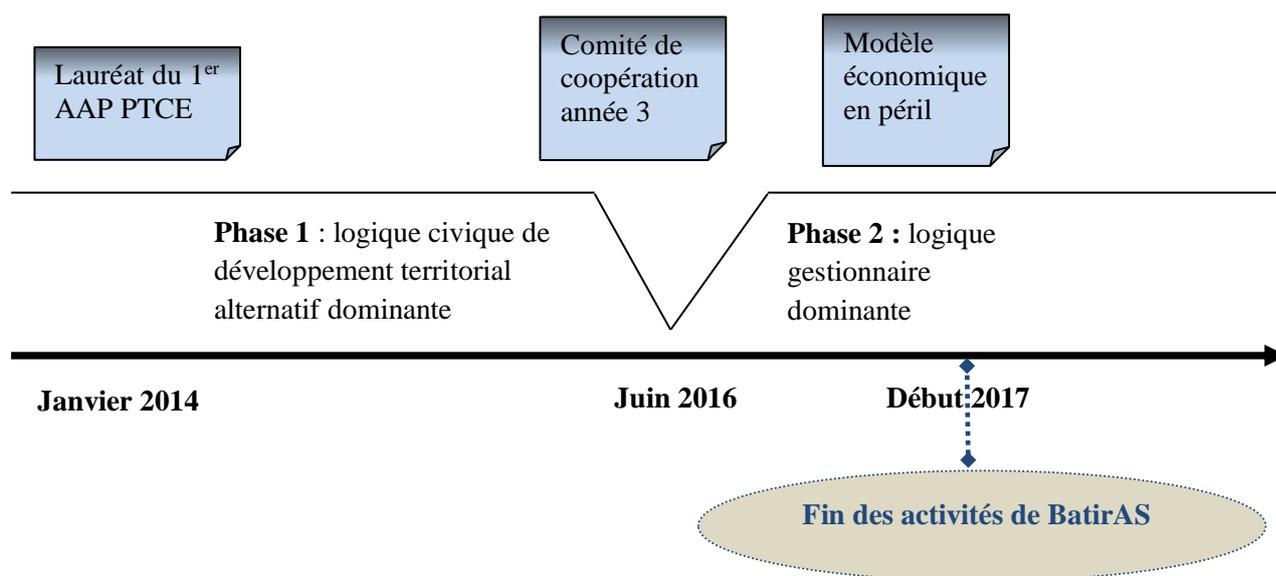
création du PTCE. Pour eux, il s'agit avant tout de générer du développement économique local en maillant un réseau d'acteurs sur une filière identifiée comme stratégique. Les dirigeants sont en revanche peu familiers de la logique gestionnaire, qu'ils cherchent pourtant à insuffler en phase 2 comme nous aurons l'occasion de le voir.

Nous tirons de cette partie de multiples enseignements. Le PTCE Batiras, porté par une structure semi-publique (le CBE dit Comité d'Expansion), est nommé lauréat du premier AAP PTCE, et donc « mis en dispositif », en réunissant un noyau dur d'acteurs qui adhèrent entièrement à la logique civique de développement territorial alternatif. Dans ce contexte, nous nous demandons comment s'opère la « mise en dispositif » du projet de PTCE, comment évoluent les logiques institutionnelles en présence et surtout, quelles sont les pratiques de travail institutionnel opérées par les dirigeants et membres des PTCE pour mener à bien cette « mise en dispositif ». La partie suivante s'attachera alors à identifier, décrire et classer ces différentes pratiques.

## **7.2. Identification des pratiques institutionnelles de « mise en dispositif »**

La partie précédente a permis de contextualiser notre recherche en décrivant le processus d'émergence du PTCE BatirAS ainsi que les logiques institutionnelles en présence. Il importe désormais d'identifier les pratiques institutionnelles mobilisées par les acteurs du pôle pour se structurer sous le « label » PTCE. Nous analysons alors dans cette partie le matériau empirique recueilli depuis janvier 2014 sur le PTCE BatirAS lauréat du premier AAP en nous appuyant sur la grille de lecture développée à l'issue de la revue de littérature.

Une **précision importante** dans la présentation des résultats de cette section tient à un séquençage temporel de l'activité de BatirAS. Alors que Bou'Sol que l'on analysera plus bas s'inscrit dans un processus linéaire de travail institutionnel, le PTCE BatirAS connaît pendant sa « mise en dispositif » deux phases bien distinctes. Nous rappelons que BatirAS, par manque de financement, a été amené à arrêter ses activités en 2017 et que le pôle n'existe plus à ce jour. Notre analyse révèle durant les derniers mois un tournant stratégique puisque nous constatons une **surreprésentation de la logique gestionnaire** pendant cette période alors même qu'elle était totalement absente du pôle au départ. En effet, entre le comité de coopération de mai 2016 et la fin de vie du pôle, le code C3.3.1. est largement dominant dans le matériau empirique analysé.



**Figure 13** : Représentation schématique du processus de « mise en dispositif » de BatirAS  
Source : élaboration par l’auteur

## 7.2.1. Les pratiques de création institutionnelle

### 7.2.1.1. Le levier politique

Le PTCE BatirAS en **phase 1** (janvier 2014 à juin 2016) se donne pour objectif de structurer les filières locales de matériaux d’eco-construction dans les départements des Hautes-Alpes et des Alpes de Haute Provence. Pour cela, un certain nombre de pratiques du levier politique sont déployées.

- *Des stratégies initiales de lobbying*

Le directeur du Comité d’Expansion, animateur du PTCE, se livre à des **stratégies de lobbying** aux niveaux national et local. Il pousse le pôle à intégrer le groupe Renouveau Productif, qui rassemble plusieurs PTCE afin de les visibiliser et de partager expériences et connaissances. Il participe à divers séminaires nationaux et entretient des liens étroits avec les réseaux de l’ESS. Sur le plan local et politique, la région est plutôt impliquée dans l’activité du pôle mais les relations avec le Conseil Général sont difficiles. D’après l’animateur de BatirAS :

*« A la période où le département a fait son schéma de développement économique il s’engageait à coopérer, progressivement ces dernières années on se retrouve avec un département qui devient concurrent. Cette année ils ont fait le choix d’anticiper sur la loi*

*Notre en disant : « allez voir à la région nous on fait plus. » Sur l'éco construction il font rien. Ils nous disent : « on peut plus financer d'acteurs tiers », leurs dotations baissent ils vont chercher ailleurs »*

Les pratiques de persuasion, jugées essentielles à la pérennisation d'un cluster (Berthinier-Poncet, 2013), sont relativement importantes en phase 1 mais diminuent considérablement en phase 2, au point de quasiment disparaître, au moment où le PTCE se concentre plutôt sur des stratégies de survie que nous aurons l'occasion de développer plus bas.

- ***Le fonctionnement par « chantiers exemplaires »***

La singularité de BatirAS se retrouve dans sa volonté de travailler sur des « chantiers exemplaires », pensés comme des catalyseurs des filières des éco-matériaux. Les animateurs du pôle sont convaincus qu'en montrant qu'il est possible de construire ou de rénover des bâtiments avec des matériaux écologiques et locaux, les différents acteurs territoriaux, aussi bien publics que privés, seront face à une « démonstration par la preuve » des atouts économiques, sociaux et environnementaux de l'éco-construction locale. Les acteurs du « noyau dur » de BatirAS partagent cette conviction et voient ces chantiers comme de véritables opportunités de promouvoir leurs matériaux, de rencontrer d'autres acteurs des filières locales d'éco-matériaux et de réfléchir à des stratégies partagées. D'après le dirigeant d'Eco α : « *Le but est vraiment de créer du sens commun. Si on a des bâtiments modèles, des chantiers modèles, ça permettra de décloisonner les projets c'est l'essentiel.* »

Le rôle principal de ces chantiers est celui d'une « vitrine », terme fréquemment employé par les membres de BatirAS.

La participation à un ou plusieurs de ces chantiers représente alors ce que la littérature nomme « mise en place de règles constitutives » (Lawrence et Suddaby, 2006). Comme nous l'avons vu, la gouvernance de BatirAS est informelle puisque la participation au pôle ne se traduit que par la participation aux différents comités de coopération, qui dépend très souvent aussi de la participation à l'un de ces chantiers exemplaires. Ce sont donc concrètement ces chantiers qui délimitent les contours de l'appartenance au PTCE.

- ***La création d'un poste de « facilitateur de clauses »***

Toujours en phase 1, les acteurs du PTCE souhaitent développer les volumes de commandes en éco-construction et identifient la commande publique comme un levier stratégique. Les

animateurs du pôle cherchent alors à créer un poste de « facilitateur de clauses », qui serait chargé d'influencer la politique d'achat des acteurs publics dans la construction / rénovation : le but serait donc de générer des chantiers d'éco-construction qui s'appuieraient sur des dispositifs de l'IAE.

Le décret du 7 mars 2001 portant sur le code des marchés public prévoit à son article 14 que « les conditions d'exécution d'un marché peuvent comporter des éléments à caractère social ou environnemental visant notamment à promouvoir l'emploi de personnes rencontrant des difficultés particulières d'insertion, à lutter contre le chômage, ou à préserver l'environnement. » Les entreprises qui répondent aux marchés devront donc accorder des heures à des publics relevant de l'insertion soit par l'embauche directe de personnes relevant de publics prioritaires, soit par le recours à une association intermédiaire ou une entreprise de travail temporaire d'insertion, soit par l'octroi de prestations à une entreprise d'insertion par l'économique. Le constat a été fait qu'il manquait sur le département des Hautes Alpes un service d'intermédiation au service de l'emploi qui apporterait un appui aux acheteurs publics, aux entreprises et notamment aux SIAE, afin de permettre le recours aux clauses d'insertion dans les marchés publics et privés.

Un collectif de structures de l'IAE, membre de BatirAS, voit sa candidature refusée pour porter un tel poste en raison de sa trop forte proximité avec l'IAE, alors même que les clauses s'adressent aussi à des entreprises classiques qui emploieraient des publics éloignés de l'emploi. Le Conseil Général se charge alors lui-même d'héberger ce poste au sein d'IT05, mais la plupart des acteurs interrogés décrivent le manque d'initiative de la structure. Après de nombreuses sollicitations, le Comité d'Expansion, animateur de BatirAS, décroche auprès de la Directe une partie du financement de ce poste de facilitateur pour mener à bien ses missions. En revanche, après 6 mois d'activité, le Conseil Général récupère ce poste en interne, en embauchant une personne externe malgré l'expérience de la salariée en poste au Comité d'Expansion. D'après le directeur du Comité d'Expansion :

*« Le département devait prendre la main dans le cadre d'un conventionnement avec l'Etat, ils ont lancé un recrutement en septembre, un ancien d'une association intermédiaire locale a été recruté sans expérience en la matière alors que notre salariée venait de passer 6 mois à défricher la question et mettre en œuvre des actions. Vu les coups qu'ils m'ont fait j'ai pas cherché à en savoir plus... »*

- ***Le projet de création d'une unité de première transformation du chanvre***

Un des dossiers qui mobilise le plus les animateurs de BatirAS est celui qui concerne le projet de création d'une unité de première transformation du chanvre. Dès la mission « Des champs aux chantiers » plusieurs années plus tôt, ce besoin a été détecté comme condition sine qua non du développement des cultures de chanvre dans le territoire, et donc du développement des marchés locaux de l'isolation en chanvre. Nous considérons cette pratique comme une pratique de persuasion, donc faisant partie du levier politique de création institutionnelle précisément parce qu'elle est issue d'une stratégie menée par les dirigeants de BatirAS pour convaincre des acteurs institutionnels – la communauté de communes Provence Verdon et le Parc Naturel Régional du Luberon – de la nécessité de créer cet équipement industriel et donc par ricochet de contribuer au développement du PTCE.

Pour pouvoir fabriquer des rouleaux ou panneaux isolants à partir du chanvre, il convient d'en défibrer la paille. Or, à ce jour, aucun outil de défibrage industriel n'existe à moins de 400 kms. Pourtant, un projet industriel structurant est en train d'émerger sur la filière chanvre locale : une usine de fabrication de rouleaux et de panneaux isolants en fibre de chanvre qui implique la consommation de 300 tonnes de fibres de chanvre par an pour assurer sa production. Cette usine, dont le dirigeant est membre de BatirAS, s'approvisionne aujourd'hui en Franche Comté mais serait prête à acheter la production locale si l'unité de défibrage (de première transformation) voyait le jour.

S'associer pour faciliter l'émergence d'une unité de première transformation sur le territoire, à un emplacement stratégique entre les trois territoires que représentent ces institutions - Hautes-Alpes, Provence Verdon et Luberon - représente donc une opportunité considérable pour BatirAS afin de répondre à son objectif de développement des filières locales des matériaux biosourcés.

Lors d'une réunion de préparation de l'étude pré opérationnelle de la création d'une unité de première transformation du chanvre, le président de la communauté de communes Provence Verdon souligne le caractère politique du projet :

*« on est un territoire en friche au niveau industriel il y avait la faïence à Varages, le cuir.. Le train qui passait a disparu dans les années 50. On a besoin d'un nouveau projet économique car on est devenu un village dortoir! Le projet a démarré de ça, on s'est dit qu'avec la problématique chanvre on arriverait à donner un nouveau souffle. C'est un vrai choix politique, on a été suivis par tous les maires, c'est pas facile de s'y mettre pour les*

*agriculteurs, on a aidé tout l'aspect de tests d'études de prise en main de ces cultures. On a besoin d'avoir un éclairage nouveau sur l'institution ! Il faut que ça débouche sur quelque chose »*

En revanche, lorsqu'il évoque la dynamique de coopération supposée structurer le projet, il soulève son caractère peu structuré et l'envisage plutôt comme une stratégie, qui serait à même d'attirer des financements publics, plutôt que comme une dimension structurante du projet dès son origine.

*« Je trouve la coopération très intéressante et demandée par les institutionnels ! Il faut des réponses claires à toutes ces questions de coopération entre nous. Ça intéresse beaucoup politiquement et stratégiquement les institutions. C'est un projet porteur. »*

D'ailleurs, nous avons été surpris de constater que l'animateur de BatirAS participe à ce projet dans le cadre du PTCE (et valorise le temps de travail et les actions menées dans le cadre du plan d'action de BatirAS) mais n'évoque l'existence du pôle à aucun moment auprès de ses interlocuteurs. Bien que ce projet soit fondamental dans le cadre du plan d'action du PTCE, les différents membres n'y sont pas associés et les partenaires du projet de création de l'unité de transformation ignorent l'existence de ce pôle et considèrent que l'animateur intervient en son titre de directeur d'un comité de bassin d'emploi mais nullement en tant qu'animateur du PTCE. Lorsque nous lui demandons pourquoi il n'implique pas plus directement le PTCE dans ce projet, il nous répond :

*« Ca n'aurait pas beaucoup d'utilité de rajouter de la complexité en parlant du PTCE, moi j'aide le projet à se développer et ensuite si ça se fait, ça bénéficiera au PTCE. »*

En ce sens, nous avons remarqué à plusieurs reprises que l'animateur du PTCE n'établit pas toujours une distinction évidente entre ses fonctions de directeur d'un comité de bassin d'emploi et d'animateur d'un PTCE. Lors d'une réunion de suivi du PTCE avec la SCOP de conseil et nous-même, cette confusion des rôles était clairement identifiable.

Dans ces conditions et paradoxalement, cette pratique de création institutionnelle ne sert qu'indirectement les intérêts stratégiques de BatirAS puisqu'elle est menée non pas à son compte mais à celui de sa structure porteuse, le Comité d'Expansion.

#### **7.2.1.2. Le levier cognitif**

BatirAS mobilise aussi un certain nombre de pratiques du levier cognitif pour chercher à diffuser les connaissances en termes d'éco-construction.

- ***La création d'un centre de formation***

Partant du constat d'une méconnaissance des techniques d'éco-construction et des caractéristiques des matériaux locaux biosourcés, les acteurs du pôle participent à la création d'un centre de formation à l'éco-construction. Archi nous dit :

*« Dans tout leur cursus de formation, les architectes n'ont qu'une demie journée de formation aux éco-matériaux ! Ils pourraient être prescripteurs mais ils ne connaissent absolument rien de ce qui peut se faire avec nos matériaux ici ! »*

Plusieurs membres interrogés mentionnent « *l'histoire des trois petits cochons* » lorsqu'ils évoquent la vision de l'éco-construction dans l'imaginaire collectif : la paille par exemple est ainsi considérée comme un matériau peu fiable et inflammable, et surtout pas comme un matériau isolant ou résistant pour la construction. Favoriser la création d'un centre de formation vise donc la diffusion de ces connaissances pour créer un nouvel environnement institutionnel favorable au développement de l'éco-construction. Cette pratique reflète particulièrement bien les enjeux du levier cognitif théorisés par Lawrence et Suddaby (2006). Elle fait d'ailleurs écho aux travaux de Hargadon et Douglas (2001) qui montrent comment Edison, suite à l'invention de l'ampoule électrique, a influencé les programmes de formation locaux puis a créé son propre centre de formation pour générer les compétences nécessaires au développement de son activité. Le but est notamment, d'après l'animateur de BatirAS de :

*« Montrer que l'éco construction c'est pas qu'un groupe de bobo fumeurs de pétards ou un savant fou qui a fait un mur de chanvre dans son garage »*

Les dirigeants du PTCE œuvrent alors à un travail institutionnel de persuasion, plus précisément de lobbying, auprès de la région Paca pour obtenir des financements sur la création du centre de formation. C'est ainsi que le centre de formation bidépartemental éco-construction, qui rassemble l'ensemble des acteurs de la formation du PTCE BatirAS devient l'un des cinq centres régionaux de formation professionnelle (CRFP) avec lequel la région Paca lie des conventions en 2015. La majorité PS habilite en effet cinq groupements d'organismes de formation autour de cinq filières économiques, dont l'éco-construction, pour une durée initiale de cinq ans. Lors de la procédure de sélection de ces groupements, le chargé de mission formation du Conseil Régional Paca nous confie :

*« Le PTCE a eu un rôle catalyseur, ça transpirait même dans les réponses à l'appel à projets »*

En revanche, cette pratique se voit contrecarrée en 2016 par le phénomène d'alternance électorale puisque suite aux élections régionales et au changement de majorité (LR), la décision est prise de « casser » les cinq centres de formation et de revenir à un mode de fonctionnement par marchés. La Région décide alors que les moyens financiers affectés à ces centres seront « *redéployés en achat de formation professionnelle dans le cadre d'une mise en concurrence classique* »<sup>30</sup>. Les acteurs de la formation que nous avons interrogés estiment que cette décision brutale nuit grandement aussi bien à leurs structures qu'à la qualité de l'offre de formation locale, notamment parce que le centre de formation avait vocation à mettre en œuvre des actions de formation qualifiante au profit des publics les plus fragiles. D'ailleurs, une dépêche de l'AEF reflète cette position en précisant que les opérateurs voient dans cette mesure : « *une volonté de centraliser la commande publique sur les gros organismes de formation, ou les moins chers, au détriment de la qualité* ». <sup>31</sup> Ajoutons qu'à cette mesure s'est ajoutée la décision de la Région de ne plus financer les organismes de formation affichant un taux d'insertion professionnelle inférieur à 70%. Or, les structures de formation du PTCE BatirAS, notamment Eco  $\alpha$  et Eco  $\beta$  travaillent auprès de demandeurs d'emploi en très grande difficulté, et se voient très contraintes par cette mesure, puisque le retour vers l'emploi en devient d'autant plus complexe.

#### 7.2.1.3. Le levier normatif

- *Le projet d'un système de courtage*

En grande difficulté économique, BatirAS adopte, à l'initiative de ses animateurs, une nouvelle stratégie, qui nous amène à la **phase 2** de son processus d'évolution. A ce stade, le financement public triennal PTCE touche à sa fin et la survie du pôle est menacé. Les animateurs cherchent alors à le pérenniser en proposant un modèle économique particulier basé sur un système de courtage. Cette pratique de travail institutionnel, relevant du levier normatif, suscite des tensions entre la logique civique de développement territorial alternatif, présente depuis l'émergence de BatirAS, et **l'introduction d'une nouvelle logique gestionnaire** liée à ce système de courtage. Lors de cette phase 2 et particulièrement lors d'un comité de coopération durant lequel ce système est proposé, les tensions entre les deux logiques s'expriment de façon nette et relativement brutale. Un courtier en travaux est introduit au sein du comité et propose

---

<sup>30</sup> Délibération adoptée par les élus régionaux en séance plénière du jeudi 3 novembre 2016

<sup>31</sup> Dépêche AEF du 09/11/2016 : La région Paca ferme les « centres régionaux de formation professionnelle » expérimentés par le précédent exécutif », Marie Pierre Verga

un fonctionnement sous forme de « commission d'affaires ». Son rôle au sein de BatirAS serait de démarcher les clients, et de se rémunérer par la ponction d'un pourcentage sur l'affaire signée. Ce courtier n'est pas spécialiste en éco-construction mais travaille habituellement sur des contrats de construction conventionnelle. Son discours traduit une adhésion plutôt forte à la logique gestionnaire :

*« il faut qu'on arrive à convaincre les artisans qu'il y a quelque chose derrière ce réseau. Le choix des artisans qui intègrent le réseau est important : il faut des formations, c'est ça qui va faire la crédibilité du réseau. Il faut qu'on s'appuie sur ce référencement, nous on vous amène des artisans regardez ils sont formés.... Aujourd'hui je suis désolé mais l'écoconstruction c'est des babas cool ils sont pas sérieux. Les pro vont y trouver leur bille car ils auront des chantiers en plus. L'aspect non abordé est aussi toutes les aides auxquelles ils ont droit. »*

Un membre du pôle, adhérant fortement à la logique civique s'adresse à lui comme suit :

*« Ça fait deux fois que vous envoyez des piques sur la qualité de l'éco construction, c'est très intéressant car vous êtes dans le cœur de l'économie réelle, visiblement l'éco construction n'est pas perçue à juste titre il ne faut pas confondre éco construction et auto construction »*

Le dirigeant d'Eco  $\alpha$ , parmi les membres au plus fort niveau d'adhésion à la logique civique, fait part quelques jours après ce comité de coopération de la décision prise au sein de son association de ne pas prendre part à ce projet de montage du pôle sous la forme d'un système de courtage :

*« Depuis le début, on cherche à être développeur de la filière terre en PACA, on fait de la recherche, mais ce qui ressort de notre AG c'est qu'on n'a aucune volonté d'aller vers ce type de structuration de pôle parce qu'on ne veut pas se situer dans la logique économique. On a décidé qu'on allait de plus en plus vers une gestion collective de notre association avec un développement de l'holocratie. Beaucoup ont aussi souligné le risque d'augmentation du prix des éco matériaux si on commence à mettre des frais dessus. Et puis ça serait dommage pour le PTCE d'avoir que des gars extérieurs pour le développement. »*

## 7.2.2. Les pratiques de maintien institutionnel de BatirAS

- ***L'organisation ou à la participation à des foires et salons***

Le PTCE BatirAS, surtout par l'action d'Eco  $\alpha$ , contribue en phase 1 à l'organisation de foires et de salons pour maintenir les savoirs faire locaux et transmettre les techniques d'éco-construction. Le dirigeant d'Eco  $\alpha$  nous dit :

*« Nous intervenons dans plusieurs foires dédiées à l'écologie, au rythme de deux par an en moyenne. Nous avons constaté avec l'expérience que ces foires sont un cadre idéal pour avoir le temps d'échanger avec un grand nombre de personnes sur le thème de l'écoconstruction, et de toucher tant les particuliers que les professionnels. Nos interventions permettent de sensibiliser les passants à l'utilisation de la paille en tant qu'isolant et de la terre crue en tant qu'enduit. Nous montons une maquette où chacun est invité à mettre la main à la pâte, et nous informons sur les atouts de ces matériaux. »*

Dans cette perspective, BatirAS s'est aussi mobilisé pour intervenir dans le cadre du salon international du bâtiment durable.

- ***Tentative de maintien de la logique civique***

En phase 2, les pratiques de maintien institutionnel deviennent de plus en plus essentielles puisqu'elles visent à maintenir la logique civique de territorial alternatif, menacée par l'injection de la logique gestionnaire notamment et surtout dans le cadre du projet de système de courtage que nous avons décrit dans la partie **7.2.1. 3**. Les animateurs du PTCE ayant pris acte de la frilosité d'Eco  $\alpha$ , Eco  $\beta$  et d'Archi vis-à-vis de ce projet de nouvelle configuration et de la logique qu'il implique, ils cherchent à s'assurer du maintien de la logique civique fondatrice et à laquelle ces acteurs principaux sont totalement identifiés. Or, comme nous l'avons dit plus haut, ce système aurait pour fondement la mobilisation de courtiers, absolument pas familiers avec la logique civique. De formation commerciale, ces potentiels apporteurs d'affaires –dont le courtier présent lors du comité de coopération de mai 2016 - n'ont qu'une connaissance très limitée des éco-matériaux et ne les proposent à leurs clients que lorsque ces derniers en formulent expressément la demande, puisqu'ils estiment par exemple que les éco-matériaux isolants ont un surcoût de l'ordre de 20% par rapport aux isolants classiques.

Dès lors, pour se prémunir d'un évincement de la logique civique par la logique gestionnaire, les animateurs de BatirAS insistent sur le levier de la formation. Ils espèrent en effet que former

les courtiers aux éco-matériaux et à leurs vertus permettra de maintenir la logique civique. Le courtier ci-mentionné affirme lui-même lors d'une réunion avec les animateurs du pôle :

*« L'aspect formation est vraiment important. Il va falloir expliquer aux courtiers ce qu'est l'éco-construction. Ils ont une formation commerciale et pas technique. Cette formation va servir à ce que les entrants intègrent le discours du réseau. Elle devra être mise à jour par des feedbacks réguliers. »*

Pour autant, cette stratégie ne suffit pas à convaincre les membres du « noyau dur » de BatirAS du scénario de développement proposé par ses dirigeants.

### **7.2.3. Les pratiques de déstabilisation institutionnelle de BatirAS**

Dans le pôle BatirAS, les deux pratiques de déstabilisation institutionnelle que nous avons identifiées illustrent le changement de stratégie qui s'est opéré entre la phase 1 et la phase 2. La première pratique : la volonté de changer les représentations, est conforme à la logique civique dominante, tandis que la seconde : la création d'un vocabulaire de pratiques, marque l'introduction de la logique gestionnaire et l'émergence d'un phénomène de découplage (Meyer et Rowan, 1977).

- ***La volonté de changer les représentations***

En phase 1, le travail de déstabilisation institutionnelle consiste principalement à déconstruire les systèmes de croyances et les idées reçues liées à la nature des éco-matériaux locaux. La plupart des membres de BatirAS ont insisté lors des entretiens sur les freins psychologiques à l'utilisation des éco-matériaux

*« En France on est le pays d'Europe où il y a le plus de châteaux forts, la sécurité est associée à la pierre, on a un lourd tribut français par rapport à ce matériau refuge. L'histoire des 3 petits cochons notamment conditionne les mentalités et les gens ne font pas confiance au bois ou à la paille. Pourtant l'utilisation des matériaux conventionnels en isolation est plus que dangereuse. Pour le polystyrène souvenez-vous le 5-7, toute une discothèque qui a brûlé car l'isolation était en polystyrène : une cinquantaine de jeunes sont morts par les gaz dégagés ! »*

Le frein esthétique est également évoqué par un constructeur bois :

*« [...] ici on est habitué au crépis donc si le crépis est tout noir on s'en fout parce qu'on en a vu toute notre vie, pourtant si on regarde bien il est tout noir de partout le crépis, alors que si c'est du bois ça paraît insupportable parce que le bois gris ou noir c'est bien*

*dans les Alpes mais pas ici. Et donc ça c'est culturel c'est des freins à la construction qu'il y a partout et peut-être un petit peu plus forts ici. »*

Forts de ces constats, les acteurs de BatirAS se livrent à un véritable travail de déstabilisation institutionnelle en cherchant à déconstruire ces systèmes de représentation par la sensibilisation des citoyens à la pertinence de l'utilisation des éco-matériaux.

*« Surtout à nos débuts, on organisait des cafés rencontres sur le thème de l'isolation écologique, on a été assez actifs dans Envirobat, on est administrateurs d'Envirobat donc de temps en temps on est intervenus dans ce cadre là. On a pas mal d'années fait le salon de Mérindol où on faisait des conférences sur l'éco construction et la construction bois. »*

Archi déclare aussi :  *« j'ai fait beaucoup de foires et de salons pour rallier des gens à ma cause et changer les mentalités. Depuis 7-8 ans quand on en parle on est moins pris pour des extraterrestres. »* <sup>32</sup>

- **La construction d'un vocabulaire de pratiques**

On observe toutefois un changement considérable de la stratégie portée par les animateurs de BatirAS en **phase 2** : face au risque imminent d'effondrement de l'activité, ils choisissent d'opérer un changement sémantique, et de s'adapter aux idées reçues que les membres cherchaient à déconstruire en phase 1. Un des animateurs explique lors du dernier comité de coopération :

*« Maintenant je leur parle [aux acteurs publics] en termes de bio matériaux. On n'utilise plus le terme éco parce que ça leur fait peur. D'ailleurs c'est pour ça qu'on a proposé récemment le nom de BatirAS plutôt que le nom initial de PTCE éco matériaux, il n'y a plus le terme éco dedans »*

Le dirigeant de BatirAS précise que depuis les élections régionales en Paca et le passage à droite avec l'élection de M. Estrosi, il a complètement changé sa stratégie de communication externe au niveau sémantique :

*« Avec la politique d'Estrosi tout passe au crible des OIR, parmi ces OIR il y smart mountain, économie technologique, télémédecine, alimentation saine, silver economy...*

---

<sup>32</sup> Ces éléments empiriques ont été codés à la fois en tant que pratique de travail de création institutionnelle et de rupture institutionnelle puisqu'il s'agit à la fois de déconstruire des systèmes de croyances et de représentations en place (rupture institutionnelle) mais aussi de mettre en place des techniques de persuasion pour faire connaître et diffuser les techniques de l'éco construction (leviers politique et cognitif de la création institutionnelle).

*On voit bien que l'écologie n'est pas au centre des enjeux c'est plutôt santé publique et qualité de vie. Il fallait s'adapter. »*

Nous observons alors à ce stade l'émergence d'un nouveau vocabulaire de pratiques (Loewenstein et Ocasio, 2003) purement opportuniste et construit par les dirigeants du PTCE pour répondre aux contraintes perçues de l'environnement institutionnel. Il s'agit aussi exactement de ce que la littérature nomme « **découplage** » puisque l'on observe l'adoption symbolique de pratiques prescrites par la logique gestionnaire, alors même que les pratiques réellement mises en œuvre correspondent à la logique civique. Les dirigeants choisissent en effet avec ce vocabulaire de pratiques de séparer la structure normative ou prescriptive de la structure opérationnelle de BatirAS (Bromley et Powell, 2012, Meyer et Rowan, 1977).

Cette inflexion entre les phases 1 et 2 marque le passage d'une domination de la logique civique à l'introduction d'une stratégie qui visibilise la logique gestionnaire. Pour rester en vie, le pôle s'adapte aux pressions externes en changeant de stratégie de communication.

#### **7.2.4. Les pratiques de résistance institutionnelle de BatirAS**

Notre travail de codage a révélé un **code émergent de niveau 2** : les pratiques de résistance institutionnelle. Alors que la grille du travail institutionnel s'articule autour de la création, de la déstabilisation et du maintien, notre matériau empirique a appelé à la prise en considération d'un autre type de pratiques : les pratiques de résistance. En nous appuyant sur les travaux de Barabel et al (2006), nous nous intéressons à ces pratiques qui divergent des pratiques de déstabilisation puisqu'elles ne cherchent pas à « déstabiliser des institutions » mais à y résister pour remettre en cause l'ordre établi et participer à la création d'une économie alternative. Les éléments encodés de notre corpus de données concernent des pratiques de résistance qui s'adressent soit au dispositif PTCE, soit à des pressions coercitives de l'environnement externe.

Ces pressions se révèlent beaucoup plus nombreuses pour BatirAS que pour Bou'Sol. En effet, notre travail de codage révèle que le code 1 : Environnement institutionnel, a une fréquence de 32% pour BatirAS contre seulement 8% pour Bou'Sol. C'est-à-dire que parmi tous les éléments encodés pour BatirAS, 32% ont trait aux pressions institutionnelles, aux contraintes liées à la mondialisation, à la législation etc. tandis que parmi l'ensemble des éléments encodés pour Bou'Sol, seulement 8% sont liés à ce code. D'où une partie de l'explication du fait que BatirAS soit le seul des deux PTCE à déployer des pratiques de résistance institutionnelle.

- ***Le projet d'une méthode de construction entièrement locale***

Deux des trois acteurs organisationnels les plus impliqués : Eco  $\alpha$  et Eco  $\beta$ , s'associent dans le cadre du PTCE pour proposer une méthode de construction entièrement locale. Ils travaillent ensemble sur la proposition d'une offre de caissons bois-paille avec des enduits en terre crue. Eco  $\beta$  a déjà développé un module préfabriqué en bois et en paille, et Eco  $\alpha$  a réalisé des recettes inédites d'enduits en terre crue. En combinant leurs savoir-faire, les deux organisations cherchent à démontrer qu'il est possible de construire un bien immobilier avec des matériaux écologiques et exclusivement locaux. Ils mènent donc un travail qui cherche à la fois à convaincre et à diffuser de nouveaux modes de construction. Avec le projet de pré fabrication de caissons 100% naturels et locaux, Eco  $\alpha$  et Eco  $\beta$  au sein du PTCE, cherchent à faciliter le travail de l'entreprise qui les pose tout en proposant au consommateur un produit écologique et solidaire, puisque fabriqué par un public en insertion. Les deux organisations ont pu travailler ensemble grâce à la réponse commune avec le CBE porteur du PTCE à l'appel à projets « Hors piste » de la Fondation de France qui cherche d'après son représentant à « *aller vers de nouveaux éco-territoires et favoriser de nouvelles solidarités* ». D'après le dirigeant d'Eco  $\alpha$  : « *On est sur un projet pilote et on a vraiment quelque chose à dire face à une industrie qui produit énormément de déchets.* ».

Cette pratique est ainsi corrélée à une dénonciation du *statu quo* et témoigne d'une véritable dynamique de résistance, ce qui nous a poussée à l'intégrer au sein des pratiques de « résistance institutionnelle », réunies dans une catégorie émergente puisqu'absente de la littérature. Le projet se heurte toutefois à des contraintes réglementaires puisque si le caisson est fabriqué par les entreprises mais posé par d'autres, la question de la responsabilité et de l'assurance se pose puisque les règles de l'art impliquent que l'on ne peut faire reposer sur un tiers sa propre responsabilité. Les acteurs réfléchissent alors à la création d'un groupement et d'une coopération avec les artisans constructeurs pour pallier ces difficultés.

- ***Le projet de création d'une coopérative d'achat de matériaux***

Les contraintes liées au phénomène de mondialisation affectent très largement l'activité du pôle BatirAS dans son travail de structuration des filières locales d'éco-matériaux. L'utilisation du bois local se voit défavorisée par la concurrence du bois venus des pays d'Europe centrale et de l'Est, dont l'outil de production est industrialisé et le coût de la main d'œuvre moins élevé. Le prix du bois devient alors un facteur discriminant dans le choix de la provenance des matériaux.

Les acteurs décrivent aussi une absence de volonté politique d'investir dans le développement de la filière bois. Dans ce contexte, pour résister au phénomène d'importation de bois et tenter de valoriser les ressources locales, BatirAS envisage de s'impliquer dans un projet de création d'une coopérative d'achat de matériaux.

Une coopérative d'achat représente une force de négociation de par sa fonction de mutualisation de la demande produit. Elle peut en effet permettre de restructurer les liens commerciaux entre la filière bois de première transformation des Hautes-Alpes (exploitants, scieries) et celle de seconde transformation (charpente, ossature bois, ébénisterie, menuiserie).

En regroupant les demandes de la seconde transformation, un volume d'affaire intéressant est généré, ce qui permet à la filière de première transformation de se structurer pour répondre à un cahier des charges inexistant aujourd'hui :

- Standardisation des produits ;
- Création d'un stock tampon suffisant pour répondre aux normes de séchage du bois- Sélection des bois en vue d'une amélioration de la qualité des produits vendus ;
- Diminution des coûts de production donc des prix de vente des produits finis.

Un point central de la coopérative d'achat réside par ailleurs dans la gouvernance de la structure : les clients finaux sont les coopérateurs décisionnaires. L'intérêt des Artisans est alors au cœur de la stratégie de la coopérative. Il s'agit donc d'une pratique qui dépasse les contours des catégories du travail de création institutionnelle et de déstabilisation institutionnelle puisque le volet créatif est le fruit d'un refus normatif et ne pourrait s'envisager sans le pendant « critique ». Le porteur de ce projet et les acteurs du PTCE qui le soutiennent appuient leur travail institutionnel sur une volonté explicite de remise en question du *statu quo* pour la contribution à une économie alternative. C'est bien cela qui justifie que nous ayons classé cette pratique dans la catégorie émergente de « résistance » et pas dans celle de « création » ni de « déstabilisation ».

Toutefois le projet peine à prendre son envol et à atteindre le quorum de 40 adhérents, qui correspond au seuil de viabilité pour le démarrage, et serait à doubler à partir de la deuxième année d'après l'étude de faisabilité commandée par le porteur de projet. Or à ce stade et malgré un long travail de persuasion, seuls 20 artisans sont prêts à s'investir dans la coopérative.

- ***L'instrumentation et la caractérisation des matériaux locaux :***

Un membre de BatirAS explique les enjeux du défaut de certification des éco-matériaux locaux :

*« Les matériaux écologiques locaux sont pour beaucoup non certifiés, ce qui pose un problème d'assurance. Les sociétés d'assurance refusent d'assurer un bien s'il n'est pas construit avec des matériaux certifiés par les organismes nationaux. »*

Beaucoup d'acteurs interrogés dénoncent l'emprise des fabricants d'isolants conventionnels et polluants (laine de verre etc.) sur le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB), organisme de certification des matériaux. Un artisan nous dit :

*« Une des problématiques c'est la certification. C'est un blocage politique. Dans le CSTB, il y a un CA : quand tu déposes un produit, une première analyse est faite en bureau : tu peux avoir le meilleur produit du monde si tu n'es pas associé avec les « grands » ça passe pas. On a un espoir de certification uniquement si on s'associe avec des gros. La seule chose que Le gabion ait obtenu : c'est un assureur qui a accepté de les assurer contre le feu. UN assureur a accepté mais il n'y a pas eu de certification ! Le gabion pour moi est un centre de recherche extraordinaire mais attention au discours : il ne faut pas faire rêver les gens. »*

Pour tenter de remédier à ce défaut de certification générant un défaut d'assurance et donc un frein à la construction, le PTCE envisage à plusieurs échelles des démarches d'instrumentation et de caractérisation des éco-matériaux locaux. Cette pratique de résistance institutionnelle s'inscrit dans l'objectif d'obtenir une certification future. Instrumenter les éco-matériaux locaux revient à opérer une démonstration par la preuve de leur pertinence et de leur efficacité. Il s'agit bien d'une pratique à distinguer de la création et de la déstabilisation puisque plutôt que de se plier aux normes de certification en vigueur en travaillant avec des matériaux certifiés, le PTCE cherche à faire reconnaître les matériaux locaux des départements des Hautes-Alpes et des Alpes de Haute Provence. Il cherche alors non seulement à rompre une contrainte institutionnelle mais également à y résister en la transformant. Nous qualifions toutefois cette pratique de résistance adaptative car il ne s'agit pas de proposer un système totalement alternatif à l'ordre institutionnel dominant mais plutôt de chercher à modifier cet ordre institutionnel afin de permettre au système de production local de pouvoir l'intégrer.

L'instrumentation n'a toutefois pu se faire jusqu'à présent qu'à un niveau insuffisant pour certifier les matériaux locaux au niveau national. La pratique de résistance que nous décrivons

dans le paragraphe suivant reflète un autre type de résistance institutionnelle puisqu'elle est non plus de nature adaptative mais de nature « pure ».

- ***Un projet de « système de garantie participatif »***

Il s'agit d'une pratique d'auto organisation locale qui répartirait la responsabilité de la construction entre tous les membres intervenant dans la construction. Cette pratique relève de la résistance pure puisque le pôle propose directement un mode de fonctionnement alternatif aux pratiques institutionnelles en vigueur. Il s'agit bien de résister au système de normes en vigueur pour proposer un modèle alternatif local.

En revanche une fois de plus, bien que ce projet ait été discuté plusieurs fois en comité de coopération et soit souvent signalé dans les documents de communication ou de compte rendu d'activité destinés notamment au comité de pilotage et aux financeurs de BatirAS, il ne s'est jamais traduit par une opérationnalisation concrète, du fait du manque d'implication des acteurs, de leur *turnover* au cours des différentes réunions, et de l'arrêt prématuré des activités du PTCE pour défaut de financement en phase 2.

En somme, l'ensemble des quatre pratiques de résistance institutionnelle sont restées au stade de projets et n'ont pas pu se concrétiser et se traduire par la proposition effective de structuration locale et de développement de la production et de l'utilisation des matériaux biosourcés locaux dans les deux départements concernés (04 et 05).

### ***7.3. Le couplage du dispositif***

Il nous revient désormais de prendre du recul sur l'ensemble des pratiques déployées dans le processus de mise en dispositif afin de caractériser de manière plus fine le rôle du dispositif PTCE sur la structuration du projet de BatirAS. La description et l'analyse du processus témoignent indéniablement d'un échec du projet puisque le RTO a dû cesser ses activités. Pour autant et en y regardant de plus près, nous pouvons décélérer dans la trajectoire de BatirAS des fonctions à la fois contraignante et habilitante du dispositif.

Le découpage de la trajectoire de BatirAS en deux phases distinctes a montré comment dans un premier temps, les acteurs du pôle se sont focalisés sur le développement du projet autour de la logique civique de développement territorial alternatif, sans prendre en compte les caractéristiques intrinsèques du dispositif national. Et comment dans une seconde phase, les

dirigeants ont cherché à introduire une logique gestionnaire pour « sauver » le RTO et se conformer aux pressions institutionnelles. Apparaît alors en phase 1 un couplage lâche et en phase 2 un couplage serré.

Il est aussi important de préciser qu'en phase 1, le dispositif PTCE a joué un rôle d'habilitation puisque c'est précisément l'AAP qui a suscité la structuration de BatirAS. Le directeur de la structure porteuse –le Comité d'Expansion, s'est nourri des savoirs capitalisés par le dispositif pour proposer aux différentes parties prenantes un projet de RTO, porteur d'un système de coopérations territorialisées innovantes.

### ***Conclusion du chapitre***

Ce chapitre a cherché à apporter une réponse située à notre problématique en analysant l'ensemble des pratiques de travail institutionnel mobilisées par les acteurs de BatirAS pour mettre en dispositif leur projet dans un contexte de pluralisme institutionnel.

L'analyse a révélé qu'initialement, ce pluralisme institutionnel était en réalité très limité puisque la logique civique de développement territorial alternatif était largement dominante en phase 1. C'est à partir de la phase 2 que ce pluralisme a débuté avec l'introduction soudaine de la logique gestionnaire. Jusqu'à ce stade, le projet cherchait à s'émanciper du couplage du dispositif à travers des opérations de « remplissage stratégique ». Parallèlement à cela, les pratiques centrales du RTO concernaient de la résistance institutionnelle, donc étaient fondées sur une véritable ambition de transformation sociale et sur des convictions politiques fortes. Le PTCE était certes lauréat mais le noyau dur d'acteurs impliqués ne s'intéressait pas aux évolutions du dispositif national. Seuls les dirigeants s'en souciaient, mais ne partageaient aucunement l'intention stratégique qu'il a fini par porter.

Toutefois, avec l'apparition d'un contexte d'extrême fragilité de l'assise économique du RTO et de sa structure porteuse, les dirigeants ont construit un vocabulaire de pratiques associé à la logique gestionnaire séparant ainsi les structures normatives et opérationnelle de BatirAS sous les modalités du « découplage ». Ils ont ensuite aussi proposé des pratiques associées à cette logique, notamment avec le système de courtage que nous avons décrit, qui équivaut à une colonisation de la structure opérationnelle par la logique gestionnaire. C'est à partir de ce contexte de crise que les acteurs principaux se sont désolidarisés du PTCE et que conjointement le Comité d'Expansion a été contraint de cesser ses activités.

# Chapitre VIII

---

## Le PTCE Bou'Sol : un travail institutionnel d'hybridation des logiques institutionnelles et une pérennisation du projet

---

Partie I : Protocole	<u>Chapitre 1</u> : Le phénomène de polarisation territoriale : politiques publiques et littérature		
	<u>Chapitre 2</u> : De l'action publique participative à la conception de dispositifs stratégiques	<u>Chapitre 3</u> : Le dispositif comme véhicule et support des LI	
	<u>Chapitre 4</u> : La « mise en dispositif » par les pratiques de travail institutionnel Problématique		
	<u>Chapitre 5</u> : Cadre analytique et méthodologique		
	Partie II : Résultats	<u>Chapitre 6</u> : Le dispositif PTCE : résultat d'un nouveau référentiel ?	<u>Chapitre 7</u> : BatirAS : un travail institutionnel difficile
<u>Chapitre 9</u> : Comparaison inter-cas			
<u>Chapitre 10</u> : Discussion générale			

# Plan du Chapitre VIII

---

<b>8.1. Narratif des antécédents et focus sur l'organisation mère : le contexte de « mise en dispositif »</b> .....	<b>228</b>
8.1.1. Le contexte d'émergence du pôle et le rôle de sa « structure mère » .....	228
8.1.2. Les principales coalitions d'acteurs et les logiques institutionnelles identifiées au moment de la mise en dispositif .....	232
<b>8.2. Identification des pratiques de « mise en dispositif » de Bou'Sol</b> .....	<b>234</b>
8.2.1. Les pratiques de création institutionnelles de Bou'Sol .....	235
8.2.1.1. Le levier politique.....	235
• La participation active aux deux groupes de travail nationaux inter-PTCE ... ..	235
• La création d'un contrat de franchise solidaire.....	236
• Le choix d'un développement par partenariat avec des grands groupes... ..	237
• La persuasion de la fédération des agriculteurs biologiques pour le développement conjoint de la filière locale blé-farine-pain biologique.....	238
8.2.1.2. Le levier cognitif.....	240
• Les pratiques de sensibilisation .....	240
8.2.2. Les pratiques de maintien institutionnel de Bou'Sol .....	240
• Valorisation systématique de la logique historique .....	240
8.2.3. Les pratiques de déstabilisation institutionnelle de Bou'Sol .....	241
• Volonté de changement des représentations .....	241
• Mobilisation des agriculteurs pour changer leurs pratiques .....	242
<b>8.3. Le couplage du dispositif</b> .....	<b>242</b>

## Chapitre VIII : **Le PTCE Bou'Sol : un travail institutionnel d'hybridation des logiques institutionnelles et une pérennisation du projet**

### *Introduction du chapitre*

Nous nous attachons ici à retranscrire l'analyse du processus d'appropriation du dispositif PTCE par Bou'Sol. Rappelons qu'il s'agit du pôle lauréat du **second appel à projets** (2015), que nous estimons éloigné de l'esprit des fondateurs PTCE si l'on se réfère par exemple à la frise (**figure 11** p. 188). En effet le dispositif national à cette période est dominé par la logique gestionnaire de normalisation de l'ESS.

Bou'Sol est porté par une SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) qui chapeaute un réseau national de boulangeries solidaires : unités de production semi-industrielles qui s'appuient sur des dispositifs de l'IAE (Insertion par l'Activité Economique) pour livrer du pain biologique, principalement à des entreprises de restauration collective. Nous commencerons par nous intéresser à la trajectoire de Pain & Partage, qui est l'association fondatrice du projet, pour expliquer le contexte d'appropriation du dispositif ainsi que les logiques institutionnelles et les coalitions d'acteurs en présence au moment de la mise en dispositif (**8.1**).

Nous rentrerons dans un second temps plus au cœur de notre questionnement scientifique en analysant l'ensemble des pratiques de travail institutionnel mobilisées par Bou'Sol dans le double objectif rappelons le, de s'approprier le dispositif PTCE et de gérer les éventuelles tensions liées au pluralisme institutionnel (**8.2**). Nous verrons que ce RTO, contrairement à BatirAS, a la particularité de mettre en œuvre une majorité de pratiques de type hybride, c'est-à-dire qui incluent à la fois la logique civique de développement territorial alternatif et la logique gestionnaire. Les acteurs jouent beaucoup sur le levier politique de la création institutionnelle. Cela étant dit, aucune pratique ne correspond à ce que nous avons appelé pour BatirAS de la résistance institutionnelle.

La dernière section (**8.3**) proposera de prendre du recul sur l'ensemble des pratiques analysées dans la trajectoire de Bou'Sol pour caractériser la nature du « couplage » (Chiapello et Gilbert, 2011) du dispositif PTCE sur le RTO. Nous verrons qu'il s'agit d'un « couplage lâche », qui confère par ailleurs aux acteurs une dimension habilitante.

## **8.1. Narratif des antécédents et focus sur l'organisation mère : le contexte de « mise en dispositif »**

Commençons donc par décrire la trajectoire de Pain & Partage avant la mise en dispositif, ainsi que les parties prenantes et les logiques institutionnelles structurantes du projet au moment de sa mise en dispositif.

### **8.1.1. Le contexte d'émergence du pôle et le rôle de sa « structure mère »**

De 1993 à 2005, l'association Pain & Partage, créatrice du pôle, inscrit son projet dans une **logique humanitaire**. Des bénévoles marseillais du projet fondateur, dont son président actuel, commencent par créer des boulangeries en Roumanie avec les populations locales dans la période post Ceausescu. 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. Plutôt que de continuer à suivre une logique humanitaire de convoi, les fondateurs de P&P décident de construire des boulangeries sur place en Roumanie, et surtout de former la population locale à la fabrication du pain et à la gestion de la boutique. À la suite d'une interview sur France Inter, le responsable des partenariats d'IDEX a proposé une collaboration aux dirigeants de Pain & Partage. IDEX, spécialisée dans le génie climatique et le chauffage, intervient notamment dans la construction et la gestion des établissements pénitentiaires. Elle leur a proposé de livrer du pain dans les prisons. En 2011, Pain & Partage s'est associé à la conception d'une boulangerie à l'intérieur du nouvel établissement pénitentiaire de La Farlède à Toulon. Ce sont aujourd'hui les détenus qui assurent la production de pain pour l'établissement. Une deuxième boulangerie a ensuite ouvert à Tarascon. Et dans le même temps, les dirigeants ont développé une véritable compétence d'ingénierie et développement de création d'unités de boulangeries solidaires.

Le processus d'évolution de la structure mère du PTCE nous intéresse surtout à partir de 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 donnaient à Pain & Partage qui fabriquait avec des emplois aidés. »*

L'association fournissait alors régulièrement l'Armée du salut, les Restos du cœur, la Fraternité de la Belle de Mai, des foyers et diverses structures caritatives, à des prix compétitifs. La volonté d'un ancrage plus local a ainsi amené Pain & Partage à évoluer vers le cadre institutionnel de l'insertion par l'activité économique (IAE à Marseille en livrant du pain, mais toujours à destination d'un public en difficulté.

La logique humanitaire est toujours très palpable à cette période et se manifeste aussi dans le cadre du recrutement du premier encadrant technique. Le président de l'association, qui est donc présent depuis le lancement du projet incarne et révèle particulièrement la logique humanitaire lorsqu'il nous dit :

*« On a vraiment deux devises principales. La première c'est : donne du pain à un homme et il mangera toujours, apprend lui à en faire et il sera libre ! Et la seconde revient aussi à dire qu'il faut sortir de son égoïsme personnel : donne à plus exclus que toi et tu te redresseras ! Par exemple DirUnit1 que vous avez vu est aujourd'hui le directeur de l'unité marseillaise mais il était dans une situation de précarité extrême, il était gérant d'une petite association, avec une situation personnelle très complexe, limite SDF, je l'ai repéré pour assurer l'encadrement de départ des 2 ou 3 stagiaires et c'est comme ça qu'on a commencé à travailler ensemble. »*

L'activité de Pain & Partage se structure progressivement, l'organisation se rationalise et la production augmente considérablement. C'est principalement le partenariat avec Sodexo, détenteur de la totalité du marché des cantines scolaires à Marseille, 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. Le président de Pain & Partage explique ainsi ce partenariat stratégique :

*« 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 Sodexo c'était : on peut faire du pain bio vous pouvez améliorer la restauration au quotidien. C'est grâce à ce principe que Sodexo a gagné face à son concurrent et a obtenu la totalité du marché en 2010. »*

Pour accompagner cette bifurcation, le **tournant entrepreneurial** s'est traduit par le recrutement de deux salariés, aujourd'hui gérants du PTCE. Ce recrutement a longuement été réfléchi pour répondre aux enjeux de développement de Pain & Partage qui exigeaient une double compétence : une expertise dans la recherche de financement et les modèles économiques ainsi qu'une expertise dans le domaine de l'Insertion par l'Activité Economique. Un des deux co-directeurs (DirBou1) comptait alors sur plus de dix ans d'expérience en tant que technicien du financement de l'ESS et le second (DirBou2) sur plus de dix ans d'expérience en tant que dirigeant d'organisations de l'IAE. Le président de Pain & Partage revient avec nous sur ce double recrutement :

*« Moi j'ai connu DirBou1 qui est devenu trésorier de p&p car on manquait d'expertise comptable, on avait demandé à ESIA<sup>33</sup> un prêt il y a 8 ans , en s'intéressant à la structure il a compris les opportunités pour lui. Puis il a fait venir DirBou2 qui a apporté son expérience complémentaire dans la direction de structures de l'IAE. »*

On retrouve ici l'illustration du passage progressif d'un modèle d'« artisanat de l'insertion » au modèle actuel qui s'est professionnalisé et présente une dimension entrepreneuriale affirmée. Le partenariat avec Sodexo 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 éléments 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, puisque les fournisseurs de farine n'étaient pas locaux et la farine intégrait des produits chimiques. DirBou2 rappelle souvent l'importance que les dirigeants accordent au caractère naturel de la matière première qu'utilise le PTCE :

*« une farine bio française peut intégrer 5% de chimie, on peut y mettre autant de produits chimiques qu'on veut : acide ascorbique, ajout de gluten systématique... Seulement 95 % doit être bio. Nous, on ne cherche pas à faire du pain bio Carrefour, on s'interroge depuis longtemps sur le sens de notre approvisionnement et on tient à utiliser une farine vraiment naturelle »*

---

<sup>33</sup> ESIA a été créée en 2001 par l'Etat, la Région Provence-Alpes Côte d'Azur, la Caisse des Dépôts et consignations et France Active dans le but de consolider économiquement et financièrement les projets du champ de l'économie sociale et solidaire.

Progressivement, ce questionnement sur le sens de l'approvisionnement de l'organisation a mené à un projet de structuration de filière locale.

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 (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) Bou'sol. Le PTCE regroupe donc aujourd'hui cinq boulangeries solidaires en activité et deux en cours de création : Montpellier a poursuivi son développement, Lyon et Marseille Nord connaissent leur montée en régime, Marseille « historique » a développé son dispositif de qualification, Calais a commencé sa production, Bordeaux-Mérignac a démarré ses travaux d'aménagement et Dijon quant à elle cherche encore ses marques. Le travail de structuration de la filière blé-farine-pain ne s'opère pas partout de la même manière et dans la même ampleur. Comme nous le verrons plus bas, dans le territoire marseillais, territoire du projet historique, Bou'Sol compte sur un partenariat très fort avec un minotier local et très investi dans l'agriculture biologique qui a permis de structurer la filière de manière conséquente. Or, sur les autres territoires d'implantation de Bou'Sol, les deux co-gérants ne disposent pas toujours de liens facilitateurs si forts pour structurer les filières locales.

Dans sa dynamique d'affirmation de la dimension entrepreneuriale du projet, Bou'Sol se tourne aussi vers la mobilisation de statuts juridiques diversifiés pour les nouvelles unités de production qu'il essaime. D'ailleurs, cela induit parfois des tensions avec les autres acteurs des tissus économiques locaux. En effet, le statut d'Atelier Chantier d'Insertion, qu'a privilégié le projet dans sa phase d'amorçage, n'a pas les mêmes caractéristiques ni les mêmes objectifs que celui d'Entreprise d'Insertion (EI) auquel Bou'Sol fait appel pour encadrer certaines unités créées. Alors que l'ACI représente une première étape dans le parcours d'insertion en embauchant des personnes en très grande difficulté sur le marché du travail et dispose d'une majorité de ressources publique, l'EI recrute des salariés ayant déjà entamé un processus d'insertion et ses ressources proviennent en grande partie de son activité marchande. D'après le président de Pain & Partage, sociétaire par ailleurs de Bou'Sol à titre privé :

*« Pour la première unité à Marseille, c'est une ACI, nous sommes une association loi 1901 donc en aucun cas nous ne sommes en concurrence avec les boulangers, mais quand on passe à une EI comme c'est le cas pour Montpellier c'est une entreprise commerciale, les boulangers disent : nous on a nos charges et on se retrouve en concurrence avec vous qui avez des emplois aidés des et subventions! C'est normal que le débat existe mais il faut relativiser. On a un concurrent purement marchand en PACA qui va sur les mêmes marchés que nous. Quand vous avez un prix de marché, le monde du privé ne voit pas d'un bon œil. Il faut limiter les comparaisons entre les EI et les sociétés de droit commun, certaines entreprises oublient cela et deviennent des concurrents frontaux. »*

### **8.1.2. Les principales coalitions d'acteurs et les logiques institutionnelles identifiées au moment de la mise en dispositif**

Chez Bou'Sol, nous identifions seulement deux coalitions d'acteurs qui influencent le projet. Celle qui rassemble les deux co-dirigeants est largement dominante et a la particularité d'hybrider deux logiques institutionnelles. La seconde regroupe des acteurs de la filière du pain biologique et est identifiée à la logique civique mais n'a que peu de poids dans le PTCE.

- **Les deux co-dirigeants de Bou'Sol : des acteurs familiers de la logique civique et identifiés à la logique gestionnaire**

Les pratiques mentionnées plus haut sont directement tirées de deux logiques institutionnelles bien distinctes : la **logique gestionnaire** avec par exemple un partenariat noué avec un grand groupe multinational (Sodexo) pour industrialiser la production, et la **logique civique de développement territorial alternatif** avec par exemple le projet de structuration des filières bio locales.

Ici encore et conformément à la méthodologie élaborée par Reay et Jones (2016), nous choisissons des extraits d'entretiens qui attestent de l'adhésion à ces différentes logiques institutionnelles. Nous prenons soin tout comme pour le cas de BatirAS, de préciser les modalités contextuelles de déploiement des deux logiques, qui nous le verrons divergent fortement d'un cas à l'autre.

Lorsque DirBou1 nous dit : *« on en a vu beaucoup qui ont confondu faire des trucs entre copains et vie coopérative, ou qui croyaient que mettre beaucoup de monde autour de la table c'était bien »* ou encore ; *« le statut associatif renvoyait le signal : on ne croit pas à ce qu'on*

*fait* », il se réfère explicitement à la **logique gestionnaire**, dont la source d'autorité réside dans les notions d'efficacité et de rationalisation. D'ailleurs, l'augmentation du taux d'autofinancement est une priorité pour les dirigeants, qui cherchent perpétuellement à affranchir Bou'Sol d'une dépendance au soutien public. DirBou1 précise : « *Sur l'ACI DE Marseille depuis 3 ans on a doublé le CA, aujourd'hui on a un budget de 700 000 euros avec 400 000 euros d'autofinancement alors qu'au départ il était très limité et s'élevait seulement à 5%! C'est exceptionnel pour une association, mais on avait le devoir de développer notre autofinancement.* »

Cette logique gestionnaire soutient d'ailleurs une conception de type entrepreneuriat social plutôt qu'ESS. En s'associant à des grands groupes, les dirigeants jouent sur les leviers de la philanthropie et de l'investissement social (Fraisie et al., 2016). La priorité est donnée à l'intégration dans le marché plutôt qu'à la transformation sociale.

En revanche, lorsque DirBou2 nous dit : « *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* », il fait référence à la **logique civique de développement territorial alternatif**, puisque l'objectif évoqué dans ses propos renvoie clairement à une base de normes centrée sur le développement de la production alternative locale et la protection de l'environnement.

Cette coalition d'acteurs est alors spécifique en ce qu'elle soutient deux logiques distinctes à des niveaux divers. Une contradiction apparaît alors au regard de ce qui a été vu dans la partie théorique. En effet, nous l'avons vu que les logiques civique et gestionnaire sont concurrentes en ce qu'elles impliquent des prescriptions contradictoires. Or, dans le cas de Bou'Sol, la coalition d'acteurs dominante : celle des co-dirigeants, soutient ces deux logiques et parvient comme nous le verrons à les pérenniser. Comment expliquer alors cette pérennisation et l'absence de conflictualité alors même que Besharov et Smith (2014) qualifient la situation rencontrée de « contestation » ? Les auteurs affirment en effet que lorsque deux logiques ont une centralité forte et des prescriptions incompatibles elles génèrent une situation de « contextation » avec un fort degré de conflictualité, ce qui n'est pas du tout le cas dans le PTCE Bou'Sol.

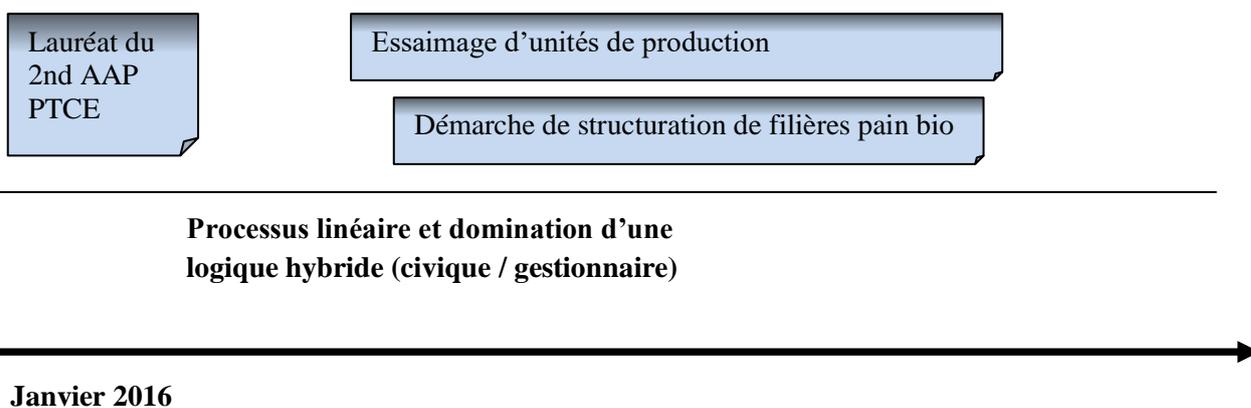
- **Des acteurs de la filière du pain biologique en Paca, identifiés à la logique civique mais peu investis dans le pôle**

Pour consolider la logique civique de développement territorial alternatif, les deux co-gérants s'allient avec un minotier biologique, que nous appellerons Moulin, et qui adhère fortement à cette logique. Nous n'avons pas pu l'interroger directement mais lorsqu'elle parle de lui, une salariée de la fédération des agriculteurs bio en Provence nous dit : « *Moulin est vraiment un opérateur structurant sur la filière blé. Son père avait un moulin dans la drome et a développé des allergies sévères aux pesticides. De là est venu sa conviction pour le bio. S'il n'était pas là il y aurait beaucoup moins de producteurs bio. Il a eu une politique d'approvisionnement local. C'est vraiment pas tous les transformateurs qui font ça car c'est un énorme boulot de sensibilisation. Pour que les producteurs mettent en culture ce dont il a besoin, il leur fournit de la semence ou les accompagne au niveau du stockage.* » Curieusement, le parcours de Moulin et son engagement dans l'agriculture bio se rapproche beaucoup de celui du dirigeant d'Eco α.

Le PTCE Bou'Sol remporte le second AAP grâce à la reprise d'un projet aux antécédents plutôt humanitaires par deux individus mettant en œuvre des pratiques issues à la fois de la logique gestionnaire et de la logique civique de développement alternatif par des stratégies non pas de *selective coupling* (Pache et Santos, 2013) qui reviendraient à ce que chaque pratique soit configurée par l'une ou l'autre des deux logiques institutionnelles identifiées, mais par des véritables stratégies d'hybridation et donc de combinaison (*compromising*). Ceci implique que dans la plupart des pratiques analysées, on retrouve la présence des deux logiques institutionnelles, même si leur degré d'implication est plus ou moins fort selon les cas.

## **8.2. Identification des pratiques de « mise en dispositif » de Bou'Sol**

La partie précédente a permis de contextualiser notre recherche en décrivant le processus d'émergence du PTCE Bou'Sol ainsi que les logiques institutionnelles en présence. Il importe désormais d'identifier les pratiques institutionnelles mobilisées par les acteurs du pôle pour se structurer sous le dispositif PTCE. Nous analysons alors dans cette partie le matériau empirique recueilli depuis janvier 2016 sur le PTCE Bou'Sol, lauréat du second AAP. Nous appuyons notre analyse sur la grille de lecture développée à l'issue de la revue de littérature.



**Figure 14** : Représentation schématique du processus de « mise en dispositif » de Bou'Sol

Source : élaboration par l'auteure

## 8.2.1. Les pratiques de création institutionnelles de Bou'Sol

### 8.2.1.1. Le levier politique

- *La participation active aux deux groupes de travail nationaux inter-PTCE*

Dès le début de son activité en tant que PTCE lauréat du second AAP, Bou'Sol s'implique de manière intense dans les deux groupes de travail animés par l'inter-réseau de l'ESS, qui se désignent comme des « communautés apprenantes » : le groupe Renouveau Productif et le groupe Emploi et Sécurisation des parcours. Cette pratique est particulièrement représentative des pratiques de persuasion du levier politique puisqu'elle octroie à Bou'Sol : « *le pouvoir de déterminer quelles normes doivent être suivies et lesquelles peuvent être violées* » (Lawrence et Suddaby, 2006). Il s'agit bien entendu de groupes de travail participatifs sans hiérarchie explicite mais Bou'Sol y occupe tout de même une place majeure. Il a d'ailleurs fait l'objet d'une « visite apprenante » organisée par l'une de ces communautés. On peut dès lors en déduire un niveau d'influence possible sur la configuration du **dispositif national** PTCE puisque ces groupes servent de véritables vitrines et leurs travaux sont susceptibles d'influencer les managers publics dans leur travail de construction du dispositif. Le premier groupe, Renouveau Productif fixe d'ailleurs explicitement l'activité de plaidoyer comme l'un de ses objectifs phares : on peut lire dans une note de capitalisation de septembre 2014 : « Les travaux du groupe ont souligné des attentes des PTCE relatives aux politiques publiques, qui ont vocation à être partagées avec la communauté des PTCE afin de construire des actions de plaidoyer adaptées. »

Dans le second groupe, Emploi et Sécurisation des Parcours, Bou'Sol est encore plus investi et ses dirigeants affirment y rechercher « la création d'outils, de ressources autour de la sécurisation des parcours socio professionnels dans le cadre de dynamiques de coopération économique territoriales. » Ressort alors ici la dimension **habilitante** du dispositif PTCE puisqu'il concourt au rassemblement d'acteurs et à la construction de savoirs collectifs pouvant être mobilisés pour le développement des projets de Bou'Sol. Au-delà de ces aspects opérationnels, le PTCE aura aussi potentiellement l'opportunité d'agir sur la configuration du dispositif national puisque ce groupe de travail vise à construire un référentiel d'action représentatif des PTCE du groupe. En y occupant une place centrale, Bou'Sol a le pouvoir d'y influencer la hiérarchie des logiques institutionnelles à l'œuvre.

- ***La création d'un contrat de franchise solidaire.***

Au niveau de la structuration juridique du pôle, on observe une hybridation franche des logiques civique et gestionnaire à travers la création d'un contrat de franchise solidaire. Chaque unité de production est montée sous la forme d'une SCIC indépendante, qui reverse une part du chiffre d'affaire à Bou'Sol qui en échange assure l'ingénierie du montage de projet, ainsi qu'un accompagnement continu et engagé des unités essaimées. Cette pratique de création institutionnelle reflète ainsi la dimension gestionnaire qui cherche à professionnaliser et consolider le réseau, ainsi que la dimension civique qui implique de nombreux retours d'expérience et un investissement conséquent du temps de travail des deux dirigeants de Bou'Sol pour aider au mieux les acteurs à générer de la valeur ajoutée sur les différents territoires tout en concourant à un développement local durable. D'ailleurs, le contrat de marque lié à la franchise solidaire est conditionné à la signature d'une charte nationale, qui vise à « *sécuriser le projet* » d'après les termes employés par les dirigeants.

On retrouve ici une illustration de l'importance du levier cognitif dans les clusters, déjà soulignée par la littérature. Les travaux de Berthinier-Poncet (2013) sur le travail institutionnel des clusters insistent d'ailleurs sur l'importance des « standards », dont on retrouve un exemple typique avec le contrat de franchise solidaire. Le contrat de franchise solidaire joue en effet un rôle de réduction de l'incertitude et de facilitation des relations de confiance dans le PTCE.

- ***Le choix d'un développement par partenariat avec des grands groupes***

Les dirigeants de Bou'Sol forment un duo complémentaire - un spécialiste du financement de l'ESS et un spécialiste de l'IAE- que nous avons qualifié comme adhérent plus fortement à la logique gestionnaire qu'à la logique civique et dont le but est de créer un réseau national largement autofinancé de boulangeries solidaires. Les pratiques de création institutionnelle servent alors cet objectif de passage d'un mode de production « artisanal » sur un site unique à un mode de production multi sites semi-industriel. En revanche, sur les cinq pratiques de création institutionnelle repérées, celle qui fait l'objet de ces paragraphes est la seule purement affiliée à la logique gestionnaire, tandis que les quatre autres hybrident les logiques civique et gestionnaire.

Pour se développer et étendre le réseau, chaque unité de production a été envisagée en partenariat avec des acteurs locaux de la restauration collective, le plus souvent des grandes entreprises nationales voire multinationales, pour pouvoir garantir des débouchés conséquents à la production de pain biologique par des salariés en insertion. A Marseille, nous l'avons dit, c'est l'entreprise Sodexo, leader de la restauration collective, qui assure une grande part des débouchés. A Montpellier, l'unité de production a comme client principal la SNCF avec la distribution de pains bio dans ses cantines. A Lyon, c'est EDF qui permet d'assurer la distribution des pains nécessaires à une pérennisation du modèle économique. Cette pratique relève du levier politique en ce qu'elle configure la « mise en place des règles constitutives » (Lawrence et Suddaby, 2006) du PTCE.

Cette pratique de partenariat, qui relève d'une logique purement gestionnaire est perçue par certains, notamment par un chargé de recherche territoriale de l'institut CDC pour la recherche comme : « *l'alliance de Jésus avec Satan* ».

En effet, loin de toute considération manichéenne, les intérêts qui motivent ces partenariats divergent fortement puisque pour les grandes entreprises il s'agit de maximiser les dividendes des actionnaires en communiquant sur des pratiques de Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour améliorer l'image de marque et augmenter les ventes, tandis que pour Bou'Sol, il s'agit plutôt d'un partenariat stratégique pour garantir les débouchés. Un co-dirigeant de Bou'Sol le reconnaît explicitement :

« à Toulouse, on a été sollicités par une filiale de Sodexo par rapport au renouvellement du contrat avec Airbus. Avoir du pain bio local et solidaire est pour eux un élément marketing différenciateur important ».

Les dirigeants de Bou'Sol affirment : « *contrairement à beaucoup dans l'ESS, travailler avec des multinationales ça nous fait pas peur* ». Tout en nuanciant :

« *par contre avec Sodexo la négociation n'est pas possible, quand le cours du blé bio augmente ils veulent pas augmenter les prix mais quand ça baisse ils veulent récupérer le différentiel* ».

- ***La persuasion de la fédération des agriculteurs biologiques pour le développement conjoint de la filière locale blé-farine-pain biologique***

Toujours au sein du levier politique, on trouve une dernière pratique de création institutionnelle. Dans la poursuite de son objectif premier qui est le développement de la production de pains bio par des salariés en insertion, Bou'Sol cherche non seulement à garantir ses débouchés comme nous venons de l'expliquer mais travaille aussi sur l'amont de la filière pour s'assurer un apport suffisant de matière première. Lors du développement de l'unité de production de Montpellier, Moulin, fournisseur exclusif de la farine bio pour l'unité de Marseille, n'est pas en mesure d'assurer une production suffisante pour irriguer Montpellier. Il évoque par ailleurs lors d'une réunion l'illégitimité de son rôle en tant que fournisseur pour Montpellier : « *Le local a une grande place dans nos relations commerciales. Je me sens très légitime à Marseille mais beaucoup moins à Montpellier.* » En Languedoc Roussillon, la production de farine biologique n'est pas suffisante non plus pour satisfaire l'activité de l'unité de production en émergence à Montpellier. Bou'Sol cherche alors à stimuler l'amont de la filière par une pratique de création institutionnelle particulière : la réponse commune avec la fédération des agriculteurs biologiques à un AAP de développement de la filière locale blé-farine-pain biologique. Lors des premières réunions de préparation de la réponse à l'AAP auxquelles nous avons participé, nous remarquons une crainte voire une méfiance permanente de la part des représentants de la fédération des agriculteurs biologiques vis-à-vis de l'activité de Bou'Sol. La fédération craint une déstructuration du tissu économique local par l'implantation de l'unité de production de Bou'Sol. La crainte porte sur les effets de la concurrence entre Bou'Sol et les artisans locaux, incapables de vendre leur pain à un prix aussi compétitif. Dès lors, Bou'Sol doit mobiliser des pratiques de **persuasion** pour créer un climat de confiance propice à un travail collectif de structuration de la filière locale.

Moulin a ouvert la première réunion en cherchant à rassurer les représentants des agriculteurs bio du Languedoc Roussillon :

*« Ce qui m'intéresse en tant que fournisseur c'est le passage en bio. Et surtout, on ne fournissait qu'à des petites boulangeries artisanales, donc là pas de bagarres, pas de pénalisation des petites structures puisque Bou'Sol ne s'adresse qu'à la restauration collective. Vos artisans ne répondent pas à ce genre d'appel d'offres. »*

Et un co-dirigeant de Bou'Sol d'ajouter :

*« Il y a de la place pour tout le monde, on ne veut pas faire de l'ombre aux artisans bien au contraire, on peut chercher des stratégies de complémentarité de l'offre ».*

Lors de la troisième et dernière réunion à laquelle nous avons assisté autour de cette réponse commune à l'AAP Avenir Bio, la méfiance de départ des représentants des agriculteurs bio a disparu et l'une d'entre elles exprime ainsi les bénéfices qu'elle perçoit de la coopération avec Bou'Sol :

*« Dans Avenir Bio l'appui technique peut être financé à 100%, mais si la réponse n'avait été que ça on n'aurait pas eu de financement. Or puisque Bou'Sol s'investit c'est possible. Et puis c'est logique que Bou'Sol soit porteur et chef de file parce que c'est lui qui entraîne la dynamique de territoire. La structuration de la filière se fait par rapport à sa demande. »*

Bou'Sol est alors parvenu progressivement à nouer une vraie relation partenariale avec la fédération des agriculteurs biologiques. Lorsqu'on l'interroge sur l'éventuel projet d'intégrer la fédération dans la gouvernance du PTCE, un co-dirigeant nous dit :

*« C'est pas un problème pour nous de prendre notre temps. Certes la coopération est plus tangible lorsqu'on l'inscrit dans la gouvernance mais il faut d'abord que la coopération soit vraiment effective. ». Et d'ajouter : « Si ça fonctionne c'est bien parce qu'il y a les deux : les intérêts individuels et un intérêt collectif. Puisque ça profite à tout le monde, c'est supérieur à la somme des intérêts individuels »*

En effet, l'orientation prioritaire du réseau des agriculteurs biologiques à partir de 2014 est de « faire réseau » en développant des synergies. Orientation qui se traduit notamment par la création de postes de « conseillers filières » à vocation régionale.

### 8.2.1.2. Le levier cognitif

- ***Les pratiques de sensibilisation***

Tout comme pour BatirAS, on observe pour Bou'Sol un souci permanent de sensibilisation, qui correspond au type *educating* des travaux de Lawrence et Suddaby (2006). Les pratiques mises en œuvre pour opérer ce changement répondent à un double enjeu que les dirigeants expriment clairement :

*« Ca peut paraître un peu mercantile mais on tient beaucoup à ce volet sensibilisation à la fois pour capter les marchés et pour changer les habitudes alimentaires. Le consommateur est habitué à une baguette formatée donc on n'a pas seulement un travail de production à faire mais aussi un travail de sensibilisation [...] c'est arrivé dans plusieurs cantines que certains jours, l'aspect du pain étant un peu grisé, le personnel a cru qu'il était pourri et a tout jeté. »*

Une fois encore, en cherchant à stimuler ses débouchés et à changer les habitudes alimentaires, Bou'Sol hybride ici les logiques civique et gestionnaire. Le PTCE cherche à terme à opérer un passage de l'utilisation de la farine T65 à la farine T80, précisément parce que cette matière première est *« moins chère et plus nutritive »* d'après l'un des dirigeants du pôle. Soit, deux propriétés qui illustrent respectivement la logique gestionnaire et la logique civique.

### 8.2.2. Les pratiques de maintien institutionnel de Bou'Sol

- ***Valorisation systématique de la logique historique***

Le PTCE Bou'Sol cherche à pérenniser l'esprit de son association fondatrice Pain & Partage, en maintenant le lien avec les organisations caritatives, principales clientes historiquement. Par exemple, on observe un décalage entre les parties prenantes les plus visibles dans la communication et les événements organisés par Bou'Sol et l'importance des relations économiques nouées avec le pôle. Le PTCE organise régulièrement des « rencontres partenariales » appelées plus tard « Rencontres PeP's », qui sont présentées par les dirigeants comme : « des rendez-vous innovants favorisant la convivialité et le partage ». Ces rencontres, organisées dans les territoires des différentes boulangeries solidaires, cherchent à regrouper les acteurs locaux intéressés par le projet et susceptible de favoriser son développement.

En revanche, les partenaires surtout mis en avant dans le cadre de ces rencontres sont les organisations sociales et caritatives, qui contribuent aujourd'hui de façon très minoritaire au

chiffre d'affaire de Bou'Sol, tandis que les partenaires et clients principaux –grandes entreprises- sont très peu visibles. Ainsi, malgré l'évolution du profil de clientèle de Bou'Sol, les dirigeants cherchent à visibiliser les liens restant avec l'esprit d'origine du projet pour maintenir et diffuser la logique civique, dominante au départ.

Plus largement, on observe cette tendance de survalorisation des organisations caritatives et solidaires dans la stratégie générale de communication de Bou'Sol, qui correspond explicitement à du maintien institutionnel au sens de Lawrence et Suddaby (2006). Ces pratiques de maintien institutionnel contribuent d'ailleurs à pérenniser la coexistence des logiques civique et gestionnaire au sein du PTCE. Nos résultats rejoignent en ce sens les travaux de Jarzabkowski et al (2009) sur l'importance du travail de maintien institutionnel pour favoriser la **cohabitation de deux logiques institutionnelles concurrentes** dans une organisation ou dans un champ. En l'espèce, la logique historique du PTCE étant la logique civique, sa persistance dans un contexte d'introduction de la logique gestionnaire, qui implique des prescriptions potentiellement contradictoires, nécessite des pratiques intentionnelles de maintien institutionnel.

### **8.2.3. Les pratiques de déstabilisation institutionnelle de Bou'Sol**

Comme pour le cas du PTCE BatirAS, on retrouve chez Bou'Sol des pratiques qui cherchent à déstabiliser certaines institutions en vigueur pour favoriser l'émergence du nouvel environnement institutionnel lié à l'activité du pôle.

- ***Volonté de changement des représentations***

Les pratiques de sensibilisation que nous avons décrites comme appartenant au levier politique s'accompagnent d'une volonté de changement des représentations. En effet, il ne s'agit pas d'une situation d'innovation de rupture dans laquelle les porteurs de l'initiative doivent former la population locale pour générer des compétences nouvelles, mais plutôt d'une situation dans laquelle ils cherchent à bouleverser les habitudes alimentaires. Pour les bouleverser, ils doivent donc mener un travail de déstabilisation institutionnelle. DirBou1 précise :

*« Sur la T80 au niveau nutritif on a un apport optimal parce qu'il y a la totalité du germe, chose qu'on ne retrouve pas du tout avec la T65. Mais le problème c'est beaucoup l'aspect esthétique. C'est un problème de représentations collectives. D'ailleurs dans l'imaginaire collectif on dit : « manger son pain blanc ou manger son pain noir... »*

Ce souci de changement des représentations se retrouve systématiquement dans la communication de Bou'Sol. Lors de l'une des rencontres Pep'S, DirBou1 insiste sur le différentiel qualitatif entre pain conventionnel et bio en se référant à un article du Canard enchaîné :

*« il faut savoir que sur un pain de grande surface, on a 102 ingrédients chimiques ! Sur le pain d'une boulangerie classique on en a toujours 80, et sur le pain bio on tombe à 2. Sachant qu'avec notre process on arrive à ne pas en utiliser du tout. Peu de gens se doutent qu'il y a autant de chimie dans le pain. »*

- ***Mobilisation des agriculteurs pour changer leurs pratiques***

Il faut d'ailleurs noter que ce travail de sensibilisation s'opère principalement au niveau de la demande, mais aussi au niveau des différents échelons de la filière puisque pour produire un pain biologique de qualité sans améliorants, il faut une farine de qualité, laquelle nécessite aussi une base de blé de qualité. Malgré le contexte favorable au développement de la culture du blé biologique, les agriculteurs conventionnels restent largement sous informés sur les process nécessaires à la production d'un blé biologique de qualité. Donc pour pouvoir bénéficier d'un blé de qualité, Bou'Sol cherche à sensibiliser les agriculteurs sur ces process. En PACA, c'est Moulin qui endosse principalement ce rôle. Lors d'une réunion avec la fédération des agriculteurs bio, il explique :

*« Dans le triage du blé c'est souvent catastrophique ! Ils n'en sont pas conscients mais ça leur génère beaucoup de pertes. C'est un très gros travail de sensibiliser les agriculteurs sur les variétés et les assolants. On organise des réunions pour tirer la qualité des récoltes vers le haut. Et on a des discussions particulières avec chaque agriculteur. »*

### ***8.3. Le couplage du dispositif***

Dans la dernière section de ce chapitre, nous prenons du recul sur les pratiques analysées et nous interrogeons sur la nature du « couplage » du dispositif PTCE sur le projet de Bou'Sol. Nous l'avons vu, l'activité de Bou'Sol incarne une conception de type entrepreneuriat social – école de l'innovation sociale. Puisque le projet ne présente pas de dimension politique ni d'ambition de transformation sociale, il répond à l'intention stratégique que les « propriétaires de format » donc les acteurs publics ont associée au dispositif PTCE. Le dispositif n'exerce alors pas de contrainte sur le projet et le processus de mise en dispositif s'opère par une hybridation permanente des logiques civique et gestionnaire.

D'ailleurs, il nous revient ici d'éclairer la contradiction que nous avons constatée dans la section **8.1.2** : celle de la pérennisation de deux logiques institutionnelles concurrentes sans conflictualité malgré qu'elles impliquent des prescriptions contradictoires et qu'elles aient toutes deux une centralité forte. Nous comprenons suite à l'exposition des pratiques de travail institutionnel mobilisées qu'il s'agit de pratiques de compromis (*compromising*) puisqu'elles hybrident pour la plupart les deux logiques institutionnelles. On retrouve un autre élément d'explication dans la nature perméable de la logique civique chez Bou'Sol, contrairement au cas de BatirAS où nous l'avons qualifiée d'imperméable. Ce caractère perméable lui permet justement de s'hybrider avec la logique gestionnaire en apportant de la souplesse aux prescriptions induites. Nous l'avons vu, la coalition principale des deux co-dirigeants s'empare de la logique civique sans lui imputer de dimension politique ni d'objectif de transformation sociale. C'est cette distinction cruciale qui permet d'expliquer la possible hybridation des deux logiques pour Bou'Sol et pas pour BatirAS.

Pour revenir au rôle du dispositif sur le projet, il nous semble que l'absence de contrainte s'accompagne pour Bou'Sol de l'octroi d'une dimension d'habilitation par le PTCE. La dialectique savoir-pouvoir propre au dispositif se manifeste clairement par exemple lorsque les dirigeants de Bou'Sol participent aux deux groupes de travail nationaux inter-PTCE. Ils se nourrissent des expériences des projets proches du leur, c'est-à-dire des projets autour de l'IAE et avec une forte dimension entrepreneuriale, et influencent dans le même temps la construction des savoirs collectifs issus de ces travaux. En retour, ils peuvent choisir de valoriser certains savoirs, qui auront un potentiel pouvoir d'influence sur le dispositif national. A l'instar du pôle Sud Archer et de la figure entrepreneuriale qu'est son dirigeant Christophe Chevalier, les dirigeants de Bou'Sol ont le pouvoir, en s'investissant dans le dispositif, de renvoyer une image du PTCE qui correspond à leur propre définition. Cette image, par la visibilité que permet le réseau du dispositif, est alors susceptible d'influencer à la fois la société civile et les managers publics. On en retrouve d'ailleurs la preuve par des références fréquentes de la part de ces managers à l'initiative de Bou'Sol, souvent valorisée dans le cadre de communications publiques.

### ***Conclusion du chapitre***

Ce chapitre a cherché à apporter une réponse située à notre problématique en analysant l'ensemble des pratiques de travail institutionnel mobilisées par les acteurs de Bou'Sol pour mettre en dispositif leur projet dans un contexte de pluralisme institutionnel.

Contrairement au cas de BatirAS, ce pluralisme nous est apparu d'entrée de jeu avec la mobilisation de pratiques qui hybrident la plupart du temps les logiques civique et gestionnaire. Les deux co-dirigeants du RTO ont choisi de le développer sous une forme très structurée et « verrouillée », à l'extrême opposé du cas de BatirAS. Ils ont ainsi insisté sur la « mise en place de règles constitutives » (Lawrence et Suddaby, 2006), en général primordiales dans les RTO. Cela étant dit, en dépit du choix d'une structure juridique favorisant la gouvernance participative puisqu'il s'agit d'une SCIC, notre analyse a montré que la participation y est très limitée. Les dirigeants disposent d'une part de plus de la moitié des droits de vote et choisissent d'autre part de resserrer la gouvernance à un nombre très limité d'acteurs, avec en priorité les unités de production essaimées sur le territoire national. Ils ont donc un rôle prépondérant et notre analyse ne peut qu'abonder dans ce cas dans le sens de la littérature à propos de l'importance du rôle de l'animateur de cluster et de la fonction de médiation.

C'est d'ailleurs cette importance qui explique la maîtrise de l'évolution du projet et des logiques institutionnelles qui le structurent. En ce sens, lorsque les dirigeants « valorisent systématiquement la logique historique », nous avons vu qu'il s'agit de maintien institutionnel qui vise un équilibre de l'hybridation des logiques. Autrement dit, il s'agit d'une pratique stratégique qui cherche à limiter la colonisation visible du projet par la logique gestionnaire.

On retrouve donc la notion d'effort, chère à l'approche par le travail institutionnel, dans la gestion du pluralisme institutionnel, mais pas dans le processus de mise en dispositif. C'est en effet assez naturellement que le RTO répond aux attentes du dispositif, attentes qu'il cherche d'ailleurs à influencer en participant aux groupes de travail nationaux, en révélant ainsi la nature habilitante du dispositif.

# Chapitre IX

---

## Perspectives comparatistes des deux processus de « mise en dispositif »

---

Partie I : Protocole	<u>Chapitre 1</u> : Le phénomène de polarisation territoriale : politiques publiques et littérature		
	<u>Chapitre 2</u> : De l'action publique participative à la conception de dispositifs stratégiques	<u>Chapitre 3</u> : Le dispositif comme véhicule et support des LI	
	<u>Chapitre 4</u> : La « mise en dispositif » par les pratiques de travail institutionnel Problématique		
	<u>Chapitre 5</u> : Cadre analytique et méthodologique		
	Partie II : Résultats	<u>Chapitre 6</u> : Le dispositif PTCE : résultat d'un nouveau référentiel ?	<u>Chapitre 7</u> : BatirAS : un travail institutionnel difficile
<u>Chapitre 9</u> : Comparaison inter-cas			
<u>Chapitre 10</u> : Discussion générale			

# Plan du Chapitre IX

---

<b>9.1. Analyse des logiques institutionnelles à l'œuvre dans les deux PTCE</b>	<b>247</b>
<b>9.2. Comparaison des pratiques de travail institutionnel mobilisées par les deux PTCE</b>	<b>250</b>
<b>9.3. Eléments explicatifs d'une appropriation différenciée du dispositif dans les deux pôles</b>	<b>254</b>
9.3.1. Des ressorts communs de l'adhésion à la logique civique de développement territorial alternatif dans les deux PTCE	254
9.3.2. Un contexte plus favorable au changement institutionnel pour Bou'Sol	255
9.3.3. Une mobilisation différenciée du dispositif PTCE	256
9.3.3.1. Le « couplage » du dispositif stratégique sur les deux RTO	256
9.3.3.2. La construction de récits amenant à la pérennisation dans un cas et à la paralysie dans l'autre	258

## Chapitre IX : **Perspectives comparatistes des deux processus de « mise en dispositif »**

### *Introduction du chapitre*

Après avoir dressé séparément les analyses de chaque PTCE, il nous revient ici de nous concentrer sur un travail de comparaison entre les deux processus analysés. Ce chapitre est aussi l'occasion de restituer de manière plus explicite les réponses à nos différentes questions de recherche au fil de la comparaison (**Qr 2.1, Qr 1.1, Qr 2.2, Qr 1.2**). Précisons que nous n'y répondons pas dans le même ordre que celui proposé lors de leur élaboration dans la section **4.2.2** mais que nous intégrons plutôt les réponses au cheminement de la comparaison qui se veut d'abord analytique puis explicative des processus différenciés de « mise en dispositif ».

Nous comparons dans un premier temps les logiques institutionnelles à l'œuvre dans chaque pôle en prenant soin d'objectiver leur degré d'influence grâce à l'analyse de notre travail de codage. Nous faisons ensuite une synthèse des pratiques de travail institutionnel mobilisées dans les PTCE, en reliant chacune à la logique institutionnelle qui la sous-tend. Dans un dernier temps, nous nous penchons sur les facteurs explicatifs principaux de la différence des deux processus d'appropriation analysés. Nous revenons d'abord sur les ressorts communs de l'adhésion à la logique civique de développement territorial alternatif chez les acteurs les plus militants des deux pôles (**9.1**) pour ensuite détailler les deux facteurs discriminants principaux : le caractère plus ou moins favorable du contexte vis-à-vis d'un changement institutionnel (**9.3.2**) et la mobilisation différenciée du dispositif PTCE (**9.3.3**).

### **9.1. Analyse des logiques institutionnelles à l'œuvre dans les deux PTCE**

Afin d'objectiver nos résultats et de justifier du degré de prégnance des logiques institutionnelles identifiées dans les deux études de cas, nous nous sommes attelée à un calcul de la fréquence des codes inférieurs du code 3 : logiques institutionnelles. Ce calcul a été réalisé sur la base de tous les éléments empiriques encodés, pour BatirAS et pour Bou'Sol, sous les codes qui se réfèrent à la logique gestionnaire, à la logique civique, et à une logique qui hybride les deux précédentes. Notre grille de codage semi-structurée nous a en effet amenée à nous baser, non pas uniquement sur les logiques identifiées par la littérature (marchande, redistributive et réciprocaire) mais sur celles que nous retrouvons de manière contextualisée

dans nos données empiriques. Il ressort de ce calcul que parmi tous les éléments encodés chez BatirAS pour le code 3, la grande majorité (68,5%) est liée à la logique civique de développement territorial alternatif. Il convient aussi de noter que 37,3% de l'ensemble des éléments encodés pour le code 3 a trait au militantisme. Ce résultat n'introduit pas de découverte majeure mais vient conforter l'analyse qualitative que nous avons menée dans le chapitre VII. Le noyau dur d'acteurs impliqués dans BatirAS s'attache principalement à la logique civique par une revendication marquée de son caractère militant.

Sans surprise, cette dimension militante est absente chez Bou'Sol où l'on retrouve la domination d'une logique hybride qui englobe 73% des éléments encodés sous le code 3. Il est intéressant de noter que 42,3% des éléments encodés se réfèrent plus précisément à une logique de type entrepreneuriat social (école de l'innovation sociale). Nous l'avons définie comme une logique qui plaide pour une moralisation du capitalisme et qui s'appuie plus sur un projet à mission sociale que sur une ambition de transformation sociale. Les promoteurs du projet ne cherchent pas en effet à proposer des alternatives socio-économiques au système de production dominant, à l'instar de ce qu'ont cherché à faire ceux de BatirAS. Ils se structurent certes sur une filière biologique mais l'objectif prioritaire reste l'insertion socio-professionnelle de personnes éloignées de l'emploi. Rappelons que le travail sur la filière biologique a débuté « sous contrainte » puisque c'était un prérequis du partenariat avec Sodexo. Même s'il est important aujourd'hui et a généré un objectif de changement des habitudes alimentaires, il résulte d'une stratégie pour capter des marchés et non d'une volonté politique qui s'accompagnerait de propositions de structuration d'une forme alternative d'économie.

Une donnée paraît toutefois paradoxale : la fréquence du code correspondant à la logique gestionnaire (code 3.1.1.) est plus élevée pour BatirAS que pour Bou'Sol, (22,9% contre 15,4%), ce qui ne traduit pas les résultats de l'analyse qualitative développée précédemment. Si l'on s'intéresse de plus près aux éléments encodés pour BatirAS sous le code 3.1.1, il s'avère que la quasi-totalité d'entre eux est issue du matériau empirique relatif à la phase 2 du processus d'évolution du pôle : celle dans laquelle sa pérennisation était menacée et qui a vu s'opérer une bifurcation significative dans la stratégie menée par les animateurs du pôle. D'où la nécessité de dépasser une lecture « à froid » de la fréquence de ces codes et de comprendre les dynamiques qu'ils traduisent. Nous avons donc déjà une réponse à notre **Qr 2.1**, qui était :

**Qr 2.1 :** Quelles sont les logiques institutionnelles en présence et par qui sont-elles portées ?

Nous avons en effet retrouvé les deux mêmes logiques dans les deux PTCE mais avec des niveaux d'influence contrastés. Conformément à notre proposition de recherche, ajoutons que la hiérarchie des logiques s'est vue déterminée par les coalitions d'acteurs les plus puissants dans les deux RTO : le noyau dur d'acteurs militants de BatirAS avec la primauté de la logique civique et les deux co-dirigeants de Bou'Sol qui ont insufflé une logique hybride.

<b>CODE 3. LOGIQUES INSTITUTIONNELLES</b>	
<i>Codes inférieurs</i>	<i>%</i>
<b>3.1.Pluralité de logiques institutionnelles</b>	<b>100</b>
<b>3.1.1.Logique gestionnaire</b>	<b>22,9</b>
3.1.1.1. Rationalisation de l'activité	11,5
3.1.1.2. Focus sur l'efficacité	5,7
3.1.1.3. Objectif premier de retombées économiques	5,7
3.1.1.4. Stratégie de développement par des partenariats avec des grands groupes	0
<b>3.2.2.Logique civique</b>	<b>68,5</b>
3.2.2.1. Développement territorial	12,1
3.2.2.2. Transformation sociale	14,4
3.2.2.3. Construction d'alternatives socioéconomiques	4,7
3.2.2.4. Militantisme	37,3
<b>3.2.3.Logique hybride</b>	<b>8,6</b>
3.2.3.1. Recherche d'un compromis civique gestionnaire	3,2
3.2.3.2. Volonté de professionnalisation de la filière par des partenariats institutionnels	5,4
3.2.3.3. Logique entrepreneuriat social (école de l'innovation sociale)	0

Tableau 13 Fréquence des codes inférieurs du code 3 pour BatirAS

<b>CODE 3. LOGIQUES INSTITUTIONNELLES</b>	
<i>Codes inférieurs</i>	<i>%</i>
<b>3.1.Pluralité de logiques institutionnelles</b>	<b>100</b>
<b>3.1.1.Logique gestionnaire</b>	<b>15,4</b>
3.1.1.1. Rationalisation de l'activité	7,6
3.1.1.2. Focus sur l'efficacité	3,9
3.1.1.3. Objectif premier de retombées économiques	0
3.1.1.4. Stratégie de développement par des partenariats avec des grands groupes	3,9
<b>3.2.2.Logique civique</b>	<b>11,6</b>
3.2.2.1. Développement territorial	7,7
3.2.2.2. Transformation sociale	0
3.2.2.3. Construction d'alternatives socioéconomiques	3,8
3.2.2.4. Militantisme	0
<b>3.2.3.Logique hybride</b>	<b>73</b>
3.2.3.1. Recherche d'un compromis civique gestionnaire	30,7
3.2.3.2. Volonté de professionnalisation de la filière par des partenariats institutionnels	0
3.2.3.3. Logique entrepreneuriat social (école de l'innovation sociale)	42,3

Tableau 14 Fréquence des codes inférieurs du code 3 pour Bou'Sol

## 9.2. *Comparaison des pratiques de travail institutionnel mobilisées par les deux PTCE*

Dans l'ensemble, notre travail de codage révèle une surreprésentation des pratiques de création institutionnelle par rapport à celle de type maintien, rupture et résistance. Ce résultat apporte un premier élément de réponse à notre question de recherche Qr 1.1. qui, pour rappel, était :

**Qr 1.1 :** Quelles sont les pratiques institutionnelles déployées pour « mettre en dispositif » un projet de polarisation territoriale ?

La « mise en dispositif » de projets de pôles s'opère donc principalement par des pratiques de **création institutionnelle** et très majoritairement par la mobilisation du levier politique (Lawrence et Suddaby, 2006). Puisque les deux pôles que nous étudions sont émergents, une fois lauréats des AAP et bénéficiaires du financement public triennal, ils doivent à la fois se structurer en tant que PTCE mais aussi répondre à des critères exigés par le dispositif. Dès lors, un certain nombre de pratiques de création institutionnelle - qu'il s'agisse de règles de constitution, de création d'identité ou de diffusion de connaissances- est nécessaire pour créer et soutenir le nouvel environnement institutionnel. D'autant que ce nouvel environnement implique une modification des structures institutionnelles puisque les deux projets concernent des filières économiques innovantes, qui impliquent un bouleversement des comportements de production et de consommation. Le levier politique est particulièrement représenté dans les deux PTCE, venant confirmer les apports de la littérature sur le travail institutionnel des clusters. Le levier cognitif nous semble tout aussi important dans les deux PTCE, même s'il regroupe beaucoup moins de pratiques, précisément parce que les pratiques de type *educating* sont fondamentales quant au développement des deux RTO.

De manière relativement prévisible, les pratiques de type **maintien institutionnel** sont les moins nombreuses puisque l'on en repère seulement deux pour BatirAS et une pour Bou'Sol. Les deux PTCE cherchent à diffuser de nouvelles pratiques par la consolidation d'un pôle, le maintien institutionnel n'est alors pas la priorité puisqu'il s'agit souvent plutôt de créer des institutions ex nihilo ou de remplacer des institutions en place par de nouvelles institutions. En revanche et sur certains aspects, les acteurs des pôles ont besoin de s'appuyer sur de l'existant pour asseoir leur légitimité. D'ailleurs, la pérennisation de deux logiques contradictoires malgré la faible quantité de travail de maintien institutionnel chez Bou'Sol pourrait être interprété comme un résultat surprenant au regard des apports de la littérature (Jarzabkowski et al, 2009).

En revanche, bien que l'on ne dénombre qu'une pratique de maintien institutionnel chez Bou'Sol, elle s'opère de manière fréquente et représente une partie non négligeable du travail institutionnel effectué par les acteurs. En effet, nous l'avons précisé plus haut, les dirigeants du PTCE s'attachent particulièrement à communiquer sur la logique civique historique du projet et cherchent à valoriser les aspects actuels du pôle qui incarnent toujours cette logique, au point qu'ils ont une visibilité bien supérieure à d'autres pratiques, pourtant plus prégnantes mais rattachées à la logique gestionnaire.

Les pratiques de **déstabilisation institutionnelle** répondent notamment au même objectif de soutien du nouvel environnement institutionnel suscité par les PTCE. Pour le légitimer, il s'agit pour les acteurs de remettre en question les systèmes de normes et de croyances qui structurent les filières conventionnelles auxquelles ils apportent une alternative : celles du bâtiment et du pain conventionnels.

Nous remarquons aussi que le PTCE BatirAS est le seul à mettre en œuvre des pratiques de **résistance institutionnelle**. Il en compte 4 tandis que Bou'Sol n'en présente aucune. Ce résultat s'explique par l'adhésion des acteurs essentiels du pôle à la logique civique de développement territorial alternatif et par leur volonté de résister aux pressions externes et aux pratiques dominantes en matière de construction. Notons aussi toutefois que les quatre pratiques de résistance institutionnelle : le projet d'une méthode de construction entièrement locale, le projet de création d'une coopérative d'achat de matériaux, l'instrumentation et la caractérisation des matériaux locaux, et le projet de système de garantie participatif, interviennent toutes en phase 1 du processus d'évolution de BatirAS, phase dans laquelle les acteurs n'étaient pas soucieux de répondre à l'intention stratégique du dispositif national et aux contraintes liées à l'environnement institutionnel mais mettaient la priorité sur le développement de leur activité.

Nous comparons l'ensemble de ces pratiques dans le tableau 15 qui suit. Les deux grandes colonnes permettent de repérer le PTCE rattaché à chaque pratique listée. Elles permettent aussi d'affilier ces pratiques de travail institutionnel aux logiques institutionnelles qui les structurent. LC représente la logique civique, LH la logique hybride et LG la logique gestionnaire. Il est important de préciser que les pratiques inscrites *en bleu* sont déployées dans la phase 2 du processus d'évolution du PTCE BatirAS.

Pratiques de travail institutionnel les plus représentatives		BatirAS			Bou'Sol		
		LC	LH	LG	LC	LH	LG
Logiques institutionnelles							
<b>CREATION</b>							
Levier politique	Des stratégies initiales de lobbying	X					
	Le fonctionnement par « chantiers exemplaires »	X					
	La création d'un poste de facilitateurs de clauses	X					
	Le projet de création d'une unité de 1 <sup>ère</sup> transformation du chanvre		X				
	La participation active aux deux groupes de travail nationaux PTCE					X	
	La création d'un contrat de franchise solidaire					X	
	Le choix d'un développement par partenariat avec des grands groupes						X
	La persuasion de la fédération des agriculteurs biologiques					X	
Levier normatif	<i>Projet de système de courtage</i>			X			
Levier cognitif	La création d'un centre de formation	X					
	Les pratiques de sensibilisation					X	
<b>MAINTIEN</b>	Organisation ou participation à des foires et salons	X					
	<i>Tentative de maintien de la logique civique</i>	X					
	Valorisation systématique de la logique historique					X	
<b>DESTABILISATION</b>	La volonté de changer les représentations	X					
	<i>La construction d'un vocabulaire de pratiques</i>			X			
	Mobilisation des agriculteurs pour changer leurs pratiques				X		
	Volonté de changement des représentations					X	
<b>RESISTANCE</b>	Le projet d'une méthode de construction entièrement locale	X					
	Le projet de création d'une coopérative d'achat de matériaux	X					
	L'instrumentation et la caractérisation des matériaux locaux	X					
	Un projet de système de garantie participatif	X					
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

**Tableau 14** : Les pratiques de travail institutionnel les plus représentatives des deux PTCE

 Lecture : les éléments notés *en bleu* font référence à la phase 2 du processus d'évolution de BatirAS

Suite à cette analyse, plusieurs liens peuvent être établis et précisés entre les pratiques de travail institutionnel et les logiques institutionnelles impliquées :

- Les 4 pratiques de résistance institutionnelle observées sont toutes rattachées à la **logique civique**. Ces pratiques, qui impliquent une remise en cause du *statu quo* et une ambition de transformation sociale, partagent aisément les systèmes de représentation définis par la logique civique de développement territorial alternatif.
- Sur les 14 pratiques de travail institutionnel les plus représentatives du PTCE BatirAS, 11 s'inscrivent dans la **logique civique** tandis que 2 seulement ont trait à la logique gestionnaire. D'ailleurs, ces deux pratiques concernent la phase 2 du processus de « mise en dispositif » de BatirAS. Il s'agit là d'un résultat intéressant puisqu'il témoigne de l'effort réalisé en fin de vie du pôle pour tenter d'assurer sa survie en se conformant aux pressions de l'environnement externe. Le projet de système de courtage, que nous avons décrit plus haut, a avorté du fait de son incompatibilité avec la logique civique de développement territorial alternatif. Cherchant à pérenniser l'activité du pôle « coûte que coûte », ses animateurs ont tenté d'adopter le schéma mercantile dominant en termes d'organisation du réseau de production. Or, ce schéma s'est heurté aux rationalités des membres composant le noyau dur du PTCE et adhérant strictement à la logique civique de développement territorial alternatif.
- Le PTCE Bou'Sol opère la « mise en dispositif » par de véritables stratégies de **combinaison** (Pache et Santos, 2013). Sur les 8 pratiques de travail institutionnel analysées, 6 relèvent d'une hybridation pure des logiques civique et gestionnaire. La sensibilisation à l'alimentation biologique par exemple, aurait pu dans un autre cas être strictement affiliée à la logique civique, et conjuguée à la pratique de partenariat avec des multinationales, qui elle est strictement affiliée à la logique gestionnaire. Cela aurait correspondu à du *selective coupling* (Pache et Santos, 2013), qui revient à intégrer des pratiques « intactes » c'est-à-dire strictement affiliées à une logique précise sans en altérer le contenu. Or ce n'est pas le cas puisque comme nous l'avons expliqué plusieurs fois, la pratique de sensibilisation au bio intègre à la fois les prescriptions de la logique civique et de la logique gestionnaire : elle cherche autant à capter des marchés qu'à changer les habitudes alimentaires.

Ainsi, nous avons là des éléments de réponse à notre question de recherche **Qr 2.2**, qui était la suivante :

**Qr 2.2 :** Comment les pratiques de travail institutionnel déployées configurent-elles l'agencement des logiques institutionnelles ?

Il en ressort que les logiques institutionnelles à l'œuvre déterminent partiellement les pratiques de travail institutionnel mobilisées mais aussi que leur agencement se voit en retour influencé par la nature de ces pratiques.

Nous venons de traiter les analyses des logiques institutionnelles dans les deux PTCE ainsi que du travail institutionnel qui s'opère dans les processus de « mise en dispositif ». En revanche, dans ce chapitre, nous n'avons jusqu'alors que peu expliqué les raisons qui justifient le relatif échec ou succès de ces processus.

### ***9.3. Eléments explicatifs d'une appropriation différenciée du dispositif dans les deux pôles***

Nous entreprenons alors désormais un travail d'explicitation des similitudes, mais surtout des différences observées, dans les deux processus, notamment quant au rôle et à l'influence du dispositif PTCE. Nous commençons par éclairer un point commun que nous n'avons pas eu l'occasion de développer jusqu'alors : les ressorts de l'adhésion à la logique civique sont très similaires pour les coalitions d'acteurs qui la soutiennent dans les deux PTCE. Ensuite, des éléments contextuels viennent préciser la contingence des relatifs succès ou échec des deux processus de « mise en dispositif ». Enfin, nous entrons plus directement dans un questionnement autour du rôle du dispositif en abordant à la fois le « couplage » qu'il opère sur les RTO ainsi que les stratégies qu'il suscite en nous appuyant sur la grille des récits (*narratives*), des cadres (*frames*) et des théories (*theories*) (Thornton et al., 2012).

#### **9.3.1. Des ressorts communs de l'adhésion à la logique civique de développement territorial alternatif dans les deux PTCE**

Nous retrouvons un point commun relativement saillant dans les logiques institutionnelles qui se jouent au niveau du noyau dur d'acteurs militants dans les deux PTCE. Dans le PTCE BatirAS, ce sont Eco  $\alpha$ , Eco  $\beta$  et Archi qui adhèrent le plus fortement à la logique civique de développement territorial alternatif, avec un investissement plus fort pour Eco  $\alpha$ . Dans le PTCE Bou'Sol, seul Moulin est très familier de la logique civique et il s'investit fortement comme nous avons eu l'occasion de le noter dans le chapitre VIII.

Il se trouve que le dirigeant d'Eco  $\alpha$  et Moulin ont des trajectoires personnelles très similaires qui expliquent leur fort degré d'affiliation à la logique civique. Tous les deux ont été personnellement concernés par les dégâts d'une industrie polluante. Le père de Moulin a développé des allergies graves suite à la manipulation de farine intégrant de la chimie dans son processus de fabrication, tandis que le dirigeant d'Eco  $\alpha$  a habité à côté d'une cimenterie polluante contre laquelle il a mené un long combat militant. Les deux PTCE sont, pour ces deux hommes, des outils pour mettre en œuvre leur démarche et faire vivre leurs convictions, même s'ils peuvent se montrer réservés quant aux retombées effectives des pôles.

Ce qui différencie en revanche l'impact de cet engagement militant sur le degré de présence de la logique civique dans chaque pôle, c'est l'implication de ces acteurs dans les PTCE. Même si la stratégie de BatirAS est largement définie par le directeur du Comité d'Expansion, ce dernier place Eco  $\alpha$ , Eco  $\beta$  et Archi au centre des réflexions et au cœur des échanges stratégiques tandis que Moulin n'est qu'un partenaire économique de Bou'Sol, qui a certes un rôle structurant dans la filière du pain biologique en Paca mais pas particulièrement dans le PTCE.

### **9.3.2. Un contexte plus favorable au changement institutionnel pour Bou'Sol**

Bou'Sol et BatirAS se sont tous deux donné un objectif de changement institutionnel, nécessaire au développement et à la pérennisation de leurs activités. Nous l'avons vu pour chaque cas avec notamment l'importance donnée par les acteurs à la dimension de sensibilisation et de changement des systèmes de normes et de représentations. L'éco-construction dans les Hautes-Alpes tout comme le développement des filières locales du pain biologique nécessitent en effet un travail institutionnel à la fois de déstabilisation pour évincer les structures institutionnelles dominantes et de création pour instaurer les nouveaux éco-systèmes productifs.

Toutefois, deux éléments principaux expliquent la facilité plus ou moins grande d'opérer le changement institutionnel nécessaire à la pérennisation des RTO : (1) des ambitions plus modestes pour Bou'Sol qui répétons-le, ne vise pas la transformation sociale, (2) le contexte économique, législatif et politique qui s'est montré plus favorable pour Bou'Sol que pour BatirAS. Nous explicitons ici ce second point.

Les projets de Bou'Sol, contrairement à ceux de BatirAS, ne se heurtent pas à la législation ni à la politique publique en place mais se voient à l'inverse catalysés par les deux. Le Grenelle 2 pour l'environnement puis le plan Ambition bio 2017 posent par exemple l'objectif des 20 % de

produits bio dans la restauration collective d'État. Le soutien public est donc manifeste et l'inscription de Bou'Sol dans les politiques publiques se fait avec une adéquation significative. Or, nous l'avons expliqué, ce n'est pas le cas pour BatirAS qui cherche à développer la production et l'utilisation de matériaux qui ne sont pas certifiés par le CSTB, et peinent à bénéficier d'assurances.

Au niveau des dynamiques de croissance des deux secteurs, celle du pain biologique croît de 5 à 10% par an, d'où un accès au marché facilité pour Bou'Sol alors même que celle des matériaux écologiques locaux sur lesquelles travaille BatirAS stagne du fait des éléments sus-cités.

### **9.3.3. Une mobilisation différenciée du dispositif PTCE**

#### **9.3.3.1. Le « couplage » du dispositif stratégique sur les deux RTO**

Le dispositif PTCE n'a eu finalement qu'un « couplage lâche » (Chiapello et Gilbert, 2011) sur la configuration du projet de Bou'Sol, qui intégrait naturellement et volontairement une dimension entrepreneuriale forte ainsi que la forte présence d'une logique hybride et plutôt de type entrepreneuriat social. Candidater à l'AAP PTCE était pour les deux dirigeants, la garantie d'un supplément de ressources publiques nécessaires à l'amorçage de l'activité d'essaimage d'unités de production. La candidature visait aussi la production d'une reconnaissance institutionnelle de l'activité de développement local durable du projet, notamment dans l'optique de visibiliser la logique civique qui fait écho aux origines du projet. Les acteurs du pôle n'ont pas eu d'efforts particuliers à réaliser pour répondre aux exigences du dispositif : ils répondaient d'entrée de jeu aux critères édictés par le second AAP : portage par une structure juridique autonome, liens évidents avec l'économie classique et taux élevé d'autofinancement. Ils ont en revanche apporté un soin particulier à communiquer sur leur inscription dans le dispositif. Les deux co-dirigeants ont aussi participé à deux groupes de travail au niveau national pour visibiliser leurs activités, capitaliser leurs pratiques et prendre part à la définition collective de ce qu'est un PTCE entrepreneurial dans le domaine de l'IAE. En ce sens, le dispositif s'est montré habilitant pour Bou'Sol.

L'analyse que nous avons développée au niveau macro (chapitre VI) a révélé une intention stratégique précise attribuée au dispositif PTCE : celle de normaliser les pratiques de l'ESS en évinçant sa dimension politique. Il se trouve que le projet de Bou'Sol, bien que présentant une

dimension sociale indéniable, ne souhaite pas développer de dimension politique. Ses dirigeants insistent d'ailleurs souvent sur leur inscription assumée dans l'économie mondialisée et sur leur « neutralité politique », qui traduit un positionnement exprimé par DirBou1 : « *On n'agit pas du tout par militantisme primaire.* » Le projet de Bou'Sol, correspondant fortement à une initiative de type entrepreneuriat social, répond alors à l'intention stratégique portée par le dispositif national. La « mise en dispositif » s'opère alors de manière naturelle et le dispositif a un rôle rhétorique de légitimation de l'activité.

Le cas de BatirAS est fortement divergeant puisque le projet, ou du moins les acteurs qui composent le noyau dur du PTCE, revendiquent une dimension politique forte. La « mise en dispositif » implique dès lors des demandes conflictuelles qui a amené à ce que Pache et Santos (2010) identifient comme un phénomène de « *paralysie organisationnelle* ». Comme nous l'avons vu dans le chapitre VII, les pratiques de résistance institutionnelle mobilisées par le PTCE n'ont pas suffi à générer le changement institutionnel souhaité par BatirAS. L'objectif implicite de BatirAS était ainsi de « contourner » le dispositif PTCE, puisqu'il n'en partageait pas l'intention stratégique et affichait une dimension politique forte. En développant les filières locales de l'éco-construction, le projet aurait ainsi pu endosser le dispositif sans en partager les objectifs définis au niveau national. Or, ce développement n'ayant pas pu s'opérer à temps, nous avons vu que les dirigeants du PTCE ont cherché en phase 2 à se conformer au dispositif. Le projet de système de courtage proposé, pour se mettre en conformité avec les exigences du dispositif, a alors généré des demandes conflictuelles favorisant le retrait des acteurs militants principaux et l'apparition du phénomène de paralysie organisationnelle. Le couplage du PTCE s'est alors révélé serré en cette phase 2.

Ces éléments apportent ainsi une réponse à la question de recherche Qr 1.2.

**Qr 1.2 :** Dans quelle mesure les pratiques sont-elles conditionnées par la nature du dispositif ?

Les pratiques de travail institutionnel sont largement conditionnées par le dispositif PTCE et celui-ci devient contraignant pour les acteurs locaux lorsque le projet ne partage pas l'intention stratégique de ce même dispositif. A l'inverse, les pratiques sont largement autonomes vis-à-vis du dispositif et le couplage est qualifié de « lâche » lorsque cette intention stratégique est partagée, ou compatible avec les objectifs des RTO.

Au-delà du caractère contraignant de l'intention stratégique du dispositif stratégique, un autre élément nous semble explicatif du succès ou de l'échec dans son appropriation. Nous l'avons déjà évoqué dans les narratifs des deux études de cas mais les paragraphes suivants sont l'occasion de mettre ce facteur en perspective en comparant son influence dans les deux PTCE. Il s'agit des modalités de mobilisation des récits –*narratives*- eux-mêmes construits par la mobilisation de cadres –*frames*- qui convoquent des théories –*theories*- (Thornton et al., 2012).

### 9.3.3.2. **La construction de récits amenant à la pérennisation dans un cas et à la paralysie dans l'autre**

Nous retrouvons la mobilisation conjointe de deux récits (*narratives*) (Thornton et al., 2012) distincts chez BatirAS en phase 2 mais qui ne permet pas de pérenniser les deux logiques qu'ils représentent. En effet, le récit historique de BatirAS pourrait être caractérisé par « Développons dans notre territoire une méthode de construction locale et alternative à l'industrie polluante ». C'est ce récit, porté par les dirigeants du pôle, qui permet de fédérer son noyau dur d'acteurs militants. Or en phase 2, le nouveau récit qui émerge brutalement est : « Inscrivons-nous dans l'économie de marché pour survivre », comme nous l'avons vu avec le projet de système de courtage et la construction soudaine d'un vocabulaire de pratiques (Loewenstein et Ocasio, 2003) soutenant la logique gestionnaire. Ce vocabulaire de pratiques devient alors le cadre (*frame*) (Thornton et al., 2012) de référence du nouveau récit, cadre lui-même dérivé d'une théorie (*theory*) que nous pouvons qualifier de normalisation en ce qu'elle renvoie à une dynamique de « mise en norme » et en conformité au modèle dominant. Ce nouveau récit, visant à mieux répondre aux contraintes du dispositif et de l'environnement institutionnel, est rapidement rejeté par les acteurs militants du PTCE et n'amène pas à une hybridation des logiques civique et gestionnaire, mais à un phénomène de paralysie organisationnelle (Pache et Santos, 2010).

Bou'Sol réussit à l'inverse à pérenniser son projet et à faire coexister deux logiques institutionnelles par une démarche globale d'hybridation que nous avons décrite en détail. Il est en revanche important de préciser ici que cette cohabitation tient aussi à la mobilisation conjointe de deux récits distincts qui se sont révélés compatibles et qui ont permis aux logiques civique et gestionnaire de cohabiter au sein du pôle. Le premier récit puise ses sources dans l'historique de Pain & Partage, l'association fondatrice du PTCE. Il pourrait se résumer à : « Construisons des solutions vertueuses pour l'insertion socio-professionnelle des plus démunis ». Il est donc mobilisé par les dirigeants dans leur stratégie de **maintien institutionnel**

afin de faire vivre la logique civique. Le second récit se résume d'un autre côté par « Dépassons l'amateurisme et affichons une vraie ambition entrepreneuriale de plain-pied dans l'économie de marché ». Il est légitimé par le caractère très entrepreneurial de l'initiative et de ses deux dirigeants. Il leur permet aussi de justifier certaines de leurs pratiques, structurées par la logique gestionnaire, permettant ainsi d'atténuer certaines prescriptions de la logique civique. Ce second récit justifie par exemple le fait de « verrouiller » la gouvernance en consacrant plus de la moitié des droits de vote aux deux dirigeants. Il justifie aussi les partenariats avec les grands groupes, considérés par les dirigeants comme indispensables au développement du PTCE. Il est intéressant de noter que la coexistence de ces deux récits (*narratives*) fait référence à deux cadres (*frames*) distincts mais *in fine*, ensemble, à la même théorie (*theory*) : celle de l'entrepreneuriat institutionnel. Les deux récits parviennent à se compléter puisque les logiques institutionnelles qui les soutiennent sont perméables (Kent et Dacin, 2013) et servent ainsi un objectif de soutien à une initiative entrepreneuriale à mission sociale.

La littérature peut être éclairante pour comprendre et interpréter ce phénomène. En effet, dans le cas de Bou'Sol, lorsque les dirigeants mobilisent le discours : « Dépassons l'amateurisme et affichons une vraie ambition entrepreneuriale de plain-pied dans l'économie de marché », ils activent la logique gestionnaire à laquelle ils sont identifiés (Pache et Santos, 2013). C'est une stratégie qui se construit progressivement et les dirigeants disposent des informations et des connaissances relatives à cette logique. Or dans le cas de BatirAS, les dirigeants sont peu familiers de la logique gestionnaire, ils disposent donc de peu de connaissances relatives à cette logique et s'en remettent au courtier qu'ils ont identifié pour espérer pouvoir sauver l'activité du pôle. Le récit qu'ils construisent hâtivement est alors jugé « extrême » par la plupart des membres et ne permet pas de trouver un compromis avec la logique civique historique, qui est chez BatirAS très imperméable (Kent et Dacin, 2013).

Nous résumons la mobilisation de ces différents récits par le schéma qui suit, puisqu'elle nous semble cristalliser une part considérable des enjeux adressés par la thèse.

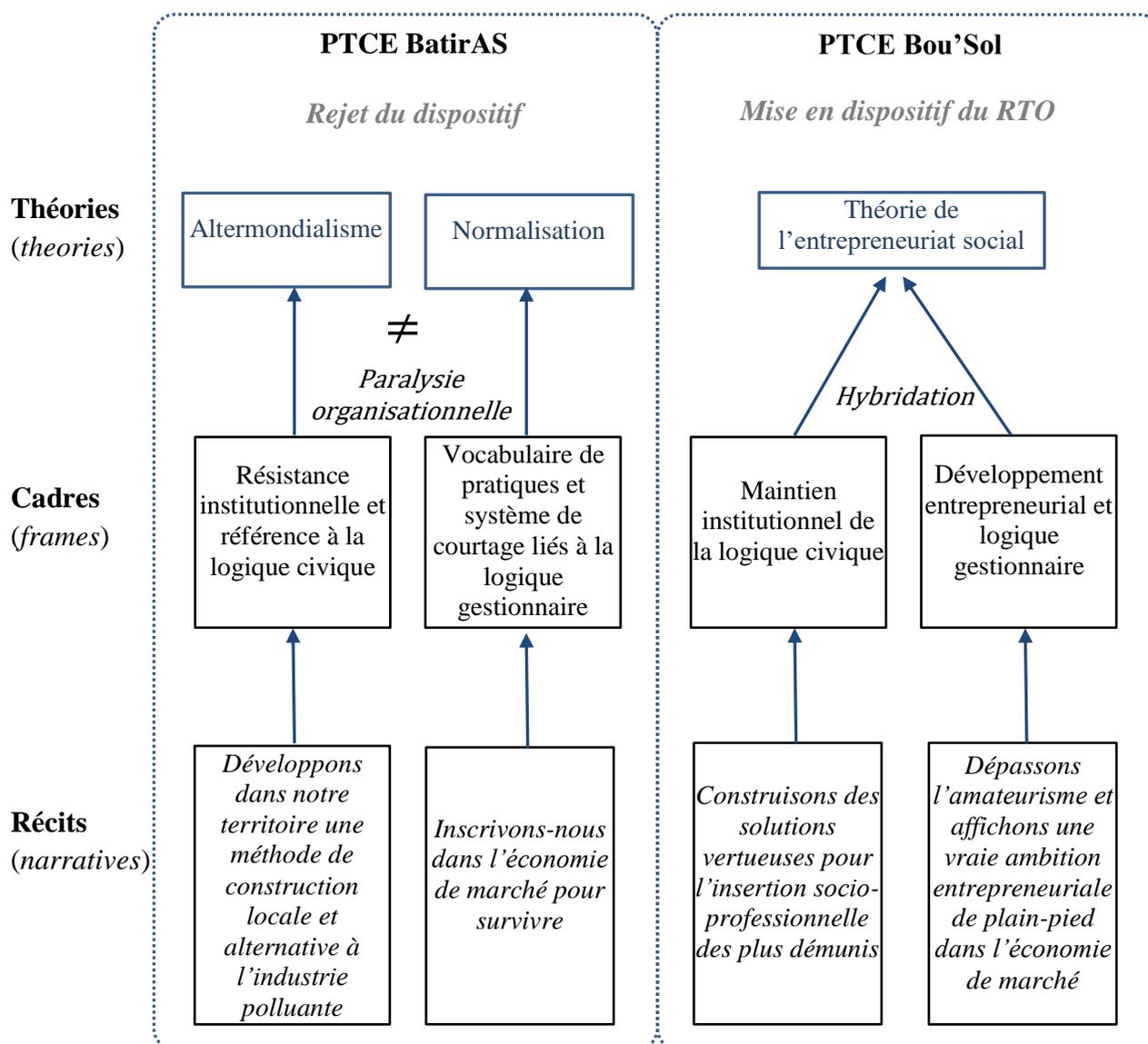


Figure 15 : La mobilisation conjointe de récits (narratives) dans les deux PTCE

Source : élaboration par l'auteur

### Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons comparé les deux processus de « mise en dispositif » des deux RTO analysés. L'exploitation de notre travail de codage a permis d'objectiver les niveaux de présence des logiques institutionnelles dans chaque PTCE. Alors que BatirAS est largement dominé par la logique civique de développement territorial alternatif, Bou'Sol a la particularité de mettre en œuvre des pratiques de travail institutionnel qui hybrident les logiques civique et gestionnaire.

La comparaison des deux processus nous a permis d'y voir plus clair sur les liens entre logiques institutionnelles et pratiques de travail institutionnel. Nous avons constaté un effet de

rétroaction entre les deux puisque d'un côté les logiques à l'œuvre peuvent déterminer le type de pratiques déployées : exemple de BatirAS dominé par la logique civique qui déploie des pratiques de résistance institutionnelle, et d'un autre côté la nature des pratiques déployées peut avoir un effet sur l'agencement des logiques institutionnelles en présence : exemple de Bou'Sol qui joue sur le levier politique du travail institutionnel et génère une pérennisation de l'hybridation des logiques civique et gestionnaire.

Il nous est apparu par ailleurs un rôle et un niveau de contrainte tout à fait différents du dispositif PTCE dans les deux cas analysés. Il opère un couplage lâche pour Bou'Sol qui répond plus naturellement à ses prescriptions et un couplage serré pour BatirAS en phase 2 lorsque les dirigeants opèrent un changement de stratégie avec l'introduction du récit (Thornton et al, 2012) « Inscrivons-nous dans l'économie de marché pour survivre ».



# Chapitre X

---

## Discussion générale

---

Partie I : Protocole	<b>Chapitre 1</b> : Le phénomène de polarisation territoriale : politiques publiques et littérature		
	<b>Chapitre 2</b> : De l'action publique participative à la conception de dispositifs stratégiques	<b>Chapitre 3</b> : Le dispositif comme véhicule et support des LI	
	<b>Chapitre 4</b> : La « mise en dispositif » par les pratiques de travail institutionnel Problématique		
	<b>Chapitre 5</b> : Cadre analytique et méthodologique		
	Partie II : Résultats	<b>Chapitre 6</b> : Le dispositif PTCE : résultat d'un nouveau référentiel ?	<b>Chapitre 7</b> : BatirAS : un travail institutionnel difficile
<b>Chapitre 9</b> : Comparaison inter-cas			
<b>Chapitre 10</b> : Discussion générale			



## Chapitre X : Discussion générale

### *Les objectifs du chapitre*

Ce chapitre X revient sur un certain nombre de concepts et d'éléments théoriques présentés dans la revue de littérature en cherchant une montée en généralisation à partir des résultats présentés dans les chapitres VI à IX. Les connaissances que nous produisons ici, de manière cohérente avec le paradigme épistémologique dans lequel nous inscrivons notre recherche et que nous avons exposé dans la partie méthodologique, peuvent être qualifiées de « génériques » (Glaser, 2004, Tsoukas, 2009). Ce terme permet de les différencier de celles développées par la généralisation statistique. En comparant différentes manifestations du phénomène étudié : la mise en dispositif dans un contexte de pluralisme institutionnel, nous pouvons à partir du chapitre précédent identifier des similarités et des disparités. Ainsi, notre travail dans cette partie discussion revient à établir des métarelations entre nos catégories d'analyse et à exprimer des raisons plausibles à ces similarités et disparités. Ce travail prend la forme d'une **montée en abstraction** qui fait émerger des principes de plus en plus fondamentaux dans l'intelligibilité du phénomène observé (Gavard-Perret et al, 2012). Il est important de préciser ici que ces principes sont relatifs à l'expérience que le chercheur a du phénomène étudié et ne prétendent pas fournir une représentation fidèle du fonctionnement de mécanismes générateurs existant dans le réel (existence postulée dans le paradigme du réalisme critique). Les connaissances que nous produisons dans ce chapitre cherchent avant tout à répondre au critère d'adaptation fonctionnelle (Gavard-Perret et al, 2012) : elles sont fonctionnellement adaptées à la situation analysée par le chercheur.

Nous organisons ce chapitre en quatre sections distinctes. La première s'attache à restituer nos contributions théoriques : nous conceptualisons notamment le nouveau type de dispositif que l'analyse de la politique PTCE donne à voir : le dispositif normalisateur, et formalisons nos apports à la littérature néo-institutionnelle. La seconde section précise les apports méthodologiques de notre recherche. Nous développons ensuite les implications managériales de notre travail pour finir sur ses limites et les perspectives de recherche qui en découlent.

## 10.1. Contributions théoriques

L'analyse de l'élaboration de la politique PTCE nous permet de mettre au jour un type particulier de dispositif. Nos résultats ont montré comment, en s'appropriant un objet élaboré par des acteurs de terrain, les pouvoirs publics ont construit un dispositif, en y projetant leur propre référentiel d'action avec une intention stratégique précise. Nous sommes donc en présence d'un dispositif que nous qualifions de **normalisateur**. Nous conceptualiserons donc dans un premier temps les caractéristiques de ce type de dispositif, jusqu'alors absent de la littérature. Il fournit au chercheur un cadre d'analyse pour étudier les nouvelles formes d'action publique supposées ascendantes et post NPM, mais qui *in fine* se traduisent par le formatage d'un dispositif vecteur d'un phénomène de normalisation. Sous couvert de participation citoyenne et de délibéralisme, ce dispositif normalisateur se distingue du dispositif foucauldien classique en invisibilisant son intention stratégique, qui demeure néanmoins au service d'une logique gestionnaire. Après avoir caractérisé ce nouveau type de dispositif ainsi que les différents **rôles** qu'il peut jouer, nous nous attèlerons à conceptualiser nos apports à la littérature néo-institutionnelle. Nous revenons d'abord sur le choix de cette littérature au regard de notre objet de recherche pour ensuite formaliser nos apports en deux temps. Nous démontrons d'abord que la **compatibilité des logiques institutionnelles** à l'œuvre dans un champ est fonction des pratiques. Nous conceptualiserons ensuite la nouvelle catégorie de pratiques de travail institutionnel que notre travail met au jour : les pratiques que nous qualifions de **résistance institutionnelle**, et qui se distinguent de celles de création, de maintien et de déstabilisation.

### 10.1.1. Contributions à l'enrichissement de la notion de dispositif

#### 10.1.1.1. Mise en lumière d'un nouveau type de dispositif : le dispositif normalisateur

Notre travail apporte un éclairage original au phénomène de prolifération des dispositifs dans la phase actuelle de développement du capitalisme (Agamben, 2014). Alors même que la plupart des travaux appréhendent le dispositif comme descendant des bureaux des méthodes conceptualisés par Taylor, et s'y intéressent pour son aspect impersonnel, issu de la division entre la conception et l'exécution du travail, notre analyse donne à voir un dispositif qui se construit en s'emparant d'une démarche « de terrain ». Contrairement à la plupart des dispositifs étatiques étudiés, le PTCE n'est pas un cadre créé ex nihilo par des experts lointains et invisibles. S'il sert les mêmes fonctions stratégiques qu'un dispositif au sens foucauldien

classique, ses modalités de construction en diffèrent par l'apparente proximité entre conception et exécution du dispositif. Nous utilisons le qualificatif « apparente » parce que notre analyse a bien montré qu'une fois appropriée par l'Etat, la démarche PTCE s'est éloignée de l'esprit qui anime ses fondateurs et s'est mise au service d'une conception gestionnaire et normalisatrice de l'ESS. L'exécution du dispositif PTCE, qui correspond à la nomination des lauréats des AAP interministériels et à leur financement triennal, répond alors à des critères qui reflètent non pas les préoccupations de l'inter-réseau de l'ESS fondateur de la démarche mais celles des différents ministères et administrations qui ont institutionnalisé le dispositif.

Pour faciliter la lecture et la compréhension de la conceptualisation que nous réalisons dans cette partie, nous rappelons dans l'encadré qui suit les étapes successives qui constituent le processus de création du dispositif PTCE.

#### Points repères sur la construction du dispositif PTCE

##### - Volonté de rassembler, visibiliser et promouvoir des initiatives dispersées de polarisation territoriale dans l'ESS

2009 : 50 propositions pour « changer de cap »

2011 : Etats généraux de l'ESS

##### - Demande par les acteurs d'une reconnaissance par l'Etat

2011 : Appel à manifestation d'intérêt organisé par un inter-réseau national de l'ESS pour recenser et analyser les initiatives de polarisation territoriale dans l'ESS :

Sélection de 20 PTCE témoins sur une centaine de candidatures.



Demande citoyenne d'une démarche de type PVT

##### - Début du processus d'institutionnalisation de l'objet PTCE:

2013 : premier appel à projets interministériel (Economie, Cohésion sociale, Egalité Territoriale et Logement)

Sélection et financement de 24 PTCE pour 3 ans



Réponse étatique de type PVT : révélation de ce « qui fait valeur publique »

##### - Transformation de l'objet PTCE en dispositif stratégique

2014 : Inscription du PTCE dans la loi de 2014 sur l'ESS et modification de la définition de départ

2014 : Evaluation du SGMAP avec pour conclusion la recommandation de l'introduction d'une visée stratégique précise : « favoriser les projets entrepreneuriaux plutôt que les projets politiques / de développement territorial »



Evolution de la position étatique vers une posture NMP : focale déplacée vers les résultats

**- Affirmation de la mainmise de l'Etat sur le dispositif PTCE et de son intention stratégique de normalisation**

*2015 : second appel à projets interministériel organisé sur la base du décret d'application, calqué sur les recommandations du SGMAP*

*→ Normalisation tangible dans les types de pôles sélectionnés et leur répartition géographique*

*2016 : proposition de mise en concurrence des acteurs de l'inter-réseau par le biais d'un appel d'offres pour animer la démarche nationale.*

Mobiliser le concept de dispositif en le situant précisément dans un contexte général de mutation de l'action publique d'une forme « pure » de NPM à une forme post NPM de type PVT nous permet d'actualiser la notion et de lui donner corps dans un contexte précis et actuel de modernisation de l'action publique. Face aux critiques des effets des différentes réformes empreintes de la philosophie du NPM, les gouvernements –français mais aussi européens, états-unien, australien et plus largement de la plupart des pays de l'OCDE- ont en effet pris des mesures supposées impliquer les citoyens dans la définition de « ce qui fait valeur ». Dans ce contexte, les dispositifs qui encadrent les comportements se conjuguent avec de nouvelles formes de gouvernement public.

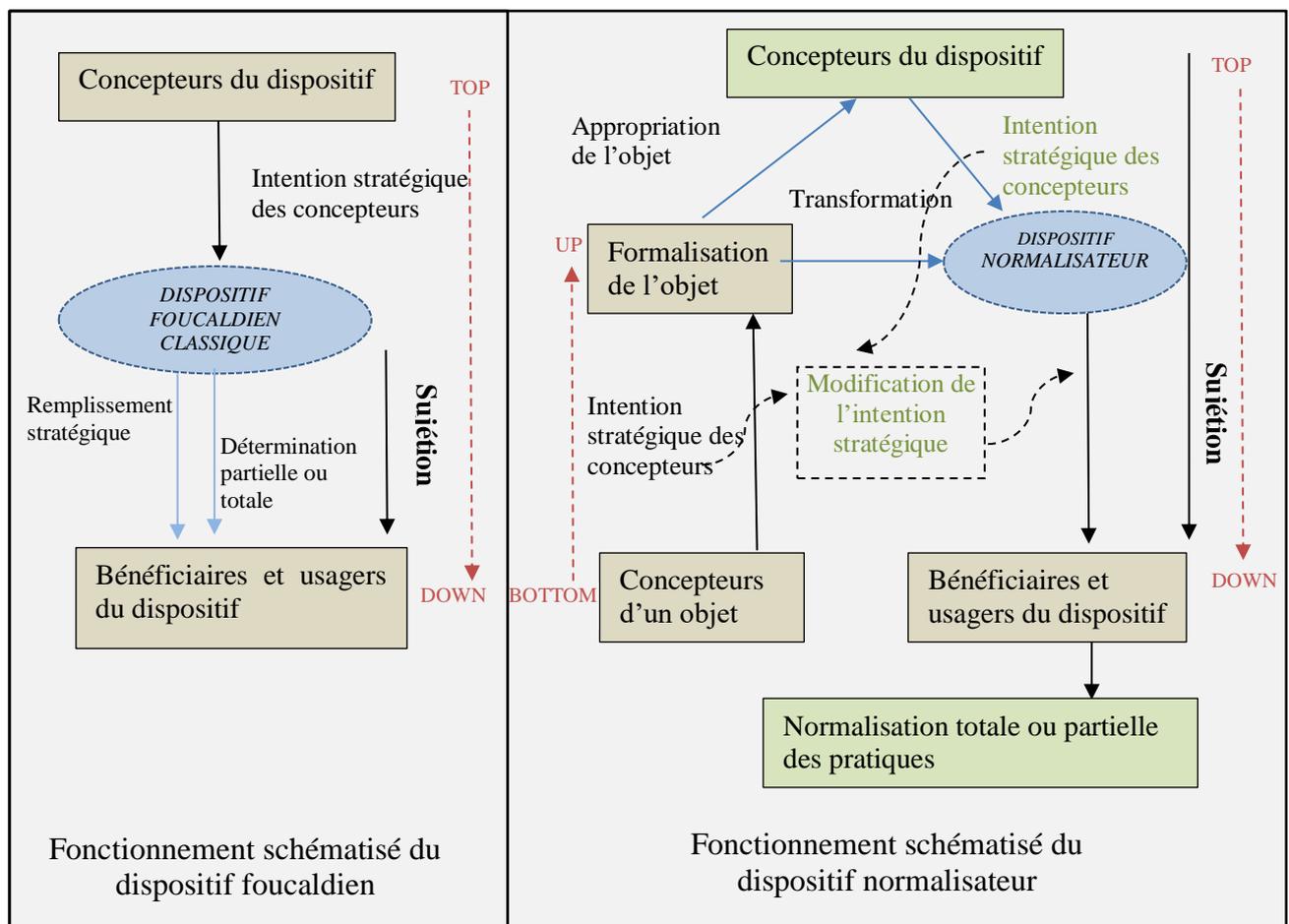
Plus précisément, notre thèse met en évidence un nouveau type de dispositif que nous qualifions de **normalisateur**. Il repose sur deux caractéristiques principales : (1) il est capté par des acteurs publics d'une démarche bottom-up puis (2) il est détourné au regard d'une stratégie publique de normalisation d'un « secteur ».

Ce type de dispositif se distingue alors du dispositif foucaldien classique en ce que la construction de l'objet destiné à devenir un dispositif n'est pas impulsée par les intentions stratégiques qui s'en emparent plus tard. L'objet initial se structure à l'origine de manière tout à fait indépendante des pouvoirs publics. C'est lorsque ces derniers saisissent le potentiel de l'objet à devenir un dispositif servant leurs intentions stratégiques qu'ils décident de l'investir à des fins de normalisation. Ils « monopolisent » alors le format et requalifient l'objet (Dudouet et al., 2006) PTCE.

En effet, l'émergence de l'objet PTCE, construit par des acteurs de terrain de l'ESS majoritairement militants et cherchant à reconnaître et développer les pôles de coopération de l'ESS -intégrés dans les différents tissus économique locaux pour multiplier les projets de développement local durable- a été saisie par le gouvernement comme une aubaine pour

décloisonner ESS et économie classique. L'objectif que nous avons retrouvé en filigrane du discours des acteurs interrogés est bien celui de normaliser les pratiques de l'ESS, souvent jugées de l'ordre de l'« amateurisme » en leur faisant intégrer des normes et process de l'économie classique avec laquelle elle est amenée à travailler dans ces pôles. L'objet PTCE est alors investi comme un dispositif de **finalité** puisqu'il permet d'assujettir ses bénéficiaires en leur disant « ce qu'il faut faire » à travers les différents AAP. Il devient aussi un dispositif de **procédés** puisque ces mêmes bénéficiaires se feront dire « comment il faut faire » à travers les conditions à respecter pour le maintien du financement public.

En montant en abstraction et en mettant à distance notre matériau empirique, nous pouvons nous livrer à la caractérisation d'un nouveau type de dispositif ; le dispositif normalisateur, dont nous expliquons les rouages à travers le schéma comparatif qui suit.



**Figure 16 :** Conceptualisation du dispositif normalisateur  
**Source :** élaboration par l'auteure

Le dispositif foucauldien apparaît ainsi comme le médiateur d'une dynamique *top-down*, puisque ses concepteurs ont d'emblée une intention stratégique qui passe notamment par la sujétion des

bénéficiaires et usagers du dispositif. La dynamique est indéniablement descendante même si, dans le cadre d'un dispositif d'enrôlement par exemple (Dujarier, 2016), les usagers du dispositif sont amenés à s'investir dans sa mobilisation pour en faciliter l'acceptation.

Le type de dispositif que donne à voir notre thèse repose *in fine* sur la même logique si l'on se réfère à la partie droite du fonctionnement schématisé du dispositif normalisateur ci-dessus. Les concepteurs du dispositif y impriment leur intention stratégique qui se traduit par une sujétion totale ou partielle des usagers. En revanche, ce type de dispositif a pour effet, au-delà du contrôle des usagers, une certaine normalisation de leurs pratiques. Il est d'ailleurs construit non pas *ex nihilo* mais sur la base de l'appropriation d'un objet construit par des acteurs de terrain. L'aspect *bottom-up* de la dynamique initiale joue ainsi un rôle de justification pour le dispositif. Puisque l'objet vient à l'origine du terrain, le dispositif qu'il est devenu serait légitime auprès de ses usagers. Or, l'intention stratégique du dispositif est profondément modifiée par ses concepteurs, qui s'approprient l'objet initial et l'éloignent de l'esprit de ses fondateurs. La création par appropriation traduit alors une véritable stratégie pensée par les concepteurs du dispositif pour le légitimer auprès des usagers et en faciliter l'appropriation, qui vient servir leur intention stratégique.

Pour caractériser de manière plus précise le type particulier de dispositif que nous avons mis au jour, il nous revient de nous attarder sur des explications et des rappels de ce que nous entendons par « normalisation ». Nous abordons ici celle qui se situe au niveau du champ de l'ESS et non au niveau du dispositif en tant qu'objet (cf : p. 44). Dans nos études de cas ainsi que dans notre enquête nationale, la normalisation consiste à étouffer le discours identitaire d'émancipation de l'ESS, à clairement chercher à mettre de côté les initiatives visant un changement social. Normaliser revient donc dans notre cas à rapprocher l'ESS de l'économie classique et dominante pour l'intégrer pleinement dans une économie capitaliste de marché. Comme nous l'avons dit plus haut, cela revient à une séparation de l'ESS de sa dimension politique historique. Dans une perspective plus large et dans une démarche de montée en abstraction, nous considérons que « **normaliser** » revient à **rapprocher toute pratique « déviante » de l'économie capitaliste de marché**. Le dispositif normalisateur recouvre selon nous des réalités multiples, qui correspondent à des situations dans lesquelles les pouvoirs publics cherchent à homogénéiser des pratiques dans un secteur, considérées comme peu performantes et peu compatibles avec l'économie de marché. Sa spécificité est bien de recourir à un objet existant, légitime dans le secteur concerné, afin de l'institutionnaliser en y projetant les intentions stratégiques des pouvoirs publics qui cherchent à imposer ce dispositif. Ainsi, il nous semble

que ce type de dispositif reflète avec force un des nouveaux traits qui caractérisent l'action publique post NPM. Dans la sphère publique, après une période de mobilisation massive et affichée de dispositifs issus des entreprises privées et chevillés à un objectif de rationalisation, de performance et d'atteinte d'objectifs chiffrés, une tendance consiste à s'appropriier des initiatives issues de la société civile pour ensuite les « transformer » en dispositif normalisateur tout en facilitant leur acceptation sociale. Nous n'avons étudié qu'un seul de ces dispositifs mais pensons pouvoir étendre cette catégorie à des terrains variés. Cette montée en généralité, appréhendée comme une « extension » de la validité de nos résultats à d'autres terrains, vient renforcer et enrichir les conclusions de différentes littératures scientifiques notamment celles qui portent sur la critique des dispositifs et plus largement celle qui s'inscrivent dans le courant des Critical Management Studies. En effet, nos résultats participent à « *dénaturaliser, dévoiler les forces idéologiques qui enserrent l'action managériale au quotidien, et mettre au jour les aliénations qui en résultent* » (Huault et Perret, 2011). La mise en lumière du détournement de la démarche PTCE illustre bien le phénomène de récupération et d'affadissement de la critique par le modèle dominant (Alvesson et Willmott, 1992 ; Boltanski et Chiapello, 1999).

Enfin et très modestement, nous espérons apporter une petite pierre à l'édifice dont les bases ont été posées par Foucault dans son ouvrage inachevé *Surveiller et Punir* (1975) : « *J'interromps ici ce livre qui doit servir d'arrière-plan historique à diverses études sur le pouvoir de normalisation et la formation du savoir dans la société moderne* » (p. 360).

#### 10.1.1.2. Les différents rôles de la « mise en dispositif »

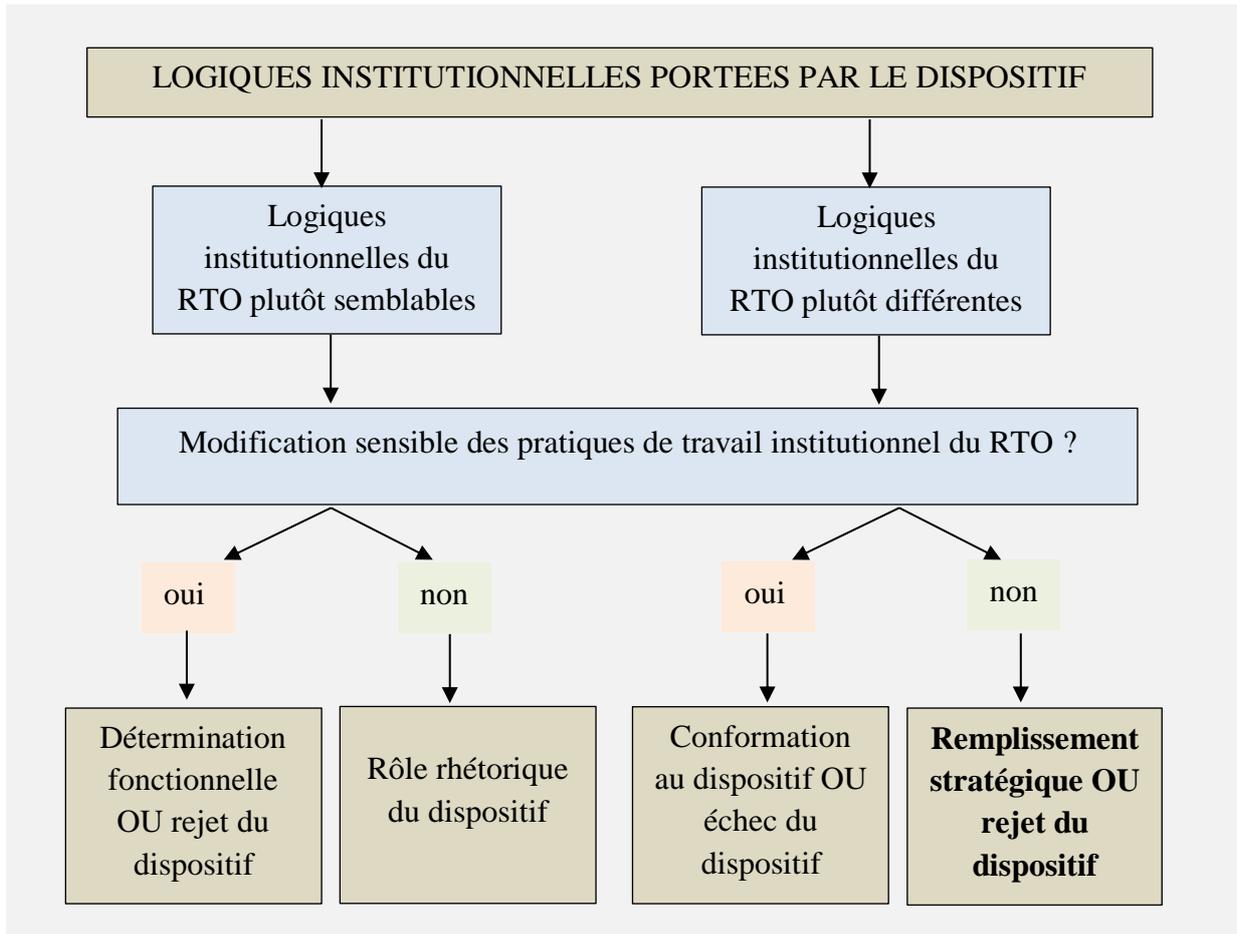
Comme nous l'avons expliqué, BatirAS en phase 2 a cherché à modifier ses pratiques de travail institutionnel en y introduisant une logique gestionnaire, pour chercher à se conformer au dispositif. Cette stratégie a mené à un désinvestissement des organisations de l'ESS. Or, dans un article de 2016, Demoustier affirme : « *il est intéressant de suivre la nature et la place des structures de l'ESS au sein des PTCE car les logiques purement entrepreneuriales ou publiques peuvent facilement s'imposer si l'ESS d'origine n'est pas assez solide sur ses fondements et ses objectifs. On assiste alors à une simple « économicisation » de l'ESS qui ne sort pas forcément renforcée de ces alliances.* » (Demoustier, 2016, p.18)

En effet, la tentative d'« économicisation » de l'ESS engagée par BatirAS en phase 2 a participé à la décadence du projet. D'autres raisons sont bien sûr à prendre en compte : la liquidation du Comité d'Expansion porteur de la démarche, la fin de la période triennale de financement public, mais force est de constater que le délitement final du « noyau dur » du PTCE est

fortement corrélé à la stratégie menée par les animateurs du pôle en phase 2. Une conceptualisation de ces éléments empiriques nous amène à parler de **rejet du dispositif**. L'étude de cas menée sur BatirAS révèle un ensemble de situations dans lesquelles un RTO ou tout autre projet s'approprie un dispositif dont les logiques institutionnelles ne concordent pas avec celles qui régissent son fonctionnement interne. Si certains acteurs du projet modifient alors sensiblement leurs pratiques de travail institutionnel, deux cas de figure se présentent alors : (1) ces nouvelles pratiques permettent d'intégrer le dispositif, de s'y conformer et de le pérenniser, (2) ces nouvelles pratiques induisent une rupture défavorable à l'équilibre des logiques institutionnelles en présence et suscitent un rejet de projet (cf : figure 17 ci-dessous). Si, dans cette même situation d'adoption d'un dispositif par un projet aux logiques institutionnelles plutôt différentes, les acteurs ne modifient pas radicalement leurs pratiques de travail institutionnel, le dispositif revêt alors le rôle d'un remplissage stratégique (Dumez, 2009). Dans cette configuration, le dispositif est remanié en fonction du contexte du projet. Les acteurs « remplissent » un certain nombre de critères pour pouvoir bénéficier du dispositif mais maintiennent l'essentiel de leurs pratiques, bien qu'elles ne concordent pas avec les logiques du dispositif.

Les résultats obtenus sur Bou'Sol mettent à l'inverse en évidence d'autres modalités de « mise en dispositif ». Comme nous l'avons dit précédemment, le projet est caractérisé par la coexistence de la logique civique et de la logique gestionnaire, avec la dominance d'une logique de type entrepreneuriat social. Il est donc plutôt conforme au dispositif PTCE. Lors de la « mise en dispositif », les pratiques ne sont pas sensiblement modifiées. Ainsi, le dispositif remplit un rôle rhétorique : il vient faire valoir et reconnaître certaines spécificités sans avoir d'impact particulier sur le fonctionnement et les pratiques du RTO.

La figure qui suit schématise ce qui vient d'être exposé et précise les différents rôles du dispositif en fonction des logiques institutionnelles à l'œuvre dans les RTO.



**Figure 17 : les différents rôles d'un dispositif**  
**Source :** élaboration par l'auteure

## 10.1.2. Contributions à la littérature néo-institutionnelle

### 10.1.2.1. Retour sur le choix de l'approche par les logiques institutionnelles

Avant de conceptualiser les contributions de notre travail à la littérature néo-institutionnelle, il nous revient de justifier de la pertinence de la mobilisation de ce référentiel théorique au regard de notre objet. Notre objectif était d'entrée de jeu de nous doter d'un cadre susceptible d'appréhender les systèmes de normes et de valeurs qui régissent des niveaux variés et pouvant s'adapter aussi bien à un dispositif qu'à un RTO.

Dans le chapitre méthodologique, nous avons vu que l'économie des conventions se donne les mêmes objectifs que l'approche par les logiques institutionnelles en ce qu'elle propose un encastrement des acteurs qui ouvre la voie à différentes rationalités et permet de prendre en compte l'hétérogénéité. En revanche, l'économie des conventions raisonne en termes d'ordre

de grandeur, lui-même attaché à une cité, c'est-à-dire un idéal-type dont il n'existe pas de forme pure dans la réalité, mais dont on peut arrêter le nombre. Les auteurs de ce courant se sont en effet efforcés de définir un nombre restreint de cités qui serait à même de saisir la majorité des justifications à l'œuvre dans les coordinations contemporaines (Daudigeos et Valiorgues, 2010). Pour les tenants de la théorie néo-institutionnelle, la logique institutionnelle est propre à un champ organisationnel. Comme les champs sont par nature une infinité, il existe par conséquent autant de logiques. L'approche par les logiques institutionnelles a donc précisément retenu notre attention pour cette capacité à s'adapter à des niveaux très variés et à se contextualiser de manière infinie.

#### 10.1.2.2. **Les conditions de la compatibilité de deux logiques institutionnelles sont fonctions des pratiques**

Alors même que dans le cas de BatirAS les logiques institutionnelles sont strictement incompatibles, chez Bou'Sol, elles s'hybrident. Pourtant, on retrouve dans les deux cas des logiques institutionnelles identiques, qui s'appuient sur les mêmes référentiels symbolique, normatif et structurel. La littérature s'est intéressée à la compatibilité de plusieurs logiques selon des critères variés : les moyens et buts (Pache et Santos, 2010) la centralité et la nature des prescriptions et (Besharov et Smith, 2014), mais la coexistence de deux mêmes logiques sous des modalités radicalement différentes n'a pas été questionnée ni expliquée à notre connaissance. Or, notre terrain nous a donné l'opportunité d'observer deux mêmes logiques qui dans un cas s'hybrident et dans l'autre entrent en conflit.

Ainsi, dans notre recherche, la compatibilité ne dépend pas des caractéristiques intrinsèques des logiques mais plutôt de deux facteurs principaux :

(1) le degré d'attachement des individus à ces logiques

Le cas de Bou'Sol nous a en effet montré que lorsque la coalition d'acteurs dominante (les deux dirigeants du PTCE) a un degré d'attachement considérable aux deux logiques institutionnelles qui coexistent dans le RTO, ces deux logiques tendent alors à s'hybrider de façon pérenne. Ce résultat est à relier aux travaux de Greenwood et al (2011) qui s'intéressent à l'influence du pouvoir des coalitions d'acteurs sur la reconnaissance et la hiérarchisation des logiques institutionnelles. Le cas opposé de BatirAS a montré qu'un attachement trop fort à l'une des deux logiques en compétition ne permet pas la pérennisation de leur coexistence.

(2) la distribution équilibrée des logiques dans les pratiques de travail institutionnel

Conjuguer l'approche par le travail institutionnel à la théorie des logiques institutionnelles révèle que la compatibilité de deux logiques concurrentes dépend aussi de la manière dont elles imprègnent l'essentiel des pratiques à l'œuvre. Autrement dit, lorsque les pratiques sont issues « intactes » d'une seule logique institutionnelle : soit le *selective coupling* d'après Pache et Santos (2013), elles ont tendance à entrer en conflit plus directement, du moins dans le cas que nous avons étudié avec la phase 2 de la trajectoire de BatirAS.

#### 10.1.2.3. Défrichage d'une nouvelle catégorie de travail institutionnel

Notre travail de codage a fait émerger une catégorie toute particulière de pratiques de travail institutionnel qui ne correspond ni à la création, ni au maintien ni à la rupture. Nous proposons ici une définition de cette catégorie de pratiques :

La **résistance institutionnelle** se réfère à la manière dont les pratiques quotidiennes contribuent activement à résister à l'ordre institutionnel établi en proposant des pratiques alternatives. Contrairement aux pratiques de déstabilisation institutionnelle, les pratiques de résistance institutionnelle ont pour objectif explicite de mettre un terme au phénomène de reproduction des institutions lorsque celles-ci participent à la reproduction des inégalités ou au maintien des formes institutionnelles du régime d'accumulation dominant. Les pratiques de résistance institutionnelle ne se résument pas non plus à de la création institutionnelle puisque le volet créatif est le fruit d'un refus normatif et ne pourrait s'envisager sans le pendant « critique ».

Plus que le simple assemblage des catégories de création et de déstabilisation, les pratiques que nous qualifions de résistance institutionnelle concernent une réalité à part entière, qui tend de surcroît à prendre une importance croissante dans un contexte marqué par une augmentation significative de la critique sociale et des mouvements sociaux, qui se transforment et colonisent progressivement de nouvelles sphères de la vie sociale.

Le travail mené par Barabel, Huault et Leca (2006) qui porte précisément sur les stratégies d'adaptation locale d'un cluster aux contraintes du phénomène de globalisation avait d'ailleurs déjà souligné le manque de prise en compte des pratiques de résistance institutionnelle dans le corpus de littérature sur le travail institutionnel. Partant du constat que la littérature s'intéresse très peu à la résilience des pratiques organisationnelles locales (Guillén, 2001), les auteurs proposent dans le cadre de leur travail quatre idéaux-types de stratégies locales d'un cluster face à la globalisation. Deux ont trait à de la résistance. Ils la qualifient d'adaptative lorsque cherche à « *sauvegarder les spécificités locales tout en s'appropriant les nouvelles normes de*

*l'environnement* » (p.7) tout comme le projet d'instrumentation des matériaux locaux par BatirAS afin de les certifier. Elle est de nature pure lorsqu'elle « *refuse les adaptations et affirme, contre la globalisation, le maintien d'une spécificité locale* », et nous l'avons rencontrée sous cette forme avec par exemple le projet de système de garantie participatif de BatirAS.

L'apport que nous proposons s'inscrit dans la même perspective que celle dessinée par ces auteurs et cherche au-delà à « déneutraliser » la théorie néo-institutionnelle, considérée par certains comme apolitique et construite sur des catégories peu propices à participer à une critique sociale (Bousseba, 2016, Dudouet, 2016). En effet, le développement de la théorie néo-institutionnelle s'est inscrit selon eux dans une dynamique de changement de paradigme. Alors même que les grandes questions de la sociologie américaine des années 70 étaient : qui gouverne ? et comment sont contrôlées les masses ?, on passe progressivement à une rupture qui introduit avec la théorie néo-institutionnelles la question : comment les organisations créent ou transforment les institutions ? D'après ces auteurs (Bousseba, 2016, Dudouet, 2016) et plus largement un certain nombre d'auteurs américains du courant critique, les approches des principaux auteurs de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Suchman, 1995 ; Friedland et Alford, 1991) annihilent les processus de domination et laissent les questions d'une importance majeure qui lui sont liées en suspens. Ainsi, la question du changement social reste aussi en suspens puisque sa conception est surtout appréhendée par l'action des entrepreneurs institutionnels et de la déstabilisation des institutions. Plus largement, d'après Dudouet (2016), les différents travaux de la théorie néo-institutionnelle appuient leur démarche épistémologique sur la conception de la légitimité développée par Suchman (1995), qui posent l'idée qu'à terme, les institutions ne peuvent pas être illégitimes. Aussi, l'impasse présumée sur les structures de domination et les processus de manipulation amènent Dudouet (2016) à considérer que : « *la théorie néo-institutionnelle ne peut traiter une situation où la loi du plus fort s'exprime avec toute sa brutalité* », situation qui correspond selon lui à la réalité actuelle de libéralisation politique de tous les domaines de la vie sociale.

Ces auteurs considèrent alors que les travaux issus de la théorie néo-institutionnelle entrent en conflit avec une posture de type Critical Management Studies. Des deux côtés, plusieurs travaux ont cherché à montrer l'incompatibilité des deux approches. Par exemple, d'après Cooper et al. (2008) : « *La théorie néo-institutionnelle est conservatrice dans la mesure où elle est encline à naturaliser le statu quo et se distingue des théories critiques qui, quant à elles, problématisent*

*le statu quo comme oppressif.* »<sup>34</sup> (p.674). Du côté néo-institutionnel, Lounsbury (2003) contraste aussi les deux approches : « *Les tenants de la théorie critique cherchent à souligner l'agence et l'action au sein d'un monde désordonné, alors que les institutionnalistes théorisent les acteurs comme encastrés dans des structures sociales durables et historiques* »<sup>35</sup> (p.212).

Or, Lawrence, Suddaby et Leca ont amorcé en 2011 une réflexion autour de la réconciliation des littératures néo-institutionnelle et critique. C'est bien dans cette perspective et dans cette dynamique que s'inscrit notre contribution théorique puisque dès le départ, nous avons souligné plus haut que nous partagions la posture des Critical Management Studies, ce qui ne nous a pas empêchée de mobiliser la théorie néo-institutionnelle. D'après Lawrence et al (2011), le rapprochement des deux théories peut se faire autour des notions d'effort et d'intentionnalité. Une approche critique du travail institutionnel consisterait alors à rechercher les conditions d'émergence de différentes formes d'intentionnalité en relation aux institutions. Dans cette perspective, l'émancipation impliquerait la transformation des différentes formes d'intentionnalité, depuis celles centrées sur le passé (habitudes) à celles centrées sur le futur (intentionnalité projective). Cette conception proposée par les auteurs n'ignore ni l'importance des structures institutionnelles durables qui conditionnent l'action des acteurs, ni le potentiel de ces acteurs de prendre conscience et de lutter contre ces structures. D'ailleurs, les travaux de Mair et Marti (2009) s'intéressent aux efforts des acteurs pour s'émanciper des structures de domination en construisant des arrangements institutionnels alternatifs. Ils s'intéressent au travail institutionnel d'acteurs qui disposent de « peu de pouvoir, peu de ressources ou sont privés de droit » (p.93) pour montrer que l'approche par le travail institutionnel peut tout à fait s'intéresser aux phénomènes de domination et d'émancipation.

C'est exactement dans cette perspective que se situe notre contribution théorique. Nous considérons que l'introduction de la catégorie « résistance institutionnelle » au sein de l'approche par le travail institutionnel est une première pierre à **l'édifice de repolitisation de la théorie néo-institutionnelle**. En cherchant à comprendre comment les individus résistent à l'ordre établi, au *statu quo*, on intègre de nouveau dans l'analyse la réalité des structures de domination et on ouvre la voie à une analyse du potentiel changement social.

---

<sup>34</sup> « Institutional theory is conservative insofar as it inclines to naturalize the status quo and shies away from (critical) theories that, in contrast, problematize the status quo as oppressive » (p. 674)

<sup>35</sup> « Critical theorists aim to highlight agency and action within a disorderly world, while institutionalist alternatively theorize actors as embedded in durable, historically embedded social structures » (p.212)

## 10.2. Apports méthodologiques

Une des originalités principales de notre thèse se retrouve dans l'articulation des niveaux d'analyse que nous avons cherché à opérer. Alors même que la plupart des travaux sur les RTO et les diverses formes de clusters se situent sur l'analyse de la politique publique (Palpacuer et al, 2010) ou sur des études de cas de ces clusters, nous avons cherché à relier ces deux niveaux pour mieux saisir le rôle du dispositif sur les projets qui se l'approprient. Nous pouvons ainsi mettre en lien des catégories d'analyse multi-niveaux et appréhender leurs influences réciproques.

### 10.2.1. Méthodologie d'identification de logiques institutionnelles

Alors même que beaucoup de travaux de recherche qualitative s'attachent à identifier et à analyser l'évolution des logiques institutionnelles d'un champ, d'un secteur, d'un réseau ou d'une organisation, très peu précisent les modalités méthodologiques exactes de cette identification. Lorsque les données sont issues d'une méthodologie quantitative, à l'instar de celle mobilisée dans l'article phare de Thonton et Ocasio (1999) sur le changement institutionnel dans l'éducation supérieure, la méthode consiste à évaluer l'effet de variables indépendantes sur des périodes temporelles définies afin d'inférer l'évolution des logiques institutionnelles. Lorsque les données sont qualitatives, la rigueur méthodologique est souvent négligée dans le processus d'identification des logiques institutionnelles (Reay et Jones, 2016).

Une contribution méthodologique de notre travail réside alors dans la précision de notre démarche, qui hybride du « *pattern-matching* » (Reay et Jones, 2016) et du « *pattern-inducing* ». Du « *pattern-matching* » pour commencer puisque nous avons construit *a priori* une typologie à partir de la littérature sur l'ESS. En revanche, nous ne nous sommes pas contentée de mesurer les écarts entre les logiques à l'œuvre sur le terrain et cette typologie, comme l'aurait préconisé la méthode. Plus précisément, nous avons cherché à révéler les contingences et les spécificités contextuelles qui caractérisent les logiques institutionnelles à l'œuvre sur le terrain en donnant à voir le plus possible de données brutes, conformément à la méthode du « *pattern-inducing* ». C'est bien la combinaison de ces deux postures méthodologiques qui nous a permis d'identifier avec précision la logique civique de développement territorial alternatif et la logique gestionnaire de normalisation de l'ESS. En adoptant seulement l'une ou l'autre des postures, il nous aurait été impossible de dresser une telle caractérisation puisqu'elle aurait été influencée soit par un cadrage strict *a priori* soit par

une « confiance aveugle » dans les données brutes, qui aurait traduit une démarche trop inductive pour cerner les enjeux liés à notre objet de recherche, qui appelle la prise en compte d'une certaine complexité et d'éléments de connaissance extérieurs au terrain. D'ailleurs, l'hybridation des deux postures est parfaitement cohérente avec notre positionnement général et le choix notamment d'une grille de codage non pas *a priori* ou émergent mais de type semi-structuré.

La méthodologie que nous proposons nous semble alors particulièrement adaptée à des travaux qui s'intéressent à l'évolution et à la caractérisation de logiques institutionnelles dans une démarche abductive. Elle pourrait être mobilisée par des chercheurs qui visent à identifier les causes plausibles d'un phénomène observé (Avenier et Thomas, 2011, p.15), de changement institutionnel par exemple, en s'appuyant dans un premier temps sur une typologie issue de la littérature, puis en précisant cette typologie sur le terrain par l'analyse de données hétérogènes en donnant à voir le matériau brut dans lequel s'expriment les logiques, de manière contingente et contextualisée.

### **10.2.2. La proposition d'une méthode d'articulation des logiques et du travail institutionnel**

La grille que nous proposons dans le chapitre IX revient à articuler de façon originale les approches par le travail institutionnel et par les logiques institutionnelles. A notre connaissance, les travaux qui ont entrepris de conjuguer les deux approches (Jarzabkowski et al, 2009, Dahlmann et Grosvold, 2017) se sont intéressés exclusivement à la manière dont les pratiques de travail institutionnel cherchent à réconcilier des logiques contradictoires.

Au niveau méthodologique, la grille que nous proposons permet d'élargir la perspective en définissant la ou les logiques qui caractérise(nt) chaque pratique de travail institutionnel.

### **10.2.3. Les liens entre logiques institutionnelles d'un dispositif et logiques institutionnelles d'un RTO**

Alors même que la plupart des travaux qui mobilisent l'approche par les logiques institutionnelles s'intéressent exclusivement au niveau d'un champ ou plus récemment au niveau d'une organisation, aucun, à notre connaissance n'a entrepris de relier plusieurs niveaux d'analyse pour analyser les liens entre les logiques qui agissent à différents niveaux.

Nos résultats révèlent, de manière assez prévisible, que le PTCE Bou'Sol, caractérisé par une présence considérable de la logique gestionnaire, dominante dans le dispositif macro, est celui qui parvient à se l'approprier durablement. En revanche BatirAS, caractérisé par une logique civique dominante n'est pas parvenu à intégrer durablement le dispositif, et ce malgré la stratégie mise en place en phase 2 pour chercher à se conformer à l'intention stratégique du dispositif en mettant l'accent sur la logique gestionnaire. Au-delà de ces résultats assez convenus, la méthodologie d'analyse mutli-niveaux nous a permis de relativiser la *dimension a priori* contraignante du dispositif. Son intention stratégique est certes confirmée au niveau macro et se double d'une volonté de sujétion avec nous l'avons vu, l'objectif d'orienter les comportements économiques en privilégiant la conception de l'entrepreneuriat social plutôt que celle de l'ESS. Mais il n'en demeure pas moins que le « couplage » du dispositif peut être « lâche » (Chiapello et Gilbert, 2011) au niveau méso avec des stratégies de « remplissage stratégique » et la survie d'une logique pourtant supposée incompatible avec celle qui domine le dispositif.

Combiner alors plusieurs échelles apporte au travail une dimension compréhensive optimisée et complexe puisque sans l'éclairage macro, nous n'aurions pu trouver certains facteurs explicatifs de l'appropriation réussie ou non du dispositif.

### **10.3. Implications managériales**

Notre travail de terrain a permis une immersion à la fois dans les lieux d'élaboration de la politique PTCE et dans deux de ces pôles en Paca. Il génère dès lors des implications managériales à deux niveaux : (1) celui de la politique publique, (2) celui des RTO, ou de tout projet s'appropriant un dispositif public.

#### **10.3.1. Implications managériales au niveau de la politique publique**

Une majorité de PTCE étant en état de liquidation suite à la fin des financements publics, force est de constater le relatif échec de la politique PTCE. Même les promoteurs les plus chevronnés de l'objet initial, à l'instar de Claude Alphandery, parlent de « demi succès » du dispositif et en déplorent son instrumentalisation. Ce relatif échec s'inscrit d'ailleurs dans un mouvement plus large de difficulté à fédérer des dynamiques de coopération durables dans les territoires. Pour n'évoquer que notre territoire de recherche, Paca a récemment stoppé son dispositif PRIDES (pôle régional d'innovation et de développement économique solidaire), qui cherchait aussi à

développer des pôles de coopération dans le territoire pour favoriser l'atteinte de seuils significatifs de croissance pour les petites entreprises, particulièrement représentées dans la région. Il apparaît dès lors que le volontarisme politique ne suffit pas au développement des dynamiques de coopération territoriale, et surtout, qu'il ne peut en aucun cas en être le moteur. Les projets qui se sont structurés de manière opportuniste pour répondre aux AAP et bénéficier d'un financement, sans aucun antécédent coopératif, nous semblent voués à l'échec. C'est pourquoi il nous semble important, si l'on opte pour un soutien par AAP, de sélectionner des projets qui bénéficient soit d'une **certaine assise territoriale**, soit de **liens de coopération très structurés**, même s'ils ne concernent qu'un nombre très restreint de parties prenantes.

Le dispositif que nous avons analysé cherche selon nous à normaliser l'économie sociale et solidaire. Nous ne pourrions donc adresser des recommandations aux acteurs qui partagent cette intention stratégique puisqu'elle nous semble instrumentaliser un objet en le privant de son intention de départ. En revanche, notre travail peut nous amener à formuler des recommandations auprès d'acteurs publics qui voudraient soutenir une initiative issue de la société civile en en préservant les fondements.

- Une fois identifiée par les pouvoirs publics comme réponse à un besoin social, ceux-ci peuvent chercher à l'institutionnaliser en lui donnant les moyens de se développer. Dans ce contexte, notre travail soulève une situation ambiguë, prise en tenaille entre deux objectifs potentiellement nuisibles à la démarche. D'un côté, l'Etat cherche à soutenir des initiatives qui correspondent à ses intérêts stratégiques et politiques, d'où l'existence de critères de sélection, de conditions d'obtention de financements ou d'obligations à remplir pendant la durée du soutien public. Ces éléments peuvent comme nous l'avons vu rapidement induire une instrumentalisation de l'initiative. D'un autre côté, l'Etat peut chercher à révéler des préférences collectives en soutenant une initiative, sans s'impliquer activement dans la redéfinition de cette initiative, c'est-à-dire, en cherchant à révéler ce qui « fait valeur » aux yeux des citoyens. Théoriquement, cette volonté rejoint la littérature du Public Value Management. Pour autant et comme nous l'avons vu plus haut et en creusant un peu, cette même littérature et les pratiques qu'elle promeut donnent in fine un rôle prépondérant à la figure du manager public, au point que certains le qualifient de « gardien platonicien ». Nous retombons alors de nouveau dans le dispositif que nous avons qualifié de **normalisateur**, avec une modification de l'intention de départ de la société civile par l'injection du référentiel de l'acteur public.

Comment alors éviter cet écueil et soutenir une initiative en en préservant les fondements ? Comme nous l'avons dit plus haut, certains auteurs vont jusqu'à affirmer que la valeur publique recoupe des intérêts éminemment conflictuels que seul le processus politique démocratique peut arbitrer (Rhodes et Wanna, 2007). Pourtant, il nous semble qu'un compromis est possible. Il consisterait pour la politique PTCE à soutenir l'inter-réseau de l'ESS dans sa démarche de valorisation et de développement des PTCE sans pour autant le déposséder de toute initiative.

Il nous semble par exemple que la gouvernance de la démarche nationale d'un objet issu du terrain devrait être assumée par les représentants de ce terrain. Plus précisément, plutôt que de proposer un appel d'offre qui met en concurrence les différents membres de l'inter-réseau pour assurer la coordination du dispositif, l'Etat aurait certainement gagné à financer collectivement cet inter-réseau, de manière à ce qu'il puisse continuer à travailler sur la base collaborative qui a permis l'émergence de l'objet PTCE.

Par ailleurs et plus largement, nous avons pu observer tout au long de notre travail de thèse des injonctions permanentes au « changement d'échelle » et à la coopération territoriale. Face à un phénomène de concentration croissante de l'activité économique, de concurrence exacerbée et de réduction drastique des financements publics, ces injonctions pourraient *a priori* se justifier aisément. Or, comme nous l'affirmions dans une communication de 2016 (Bourbousson, 2016) le financement de projets territoriaux orientés ESS par du dispositif PTCE ne peut générer d'effet de spécification par le simple regroupement d'acteurs. Dans le cas de BatirAS, qui concerne comme nous l'avons vu un secteur beaucoup moins favorable que celui de Bou'Sol (le marché du pain biologique ayant le vent en poupe), de nombreux facteurs tels que les freins macrosociologiques, la régulation professionnelle du secteur ou encore la concurrence internationale trouvent très difficilement des réponses durables par la coopération. Pour structurer des filières productives durables, il semble évident que la politique publique se doit de passer également par d'autres canaux que celui du financement de la coopération territoriale. En effet, nous nous retrouvons ici dans le cas de figure évoqué par Gilly et Pecqueur (2002) : celui où les innovations institutionnelles et technico-économiques mises en œuvre sur le territoire exigent pour se développer, un éclatement des formes institutionnelles et productives du système économique global.

Un nombre croissant d'auteurs remettent d'ailleurs en question la catégorie du local sur plusieurs aspects (Balas et Palpacuer (2008) par exemple sur son rôle dans l'innovation), au point que Saez (2016) pose l'hypothèse que « *la notion de territoire permet d'engager un*

*dialogue avec les responsables politiques et les experts qui parlent le même langage, sésame qui ouvre la porte des contrats de recherche ou qui octroie un rôle d'expert dans les comités de planification* ». Sans forcément nous inscrire dans cette posture extrême, notre travail révèle en tout cas les limites de l'échelle locale pour résoudre certains problèmes productifs.

### **10.3.2. Implications managériales au niveau des RTO**

#### **10.3.2.1. Les enjeux de gouvernance**

BatirAS et Bou'Sol ont fait deux choix diamétralement opposés en termes de structuration de leur mode de gouvernance. Alors que le premier a misé sur une gouvernance informelle et a cherché à s'ouvrir à un grand nombre de parties prenantes avec pour objectif de rassembler tous les acteurs volontaires des filières d'éco-matériaux locaux, le second a choisi une gouvernance formelle avec la création d'une SCIC et a volontairement restreint cette gouvernance à un nombre très limité d'acteurs. Ces choix suscitent plus largement des réflexions autour de trois aspects de la gouvernance des PTCE : le nombre de parties prenantes, le degré de formalisme et la place accordée à la citoyenneté.

#### ***Le nombre de parties prenantes***

Bien que les PTCE soient définis par la loi comme ayant une gouvernance démocratique, plusieurs travaux mentionnés plus haut soulignent la prédominance de leurs structures porteuses.

Si l'on se réfère à la littérature sur les RTO et que l'on considère la définition juridique des PTCE, il en ressort que leur gouvernance dite « démocratique » correspond aux formes de gouvernance communautaire a-structurée ou collective structurée (Lallemand, 2014), puisque dans tous les cas le pouvoir doit y être exercé collectivement. Or, les pratiques observées évoquent parfois l'idéal-type de la gouvernance par une firme focale. Ce sont souvent les structures porteuses ou les structures mères qui décident de l'étendue de la gouvernance et du nombre de partenaires des PTCE. Dans les deux cas que nous avons analysés, ce sont d'ailleurs le Comité d'expansion et les deux dirigeants de Bou'Sol qui opèrent les choix de partenariat en fonction de stratégies contrastées.

Notre analyse nous amène à recommander de construire **une gouvernance formelle fidèle à l'intensité des coopérations réelles**. Le comité d'Expansion on l'a vu, en cherchant dès la

réponse à l'AAP à « ratisser large », s'est entouré d'un grand nombre de parties prenantes peu voire pas du tout impliquées dans le projet au vu du *turnover* de la participation aux comités de coopération. Il aurait peut-être gagné à se concentrer sur le noyau dur d'acteurs réellement investis dans le projet en leur accordant une place privilégiée dans la gouvernance.

A l'inverse, Bou'Sol aurait certainement intérêt à ouvrir la gouvernance de la SCIC aux acteurs réellement investis dans le projet. Les deux dirigeants ont choisi de verrouiller le PTCE en s'attribuant plus de la moitié des droits de vote mais le PTCE gagnerait sans doute à intégrer dans sa gouvernance des acteurs clefs, avec en priorité la fédération des agriculteurs biologiques, qui partage l'objectif de structuration des filières locales blé-farine-pain biologique.

### ***Le degré de formalisme***

L'introduction de l'obligation de portage des PTCE par une structure juridique autonome à partir du second AAP nous semble générer des effets contrastés. D'une part et comme l'affirme un certain nombre d'acteurs, il s'agit d'une occasion pour les membres des pôles de dynamiser leur projet de coopération et d'accélérer leur démarche collective. D'autre part, cette obligation peut être un frein au développement de projets encore peu structurés et se traduire par des effets d'opportunisme avec la création d'une organisation formelle qui n'est pas fidèle à la réalité des échanges entre les membres.

### ***La place de la citoyenneté***

La cinquième journée nationale des PTCE, organisée par le MES les 8 et 28 mars 2017 à Tours et à l'île Saint Denis, avait pour thématique la citoyenneté dans les PTCE. Il s'agissait de rappeler l'essence participative et démocratique des pôles, que l'inter-réseau envisage comme de véritables catalyseurs d'utilité sociale, qui cherchent à « *redonner les moyens aux citoyens de définir ce qui est bon, utile* »<sup>36</sup>.

On retrouve dans cette volonté une retranscription fidèle de l'ambition théorique de la **PVT**, mais qui on l'a vu, a été mobilisée au niveau national dans une perspective de légitimation au service d'une intention stratégique. Les nouveaux critères de sélection apparus lors du second

---

<sup>36</sup> Compte rendu de l'atelier « La Marmite » lors de la 5<sup>ème</sup> journée nationale des PTCE organisée le 8 mars à Tours,

AAP ont été édictés de manière unilatérale par l'Etat et n'ont pas laissé l'inter-réseau participer à la définition de ce qui fait valeur.

En revanche, si l'on fait abstraction de l'évolution du dispositif national et que l'on se concentre sur le niveau méso des projets qui se reconnaissent comme PTCE, lauréats ou pas d'un des deux AAP, la question de la place de la citoyenneté reste d'actualité. Comment en effet les PTCE peuvent-ils impliquer les citoyens dans la dynamique territoriale qu'ils cherchent à fédérer ? La citoyenneté est-elle un moteur, un « produit dérivé » ou une externalité des PTCE ?

Il nous semble que les réponses à ces questions dépendent fortement de l'activité et de l'inscription territoriale des projets. Les pôles qui s'appuient sur la mutualisation de locaux et sur des activités variées peuvent plus facilement se constituer comme des « tiers lieux », qui interpellent les citoyens sur des questions territoriales et favorisent la citoyenneté économique. Ceux qui cherchent à structurer des filières en particulier ou relèvent d'une mono-activité auront *a priori* plus de difficulté à intéresser le « citoyen lambda » à leur activité. Pour ceux-là, il nous semble essentiel de construire des **dispositifs d'intéressement** (Akrich et al, 1988) **citoyen** à l'instar des rencontres Pep'S organisées par Bou'Sol. L'enjeu pour les acteurs des PTCE est alors de susciter l'intérêt et l'engagement des citoyens par une valorisation de leur utilité sociale au sens large ; la qualité alimentaire, les enjeux de santé et de solidarité plutôt que ceux liés directement à l'activité de structuration d'une filière.

#### 10.3.2.2. Les enjeux stratégiques

L'analyse du PTCE BatirAS a montré que les animateurs ont fait preuve d'un fort volontarisme en termes de développement économique des éco-matériaux. Pour autant, les acteurs territoriaux ne semblaient pas prêts à une modification immédiate de leurs pratiques. La focalisation sur le développement s'est donc opérée au détriment d'une pérennisation de la démarche collective. De ce relatif échec, nous pouvons tirer plusieurs enseignements.

- Les RTO en émergence ont tout intérêt à se **focaliser sur la consolidation de la dynamique collective** et sur la délimitation précise de leur projet commun avant de se lancer dans des projets de développement économique tous azimuts.
- Les RTO qui travaillent à la structuration d'une filière économique gagneraient à **se concentrer sur des projets de collaboration entre des acteurs clefs de cette filière**, sans se disperser sur le recrutement de nouveaux potentiels acteurs. En effet, Bou'Sol a su structurer la filière blé-farine-pain biologique grâce à un partenariat très fort avec un minotier. Ils ont pu

ensemble remonter la filière et impliquer ses différents acteurs à la transition vers l'agriculture biologique en les accompagnant aux changements de pratiques nécessaires. A l'inverse BatirAS a cherché à regrouper tous les acteurs du territoire qu'il avait identifiés comme acteurs de l'éco-construction. Sans projet structurant ni suffisamment avancé, le pôle n'a pas pu pérenniser ses activités. Nos résultats ne nous permettent bien évidemment en aucun cas de généraliser ces tendances à l'ensemble des RTO, mais nous semblent tout de même illustratifs d'un *pattern*.

#### **10.4. Limites et perspectives de recherche**

Nous organisons cette partie autour de trois axes principaux : les limites et pistes d'amélioration de la recherche actuelle ; dans leurs dimensions théoriques, méthodologiques et managériales, la possible extension de la recherche à un domaine corolaire et l'intégration d'éventuelles nouvelles variables à un modèle néo-institutionnel.

##### **10.4.1. Les limites et pistes d'amélioration de la recherche actuelle**

- Nous avons construit notre échantillon pour répondre au mieux à notre question de recherche. Les deux PTCE que nous avons sélectionnés sont alors lauréats, chacun d'un AAP. C'était une condition indispensable pour saisir les effets du dispositif sur les projets ainsi que l'évolution de ce même dispositif entre les 2 AAP. La contrainte du temps et des ressources disponibles ne nous l'a pas permis, mais il aurait été stimulant de compléter ce travail par des études de cas de PTCE non lauréats, pour pouvoir analyser le comportement organisationnel de pôles qui évoluent sans l'influence du dispositif public. Ce travail permettrait de cerner de manière encore plus fine le rôle joué par le dispositif, puisqu'il donnerait à comparer des pôles devant répondre aux contraintes liées au financement public et d'autres, totalement affranchis de ces mêmes contraintes. Plusieurs éléments seraient intéressants à comparer : les modalités de structuration de la gouvernance et les formes de coopération que l'on retrouve, les orientations stratégiques et la position du curseur entre développement économique et structuration de la dynamique territoriale.

- Le cadre théorique que nous avons retenu a guidé notre réflexion et nous a munie d'un outil pour appréhender le phénomène auquel nous nous intéressons. En revanche, certains aspects de ce phénomène n'ont pas pu être investis en profondeur à travers ce cadre. Notre travail de codage a révélé l'importance des contraintes liées à l'environnement institutionnel (code 1). Or, notre outillage théorique ne permet pas d'analyser en profondeur ces contraintes et leurs effets

sur les deux PTCE analysés puisqu'elles peuvent seulement être appréhendées à travers les caractéristiques du dispositif ou les éléments matériels et symboliques d'une certaine logique institutionnelle. Pourtant, comme nous l'avons montré, la concurrence intra et extra européenne, la réglementation, la volatilité des cours des matières premières et plus largement les conséquences de l'ultra libéralisation des échanges sont autant de facteurs qui freinent voire bloquent les projets de structuration d'une activité économique locale portés par les RTO. Même si ces préoccupations n'étaient pas spécifiquement l'objet de notre question de recherche, elles peuvent jouer sur les raisons de « succès » ou d'« échec » des projets de RTO.

#### **10.4.2. La possible extension de la recherche à un domaine corolaire**

Afin de déterminer si l'extension de nos résultats peut se faire à un domaine corollaire, il nous faudrait examiner si les connaissances génériques que nous avons produites, réexaminées dans d'autres contextes, procurent des repères fonctionnels adaptés et viables pour comprendre ces autres contextes. Il s'agirait donc d'une mise à l'épreuve pragmatique à travers des études de cas ou des recherches-interventions successives. Cette mise à l'épreuve exigerait un travail d'interprétation des connaissances génériques que nous avons produites en fonction de la nouvelle situation observée. Des travaux pourraient par exemple être conduits sur l'élaboration et l'appropriation de dispositifs supposés être « normalisateurs » afin d'examiner des régularités de fonctionnement voire d'effets de ces dispositifs en termes de normalisation des pratiques.

#### **10.4.3. Le potentiel d'enrichissement de plusieurs pans de littérature**

##### **10.4.3.1. Pistes d'enrichissement de la littérature sur l'action et le management publics**

Le travail conduit dans le cadre de l'analyse de la littérature a mis au jour le manque d'un cadre conceptuel pour saisir et entrevoir des formes d'action publique post NPM. Bien que la PVT ait émergé dans cet objectif précis, nous en avons détaillé les limites et pensons que le rôle prépondérant qu'elle attribue au manager public empêche une réelle révélation des préférences collectives.

Il nous semble alors que le travail conduit contribue à poser les bases d'un cadre d'analyse novateur pour appréhender et susciter de nouvelles formes d'action publique, qui placeraient l'initiative citoyenne et les besoins des territoires au centre de la démarche, en modérant le rôle

du manager public. Ce cadre consisterait donc à recentrer la PVT autour de la valeur publique, définie par et pour la société civile.

Un nécessaire renouvellement de l'analyse de l'action publique

Par ailleurs, notre étude s'inscrit de plain-pied dans la controverse actuelle de l'agenda de recherche de l'analyse de l'action publique. Nous rejoignons et complétons par notre travail le récent constat (Halpern et al, 2014, Benamouzig, 2014) de la prolifération des instruments dans l'action publique. En 2014, Benamouzig s'interroge toutefois sur la capacité de la notion d'« instrument » à saisir adéquatement le caractère cognitif des dispositifs qu'elle aide à caractériser. En effet, il n'est plus à démontrer à ce stade que les instruments mobilisés par l'action publique véhiculent « *des idées, des représentations, des hypothèses, des raisonnements, voire de véritables théories* » (Benamouzig, 2014). Alors que les auteurs proposent d'investir la notion de « motif cognitif », nous avons préféré privilégier l'approche foucauldienne par la notion de dispositif.

#### 10.4.3.2. Pistes d'enrichissement de la littérature néo institutionnelle

La mise en évidence d'une nouvelle catégorie de pratiques de travail institutionnel : les pratiques de résistance institutionnelle, nous semble ouvrir la voie à de multiples pistes d'enrichissement de la littérature néo-institutionnelle. Comme nous l'avons expliqué plus haut, analyser les pratiques de résistance réintroduit dans la littérature néo-institutionnelle la prise en compte des structures de domination. S'intéresser à la manière dont des acteurs résistent à l'ordre établi revient à la fois à reconnaître cet ordre établi et à analyser les prémisses d'un changement social.

Sur la base de nos résultats, nous avons proposé une première définition de ce type de pratiques. Pour rappel : « La **résistance institutionnelle** se réfère à la manière dont les pratiques quotidiennes contribuent activement à résister à l'ordre institutionnel établi en proposant des pratiques alternatives. Contrairement aux pratiques de rupture institutionnelle, les pratiques de résistance institutionnelle ont pour objectif explicite de mettre un terme au phénomène de reproduction des institutions lorsque celles-ci participent à la reproduction des inégalités ou au maintien des formes institutionnelles du régime d'accumulation dominant. Les pratiques de résistance institutionnelle ne se résument pas non plus à de la création institutionnelle puisque le volet créatif est le fruit d'un refus normatif et ne pourrait s'envisager sans le pendant « critique ».

En revanche, cette définition gagnerait à être précisée et caractérisée par une relecture des travaux empiriques qui abordent ce type de pratiques sans les nommer explicitement, à l'instar de ce qui a été fait dans le cadre de l'article phare de Lawrence et Suddaby (2006). Ce travail permettrait alors de saisir les dénominateurs communs des pratiques de résistance institutionnelle et de dégager, sur le modèle des catégories de la création, du maintien et de la rupture institutionnelle, des sous-catégories de pratiques ou encore les différents leviers activés dans leur mobilisation.



## Conclusion

La coopération inter-organisationnelle et territoriale a le vent en poupe. Au-delà de ses bénéfices indéniables et étayés par de nombreux travaux de recherche – qui mettent en évidence les externalités positives des phénomènes d’agglomération ou encore celles liées à l’« atmosphère industrielle » des districts –, elle semble mobilisée comme un remède à tous les maux dans un contexte de crise. Une prolifération de politiques publiques aux objectifs multiples voit en effet le jour depuis les années d’après-guerre pour chercher à tirer profit du phénomène de polarisation territoriale. En France, ces objectifs ont varié en fonction des contextes et de la conception du territoire : ils ont successivement traduit : une volonté de redistribution des ressources par la création de territoires productifs ex nihilo, une revalorisation du local avec le soutien des systèmes productifs locaux puis une ambition de stimulation de la compétitivité nationale par la valorisation des fleurons de l’industrie.

Le dernier avatar du soutien public à la polarisation territoriale est apparu avec le modèle coopératif et le Pôle Territorial de Coopération Economique. Ce travail de thèse s’est alors intéressé à la fois à l’élaboration et à l’appropriation de ce dispositif par des porteurs de projets. Puisqu’à l’origine, l’objet PTCE a émergé d’une initiative ascendante, portée par un inter-réseau de l’économie sociale et solidaire, il nous a fallu nous munir d’éléments d’analyse susceptibles d’appréhender à la fois les nouvelles formes d’action publique qui se veulent participatives mais aussi les enjeux et logiques d’action qui structurent le champ de l’ESS. Les chapitres I et II ont alors permis d’appuyer un double constat : celui des limites de l’action publique participative et celui de l’hétérogénéité des parties prenantes et des systèmes de représentations présents dans les PTCE.

L’analyse dans un premier temps de l’appropriation du PTCE par l’Etat et de l’élaboration d’une politique publique a révélé que nous étions moins dans une configuration d’action publique participative que dans l’imposition d’un dispositif stratégique. Forts de ces éléments, nous avons construit notre travail de thèse autour de la problématique suivante :

*Comment s’opère le travail institutionnel de « mise en dispositif » d’un projet de polarisation territoriale caractérisé par la coexistence de logiques institutionnelles concurrentes ?*

Le cœur de notre questionnement concernait alors l’appropriation d’un dispositif et nous avons retenu le cadre théorique du travail institutionnel pour caractériser au mieux les pratiques liées

à cette appropriation. Nous nous sommes appuyée sur deux études de cas, rigoureusement sélectionnés, pour appréhender à la fois le niveau de détermination suscité par le dispositif mais aussi l'impact des pratiques sur la configuration des logiques institutionnelles présentes dans les pôles. Ces préoccupations illustrent précisément notre ambition qui a été dans ce travail de conjuguer une approche néo-institutionnelle à une approche critique en prenant en compte le poids des structures institutionnelles mais aussi la capacité d'action des acteurs sur ces structures.

Nous avons présenté nos résultats en trois temps : nous avons commencé par restituer l'analyse de l'élaboration du dispositif PTCE au niveau macro, puis nous avons développé nos résultats sur l'appropriation de ce dispositif par les PTCE Bou'Sol et BatirAS. Il en ressort une forte imprégnation du dispositif par la logique institutionnelle que nous avons qualifiée de logique gestionnaire de normalisation de l'ESS. L'Etat en institutionnalisant l'objet PTCE y a projeté une intention stratégique particulière : celle d'étouffer les vocations politiques et émancipatrices de l'ESS en prenant pour modèle le fonctionnement de l'économie classique. Ces résultats nous ont plus tard amenée à considérer le dispositif PTCE comme un dispositif que nous avons qualifié de « normalisateur » dans la partie discussion. C'est bien là qu'apparaît la dimension de sujétion chère à Foucault (1977) : la sphère publique « monopolise » le format PTCE (Dudouet et al, 2006) et cherche à orienter les comportements économiques en choisissant de favoriser une conception particulière au détriment d'une autre : l'entrepreneariat social plutôt que l'ESS telle que revendiquée par les fondateurs de l'objet.

Le premier PTCE que nous avons étudié –BatirAS- a été caractérisé par une présence très forte de la logique civique de développement territorial alternatif, conforme à celle portée par les initiateurs de terrain de l'objet PTCE mais opposée à celle du dispositif institutionnalisé. Les acteurs du pôle, fortement dépendants de la structure porteuse, ont cherché à transformer des structures institutionnelles dans le champ de la construction par la mobilisation dominante de pratiques que nous avons qualifiées par la suite de résistance institutionnelle. Or, le contexte institutionnel local mais aussi global s'est montré peu favorable à la diffusion de telles pratiques, qui se sont heurtées à des questions de concurrence, de réglementation et de domination. Les acteurs ont tout de même cherché à se conformer au dispositif pour survivre en mettant en place une stratégie concordante avec la logique gestionnaire, mais qui a provoqué le retrait du noyau dur d'acteurs les plus impliqués dans la démarche et in fine, l'arrêt des activités du PTCE. Le second PTCE analysé –Bou'Sol- a révélé une trajectoire tout à fait différente. Sélectionné dans le cadre du second appel à projets PTCE, il répondait de manière

plus fidèle aux évolutions insufflées par l'institutionnalisation du dispositif. Caractérisé par une gouvernance très resserrée, avec une prépondérance de ses deux dirigeants, le PTCE a mobilisé des pratiques de travail institutionnel aussi bien liées à la logique civique qu'à la logique gestionnaire. Cette capacité à hybrider les deux logiques, conjuguée à un contexte très favorable de croissance du marché du pain biologique, a permis au pôle d'amorcer l'essaimage d'un nombre croissant de boulangeries solidaires sur le territoire national. Nous avons aussi pu remarquer que les dirigeants de Bou'Sol partagent la conception de l'ESS qu'est celle des acteurs publics ayant institutionnalisé le dispositif PTCE : une conception de type entrepreneuriat social (école de l'innovation sociale). Il est ressorti de notre analyse comparative une facilité plus grande à « mettre en dispositif » un projet de polarisation territoriale lorsque celui-ci est caractérisé par des logiques institutionnelles semblables à celles du dispositif. Le niveau de détermination du projet par le dispositif est toutefois à nuancer puisque chez Bou'Sol, il a simplement un rôle rhétorique et chez BatirAS, sa dimension contraignante ne se manifeste qu'en « fin de vie ». C'est ce qui nous a amenée à parler principalement dans les deux cas d'un « couplage lâche ».

Comment expliquer alors la coexistence d'une notion de sujétion et d'un « couplage lâche » au niveau du dispositif PTCE ? Précisément parce que l'intention stratégique se situe au niveau macro du dispositif, la notion de sujétion se réfère alors au « corps social » dans une acception large, tandis que le « couplage lâche » opère *in fine* aux niveaux méso. En d'autres termes, la politique publique cherche à orienter les préférences et comportements économiques mais rien ne présage que cette intention se consécrite au niveau méso des utilisateurs du dispositif. A l'inverse, nous avons observé des dynamiques de contournement, de résistance, et même une dimension habilitante du dispositif puisque les PTCE ont pu mobiliser les savoirs produits par l'utilisation du dispositif soit pour chercher à le transformer soit pour se donner les moyens de se développer et d'innover. D'ailleurs, précisons que même si cet aspect a été peu développé car il n'était pas central dans notre questionnement dispositif, l'innovation est consubstantielle au PTCE puisque le dispositif a eu le mérite de révéler voire de susciter des formes innovantes de coopération territoriales inter-organisationnelles. Nos résultats abondent alors dans le sens des travaux de Ragainne *et al.* (2014) qui prolongent ceux de Foucault et appellent à prendre en compte la coexistence des dimensions contraignante et habilitante des dispositifs.

Les deux apports théoriques principaux de la thèse : la conceptualisation du dispositif normalisateur et la définition de la catégorie des pratiques de résistance institutionnelle, illustrent les bénéfices liés à l'association des approches critique et né-institutionnelle. Cette

posture répétons-le, autorise à la fois la prise en compte des déterminismes relatifs au poids des structures institutionnelles mais aussi celle de la capacité d'action des individus sur ces mêmes structures. En l'adoptant, nous espérons modestement apporter une première pierre à l'édifice de repolitisation de la théorie néo-institutionnelle, en dénaturalisant le *statu quo* ; ainsi qu'une seconde pierre à celui d « habilitation » de la théorie critique, en ouvrant la voie à une analyse du potentiel changement social.

En outre, privilégier une approche multi-niveaux nous a amenée à regarder différemment des processus souvent analysés de manière fine mais « mono-échelle ». Nous avons en effet montré comment une même logique institutionnelle peut se déployer de manière différente selon le niveau sur lequel elle opère. Il en va ainsi pour la logique gestionnaire qui a vu une partie de sa dimension symbolique transformée dans sa transposition d'un niveau à l'autre. Alors même que sa source d'identité au niveau macro est le changement d'échelle et la normalisation de l'ESS, elle s'adapte aux caractéristiques des acteurs qui oeuvrent au niveau méso et intègre alors une priorité d'intégrer l'économie de marché de manière efficiente. Il en ressort donc que le contenu des catégories de l'axe Y (Thornton et al, 2012) peut se voir modifié pour une même logique institutionnelle selon le niveau sur lequel elle agit. Nous avons aussi pu constater que la « perméabilité » d'une logique institutionnelle dépend non pas de ses caractéristiques intrinsèques mais du contexte dans lequel elle agit puisque la logique civique est très imperméable chez BatirAS et plutôt perméable chez Bou'Sol.

Les liens établis entre les échelles macro, méso et micro nous ont aussi invitée à considérer les influences réciproques et complexes entre les logiques institutionnelles portées par un dispositif –macro– et le travail institutionnel réalisé par les individus –micro– des réseaux territoriaux d'organisation –méso– pour se conformer à ce dispositif ou pour le contourner. Pour autant, les phénomènes de rétroaction que nous avons observés se situent à des échelles locales et n'atteignent pas la structure du dispositif national, qui demeure inchangée depuis sa configuration par l'Etat (même si nous avons observé les prémises d'une volonté d'influence chez Bou'Sol avec l'habilitation de ses acteurs).

Une question importante reste dès lors ouverte : celle de la transformation des structures institutionnelles macro. Sa traduction sur notre terrain soulève l'interrogation suivante : comment les initiateurs de l'objet PTCE ainsi que les porteurs de projets qui se reconnaissent dans sa définition initiale auraient-ils pu ou pourraient-ils transformer le dispositif pour y intégrer de façon pérenne la logique civique de développement territorial alternatif ? Un portage

autonome de l'objet PTCE par l'inter-réseau aurait-il permis d'éviter ces dérives ? L'institutionnalisation par l'Etat implique-t-elle systématiquement un éloignement de l'objet vis-à-vis de ses objectifs initiaux ? Ce débat n'est pas de moindre importance puisqu'il concerne aussi l'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire tout entière. Puisque l'Etat semble prendre la direction d'une reconnaissance de l'entrepreneuriat social dans sa version américaine plutôt que de la conception historique de l'ESS, comment les acteurs de terrain qui partagent cette dernière conception peuvent-ils faire perdurer les logiques institutionnelles qui la caractérisent ? Les pratiques de résistance institutionnelle peuvent-elles s'opérer au-delà de l'échelle territoriale et reconfigurer les structures institutionnelles macro pour créer un cadre plus favorable ? L'ESS peut-elle échapper à la déferlante du processus de normalisation, qualifié par Dudouet *et al.* (2006, p. 391) de « trait spécifique du capitalisme moderne occidental » ?



## Bibliographie

## A

Abhervé M., 2001, « P.T.C.E.: deux mois pour élaborer un dossier, plus de six mois pour l'instruire et décider, est-ce bien raisonnable ? » Michel Abhervé, Les blogs d'Alternatives Économiques, en ligne sur <https://blogs.alternatives-economiques.fr/>.

Abittan Y., Assens C., 2011, « Le rôle stratégique des hommes-orchestres dans l'écosystème des pôles de compétitivité, Abstract », *Vie & sciences de l'entreprise*, 188, p. 22-37.

Agamben G., 2014, *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, Éditions Payot & Rivages.

Aggeri F., 2014, « Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique », *Le libellio d'Aegis*, 10, 1, p. 47-64.

Aggeri F., Labatut, J., 2010, « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. », *Finance Contrôle Stratégie*, 13, 3, p. 5-37.

Aggeri F., Labatut J., 2014, « Chapitre 1 / Les métamorphoses de l'instrumentation gestionnaire », dans *L'instrumentation de l'action publique*, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), p. 63-94.

Agranoff R., McGuire M., 1999, « Managing in Network Settings », *Review of Policy Research*, 16, 1, p. 18-41.

Akrich M., Callon M., Latour B., 1988, « A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole », *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, 11 & 12, p. 4-17 & 14-29.

Alford J., 2002, « Why Do Public-Sector Clients Coproduce ? : Toward a Contingency Theory », *Administration & Society*, 34, 1, p. 32-56.

Alford J., Hughes O., 2008, « Public value pragmatism as the next phase of public management. », *The American Review of Public Administration*, 38, 2, p. 130-148.

Alford R.R., Friedland R., 1985, *Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy*, Cambridge University Press.

Allard-Poesi F., 2015, *Des méthodes qualitatives dans la recherche en management: Voies principales, tournants et chemins de traverse*, EMS.

Alter N., 2003, « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'Année sociologique*, 53, 2, p. 489-514.

Alvesson M., Willmott H., 1992, « On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies », *Academy of Management Review*, 17, 3, p. 432-464.

Alvesson M., Willmott H., 2003, *Studying Management Critically*, SAGE.

Amin A., Robins K., 1992, Le retour des économies régionales? La géographie mythique de l'accumulation flexible, dans *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, p. 123-161.

Angus L.B., 1993, « Masculinity and Women Teachers at Christian Brothers College », *Organization Studies*, 14, 2, p. 235-260.

Avare P., Sponem S., 2008, « Le managérialisme et les associations », dans *La gouvernance des associations*, ERES, p. 111-129.

Avenier M., 2011, « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ?, Abstract », *Management & Avenir*, 43, p. 372-391.

Avenier M.J., Thomas C., 2011, « Mixer quali et quanti pour quoi faire? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de réflexion », HAL.

Avenier M.-J., Thomas C., 2012, « À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? », *Le libellio d'Aegis*, 8 (4), p. 13-27.

## B

Bagnasco A., 1977, *Tre Italie*, Bologna : Il mulino.

Balas N., 2010, « Les pôles de compétitivité, ou l'hégémonie du cluster portérien. Essai critique sur la performativité du management stratégique. » dans F. Palpacuer, M. Leroy et G. Naro (Eds.). *Management, mondialisation, écologie: regards critiques en sciences de gestion*, p. 32-59.

Balas N., Palpacuer F., 2008, « Les réseaux d'innovation sont-ils toujours ancrés dans les territoires? », *Entreprises et histoire*, 4, p. 12-33.

Bamford G., 1993, « Popper's Explications of Ad Hocness: Circularity, Empirical Content, and Scientific Practice », *The British Journal for the Philosophy of Science*, 44, 2, p. 335-355.

Barabel M., Huault I., Leca B., 2006, « Esquisse d'une analyse des stratégies locales d'adaptation de l'ordre traditionnel face à la globalisation. » *Management international, HEC Montréal*, 10, 3, p. 19-35

Barthes R., 1957, *Le mythe aujourd'hui, Mythologies*, Paris, Seuil.

Bartley T., 2007, « Institutional emergence in an era of globalization: The rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions. », *American journal of sociology*, 113(2), p. 297-351.

Battilana J., Dorado S., 2010, « Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations », *Academy of Management Journal*, 53, 6, p. 1419-1440.

Battilana J., Lee M., 2014, « Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises », *The Academy of Management Annals*, 8, 1, p. 397-441.

Beccatini G., 1979, « Dal settore industriale al distretto industriale. », *Rivista de economia e politica industriale*, 5(1), p. 7-21

- Becattini G., 1987, *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, il Mulino.
- Becattini G., 1989, « Les districts industriels en Italie », *Maruani M. et al., La flexibilité en Italie*. Paris, Syros, p. 261–268.
- Becattini G., 1992, « Le district industriel: milieu créatif, Abstract », *Espaces et sociétés*, 66, p. 147-164.
- Becquemin M., Montandon C., 2014, « Les institutions à l'épreuve des dispositifs », *Les recompositions de l'éducation et de l'intervention sociale*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Bellet M., Colletis G., Lung Y., 1993, « Economie de proximités », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* (3, Numéro spécial).
- Ben Slimane K., Leca B., 2010, « Le travail institutionnel: origines théoriques, défis et perspectives. », *Management & Avenir*, 7, p. 53-69.
- Ben Slimane K., 2012, « Retourner sa veste, toujours du bon côté: Travail institutionnel discursif dans le déploiement de la télévision numérique terrestre en France. », *M@n@gement*, 15, 2, p. 146-179.
- Benamouzig D., 2014, « Chapitre 2 / Des idées pour l'action publique », dans *L'instrumentation de l'action publique*, Presses de Sciences P, p. 95-118.
- Benford R. D., Snow D. A, 2000, « Clarifying the relationship between framing and ideology in the study of social movements: A comment on Oliver and Johnston. », *Mobilization*, 5(2), p. 55-60
- Benington J., 2011, From private choice to public value, dans *Public value: Theory and practice*, p. 31-49.
- Benington J., Geddes M., 2013, *Local Partnership and Social Exclusion in the European Union: New Forms of Local Social Governance*, Routledge.
- Benington J., Moore, M. H., 2010, *Public value: Theory and practice.*, Palgrave Macmillan.
- Benko G., Lipietz A., 2000, *La richesse des régions*, Paris, PUF
- Benko G., Lipietz A., (dir.), 1992, *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF,
- Benoit-Smullyan E., Bachelard G., 1940, « La formation de l'esprit scientifique. », *American Sociological Review*, 5, 4, p. 681.
- Berdoulet S., Gros L., 2014, « L'expérience du P.H.A.R.E.S. : de l'« être ensemble » au « faire ensemble » Histoire problématisée d'une volonté de coopérer entre organismes de l'ESS », *XIVèmes rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire*, Lille.
- Berry M., 1983, *Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*.

- Berthinier-Poncet A., 2013, « Gouvernance et innovation dans les clusters à la française, Cluster governance and innovation in French clusters. The strategic role of institutional work », *Revue française de gestion*, 232, p. 119-138.
- Besançon E., Celle S., Chochoy N., Fontaine G., Guyon T., Martell Y., 2017, « Les écosystèmes territoriaux d'innovation sociale en France. Les apports d'une approche institutionnaliste de l'innovation sociale appliquée aux Pôles territoriaux de coopération économique », *5e Colloque international du CRISES, Des émergences à la reconnaissance, trajectoires d'innovation, Montréal*.
- Besharov M.L., Smith W.K., 2014, « Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications », *Academy of Management Review*, 39, 3, p. 364-381.
- Beuscart J.-S., Peerbaye A., 2006, « Histoires de dispositifs », *Terrains & travaux*, 11, p. 3-15.
- Binder A., 2007, « For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics », *Theory and Society*, 36, 6, p. 547-571.
- Boisot M., McKelvey B., 2010, « Integrating Modernist and Postmodernist Perspectives on Organizations: A Complexity Science Bridge », *Academy of Management Review*, 35, 3, p. 415-433.
- Boltanski L., Chiapello E., 1999, « Le nouvel esprit du capitalisme », Paris, Gallimard
- Boltanski L., Thévenot L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Bourbousson C., 2016, « La création d'un PTCE comme espace de régulation territoriale sectorielle: le cas des éco-matériaux dans les Hautes-Alpes » dans *CIST2016- En quête de territoire (s) ?*, p. 96-101.
- Bourdieu, P., 1977, « La production des croyances : contribution à une économie des biens symboliques. », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 13, 3-43.
- Boussard V., Maugeri S., 2003, *Du politique dans les organisations: sociologies des dispositifs de gestion*, Editions L'Harmattan.
- Bousseba M., 2016, « Théories néo-institutionnelles et multinationales », *Dynamiques néo-institutionnalistes, Séminaire général du LEST*.
- Boutigny E., 2005, « Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? », *Management & Avenir*, 4, 2, p. 59.
- Boyer R., 2003, « Les institutions dans la théorie de la régulation, Abstract », *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy*, 44, p. 79-101.
- Breschi S., Lissoni F., 2001, « Knowledge Spillovers and Local Innovation Systems: A Critical Survey », *Industrial and Corporate Change*, 10, 4, p. 975-1005.
- Bromley P., Powell W.W., 2012, « From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World », *Academy of Management Annals*, 6, 1, p. 483-530.
- Bruno I., Didier E., 2013, *Benchmarking: l'État sous pression statistique*. Paris, La Découverte.

Brusco S., 1982, « The Emilian model: productive decentralisation and social integration », *Cambridge Journal of Economics*, 6, 2, p. 167-184.

## C

Cairncross F., 2001, *The Death of Distance*, Harvard Business Review Press.

Canguilhem G., 1975, *Le normal et le pathologique*, Paris, PUF.

Carruthers B.G., 1995, « Accounting, ambiguity, and the new institutionalism », *Accounting, Organizations and Society*, 20, 4, p. 313-328.

Certaines J. de, 1988, *La fièvre des technopoles*, Syros Alternatives.

Chabaud D., Perret V., Ehlinger S., 2007, « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? », Paris Dauphine University.

Chang S.-C.W., Huang H., 2016, « Institutional logics, work, and outcomes: The case of Sony and Toshiba in the HD optical disc standard war », *The Journal of High Technology Management Research*, 27, 1, p. 37-52.

Charreaux G., Wirtz P., 2006, *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Economica (Recherche en gestion).

Charue-Duboc F., Raulet-Croset N., 2014, « Confrontation de logiques institutionnelles et dynamique des routines organisationnelles, Competing institutional logics and the evolution of organizational routines », *Revue française de gestion*, 240, p. 29-44.

Chauvière M., 2009, « Qu'est-ce que la « chalandisation » ? », *Informations sociales*, 152, p. 128-134.

Chiapello E., Boltanski L., 1999, « Le nouvel esprit du capitalisme », Paris, Gallimard.

Chiapello E., Gilbert P., 2011, « Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? », *Le travail humain*, 75, p. 1-18.

Colletis G., Pecqueur B., 2005, « Révélation de ressources spécifiques et coordination située. », *Économie et institutions*, (6-7), p. 51-74.

Colletis G., Courlet C., Pecqueur B., 1990, « Les systèmes industriels localisés en Europe », *Grenoble: Institut de Recherche Economique sur la Production et le Développement, Université des Sciences Sociales*.

Comte A., 1825, *Considérations philosophiques sur les sciences et les savants*, Paris, Bachelier, Imprimeur libraire pour les sciences.

Cooper, D.J., Ezzamel, M., & Willmott, H., 2008, « Examining "institutionalization": A critical theoretic perspective. » dans R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *Sage handbook of organizational institutionalism*, p. 673-701

Cooper D.J., Hinings B., Greenwood R., Brown J.L., Cooper D.J., Hinings B., Greenwood R., Brown J.L., 1996, « Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms », *Organization Studies*, 17, 4, p. 623-647.

Cornu L., 2009, « Normalité, normalisation, normativité : pour une pédagogie critique et inventive », *Le Télémaque*, 36, p. 29-44.

Courlet C., 2002, « Les systèmes productifs localisés », *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, p. 27-40.

Courlet C., 2001, *Territoires et régions, les grands oubliés du développement économique*, Editions L'Harmattan.

Courlet C., Pecqueur B., Soulage B., 1993, « Industrie et dynamiques de territoires », *Revue d'économie industrielle*, 64, 1, p. 7-21.

Crevoisier O., 2001, « L'approche par les milieux innovateurs : état des lieux et perspectives, The innovative milieu approach: state of the art and perspectives », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, février, 1, p. 153-165.

## D

---

D'Aunno T., Sutton R. I., Price, R. H., 1991, « Isomorphism and External Support in Conflicting Institutional Environments: A Study of Drug Abuse Treatment Units. », *Academy of Management Journal*, 34, 3, p. 636-661.

Dahlmann F., Grosvold J., 2017, « Environmental Managers and Institutional Work: Reconciling Tensions of Competing Institutional Logics », *Business Ethics Quarterly*, 27, 02, p. 263-291.

Dang, R. J., 2012, *L'intégration des PME au sein des dynamiques territoriales d'innovation: une approche fondée sur les connaissances. Les cas de deux clusters du Pôle de compétitivité SCS*, Thèse de doctorat, Nice

Daudigeos T., Valiorgue B., 2010, « « Convention Theory »: is there a French school of organizational institutionalism? » *Paper presented at the workshop Institutions Justified, 1-3 December, 2010*, Vienne, Autriche.

Defourny J., Nyssens M., 2010, « Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. » *Journal of social entrepreneurship*, 1,1, p. 32-53.

Demoustier, 2016, « Territorial Clusters of Economic Cooperation: New levers for local and regional regulation? », *working paper*.

Demoustier D., 2013, « Les pôles territoriaux de coopération économique: une perspective ambitieuse », tribune du Labo ESS, en ligne sur [Lelabo-ess.org](http://Lelabo-ess.org).

Denzin N. K., Lincoln, Y. S., 1994, *Handbook of qualitative research.*, Sage publications.

Deroy X., Clegg S., 2015, « Back in the USSR: Introducing Recursive Contingency Into Institutional Theory », *Organization Studies*, 36, 1, p. 73-90.

DiMaggio P., 1988, « Interest and Agency in Institutional Theory », *Institutional Patterns and Organizations Culture and Environment*, p. 3-21.

DiMaggio P., Powell W., 1983, « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 48, 2, p. 147–160.

DiMaggio P.J., Powell W.W., 1991, *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press Chicago, IL.

Doz, Y. L., 1996, « The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes ? », *Strategic management journal*, 17(S1), p. 55-83.

Dudouet F.X., 2016, « Pouvoir, domination et théorie néo-institutionnelle », *Dynamiques néo-institutionnalistes*, Séminaire général du LEST.

Dudouet F.-X., Mercier D., Vion A., 2006, « Politiques internationales de normalisation », *Revue française de science politique*, 56, 3, p. 367-392.

Dujarier M.-A., 2015, *Le management désincarné*, La Découverte.

Dumez H., 2009, « Qu'est-ce qu'un dispositif ? Agamben, Foucault et Irénée de Lyon dans leurs rapports avec la gestion. », *Le Libellio d'Aegis*, 5(3), p. 34-39.

Dumez H., 2011, « Qu'est-ce que la recherche qualitative? », *Le Libellio d'Aegis*, 7, 4, p. 47–58.

Dumez H., 2013, « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation, What is qualitative research? Problems of epistemology, methodology and theorization », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112, p. 29-42.

Dumez H., 2014, « Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion? », *Le Libellio d'Aegis*, 10, 1, p. 65–68.

Dunn M. B., Jones C., 2010, « Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967–2005. », *Administrative Science Quarterly*, 55, 1, p.114–149.

Dupuy J.-P., « Sortir de l'économystification ».

Duranton G., Martin P., Mayer T., Mayneris F., 2008, *Les pôles de compétitivité : que peut-on en attendre?* Ed. Rue d'Ulm (ENS).

Durkheim E., 2007, *Les règles de la méthode sociologique*, Puf.

## *E*

---

Eisenhardt K.M., 1989, « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, 14, 4, p. 532-550.

Eisenstadt S.N., 1980, « Cultural Orientations, Institutional Entrepreneurs, and Social Change: Comparative Analysis of Traditional Civilizations », *American Journal of Sociology*, 85, 4, p. 840-869.

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

Eme B., Laville J.-L., 1999, « Pour une approche pluraliste du tiers secteur », *Nouvelles pratiques sociales*, 12, 1, p. 105-125.

Enjolras B., 1995, « Comment expliquer la présence d'organisations à but non lucratif dans une économie de marché ? : l'apport de la théorie économique », *Revue française d'économie*, 10, 4, p. 37-66.

Epstein R., 2005, « Gouverner à distance. Quand l'État se retire des territoires », *Esprit*, 319 11, p. 96-111.

## F

---

Fligstein N., 1997, « Social Skill and Institutional Theory », *American Behavioral Scientist*, 40, 4, p. 397-405.

Fontaine G., 2016, « Analyser les conditions favorables à l'émergence de communs, le cas d'un PTCE d'économie solidaire », *XVIe Rencontres Inter-universitaires de l'Economie Sociale et Solidaire, Montpellier*.

Foucault M., 1977, « Le jeu de Michel Foucault. » dans Defert D., Ewarld F., Labarthe P. (eds). *Dits et écrits II, 1976-1988*. Paris, Gallimard. p. 298-329.

Foucault M., 2001, « Dits et écrits II, 1976-1988 », Paris: Gallimard.

Foucault M., 2004, *Sécurité, Territoire, Population*, Cours au Collège de France, 1977-1978.

Fraisse L., 2017, « Mieux caractériser les PTCE face à un processus rapide d'institutionnalisation », *RECMA*, 343, p. 21-39.

Fraisse L., Gardin L., Laville J.-L., Petrella F., Richez-Battesti N., 2016 « L'entrepreneuriat social est-il soluble dans l'ESS ? », dans Lethielleux L., Combes-Joret M., *Formes et fondements de la créativité dans l'ESS*, EPURE, p.221-238.

Friedland R., Alford, R., 1985, *Powers of theory: Capitalism, the state, and democracy.*, Cambridge University Press.

Friedland R., Alford R., 1991, « Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions », dans Powell W., Dimaggio P. (dirs.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University Of Chicago Press, p. 232-263.

Fuà G., Zacchia C., 1983, *Industrializzazione senza fratture*, Società editrice il Mulino.

## G

---

Garofoli G., 1982, « Areas of Specialised Production and Small Firms in Europe », *Paper to Conf. on National and Regional Development in the Mediterranean Basin, Durham Univ.*

Garofoli G., 1983a, *Industrializzazione diffusa in Lombardia: sviluppo territoriale e sistemi produttivi locali*, Franco Angeli.

Garofoli G., 1983b, « Le aree sistema in Italia », *Politica ed economia*, 11, p. 7-34.

- Garofoli G., 1981, « Lo sviluppo delle aree periferiche nell'economia italiana degli anni Settanta », *L'industria*, 2, 3, p. 391–404.
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., 2012, « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion », *Réussir son mémoire ou sa thèse*, p. 11–62.
- Geindre S., 2005, « Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique », *Revue française de gestion*, no 154, 1, p. 75-91.
- Gianfaldoni P., Lerouillois P., 2014, « La figure émergente de pôle territorial de coopération économique », *3ème congrès de l'ARIMHE : Territoire(s), entrepreneuriat et management*.
- Gibbon J., Haugh H., Hull R., Branzei O. (dirs.), 2011, *The Third Sector*, Emerald Group Publishing Limited (Dialogues in Critical Management Studies).
- Gilbert P., 2012, « Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ?, Management tools and psychological violence at work », *Le travail humain*, 75, 1, p. 1-18.
- Gilly J.-P., Pecqueur B., 2002, « La dimension locale de la régulation », dans *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, La Découverte, p. 304-312.
- Gilly J.-P., Torre A., 2000, *Dynamiques de proximité*, Editions L'Harmattan.
- Gilly J. P., Wallet F., 2001, « Forms of proximity, local governance and the dynamics of local economic spaces: The case of industrial conversion processes. », *International Journal of Urban and Regional Research*, 25, 3, p. 553-570.
- Giorgio A., 2007, « Qu'est-ce qu'un dispositif », *Trad. par M. Rueff, Paris, Rivages poche*.
- Glaser Barney G., 2004, « Naturalist Inquiry and Grounded Theory », *Forum Qualitative Social Research*, vol. 5, n° 1, Art. 7.
- Glaserfeld E. von, 2001, « The Radical Constructivist View of Science », *Foundations of Science*, 6, 1-3, p. 31-43.
- Glémain P., Laville J.L, 2010, *L'économie sociale aux prises avec la gestion*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Glémain P., Taupin M.-T., 2007a, « Les nouvelles stratégies des finances dites « solidaires » en France », *Economie et solidarités*, 38, 1, p. 98–111.
- Glémain P., Taupin M.-T., 2007b, « Les logiques d'acteurs des finances solidaires contemporaines : de la résistance à la résilience ? », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 78, 4, p. 629-661.
- Glynn M.A., 2000, « When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra », *Organization Science*, 11, 3, p. 285-298.
- Gobo G., 2004, « Sampling, representativeness », *Qualitative research practice*, 435.
- Golsorkhi D., Leca B., Lounsbury M., Ramirez C., 2009, « Analysing, Accounting for and Unmasking Domination: On Our Role as Scholars of Practice, Practitioners of Social Science and Public Intellectuals », *Organization*, 16, 6, p. 779-797.

Grandori, A., Soda, G., 1995, « Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. », *Organization studies*, 16, 2, p. 183-214.

Greenwood R., Hinings C.R., 1996, « Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism », *Academy of Management Review*, 21, 4, p. 1022-1054.

Greenwood R., Oliver C., Suddaby R., Sahlin-Andersson K., 2008a, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE.

Greenwood R., Raynard M., Kodeih F., Micelotta E.R., Lounsbury M., 2011, « Institutional Complexity and Organizational Responses », *Academy of Management Annals*, 5, 1, p. 317-371.

Guibert B, 2005, « L'information statistique peut-elle nous aider à comprendre les mécanismes de relation des territoires au monde, à propos du suivi statistique en région des pôles de compétitivité », Séminaire OIPR.

Guillén M.F., 2001, *The Limits of Convergence: Globalization and Organizational Change in Argentina, South Korea and Spain*, Princeton University Press.

Gulati R., Nohria N., Zaheer A., 2000, « Strategic Networks », *Strategic Management Journal*, 21, 3, p. 203-215.

Gumport P. J., 2000, « Academic restructuring: Organizational change and institutional imperatives. », *Higher education*, 39(1), p. 67-91.

## H

---

Halpern C., Lascoumes P., Galès P.L., 2014, *L'instrumentation de l'action publique: Controverses, résistances, effets*, Presses de Sciences Po.

Hardy C., Maguire S., 2008, *Institutional entrepreneurship*. The Sage handbook of organizational institutionalism, 1, p. 198-217.

Hargadon A.B., Douglas Y., 2001, « When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light », *Administrative Science Quarterly*, 46, 3, p. 476-501.

Haveman H., Rao H., 1997, « Structuring a Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry. », *American Journal of Sociology*, 102, p. 1606-1651.

Haveman H.A., Rao H., Paruchuri S., 2007, « The Winds of Change: The Progressive Movement and the Bureaucratization of Thrift », *American Sociological Review*, 72, 1, p. 117-142.

Hély M., 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Presses universitaires de France.

Hervé D., 2009, « Qu'est-ce qu'un dispositif? Agamben, Foucault et Irénée de Lyon dans leurs rapports avec la gestion », *Le Libellio d'Aegis*, 5, 3, p. 34-39.

Hibou B., 2012, *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, La découverte.

Holm P., 1995, « The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries », *Administrative Science Quarterly*, 40, 3, p. 398-422.

Holmén M., Jacobsson S., 2000, « A method for identifying actors in a knowledge based cluster. », *Economics of innovation and new technology*, 9, 4, p. 331-352.

Hood C., 1991, « A Public Management for All Seasons? », *Public Administration*, 69, 1, p. 3-19.

Horner L., Hazel L., 2005, « Adding public value », *Work Foundation*

Horner L., Hutton W., 2011, « Public value, deliberative democracy and the role of public managers », dans *Public value: Theory and practice*, p.112-314.

Huault I., Perret V., 2009, « Extension du domaine de la stratégie. Plaidoyer pour un agenda de recherche critique », *Économies et sociétés. Série KC, Études critiques en management*, 1, 12, p. 2045-2080.

Huault I., Perret V., 2011, « L'enseignement critique du management comme espace d'émancipation : Une réflexion autour de la pensée de Jacques Rancière », *M@n@gement*, 14, 5, p. 282-309.

Hughes E.C., 1936, « The Ecological Aspect of Institutions », *American Sociological Review*, 1, 2, p. 180-189.

Hughes O., 2006, « The New Pragmatism: Moving beyond the Debate over NPM », *10th Annual International Research Symposium on Public Management*, p. 10–12.

## J

---

Jackall R., 1988, *Moral mazes: The World of Corporate Managers*, New York: Oxford University Press.

Jarzabkowski P., Smets M., 2013, « Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », *Human Relations*, 66, 10, p. 1279-1309.

Jarzabkowski P., Matthiesen J., Van de Ven, A. H., 2009, « Doing which work? A practice approach to institutional pluralism », dans *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*, p.284-312.

Jepperson R., 1991, « Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism », *The New institutionalism in Organizational Analysis*, p. 143-163.

Johnson G., Langley A., Melin L., Whittington, R., 2007, *Strategy as Practice. Research Directions and Resources*, Cambridge University Press.

Jones C., Livne-Tarandach R., 2008, « Designing a frame: Rhetorical strategies of architects. », *Journal of Organizational Behavior*, 29(8), p. 1075-1099.

Josserand E., 2007, « Le pilotage des réseaux », *Revue française de gestion*, 170, 1, p. 95-102.

---

## K

---

- Kent D., Dacin M.T., 2013, « Bankers at the gate: Microfinance and the high cost of borrowed logics », *Journal of Business Venturing*, 28, 6, p. 759-773.
- Kelly G., Mulgan G., Muers S., 2002, *Creating Public Value: An analytical framework for public service reform.*, London: Strategy Unit, Cabinet Office.
- Kim T., Shin D., Oh H., Jeong Y., 2007, « Inside the iron cage: Organizational political dynamics and institutional changes in presidential selection systems in Korean universities, 1985–2002. », *Administrative Science Quarterly*, 52: p.286–323.
- Knutsen W. L., 2012, « Adapted institutional logics of contemporary nonprofit organizations. » *Administration & Society*, 44(8), p. 985-1013.
- Kraatz M. S., Block E. S., 2008, *Organizational implications of institutional pluralism.*, The Sage handbook of organizational institutionalism, 840, p. 243-275.
- Krugman P., 1991, « Increasing Returns and Economic Geography », *Journal of Political Economy*, 99, 3, p. 483-499.

## L

---

- Lacroix B., 1995, « Existe-t-il une crise de la démocratie représentative aujourd'hui ? », dans Rousseau D. (dir.), *La démocratie continue*, Paris, LGDJ.
- Lallemand A.S., 2013, *L'évaluation de la performance des réseaux territorialisés d'organisations: le cas des pôles de compétitivité français*, Thèse de doctorat, Paris 2.
- Lanciano É., Saleilles S., 2011, « Le travail institutionnel du mouvement des Amap, Institutional work of AMAP movement », *Revue française de gestion*, 217, p. 155-172.
- Lascoumes P., Le Galès P., 2012, *Sociologie de l'action publique* (2e édition), Paris, Armand Colin.
- Lascoumes P., Galès P.L., 2005, *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po.
- Lascoumes P., Galès P.L., 2005, « Introduction : L'action publique saisie par ses instruments », dans *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po, p. 11-44.
- Lauriol J., Perret V., Tannery F., 2008, « Stratégies, espaces et territoires », *Revue française de gestion*, 184, p. 91-103.
- Laville, J. L., 1992, *La participation dans les entreprises en Europe*. Vuibert.
- Laville J. L., Eme B., 1994, *Cohésion sociale et emploi.*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Laville J.L., 2000, *L'économie solidaire : une perspective internationale.*, Desclée de Brouwer.
- Laville J.-L., 2003, « Avec Mauss et Polanyi, vers une théorie de l'économie plurielle », *Revue du MAUSS*, no 21, 1, p. 237-249.
- Laville J.-L., 2005, *Action publique et économie solidaire: une perspective internationale*, Erès.

- Laville J.L, Glémain P., 2010, *L'économie sociale aux prises avec la gestion*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Laville J.-L., Hoarau C., 2013, *La gouvernance des associations: Economie, sociologie, gestion*, Eres.
- Lawrence T.B., Suddaby R., 2006, *Institutions and Institutional Work. Handbook of Organization Studies*. SR Clegg, C. Hardy, TB Lawrence and W. Nord, London, Sage.
- Lawrence T.B., Suddaby R., Leca B., 2009, *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge University Press.
- Lawrence T., Suddaby R., Leca B., 2011, « Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization », *Journal of Management Inquiry*, 20, 1, p. 52-58.
- Le Bourhis J.P., Lascoumes P., 2014, « En guise de conclusion / Les résistances aux instruments de gouvernement », dans *L'instrumentation de l'action publique*, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), p. 493-520.
- Le Moigne J. L., 2001, « Pourquoi je suis un constructiviste non repentant », *Revue du MAUSS*, no 17, 1, p. 197-223.
- Le Moigne J. L., 2012, *Les épistémologies constructivistes: « Que sais-je ? »*, n 2969, Presses universitaires de France.
- Lecocq X., 2012, « Niveaux d'analyse et réification. », *Le libellio d'Aegis*, 8(4), p. 5-11.
- Lincoln Y.S., Guba E.G., 1989, « Ethics: The Failure of Positivist Science », *The Review of Higher Education*, 12, 3, p. 221-240.
- Lindblom C.E., 1965, *The intelligence of democracy: Decision making through mutual adjustment*, Free Pr.
- Lipietz A., Benko G., 2000, « La richesse des régions », *La nouvelle géographie socio-économique*, Paris, PUF.
- Loewenstein J., Ocasio W., 2003, « Vocabularies of organizing : How language links culture, cognition and action in organizations », McCombs working paper, University of Texas.
- Loubaresse E., 2008, « Influence des caractéristiques des pilotes de réseaux locaux d'organisations sur leurs rôles. », *Management international*, 13,1, 85.
- Lounsbury M., 2001, « Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs », *Administrative Science Quarterly*, 46, 1, p. 29-56.
- Lounsbury M., Glynn M. A., 2001, « Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. », *Strategic management journal*, 22(6-7), p. 545-564.
- Lounsbury, M., 2003, « The problem of order revisited: Towards a more critical institutional perspective. » dans R. Westwood & S. R. Clegg (Eds.), *Central debates in organisation theory* Oxford, UK: Blackwell, p. 210-219.
- Lounsbury M., 2008, « Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice », *Accounting, Organizations and Society*, 33, 4, p. 349-361.

Lounsbury M., Crumley E.T., 2007, « New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation », *Organization Studies*, 28, 7, p. 993-1012.

## M

---

Maguire S., Hardy C., Lawrence T.B., 2004, « Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada », *Academy of Management Journal*, 47, 5, p. 657-679.

Mair J., Marti, I., 2009, « Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. », *Journal of business venturing*, 24, 5, p. 419-435.

Maisonasse J., 2014, *Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations : une analyse à partir de l'économie de la proximité et de la sociologie de la traduction*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Aix-Marseille Université.

Maisonasse J., Richez-Battesti N., Petrella F., 2013, « La petite fabrique de la médiation territorialisée: vers un modèle multi partie prenante? », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 48.

Mangematin V., 2006, « The Role of Regional Institutional Entrepreneurs in the Emergence of Clusters in Nanotechnologies », DRUID Summer Conference.

Mathiasen D.G., 1999, « The new public management and its critics », *International Public Management Journal*, 2, 1, p. 90-111.

Matray M., Poisat J., 2015, « Pôle territoriaux de coopération économique: l'entrepreneuriat territorial au risque de la transformation sociale et de l'alternative économique », *XVes Rencontres du RIUESS, La créativité de l'économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat?*

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

Mendez A., Richez-Battesti N., 1999, « Les banques coopératives et mutualistes entre concurrence et solidarité : la confiance, au centre d'un modèle alternatif de compétitivité », *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*, 78, 274, p.17-41.

Mendez A., Mercier D., 2006, « Compétences-clés de territoires », *Revue française de gestion*, no 164, 5, p. 253-275.

Meyer J.W., Rowan B., 1977, « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, 83, 2, p. 340-363.

Michaux V., Defelix C., Raulet-Croset N., 2011, « Boosting territorial multi-stakeholder cooperation, coordination and collaboration: strategic and managerial issues », *Management & Avenir*, 50, 10, p. 122.

Mignot D., 1999, « Métropolisation et nouvelles polarités. Le cas de l'agglomération lyonnaise », *Les Cahiers scientifiques du transport*, 36, p. 87-112.

Miles M.B., 1979, « Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis », *Administrative Science Quarterly*, 24, 4, p. 590.

Miles M.B., Huberman A.M., 2003, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.

Mohr J.W., Duquenne V., 1997, « The duality of culture and practice: Poverty relief in New York City, 1888--1917 », *Theory and Society*, 26, 2-3, p. 305-356.

Moore M.H., 1995, *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press.

## N - O

---

Nadeau R., 1999, *Vocabulaire Technique Et Analytique de L'Épistémologie*.

Nadel H., 2002, « La régulation et Marx », dans *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, La Découverte, p. 40-48.

Oakes L.S., Townley B., Cooper D.J., 1998, « Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a Changing Institutional Field », *Administrative Science Quarterly*, 43, 2, p. 257-292.

O'Flynn J., 2005, « Adding Public Value: A New Era of Contractual Governance? », *PAC Annual Conference—Public Administration and Management*, University of Nottingham.

O'Flynn J., 2007, « From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications », *Australian Journal of Public Administration*, 66, 3, p. 353-366.

Ocasio W., 1997, « Towards an attention-based view of the firm. », *Strategic management journal*, p. 187-206.

Ohmae K., 1999, *The Borderless World: Power and Strategy in the Inter-linked Economy*, New York: Harper Business.

Oliver C., 1991, « Strategic Responses to Institutional Processes », *Academy of Management Review*, 16, 1, p. 145-179.

## P

---

Pache A.-C., Santos F., 2010, « When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands », *Academy of Management Review*, 35, 3, p. 455-476.

Pache A.-C., Santos F., 2013, « Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics », *Academy of Management Journal*, 56, 4, p. 972-1001.

Pache A.-C., Santos F., 2013, « Embedded in Hybrid Contexts: How Individuals in Organizations Respond to Competing Institutional Logics », dans *Michael Lounsbury, Eva Boxenbaum (ed.) Institutional Logics in Action, Part B (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39 Part B)* Emerald Group Publishing Limited, p. 3-35.

- Paillé P., Mucchielli A., 2012, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.
- Palpacuer F., Balas N., 2010, « Comment penser l'entreprise dans la mondialisation ? », *Revue française de gestion*, 201, p. 89-102.
- Pecqueur B., Rousier N., 1992, « Les districts technologiques, un nouveau concept pour l'étude des relations technologies-territoires », *Revue canadienne des sciences régionales*, 25, 3, p. 437-455.
- Pecqueur B., Zimmermann J. B., 2004, *Les fondements d'une économie de proximités. Economie de proximités*, Paris, Editions Lavoisier, p.13-41.
- Pecqueur B., 2006, « Le tournant territorial de l'économie globale », *Espaces et sociétés*, 124-125, p. 17-32.
- Pecqueur B., 2007, « L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation », *L'Économie politique*, no 33, 1, p. 41-52.
- Penven A., 2015, « Reconnaissance et institutionnalisation des innovations sociales dans le champ des politiques sociales », *Innovations*, 48, p. 129-150.
- Perroux F., 1950, « Economic Space: Theory and Applications », *The Quarterly Journal of Economics*, 64, 1, p. 89-104.
- Perroux F., 1961, « La firme motrice dans une region et la region motrice. » *Cahiers de l'ISEA*, 3.
- Peters, B. G., 2002, « The politics of tool choice. » dans *Salomon L. (ed) The tools of government: A guide to the new governance*, Oxford University Press, p. 552-564.
- Petrella F., Richez-Battesti N., 2014, « Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: semantics and controversies », *Journal of Innovation Economics & Management*, 14, p. 143-156.
- Podlewski T.A., 2014, « Intelligence collective, dynamiques culturelles et cadre institutionnel : comment se construit un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) », *XIVèmes rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire*, Lille.
- Popper K.R., 1988, *The Open Universe: An Argument for Indeterminism*, Psychology Press.
- Porter M. E., 1998, « Clusters and the new economics of competition » *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, pp. 77-90
- Porter M. E., 2000, « Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. », *Economic development quarterly*, 14(1), p. 15-34.
- Purdy J.M., Gray B., 2009, « Conflicting Logics, Mechanisms of Diffusion, and Multilevel Dynamics in Emerging Institutional Fields », *Academy of Management Journal*, 52, 2, p. 355-380.
- Purenne A., Aust J., 2010, « Piloter la police par les indicateurs ? », *Déviance et Société*, 34, 1, p. 7-28.

---

## R

---

- Ragain A., 2011, « Les fonctions de l'évaluation des services publics par la satisfaction des usagers, entre discipline et apprentissage. », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 17, 2, p. 113-136.
- Ragain A., Oiry E., Grimand A., 2014, « Contraindre et habiliter : la double dimension des outils de contrôle, Constrain and empower : the dual dimension of control tools », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 20, 2, p. 9-37.
- Rallet A., Torre A., 1995, *Économie industrielle et économie spatiale.*, Paris: Economica
- Rallet A., 2002, « L'économie de proximités », *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, p. 11-25.
- Rallet A., Torre A., 2004, « Proximité et localisation. », *Économie rurale*, 280(1), p. 25-41.
- Rao H., Monin P., Durand R., 2003, « Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy », *American Journal of Sociology*, 108, 4, p. 795-843.
- Raulet-Croset N., 1998, « Du conflit à la coopération autour d'un problème d'environnement: une première étape, la construction d'un cadrage. » dans *Annales des Mines*, pp. 1-11.
- Raulet-Croset N., 2008, « La dimension territoriale des situations de gestion, The territorial dimension of management situations », *Revue française de gestion*, 184, p. 137-150.
- Rey A. (dir.), 1988, *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert, Paris.
- Reay T., Hinings C. R., 2005, « The recomposition of an organizational field: Health care in Alberta. », *Organization studies*, 26(3), p. 351-384.
- Reay T., Hinings C.R., 2009, « Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics », *Organization Studies*, 30, 6, p. 629-652.
- Reay T., Jones C., 2016, « Qualitatively capturing institutional logics », *Strategic Organization*, 14, 4, p. 441-454.
- Rhodes R. A., Wanna J., 2007, « The limits to public value, or rescuing responsible government from the platonic guardians. », *Australian Journal of Public Administration*, 66, 4, p. 406-421.
- Richez-Battesti N., Oswald P., 2010, « Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance : une alternative à la banalisation en situation concurrentielle ? : Une analyse à partir d'un groupe de tourisme social », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 315, p. 56-74.
- Rizza R., 2008, « Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique : quelles relations ? », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 38, traduit par Drubigny C.
- Robelet M., Piovesan D., Claveranne J.-P., Jaubert G., 2009, « Secteur du handicap : les métamorphoses d'une gestion associative, Abstract », *Entreprises et histoire*, 56, p. 85-97.

## S

- Saez G., 2016, « Entre apories et réévaluation : du territoire au territorial », *CIST2016 - En quête de territoire(s) ?*, p. 429-433.
- Sahlin K., Wedlin L., 2008, « Circulating ideas: Imitation, translation and editing. », *The Sage handbook of organizational institutionalism*, p. 218-242.
- Salamon L.M., 1989, *Beyond Privatization: The Tools of Government Action*, The Urban Institute.
- Savall H., Zardet V., 2004, « Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe », *Post-Print*, halshs-00783087, HAL.
- Scott W. R., Ruef M., Mendel P., Caronna C. A., 2000, *Institutional change and organizations: Transformation of a healthcare field*, University of Chicago Press.
- Scott W.R., 2001, « Institutions and organizations », *Thousand Oaks: Sage*.
- Selznick P., 1957, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Quid Pro Books.
- Seo M., Creed W. E. D., 2002, « Institutional contradictions, praxis and institutional change: A dialectical perspective », *Academy of Management Review*, 27, 2, p. 222-247.
- Sibille H., 2009, « Entrepreneuriat social et économie sociale. », *L'année de l'économie sociale et solidaire*, Paris, Dunod, 277-284.
- Simon H.A., 1969, « The sciences of the artificial », *Cambridge, MA*.
- Slimane K.B., Leca B., 2010, « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives, Abstract », *Management & Avenir*, 37, p. 53-69.
- Smets M., Jarzabkowski P., 2013, « Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity », *Human Relations*, 66, 10, p. 1279-1309.
- Smith W.K., Lewis M.W., 2011, « Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of Organizing », *Academy of Management Review*, 36, 2, p. 381-403.
- Stake R. E., 1995, *The art of case study research*, Sage.
- Staber U., 1996, « Accounting for Variations in the Performance of Industrial Districts: The Case of Baden-Württemberg », *International Journal of Urban and Regional Research*, 20, 2, p. 299-316.
- Storper M., Rallet A., Torre A., 1995, « La géographie des conventions: proximité territoriale, interdépendances non marchants et développement économique », *A. Rallet e A. Torre, Économie industrielle et économie spatiale. Paris: Economica*.
- Suchman M., 1995, « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. », *The Academy of Management Review*, 20, 3, p. 571-610.
- Sue R., 2000, *La richesse des hommes: vers l'économie quaternaire*, Odile Jacob.

Suddaby R., Greenwood R., 2005, « Rhetorical Strategies of Legitimacy », *Administrative Science Quarterly*, 50, 1, p. 35-67.

Swaton S., 2015, « La responsabilité sociale des entreprises : un sursaut éthique pour combler un vide juridique ? », *Revue de philosophie économique*, 16, 2, p. 3-40.

## T

---

Taupin M. T., 2006, « Les Cigales: inscription dans l'économie sociale et solidaire ou isomorphisme institutionnel marchand ? », *Cahiers de recherche Université de Rennes 2*.

Thornton P. H., 2004, *Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing.*, Stanford University Press.

Thornton P.H., Ocasio W., 1999, « Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990 », *American Journal of Sociology*, 105, 3, p. 801-843.

Thornton P. H., Ocasio W., 2008, *Institutional logics. The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, p. 99-128.

Thornton P.H., Ocasio W., Lounsbury M., 2012, *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*, OUP Oxford.

Tomlinson F., Schwabenland C., 2010, « Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector Between Social Justice and the Business Case », *Organization*, 17, 1, p. 101-121.

Townley B., 2002, « The Role of Competing Rationalities in Institutional Change », *Academy of Management Journal*, 45, 1, p. 163-179.

Tracey P., Phillips N., Jarvis O., 2010, « Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model », *Organization Science*, 22, 1, p. 60-80.

Triglia C., 1986, « Small-firm development and political subcultures in Italy », *European Sociological Review*, 2, 3, p. 161-175.

Tsoukas H., 1989, « The Validity of Idiographic Research Explanations », *Academy of Management Review*, 14, 4, p. 551-561.

Tsoukas H., 2009, « Craving for generality and small-N studies: A Wittgensteinian approach towards the epistemology of the particular in organization and management studies. » *The Sage handbook of organizational research methods*, p. 285-301.

## V

---

Vallat D., 2014, « Quel cadre épistémologique pour l'ESS? », *XIVe Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire: " L'économie sociale et solidaire et solidaire en coopérations"*.

Vayre J.-S., 2014, « Sociologie des outils de gestion, Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion, E. Chiapello, P. Gilbert. La Découverte, Coll. " Grands Repères », Paris (2013). 294 p. », *Année Sociologique*, 2, 64, p. 6-10.

Villevall M.-C., 2002, « Une théorie économique des institutions ? », dans *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, La Découverte, p. 477-489.

Von Glasersfeld E., 1988, « Constructivism as a Scientific Method », *Scientific Reasoning Research Institute Newsletter*, 3, 2, p. 8-9.

## W - Z

---

Weaver R. K., 1986, « The politics of blame avoidance. », *Journal of public policy*, 6(4), p. 371-398

Weber M., 1946, *Characteristics of bureaucracy*.

Weiss D., 1994, « Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail », *Revue Française de Gestion*, 96, p. 95-103.

Wicks D., 2001, « Institutionalized Mindsets of Invulnerability: Differentiated Institutional Fields and the Antecedents of Organizational Crisis », *Organization Studies*, 22, 4, p. 659-692.

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

Yin R.K., 1981, « The case study crisis: some answers », *Administrative science quarterly*, 26, 1, p.58-65.

Zilber T.B., 2002, « Institutionalization as an Interplay Between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel », *Academy of Management Journal*, 45, 1, p. 234-254.

Zilber T. B., 2007, « Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship: The case of Israeli high-tech after the bubble. », *Organization Studies*, 28(7), p. 1035-1054.

Zilber T.B., 2011, « Institutional Multiplicity in Practice: A Tale of Two High-Tech Conferences in Israel », *Organization Science*, 22, 6, p. 1539-1559.

Zimmermann J.-B., 2008, « Le territoire dans l'analyse économique », *Revue Française de Gestion*, 184, p. 105-118.

## Annexes

Annexe 1 : Liste des abréviations.....	318
Annexe 2 : Table des tableaux .....	319
Annexe 3 : table des figures .....	320
Annexe 4 : Grille de codage semi-structurée : arborescence des codes.....	321
Annexe 5 : Exemple de guide d’entretien destiné aux acteurs nationaux .....	341
Annexe 6 : Exemple de guide d’entretien destiné aux acteurs des RTO .....	343
Annexe 7 : Exemple A de retranscription d’entretien .....	345
Annexe 8 : Exemple B de retranscription d’entretien .....	359
Annexe 9 : Exemple d’une note produite par l’auteure dans le cadre de l’accompagnement du PTCE BatirAS .....	365
Annexe 10 : Note de synthèse publique de la mission d’évaluation du SGMAP .....	369
Annexe 11 : Charte des PTCE proposée par le Labo de l'ESS .....	377
Annexe 12 : Table des matières .....	379

## **Annexe 1 : Liste des abréviations**

AAP : Appel à Projet

AMAP : Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne

CBE : Comité de Bassin d'Emploi

CDC : Caisse des Dépôts et Consignations

COTEFE : Conférence Territoriale Emploi Formation Emploi Economie

CGET : Commissariat Général à l'Egalité des Territoires

CMS : Critical Management Studies

CNCRESS : Conseil National des Chambres Régionales d'Économie Sociale et Solidaire

CRESS : Chambre Régionale d'Économie Sociale et Solidaire

CRFP : Centre Régional de Formation Professionnelle

DATAR : Direction à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale

DGCS : Direction Générale de la Cohésion Sociale

EMES : EMergence de l'Entreprise Sociale en Europe

ESS : Economie Sociale et Solidaire

IAE : Insertion par l'Activité économique

MES : Mouvement pour l'Economie Solidaire

MIESES : Mission à l'Innovation, à l'Expérimentation

NPM : New Public Management

OESS : Organisation de l'Economie Sociale et Solidaires

OCDE : Organisation de Coopération et de développement Economiques

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PTCE : Pôle Territorial de Coopération Economique

PVT : Public Value Theory

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

SIAE : Structures de l'Insertion par l'Activité Economique

SPL : Système Productif Local

RTES : Réseau Territorial de l'Economie Sociale

RTO : Réseau Territorial d'Organisations

SRDE : Schéma Régional de Développement Économique

## **Annexe 2 : Table des tableaux**

Tableau 1 : Les modèles de polarisation en France.....	45
Tableau 2 : Typologie des formes de gouvernance des RTO.....	50
Tableau 3 : La public Value Approach au regard du New Public Management.....	59
Tableau 4 : Typologie des ordres institutionnels .....	89
Tableau 5 : Opérationnalisation des logiques institutionnelles de l'ESS .....	103
Tableau 6 : Présentation sommaire des 2 PTCE .....	140
Tableau 7 : liste des entretiens menés dans les PTCE.....	151
Tableau 8 : Liste des entretiens menés dans le cadre de l'enquête nationale.....	152
Tableau 9 : Synthèse de l'observation participante dans les deux PTCE .....	154
Tableau 10 : Synthèse de l'observation participante au niveau national .....	155
Tableau 11 : Quelques exemples d'extraits d'entretiens codés.....	158
Tableau 12 : Caractérisation des logiques institutionnelles en présence dans l'élaboration de la politique PTCE.....	175
Tableau 13 : La conception du PTCE et de l'ESS en fonction des logiques institutionnelles.....	193
Tableau 14 : Les pratiques de travail institutionnel les plus représentatives des deux PTCE .....	252

### Annexe 3 : table des figures

Figure 1 : Architecture du manuscrit.....	18
Figure 2 : Schéma de construction du cadre théorique .....	24
Figure 3 : De l'ESS au social business, esquisse d'une typologie .....	42
Figure 4 : Configuration des logiques institutionnelles .....	96
Figure 5 : Le triangle de l'ESS d'après Eme (1991) et Laville (1992, 1994) .....	103
Figure 6 : Cartographie des théories des institutions Source : adapté de Villeval, 2002 .....	118
Figure 7 : Approche fonctionnelle du PTCE BatirAS Source : document interne de BatirAS .....	142
Figure 8 : La gouvernance du PTCE BatirAS Source : documents internes de BatirAS.....	143
Figure 9 Schéma d'organisation de la mise en œuvre globale du projet .....	146
Figure 10 Les unités de production Pain & Partage et Bou'Sol .....	148
Figure 11 : Processus d'élaboration de la politique PTCE en fonction des contextes .....	188
Figure 12 : Evolution des textes encadrant et définissant le dispositif PTCE .....	190
Figure 13 : Représentation schématique du processus de « mise en dispositif » de BatirAS	208
Figure 14 : Représentation schématique du processus de « mise en dispositif » de Bou'Sol	235
Figure 15 : La mobilisation conjointe de récits ( <i>narratives</i> ) dans les deux PTCE .....	260
Figure 16 : Conceptualisation du dispositif normalisateur.....	269
Figure 17 : Les différents rôles d'un dispositif.....	273

### Annexe 4 : Grille de codage semi-structurée : arborescence des codes

<b>Code 1. Environnement institutionnel</b>		
<i>Codes inférieurs</i>	<i>Définition</i>	<i>Exemples de verbatim</i>
1.1. Facteurs exogènes		
1.1.1.Pressions institutionnelles	Les organisations sont soumises à des injonctions institutionnelles (e.g. Scott, 2008 ; Oliver, 1991).	-
1.1.1.1.New Public Management	Importation des outils de gestion et normes d'efficacité du secteur privé dans la sphère publique (Hood, 1991)	-
1.1.1.1.1.Rationalisation budgétaire	L'Etat coupe les coûts direct pour chercher à faire « mieux avec moins » (Hood, 1991)	« Aujourd'hui en termes de modèle économique compte tenu de la loi Notre on est amenés à développer de la prestation de services car sur les projets conventionnés on nous demande 20% d'auto financement, on a bouffé nos fonds propres et si je passe pas le cap cette année je ferme, parce qu'aujourd'hui sur 300 000 euros de budget sur le comité 10 % sont apportés par de la prestation » [DirBat]
1.1.1.1.2.Performance	Existence de normes explicites et de mesure de la performance (Hood, 1991)	« les critères d'éligibilité ont fait aussi qu'on a écarté tous les pôles qui ne présentaient pas un modèle économique qui visait la pérennité. Tous les pôles qui arrivaient avec des subventions, une commande publique à hauteur de 80% enfin même plus de 50%, on a dit ben non, vous ne faites

		pas du mélange de modèle, vous nous présentez un modèle qu'on connaît déjà et vous l'habillez autrement. Donc on a voulu les faire avancer sur ce point là » [DirCab]
1.1.1.1.3. Inspiration du secteur privé	Un certain nombre d'acteurs – notamment ceux qui constituent la coalition d'acteurs publics adhérant à la logique gestionnaire- calquent des modes de fonctionnement issus du secteur privé pour élaborer la politique PTCE.	« En même temps si on veut augmenter le nombre d'emplois et l'impact social, il faut bien qu'il y ait une augmentation du chiffre d'affaire, puisque malgré tout il y a de la croissance dans tout donc je pense que là aussi c'est un manque de recul sur les sujets de préoccupations principaux qui doivent conduire les choix d'un dirigeant d'une entreprise ESS comme classique » [DirCab]  « Pour eux c'est la référence, ils veulent voir comment se situent les pôles de coopération par rapport aux pôles de compétitivité. Alors que nous on n'a jamais voulu se comparer à eux sauf sur une chose sur les moyens c'est-à-dire quels moyens on donne à l'innovation technologique par rapport à l'innovation sociale. Donc on avait 0, ils avaient plusieurs millions d'euros donc nous pensions qu'on pouvait entendre, qu'on pouvait donner quelques moyens, mais c'est très faible 3 millions d'euros c'est très très faible » [DeLab]
1.1.1.1.4. Managérialisme	Contrôle des organisations publiques par les hauts gestionnaires, au sommet de la hiérarchie, qui jouissent d'une grande liberté de gestion (Hood, 1991, Alford et Hughes, 2008)	« Mais cette nuance a entraîné ce qui s'est passé d'ailleurs avec le 2ème AAP c'est que petit à petit ils enferment un profil de PTCE tel qu'ils souhaitent le voir se construire, alors que nous, c'était pas notre idée du tout. » [DeLab]

		« Je pense que les acteurs en général étaient pour une souplesse du concept et pour qu'on n'ait pas cette obligation d'avoir une entreprise hors ESS dans le PTCE alors que le cabinet des ministres, c'était donc le cabinet de Carole Delga, la position ministérielle ça a été de vraiment tenir sur ce cap là parce qu'ils avaient la volonté de vraiment avoir des projets solides, très structurés. » [ChargproD]
1.1.2.Mondialisation	Processus d'intégration croissante des marchés qui induit un phénomène d'interdépendance des économies ayant des répercussions sur les contextes locaux..	-
1.1.2.1.Concurrence étrangère	Les données primaires font référence à une concurrence exacerbée, intra ou extra européenne, qui joue sur les prix et freine la valorisation des ressources locales, dont la commercialisation induit en amorçage un prix plus élevé que celui du marché.	« Sur la commande privée, on arrive à passer des bois locaux à condition de pas être beaucoup plus cher. Mais la concurrence touche des bois industriels moins chers donc c'est pas évident. Nos clients privés ont en général les moyens. » [ConsBois]
1.1.2.2. Fluctuation des cours des matières premières	Impacts de la volatilité croissante des marchés des matières premières. Certaines comme les céréales, utilisées par un des 2 RTO, sont cotées par des bourses mondiales, accentuant d'autant plus les fluctuations.	« Pour se fournir en blé, on a un vrai problème lié à la fluctuation du cours. Malgré les contrats triennaux avec les producteurs mais ça ne les a pas empêchés d'aller voir ailleurs. La demande était supérieure à l'offre ça a tiré les prix vers le haut. Ils nous ont dit que la production a été grêlée, vous avez vu de la grêle vous ? C'est juste qu'elle est partie dans d'autres départements où ils ont pu la vendre

		plus cher. Donc il y a un risque de contrats caducs si le prix augmente beaucoup. » [MinotBou]
1.1.3. Volonté politique	Niveau de volonté politique des différentes collectivités territoriales et des élus de soutien des pratiques instituées par les PTCE.	« Et sur le rôle des politiques publiques, j'ai l'impression qu'il y a des régions où ça fonctionne beaucoup mieux parce qu'il y a des collectivités qui jouent un rôle fort, comme en Isère ou dans le Vorarlberg en Autriche où il y a une volonté politique très forte de développer ces filières-là. » [DirDDT]  « La commune de Gap a un agenda 21 , la commune est censée apporter des projets mais ce n'est absolument pas le cas , rien n'est fait dans ce sens-là. On est dans une région où il y a 300 jours de soleil par an et on n'a pas de chauffe-eau solaire ! » [Archi]
1.1.4. Législation, réglementation	Contraintes ou ressources liées à la législation et à la réglementation qui gouvernent les secteurs d'activité dans lesquels émergent les PTCE	« Quand vous êtes une personne lambda vous voulez construire une maison en paille ossature bois avec enduit chaux, vous êtes un auto-constructeur ; le problème commence lorsque vous devez vous assurer : vous aurez un défaut d'assurance car la plupart des matériaux de l'éco-construction ne sont pas certifiés. Donc si vous avez besoin de revendre votre maison, comment la revendre sans assurance ? Si les grosses assurances ne sont pas autour de la table ça va créer un problème de fond ! C'est un véritable frein au développement économique ! » [DirForm]
1.2. Facteurs endogènes		
1.2.1. Ancrage historico-culturel	On retrouve dans les discours l'idée que les territoires des projets ont une histoire qui leur est propre et qui	« Ici il faut savoir que c'est vraiment très spécial. Pour quelqu'un de l'extérieur c'est dur à comprendre mais les hauts-alpins ne sortent pas des Hautes-Alpes. Pour vous dire

	conditionne en partie leur configuration actuelle. Cette idée se retrouve dans la notion de dépendance au sentier ( <i>path dependence</i> ) qui suppose le maintien de particularités historiques même si certaines ne sont plus optimales, du fait notamment du coût d'un changement.	la mentalité, ici un champsaurin qui part à Gap on l'appelle une ratelle » [projCoop]  « Ca se fait énormément dans l'ouest de la France, il y a plein de coopératives d'achat dans l'ouest de la France qui marchent très très bien, en Bretagne par exemple c'est les pro de ça. Mais tout l'ouest de la France en a. Ils ont des belles coopératives d'achat, qui réunit 300 ou 400 boîtes et artisans, il y a des départements de montagne où ils font trembler les gros fournisseurs de matériaux en s'étant regroupé. Pourquoi eux et pas nous ? Je pense que c'est dans la culture d'entreprise, ici les entreprises sont beaucoup plus individualistes. On avait échangé avec quelqu'un à un salon, dont le boulot c'était d'installer ces coopératives d'achat groupé dans toute la France, il en avait fait une dizaine, je sais pas si il aidait au montage ou s'il mettait des billes là-dedans, et il nous racontait qu'il avait fait 2 réunions en Paca pour essayer de faire ça et il avait très très vite compris que ça se ferait jamais de son point de vue, de part les questions et les interlocuteurs qu'il avait. » [ConstruBois]
1.2.2.Intensité de la coopération	-	-
1.2.2.1. Antécédents coopératifs	Ce code regroupe les éléments qui font références à des relations structurées de coopération qui reposent sur une bonne interconnaissance des partenaires et une certaine habitude à agir ensemble.	« Moulin Pichard est vraiment un opérateur structurant sur la filière blé. Son père avait un moulin dans la drome. S'il n'était pas là il y aurait beaucoup moins de producteurs bio. Il a eu une politique d'approvisionnement local. Ce n'est vraiment pas tous les transformateurs qui font ça car c'est un énorme boulot de sensibilisation. Pour que les

		producteurs mettent en culture ce dont il a besoin, il leur fournit de la semence ou les accompagne au niveau du stockage. Il essaie de pousser des agriculteurs à mettre en place des silos chez eux, il leur demande certaines variétés, il a une vraie influence sur la filière. Beaucoup de producteurs font du blé pour lui, ils sentent qu'il y a du sens dans cette relation. Il paie correctement en fonction de la qualité. » [BioProv]
1.2.2.2.Frilosité à la coopération	Un certain nombre d'acteurs interrogés présente de la frilosité voire de la méfiance face aux projets de coopération inter-entreprises. Cela peut être lié aussi bien à des incertitudes sur les retombées économiques de ces projets qu'à un manque de confiance dans les partenaires potentiels.	« Il y a des choix à faire, je m'attache autant que possible à aller à ces réunions, c'est super c'est écolo, c'est développement durable mais au-delà de cet intérêt de principe je ne trouve ni temps ni compétence ! Qui va me financer un poste d encadrant technique pour aller sur ce genre d'activités? » [DirEnv]  « Dans les filières les plus anciennes, on a un problème de mentalités, on a des savoirs faire plus que des habitudes industrielles. C'est un peu le côté montagnard, qui se disent c'est pas vous de la ville qui allez m'expliquer comment faire, mon grand-père faisait déjà ça ... Et puis il y a le coté très individualiste dans la production Si on fait pas attention, on peut avoir 2 personnes qui font le même produit mais ne coopèrent pas. » [Archi]
1.2.3.Relations avec les institutions	Ce code regroupe les données primaires et secondaires qui ont trait	« La place des acteurs institutionnels a bougé, le département à l'époque dans son schéma de développement économique départemental il s'engageait à coopérer,

	aux relations des PTCE avec les institutions.	progressivement ces dernières années on se retrouve avec un département qui devient concurrent. Cette année ils ont fait le choix d'anticiper sur la loi notre en disant aller voir à la région nous on fait plus. » [DirBat]
<b>Code 2. Dispositif stratégique</b>		
<i>Codes inférieurs</i>	<i>Définition</i>	<i>Exemples de verbatim</i>
2.1. Jeux de pouvoir		
2.1.1. Hégémonie des concepteurs du dispositif stratégique	Les acteurs publics s'approprient l'objet PTCE et le transforment au regard de leur système de valeurs.	« les personnes qui sont arrivées défendre les PTCE sont arrivées avec un truc militant anticapitaliste, c'est-à-dire nous on va faire des pôles de coopération parce qu'on est pas pour la compétitivité et donc comme on n'est pas pour la compétitivité et ben vous allez nous favoriser en nous donnant des subventions, en fait ça s'est arrêté là mais derrière il n'y a pas de réflexion de fond sur qu'est-ce qu'un PTCE inscrit dans le territoire dans la durée et qu'est-ce qu'il faut pour son développement. Donc il a bien fallu que nous on s'occupe de ça » [DirCab]
2.1.2. Sentiment d'exclusion des fondateurs	Certains membres de l'inter-réseau fondateur de l'objet PTCE expriment un sentiment de dépossession et de mise à l'écart dans le processus d'institutionnalisation et l'appropriation par l'Etat.	« Et au 2 <sup>ème</sup> appel à projets, c'est pire je dirais, ils ont tout fait tout seuls ils nous ont même pas sollicités, on a été hors-jeu total. » [DelegLab]

2.2.Réponses adaptatives	Le dispositif une fois approprié, peut induire une pluralité de processus, entre déterminisme et autonomie relative. (Foucault, 1977)	-
2.2.2.Surdétermination fonctionnelle	Le processus de surdétermination fonctionnelle intervient lorsque le dispositif empile une série de fonctions qui lui ont été assignées.	- 0 éléments encodés
2.2.3.Remplissage stratégique	Le processus de remplissage stratégique intervient lorsque le dispositif est manié en fonction d'autres objectifs que les objectifs initiaux. Il agit alors de manière autonome et peut produire des effets inattendus (Dumez, 2009).	« C'est rien qu'une opportunité. S'il n'y avait pas eu le PTCE on aurait sûrement cherché à faire continuer l'animation de la filière autrement. En matière d'animation territoriale on a réussi quand il n'y a plus de besoin donc soit quelqu'un d'autre a pris le relais, soit la filière est structurée » [DirPGap]
2.2.4. Stratégies de contournement du dispositif	Un dispositif peut susciter des formes variées de résistance de la part des acteurs qui se l'approprient (Bourhis et Lascoumes, 2014)	« Moi je trouve qu'il y a trop de réseaux, ce n'est plus lisible et finalement il se passe pas grand-chose. Là il y a Fibra Terra de BDM, après on a le PTCE, je vais aux réunions pour essayer de vendre mon produit parce qu'il faut bien qu'on vive mais je me demande vraiment l'utilité de tous ces réseaux » [DirEco&]
2.2.5. Stratégie de conformation au dispositif	Les acteurs des deux PTCE expriment parfois des tendances de conformation au dispositif PTCE, afin de répondre	« Maintenant je leur parle [aux acteurs publics] en termes de bio matériaux. On n'utilise plus le terme éco parce que ça leur fait peur. D'ailleurs c'est pour ça qu'on a proposé

	aux conditions institutionnelles définies par l'Etat, malgré qu'ils considèrent parfois leur caractère peu pertinent.	<p>récemment le nom de BatirAS plutôt que le nom initial de PTCE éco matériaux, il n'y a plus le terme éco dedans » [DirBat]</p> <p>« Pour le comité de pilotage, il faut qu'on présente un plan projectif de création de SCIC ou autre structure, on en est pas du tout dans la réflexion mais c'est ce qui nous est demandé » [DirBat]</p>
<b>Code 3. Logiques institutionnelles</b>		
<b><i>Codes inférieurs</i></b>	<b><i>Définition</i></b>	<b><i>Exemples de verbatim</i></b>
3.1.Pluralité de logiques institutionnelles	Dans un environnement pluraliste (e.g. Kraatz et Block, 2008 ; Dunn et Jones, 2010), l'organisation pourra voir, en son sein, plusieurs logiques institutionnelles portées par des groupes d'acteurs (e.g. Thornton et Ocasio, 1999 ; Reay et Hinings, 2009).	-
3.1.1.Logique gestionnaire	Logique qui puise sa légitimité dans la productivité et qui fédère des acteurs autour de normes d'efficacité et de rationalisation.	-
3.1.1.1. Rationalisation de l'activité	Les acteurs cherchent à rationaliser l'activité, que ce soit en termes de gouvernance, de modèle économique ou d'organisation productive.	« En 2005 on s'est dit : on fait de l'insertion donc autant rentrer dans un cadre existant. Le chantier d'insertion a permis de donner un cadrage économique et une vraie structuration. On a commencé à livrer du pain, à avoir une activité économique efficace et structurée. » [DirBou]

		« Parce que l'eco- construction n'est pas un problème écologiste de militant c'est une filière économique ! C'est vers l'économie qu'il faut aller, pas l'écologie ! L'éco construction a toujours été le fait de militants sur ce territoire, le problème c'est que maintenant il faut passer à l'économique. Ça évolue chacun commence a écouter l'autre et ça fait du bien » [DirForm]
3.1.1.2. Focus sur l'efficience	On retrouve dans le matériau empirique et particulièrement dans des éléments encodés dans la logique gestionnaire, une volonté d'efficience, qui se traduit souvent par des recherches de réduction des coûts.	« On peut imaginer soit un chargé de mission en interne financé par les 5 % qu'on a là , sinon relayer à des acteurs comme vous. Le courtier est rémunéré sur le chantier, mais le réseau peut être rémunéré comme ça : en RFA sur la quantité de matériaux achetés aux acteurs locaux. On génère un CA et on sait qu'elle va reverser 1% , 2% ... Il y a tout un calcul à faire. » [ConsultBat]
3.1.1.3. Objectif premier d'autofinancement des PTCE	Les acteurs institutionnels en charge du dispositif national PTCE aussi bien que certains dirigeants ou acteurs des deux pôles mettent un accent plus ou moins fort sur l'importance de l'autofinancement dans la construction du modèle économique des PTCE.	« C'est vrai qu'on a vu dans le taux de réponse une forte perte, on a eu moitié moins de réponses au second qu'au premier AAP, et puis les critères d'éligibilité ont fait aussi qu'on a écarté tous les pôles qui ne présentaient pas un modèle économique qui visait la pérennité. Tous les pôles qui arrivaient avec des subventions, une commande publique à hauteur de 80% enfin même plus de 50%, on a dit ben non, vous ne faites pas du mélange de modèle, vous nous présentez un modèle qu'on connaît déjà et vous l'habilitez autrement. Donc on a voulu les faire avancer sur ce point-là. » [DirCab]

3.1.1.4. Stratégie de développement par des partenariats avec des grands groupes	Certains dirigeants ou membres expriment la nécessité voire l'obligation de s'associer avec de grandes entreprises pour survivre.	« Ce qui est important en dehors de la filière c de trouver des liens comme sodexo qui puissent nous apporter. Ca ne peut se faire qu'avec des grandes entreprises, il faut pas rêver » [PresPain]
3.1.5. Eloignement du projet fondateur	En grandissant, les projets tendent parfois à « perdre leur âme » ou du moins à s'éloigner du système de valeurs qui fédérait les militants fondateurs.	« Un de nos clients qui fait de l'accueil de jour et de nuit des sdf : ils sont allés ailleurs car on est devenu trop cher et ils disent que le bio n'est pas prioritaire. Cette semaine on a appris qu'on perdait les 50% restants de ce client. On va remplacer par d'autres clients ; Sodexo a ouvert de la restauration collective en gare on va leur fournir. » [PresPain]
3.1.2. Logique civique	Logique qui puise sa légitimité dans la recherche de bien-être social et de justice sociale et valorise les relations de coopération au sein d'une communauté.	-
3.1.2.1. Développement territorial solidaire	Développer l'activité locale par les initiatives solidaires est l'objectif ultime des PTCE dans ces discours.	« Si on participe aux réunions, c'est bien parce qu'on espère non seulement avoir plus d'influence sur le territoire mais aussi contribuer à ce que les autres acteurs de l'éco-construction, ainsi que les chômeurs de longue durée par exemple, puissent eux aussi avoir des retombées. » [DirEco&]
3.1.2.2. Transformation sociale	Un certain nombre d'acteurs soulignent un objectif prioritaire de transformation sociale dans leur démarche. Ils insistent	« Claude a dit je veux que pour ces Etats Généraux on ne fasse pas comme pour la Révolution des cahiers de doléance mais plutôt des cahiers d'espérance, ça peut paraître un peu

	sur l'urgence de changer de paradigme économique et social.	bisounours mais enfin il y avait l'idée derrière qu'on est pas sur les doléances on est sur l'espérance » [DeILab]
3.1.2.3. Construction d'alternatives socio-économiques	Certains acteurs, lorsqu'ils adoptent la logique civique, proposent, conformément à leurs objectifs, des alternatives sociales ou économiques aux modes dominants de production qu'ils estiment inéquitables ou nuisibles à l'environnement.	« Une alternative c'est la paille. Tout le monde connaît le conte des trois petits cochons la maison en paille s'envole. Dans le monde du bâtiment il y a beaucoup d' <i>a priori</i> . Le parpaing en tant que matériau seul aujourd'hui est mort en France car il n'a aucune résistance thermique ! Donc il faut l'isoler. La construction en paille permet une isolation complète de la maison. C'est un matériau super intéressant pour bâtir. Avec une ossature bois on remplit avec de la paille, qui rentre bien dans toutes les contraintes règlementaires. » [Archi]
3.1.2.4. Militantisme	On retrouve dans le discours d'un certain nombre d'acteurs des propos militants que l'on pourrait qualifier de type « anticapitaliste ». Qu'ils fassent état d'un passé d'activisme ou d'une volonté présente de « faire bouger les lignes », ces propos se retrouvent dans des discours d'engagement et de luttes d'idées.	« C'est une économie qui privilégie le capital face aux salariés et au reste de la population donc c'est très très difficile d'aller contre ça, disons que l'ESS est un élément pour sortir de ce système. » [Alph]  « On a fait des carottages dans le sol, mon frère géologue m'a dit de déménager. On avait pas mal de métaux non volatiles en haute présence dans le sol. On a eu un combat militant génial, nos propres infos, une émission communautaire créée sans aucune censure, on a beaucoup bougé les gens là-bas sur place. On a même fait signer des grands magasins sur un engagement à ne jamais acheter ce ciment... On a même fait venir des américains, ça nous a été reproché par les cimentiers. » [DirEco&]

3.1.3. Logique hybride	Logique qui combine des éléments de la logique gestionnaire et de la logique civique.	-
3.1.3.1. Recherche d'un compromis civique gestionnaire	Les extraits encodés révèlent une tentative explicite de concilier les logiques civique et gestionnaire.	« Ca peut paraître un peu mercantile mais on tient beaucoup à ce volet sensibilisation à la fois pour capter les marchés et pour changer les habitudes alimentaires » [DirBou2]
3.1.3.2. Volonté de professionnalisation de la filière par des partenariats institutionnels	Les acteurs mentionnent la volonté d'inscrire leur projet en partenariat avec les structures publiques et en s'inscrivant dans les politiques publiques.	« En paca on a soit l'échelle des pays soit le cluster bdm, mais rien entre les 2 , ça serait intéressant de positionner le ptce en développement d'une filière mais articulé avec les politiques publiques. » [DirBat]
3.1.3.3. Logique entrepreneuriat social (école de l'innovation sociale)	Logique qui met l'accent sur la figure de l'entrepreneur social, l'affranchissement de la dépendance vis-à-vis des pouvoirs publics et qui s'appuie sur des projets à mission sociale au sein du capitalisme.	« On l'a dit plusieurs fois mais c'est pas parce qu'on met tout le monde autour de la table que c'est bien. [...] travailler avec des multinationales ça nous fait pas peur au contraire, peu importe ce qu'elles peuvent faire par ailleurs » [DirBou2]
3.1.3.4. Niveau d'adhésion aux différentes logiques	Le processus d'adhésion a une logique institutionnelle peut être influencé par divers éléments (e.g. DiMaggio et Powell, 1983 ; Thornton et al., 2012 ; Pache et Santos, 2013) et comprend trois niveaux (novice, familier, identifié) en fonction de la	« L'ESS c'est bien une économie avant tout, la loi traduit cette nécessité de décloisonnement qui est primordiale. Il faut structurer, définir les choses clairement » [DirCab]  « Le changement de cap c'est plus qu'une nécessité c'est une condition à la survie de notre espèce. Si on continue comme ça on est voués à disparaître. » [Alph]

	disponibilité, l'accessibilité et l'activation de connaissances et informations relevant de la logique (Pache et Santos, 2013).	
3.2. Modalités d'agencement		
3.2.1. Decoupling	Le découplage renvoie à des situations dans lesquelles on observe l'adoption symbolique de pratiques prescrites par une logique institutionnelle, alors même que les pratiques réellement mises en œuvre correspondent à une autre logique institutionnelle, souvent plus en phase avec les objectifs de l'organisation (Bromley et Powell, 2012, Meyer et Rowan, 1977)	« Maintenant je leur parle [aux acteurs publics] en termes de bio matériaux. On n'utilise plus le terme éco parce que ça leur fait peur. D'ailleurs c'est pour ça qu'on a proposé récemment le nom de BatirAS plutôt que le nom initial de PTCE éco matériaux, il n'y a plus le terme éco dedans » [DirBat]
3.2.1.1. Accent « trompeur » sur l'IAE	Les dirigeants de BatirAS insistent dans les réponses aux appels à projets et communications officielles sur le volet IAE du pôle, valorisé par les bailleurs, alors même qu'il est très peu présent.	« J'ai été contacté il y a 2 ans pour prendre la présidence pour une année. Par principe l'objet statutaire du ptce m'a toujours intéressé. Au niveau du département j'étais directeur du collectif 05. » [AncPresBat]
3.2.1.2. Création d'une sémantique	Les dirigeants de BatirAS créent en phase 2 une nouvelle sémantique pour coller au contexte institutionnel alors	« Maintenant je leur parle [aux acteurs publics] en termes de bio matériaux. On n'utilise plus le terme éco parce que ça leur fait peur. D'ailleurs c'est pour ça qu'on a proposé

	même que les pratiques du pôles restent dans la logique civique	récemment le nom de BatirAS plutôt que le nom initial de PTCE éco matériaux, il n’y a plus le terme éco dedans » [DirBat]
3.2.2.Compromising	Le compromis consiste à trouver un équilibre entre des attentes conflictuelles par l’adoption des prescriptions institutionnelles sous une forme légèrement altérée (Oliver, 1991)	« On s’est donc demandé : comment faire en sorte de garder nos valeurs quand on grandit ? Pour sécuriser on a alors rédigé une charte et le contrat de marque est conditionné à la signature de cette charte » [DirBou1]
3.2.3.Combining	Il s’agit dans ce cas de réconcilier ces logiques en sélectionnant des pratiques issues de chacune pour maintenir l’adhésion de l’ensemble des membres (Battilana et Dorado, 2010, Binder, 2007, Greenwood et al, 2010, Reay et Hinings, 2009)	« En 2005 on s’est dit on fait de l’insertion donc autant rentrer dans un cadre existant. Le chantier d’insertion a donné un cadrage économique plus stricte : on livre du pain de façon plus industrielle mais toujours à un sérail médicosocial » [DirBou2]
<b>Code 4. Pratiques de travail institutionnel</b>		
<b><i>Codes inférieurs</i></b>	<b><i>Définition</i></b>	
4.1.Création	La création institutionnelle s’intéresse à l’émergence de nouvelles institutions et à la manière dont elles se stabilisent. Lawrence et Suddaby (2006) identifient trois catégories principales de travail institutionnel de création : le	-

	levier politique, le levier normatif et le levier cognitif.	
4.1.1.Levier politique	Le levier politique regroupe des pratiques d'acteurs qui cherchent à reconstruire des règles, des droits de propriété et des frontières qui définissent l'accès à des ressources matérielles (Lawrence et Suddaby, 2006)	« Quelque part l'objet du PTCE c'est de faire du lobbying auprès de ces acteurs-là : le CG, l'espace info énergie... Il faut voir comment notre collectif peut être représenté dans ces espaces-là. » [ConsBat]
4.1.2.Levier normatif	Le levier normatif rassemble un ensemble de pratiques qui contribuent à reconfigurer les systèmes de représentations des acteurs. Ces pratiques se focalisent sur la structure normative des institutions et cherchent à construire, diffuser ou transformer des rôles, des normes, des valeurs et des croyances communes (Lawrence et Suddaby, 2006)	« Il faut qu'on arrive à montrer que l'éco construction c'est pas qu'un groupe de bobo fumeurs de pétards ou savant fou qui a fait un mur de chanvre dans son garage. » [DirBat2]
4.1.3.Levier cognitif	Le levier cognitif renvoie aux pratiques visant à créer, diffuser et partager des connaissances nouvelles entre les acteurs pour légitimer et soutenir le nouvel environnement institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006)	« L'éco hameau c'est vraiment le laboratoire du PTCE car tous les matériaux du territoire sont valorisés dans ce projet. » [DirBat]

4.1.3.1. Sensibilisation	Pour diffuser leurs pratiques de travail institutionnel, les acteurs des deux pôles d'attachent à d'importantes démarches de sensibilisation des acteurs des territoires dans lesquels ils s'implantent.	<p>« On a absolument besoin de ce volet sensibilisation pour capter les marchés et pour changer les habitudes alimentaires. Il faut qu'on mette en place un vrai travail d'accompagnement. Le consommateur est habitué à une baguette formatée. On n'a pas qu'un travail de production mais un vrai travail de sensibilisation. » [DirBou2]</p> <p>« En externe on a un vrai travail de sensibilisation à opérer surtout en aval de la filière. Par exemple, le projet de plateforme d'achat de bois pourrait aussi concerner le chanvre ou la terre. On pourrait sensibiliser un charpentier qui irait y acheter son bois pour qu'il y achète aussi de l'isolant. » [DirBat]</p>
4.2. Maintien	Le maintien institutionnel se réfère à la manière dont les pratiques quotidiennes contribuent activement à produire et reproduire les institutions (Lawrence et Suddaby, 2006)	« La rencontre Pep's est un rendez-vous innovant sur Marseille favorisant la convivialité et le partage ! Elle permet aux acteurs du territoire de pouvoir se rencontrer, de tisser du lien et de favoriser le développement du projet « Pain et Partage ». Si vous voulez mettre... du pep's dans votre assiette, du pep's dans votre acte d'achat, du pep's dans votre engagement citoyen, du pep's dans une aventure collective » [Plaq12Bou]
4.3. Rupture	Lawrence et Suddaby (2006) identifient les pratiques de rupture institutionnelle comme des actions qui s'attaquent aux fondements de	-

	l'adhésion des acteurs à des institutions.	
4.3.1. Changement perception	Pour rompre l'adhésion des acteurs à des institutions, certains acteurs s'attachent à changer les perceptions liées à ces institutions.	<p>« Oui tout à fait, ici on est habitué au crépis donc si le crépis est tout noir on s'en fout parce qu'on en a vu toute notre vie, pourtant si on regarde bien il est tout noir de partout le crépis, alors que si c'est du bois ça paraît insupportable parce que le bois gris ou noir c'est bien dans les Alpes mais pas ici. Et donc ça c'est culturel c'est des freins à la construction qu'il y a partout et peut-être un petit peu plus forts ici. » [ConsBois]</p> <p>« J'ai fait beaucoup de foires et de salons pour rallier des gens à ma cause et changer les mentalités. Depuis 7-8 ans quand on en parle on est moins pris pour des extraterrestres. » [Archi]</p>
4.4. Résistance	Au-delà des pratiques de création, de maintien et de rupture institutionnelle, Barabel et al (2006) ont mis en évidence l'existence de pratiques de résistance institutionnelle.	-
4.4.1. Refus des modèles dominants de production	Les acteurs expriment clairement une critique et un refus des modes de production dominants.	<p>« Un exploitant forestier scieur c'est un maquignon, le bois c'est comme n'importe quelle marchandise, peu importe la valorisation ! Beaucoup d'arbres sont abattus ici, la moitié des mélèzes repart en Italie ! » [Archi]</p> <p>« Un produit bio a le droit d'intégrer 5% de produits non bio, pour l'alimentation animale ça a été important car on a du mal en France à être autonome niveau protéine et on a du mal à trouver de la protéine bio. Pour l'alimentation des</p>

		volailles et porcs on avait besoin de ces 5%. Mais c'est vrai que pour le pain on devrait les supprimer. La plupart des techniques en bio nécessitent encore d'ajouter du gluten ou de l'acide ascorbique donc des produits absolument pas naturels voire controversés ça c'est pas normal » [BioProv]
4.4.2. Invention d'alternatives	Les acteurs cherchent à inventer des modèles alternatifs de production par des systèmes de coopération.	« L'idée c'est d'acheter différemment les matériaux, de reprendre la main sur les produits choisis en stock, de remettre le service stockage en amont, les acheteurs seraient actionnaires de la coopérative : tous les services autour c'est : stabilité des prix, des acheteurs techniciens mutualisés qui peuvent faire de la formation auprès des artisans, pour que le client final ait des produits qui correspondent au territoire. » [ProjCoop]



## Annexe 5 : Exemple de guide d'entretien destiné aux acteurs nationaux

Entretien Françoise Bernon

Déléguée générale du Labo de l'ESS

Paris, le 20/02/2017

### AXE 1 : PRESENTATION

- Présentation de vos fonctions au Labo de l'ESS

### AXE 2 : HISTORIQUE DE L'EMERGENCE DE L'OBJET PTCE

- Vous avez intégré le Labo en 2011 au moment des états généraux et de la rédaction des 400 cahiers d'esperance, au-delà de la figure emblématique de Claude Alphandéry, quels sont les acteurs qui ont fait remonter le besoin de structurer les dynamiques de coopération dans l'ESS ?

- Comment s'est construite la démarche de pilotage portée par les 5 réseaux ? Y a-t-il des positions et visions différentes ou le consensus se fait plutôt naturellement ?

### AXE 3 : L'INSTITUTIONNALISATION DU PTCE (CF : FRISE)

- frise chronologique à commenter

- Evolutions des liens avec l'acteur public au gré des changements ministériels ?

**Inscription dans la loi du PTCE** : rôles majeurs en termes de plaidoyer ? M. Alphandéry ?  
Sous quelles modalités ?

**Les appels à projets interministériels** : rôle du Labo dans les 2 appels à projets

#### **La mission d'évaluation par le SGMAP :**

- Savez-vous qui a commandé cette évaluation ?

- Les recommandations du SGMAP insistent sur la nécessité de soutenir des projets structurés, avec un fort niveau d'intégration aux chaînes de valeur,

« *La mission recommande de favoriser les projets entrepreneuriaux plutôt que politiques et de développement territorial* »

→ Comment interprétez-vous cette recommandation ?

#### **Le Décret d'application PTCE :**

- A-t-il selon vous été largement influencé par les recommandations du SGMAP ?

- Induit-il des changements considérables vis-à-vis du 1<sup>er</sup> appel à projets ?

#### **Le travail de plaidoyer des réseaux de l'ESS**

- L'appropriation de l'objet PTCE par les pouvoirs publics semble l'avoir éloigné de la manière dont l'envisageaient ses concepteurs de base, sur deux critères principaux :

1. l'obligation de la présence d'une entreprise hors ESS
2. l'obligation de « portage » des pôles par une personne morale

Par exemple :

« Sur les PTCE, mon sentiment est que ce dispositif a été mal intégré par les acteurs de terrain à ce jour. Ces acteurs n'ont pas la cohérence suffisante pour agréger l'ensemble des initiatives (privées, publiques, relevant de l'ESS ou non) et monter des projets communs d'innovation sociale. Les appels d'offre ont exigé que ces « mariages » rassemblent bien toutes les catégories d'acteurs ; ce n'est pas vraiment dans une telle logique d'obligation que les acteurs voulant porter un projet commun souhaitent s'inscrire. »<sup>37</sup>

- Pour vous, comment s'expliquent ces 2 obligations et quelles sont leurs conséquences ?

### **Focus sur les débats et tensions qui ont fait émerger ces 2 critères**

- Quelles visions s'opposaient et comment s'est structuré le débat de fond ?

---

<sup>37</sup> Commission des affaires économique, Mercredi 9 mars 2016, Séance de 9 heures 30, Yves Blein

## **Annexe 6 : Exemple de guide d'entretien destiné aux acteurs des RTO**

**Entretien Céline Giovaneschi,**

Chargée de mission Plan Climat Service climat, forêt, énergie, Conseil Général des Hautes Alpes

**Gap, le 14/04/2016**

### **AXE 1 : PRESENTATION DE LA POLITIQUE DU CG EN FAVEUR DE L'ECO-CONSTRUCTION**

- Présentation de vous et de votre mission au Conseil Général ?
- Quels changements depuis la loi Notre 2015, certaines compétences transférées à la Région ?
- ZOOM sur la filière bois
- Vos relations avec les acteurs des différentes filières et vos missions d'animation ?
- Quelle complémentarité entre les politiques publiques de la Région et celles du CG 05 sur l'éco-construction ? Quelles interactions ?

### **AXE 2 : RELATION AVEC LE PTCE**

- Historique de vos liens avec le Comité d'expansion ? Quelles modalités d'inscription dans le PTCE ?
- Rencontres : A quelle fréquence et sur quel sujet ?
- L'activité du PTCE génère-t-elle des doublons avec la politique du CG ? Des désaccords ?
- On observe une volonté affichée d'inclure les acteurs de l'IAE mais peu d'avancées en la matière... Quels sont les freins selon vous, et les éventuels moyens de les lever ?

### **AXE 3 : PROJECTION DEVENIR DU PTCE**

**Le financement public de la cellule d'animation du PTCE touche bientôt à sa fin. Comment imaginez-vous la poursuite de ses activités ?**

- D'une façon générale, faut-il pour vous se positionner sur une démarche d'animation des filières ou se structurer sous forme de groupement ?

#### **Présentation des scénarii d'évolution et discussion :**

(1) PTCE autonome et indépendant du CBE (coop d'achat de matériaux par ex.) avec activité économique et poste d'apporteur d'affaire, (2) création d'une association pour mutualiser la communication, (3) maintien de l'animation par le CBE ?

- Le rapprochement avec Envirobat BDM permet aujourd'hui de se rapprocher des marchés de l'éco construction, pour la plupart sur le littoral. Un élargissement de la démarche au niveau régional vous semble-t-il pertinent ?



## Annexe 7 : Exemple A de retranscription d'entretien

### Entretien Françoise Bernon

Déléguée générale du Labo de l'ESS

Locaux du Labo de l'ESS, le 20/02/2017

C.B : Pouvez-vous présenter vos fonctions au Labo de l'ESS ?

F.B : Je suis déléguée générale du Labo de l'ESS c'est-à-dire que j'assume l'organisation pragmatique et organisationnelle des lignes stratégiques définies par le Conseil d'Administration, le bureau, je suis l'aspect organisationnel des choses, ça comporte aussi un rôle politique parce que je porte les idées, les projets et propositions que nous avons mais c'est très opérationnel.

CB : D'accord, depuis 2011 c'est bien ça ?

F.B : Oui depuis janvier 2011

C.B : Et lors des Etats Généraux c'est là qu'est apparu le terme de PTCE ?

F.B : C'est-à-dire que, Claude Alphanbéry, ça serait bien que vous le rencontriez, quand il a quitté la présidence du Conseil National de l'IAE, il avait une réflexion en tête qui était de dire mais quand même l'ESS dont fait partie l'IAE, va très mal enfin il y a quelque chose qui est en train de se faire là-dedans mais il n'y a pas de réunion c'est-à-dire que ils travaillent chacun en silo : les coopératives dans leur coin, les associations dans un autre et donc il s'est dit il faut réunir les acteurs, ça c'est avant les Etats généraux, ça a duré presque 2 ans entre 2009 et 2010

C.B : Et ça s'organisait comment ?

F.B : On avait des réunions de travail animées par Claude évidemment ou Laurent Fraisse ou Tarik Ghezali ou d'autres, et de ce travail ils ont sorti l'ouvrage Pour une autre économie, et c'est un travail qui propose 60 propositions pour changer de cap, et ça ça date de 2010

C.B : Et donc ces réunions rassemblaient les têtes de réseau et toutes les familles juridiques de l'ESS

F.B : Tout, tout. Et là-dedans il y avait une proposition, la proposition 16 : expérimenter et labelliser des pôles de coopération territoriaux

C.B : D'accord

F.B : Quand ils ont eu fini ce travail Pour une autre économie, donc fin 2010, tout le monde a dit mais enfin quand même c'est trop génial enfin on travaille ensemble il faut faire quelque chose, donc l'idée était lancée de faire des Etats Généraux de l'ESS et quand ils ont décidé de faire ces Etats Généraux c'est-à-dire au mois de novembre pour juin 2011, je sais pas si vous

voyez enfin un laps de temps de absolument rien du tout, et bien ils ont dit allez on s'y met tous on fait ces Etats Généraux. Et le Labo a porté l'organisation de ces Etats Généraux puisque c'est Claude qui en avait eu l'idée et Claude a dit je veux que pour ces Etats Généraux on ne fasse pas comme pour la Révolution des cahiers de doléance mais plutôt des cahiers d'espérance, ça peut paraître un peu bisounours mais enfin il y avait l'idée derrière qu'on est pas sur les doléances on est sur l'espérance, et l'espérance c'est du bottom-up c'est-à-dire : ne nous prenez pas pour des doux rêveurs, tout ce dont on parle existe, et existe souvent depuis des années, mais c'est mal connu, c'est méconnu donc il faut arriver à valoriser ces choses-là. Et donc là il a dit on va écrire des cahiers d'espérance, dans une grande utopie il a dit tout le monde mettra ses idées on va faire des cahiers ensemble, en 3 mois inutile de vous dire que c'est impossible donc qu'est-ce qu'on a fait ? Moi j'étais en charge de ça, j'ai travaillé un formulaire de cahier, le même pour tout le monde, on a organisé ça en silo, en tuyau, la santé comment enfin vous les avez là, c'est la synthèse. Donc on avait mis consommer, se nourrir, éduquer, financer, se soigner, il y avait 8 thèmes. Ils avaient tous le même format qui était de dire qu'est-ce que je veux ? Comment organiser les choses ? Et puis des propositions. Ce qui nous a permis dans un temps record, de récupérer, de manière participative et sous la forme informatique tous ces cahiers qui avaient exactement les mêmes formats, de pouvoir avec les groupes de pilotage puisque j'avais 8 groupes de pilotage, analyser dans chaque groupe ce qui se dégagent de ces cahiers et écrire en 15 jours une synthèse pour les Etats Généraux, donc vous voyez le challenge. Et donc ça, ça a été fait en un rien de temps, et la synthèse c'est à chaque fois la même chose : la synthèse des indignations donc quelle est la problématique finalement, puis qui a contribué, qui faisait partie du groupe de travail, c'est par région à chaque fois, et donc c'était organisé pour chaque thématique, et à chaque fois ça finit par les propositions qui se dégagent

C.B : Les propositions partent sur la base des propositions de l'ouvrage Pour une autre économie ?

F.B : Ca a pu puisque par exemple vous voyez dans coopérer et mutualiser on avait développé les pôles de coopération avec cette synthèse mais aussi les propositions de l'ouvrage. Donc il faut penser à l'ouvrage, pour comprendre la synthèse des cahiers, puis comprendre la suite. Et pour faire tout ça finalement qu'est-ce qu'on faisait ? Et bien on réunissait du monde, des réseaux des personnes qui avaient monté des initiatives depuis des années puisque l'idée c'était vraiment, et on le retrouve dans les pôles de coopération de façon importante, l'idée c'était vraiment de dire ce dont on parle existe. Nous vous faisons la démonstration par la preuve que ces choses existent, sauf que, on n'arrive pas à comprendre ce qui a de commun entre l'initiative en Bretagne qui porte un nom bizarre, l'initiative en Paca qui porte un autre nom, qui a une organisation ou une histoire un peu différente, celle en Rhône Alpes etc. donc on a dit il faut qu'on travaille, pour l'ensemble des autres sujets c'est pareil, à conceptualiser un peu les choses pour comprendre ce dont on parle et dire que ça existe depuis des années, que ça porte un nom, que ça a une forme d'organisation, et on n'a pas fini puisqu'on continue à le faire. Et dans le cadre de ces réunions de travail, dès 2010 un début de définition des PTCE, vous avez vu qu'au départ ça s'appelait pas comme ça.

C.B : oui c'était pôles de coopération territoriaux

F.B : Voilà, c'est devenu les PTCE à force de travailler. Et cette définition, qui a été élaborée de façon collective avec des têtes de réseau et en particulier les têtes de réseau qui ont monté ce qu'on a appelé le groupe de pilotage PTCE, c'était de dire bon il faut qu'on puisse continuer à avancer, et on a, après les Etats Généraux, lancé un appel à intérêt à l'ensemble de ceux qui se considéraient pôles de coopération en disant on veut vous analyser, on veut aller plus avant dans cette idée là il faut qu'on continue à caractériser les choses donc on fait un appel à intérêt pour pouvoir vous analyser. Ce qu'on a fait et on a eu plus de 100 réponses et sur ces 100 réponses 20 pôles ont été considérés comme étant assez emblématiques, intéressants, matures et autre pour être considérés comme faisant panel, ce que tout le monde a considéré comme étant labellisé par le Labo, je le répète tout le temps, il n'y en avait pas à l'époque il n'y en a toujours pas aujourd'hui et on n'est pas prêts d'avoir un label. Même l'Etat ne labellise pas. Donc c'était juste une forme de reconnaissance pour analyse des choses.

C.B : Et il y avait un accompagnement aussi sur ces pôles ou c'était uniquement pour l'analyse et la caractérisation ?

F.B : Alors un accompagnement à proprement parler non mais le fait qu'ils étaient dans une dynamique faisait que des chercheurs venaient, on travaillait avec eux, qu'avec Michel Adam on a travaillé le référentiel d'action, ce qui les aide en interne à travailler leur mode de coopération. Vous l'avez ce référentiel d'action ?

C.B : Oui, il est dans une publication du Labo

F.B : Donc il n'y avait pas de véritable accompagnement mais une dynamique qui a fait venir les uns et les autres. Par exemple il y a eu les Rencontres Apprenantes avec le Coorace, ce qui fait que les pôles se réunissent entre eux, peuvent se passer des informations etc. donc c'est plus une dynamique qu'un réel accompagnement des pôles

C.B : D'accord, et est-ce qu'à ce moment-là l'Etat s'était déjà impliqué et vous a soutenu pour cette démarche ?

F.B : Alors dans les Etats Généraux, on avait demandé entre autres propositions qu'il y ait un ministre de l'ESS à Bercy et qu'on écrive une sur l'ESS, alors jusqu'à ce que Benoit Hamon arrive, on ne peut pas dire qu'on a été soutenus. A partir du moment où Hamon a été en place, il écrivait la loi sur l'ESS, on travaillait sur un certain nombre de sujets, évidemment moi je suis allée au cabinet sur place pour le rencontrer, bon Claude évidemment a rencontré Benoit Hamon tout de suite, et après sur les pôles de coopération, j'ai été vendre quelque chose qui est de dire il faut qu'on consolide un projet, que chacun ne soit pas éparpillé à chercher 10 000 ou 20 000, qui puisse contrebalancer ce qui se passe sur les pôles de compétitivité sans aucun comparatif si ce n'est financier, il faut qu'on ait les moyens de développer ça. Et donc j'étais allée vendre au cabinet ça, il a fallu qu'ils comprennent ce que c'était que les pôles de coopération parce que c'est pas évident et une fois qu'ils ont eu compris, là pour le coup ils ont dit bon ok on vous donne une enveloppe pour que vous puissiez travailler, ce qui nous a permis de financer en interne une personne Aude Boisadan, qui a travaillé pendant 2 ans spécifiquement et à temps plein là-dessus. Et c'est avec Aude et le cabinet qu'on a travaillé l'article 9, c'était pas forcément une demande l'article 9, franchement on ne pensait pas, et c'est

venu du ministère qui a dit mais nous on voudraient que les pôles ils existent, voilà. Et donc on a travaillé avec eux cet article, ainsi que les moyens, l'appel à projets etc.

C.B : Ok et du coup ce travail de plaidoyer s'est fait assez facilement finalement parce qu'il y avait une certaine réceptivité de la part du cabinet de Benoit Hamon ou ça a été un travail de longue haleine ?

F.B : Non parce que les choses s'accéléraient donc il fallait aller vite, ce qui était compliqué c'était qu'ils comprennent, moi au départ franchement la première réponse qu'on m'a donnée c'est demandez à votre tête de fédération des pôles j'ai dit ben justement il n'y a rien, c'est vide, donc il faut bien qu'il y ait au moins une personne qui fasse ça ! Donc c'était ça, une fois que ça a été levé, on a pu travailler sous forme d'échange sur les sujets. Le 1<sup>er</sup> AAP interministériel pour information, a été lancé avant même que la loi soit sortie et donc que l'article existe, on était vraiment dans une dynamique avec le cabinet pour développer ces pôles loi ou pas loi. Enfin, on était vraiment sur ces sujets-là, faut pas l'oublier. C'est pas la loi qui a entraîné l'AAP, l'AAP existait avant.

C.B : Mais du coup, c'est vous qui avez choisi de faire évoluer la définition

F.B : Ah non non, après ça nous a échappé

C.B : Non mais au tout départ, entre la loi du Labo et celle de la loi sur l'ESS il y a quand même une différence. Il me semble que celle du Labo c'était regroupement à l'initiative d'organisations de l'ESS et dans la loi il n'y a pas cette initiative

F.B : Non c'est pas à l'initiative, c'est en lien avec. A l'initiative ils le disent toujours

C.B : Il me semblait pas dans la loi, je vais chercher

F.B : Le souci n'est pas tellement là c'est qu'ils ont dissocié les collectivités territoriales et les centres de formation du groupe des entreprises et des structures de l'ESS, et c'est associé avec et « en lien », je vais vous montrer

C.B : Donc la définition de la loi c'est : Regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1er de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales

F.B : Voilà et c'est là le souci, c'est en lien, c'est-à-dire qu'ils ont séparé

C.B : Et c'est pas ce que vous aviez proposé.

F.B : Et c'est pas ce qu'on avait proposé. Nous qui s'associent à des entreprises tatata tatata et tout le monde suivait, or là ils ont dissocié ils ont dit s'associent avec des entreprises, en lien avec et là il y a tout un groupe. Et ça ça a fait bondir le RTES, les collectivités territoriales et tout ça, qui ont dit mais enfin quand même les PTCE c'est nous qui les avons soutenus, pourquoi on nous sort ? Et le ministère, des députés des tas de mouvements, et je passe la CDC et la DGCS, disaient non parce que si on met qui s'associent avec en incluant les collectivités, on oblige tous les pôles de coopération d'avoir des collectivités en leur sein, alors que nous ce que

l'on veut absolument, c'est qu'ils s'associent avec des entreprises. Et après le en lien il y a le reste, ça peut être des centres de formation, des collectivités territoriales, des chercheurs et tout ça mais c'est un peu un second plan, notre obligation et objectif c'est qui s'associent à des entreprises

C.B : Mais dans l'idée des 400 cahiers d'espérance c'était pas une obligation, que les structures de l'ESS s'associent à des entreprises non ?

F.B : Non, du tout, nous tout nous va à partir du moment où il y a un début de coopération que ce soit avec des collectivités, des entreprises etc. Mais cette nuance a entraîné ce qui s'est passé d'ailleurs avec le 2<sup>ème</sup> AAP c'est que petit à petit ils enferment un profil de PTCE tel qu'ils souhaitent le voir se construire, alors que nous, c'était pas notre idée du tout

C.B : D'accord, et par exemple là vous savez qui est à l'origine de l'évolution de la loi parce que j'ai regardé sur le site de l'Assemblée Nationale le dossier législatif de la loi et je n'ai pas vu de débats particuliers à l'Assemblée ou au Sénat, à part les propos d'un député Yves Blein

F.B : Oui mais c'est lui qui portait la loi. C'était le rapporteur

: C'est l'obligation qui les embêtait, ils voulaient pas de cette obligation et ils mesuraient un risque, à leur fenêtre, moi je suis pas forcément d'accord avec eux, qu'ils ne voulaient pas que ça devienne le pôle de coopération comme finalement bras armé de collectivité.

F.B : Dans tous les cas ceux qui ont hurlé vent debout derrière cette idée-là, c'est le RTES, que vous connaissez bien et un certain nombre de membres du groupe de pilotage qui a dit mais enfin c'est pas notre définition, vous êtes en train de détourner les choses.

C.B : D'où l'idée de la charte pour affirmer une autre vision du PTCE ?

F.B : Ah non ah non, séparons la charte de ce problème. Ça c'est un problème législatif

C.B : Oui mais j'avais l'impression que la charte c'était une réponse à ce problème législatif

F.B : Non la charte c'est pas une réponse à ça, la charte c'est la suite de la dynamique. Là il faut vraiment pas confondre parce que je dirai qu'on avait ça dans les tuyaux avant. Ce problème-là a été un réel problème sur lequel tout le monde continue à discuter, maintenant il y a un article il y a un article, mais l'idée est de dire : nous avons collectivement écrit une définition qui n'est pas celle qui figure dans la loi.

C.B : Et dans le décret ça va encore plus loin

F.B : Et dans le décret ça va encore plus loin. Et donc c'est « en lien avec » le problème de départ. Et encore, je pourrais vous retrouver, puisque vous voulez l'historique de ça, une autre définition encore pire que ça prévue dans le texte. C'est-à-dire qu'avant « en lien avec » c'était encore pire

C.B : Ah oui ?

F.B : Ah oui oui, si j'avais su que vous alliez me parler de ça j'aurais sorti mes dossiers dinosaures

C.B : *[rires]*

F.B : Alors ce document que j'ai trouvé c'est parce que j'étais intervenue au Sénat donc j'avais préparé des notes, la définition du labo c'était ça nanana associées à des PME, des collectivités, le projet de loi c'était : s'associent nanana et le cas échéant des collectivités. Ce « et le cas échéant » vous imaginez, ça faisait bondir ! Donc ce qui a été adopté après c'est « en lien avec », vous voyez l'évolution ? Donc nous c'était associés à tout ce monde-là. Eux ils ont dit non si on met associés à tout ce monde-là on oblige les pôles à avoir tout ça dans un pôle ce qui n'est pas une réalité, là c'est vrai que nous on était obligés de leur donner raison, puis « le cas échéant » fait plus que bondir, quand ils ont posé ça ça a été le chiffon rouge, et donc la solution ça a été ça. Il faut comprendre cet historique là pour comprendre l'article du texte de loi.

C.B : Je vais regarder si je retrouve le compte rendu de cette séance sur le site du Sénat

F.B : Et je vous montre celle que nous on avait proposée, je ne suis pas sûre qu'on avait été suivis pour tout. Mais si je retrouve le document numérique je pourrai vous l'envoyer parce que vous voyez la proposition du RTES qui y avait travaillé, ce qu'on avait nous argumenté enfin bref après ce qui s'est passé au Sénat, je pourrai vous envoyer tout l'historique

C.B : Ah merci ça peut m'être très précieux

F.B : Ca a été des batailles. Donc nous on écrit quelque chose, en 2010, c'était même avant les Etats Généraux, c'est reconnu par le ministère qui lance même un appel à projets qui nous donne les moyens à nous d'avoir une personne qui travaille sur ce sujet qui dit il y a quelque là il y a un fil à tirer qui permet de développer l'économie du territoire et c'est vraiment intéressant et après toute cette discussion à l'Assemblée nationale, Sénat etc. Il faut savoir que la loi ESS est passée par le Sénat avant l'Assemblée.

C.B : Oui j'ai vu ça, ça m'a étonnée, je savais même pas que le parcours pouvait se faire dans cet ordre

F.B : Non ça arrive, alors moi aussi j'ai découvert ça

C.B : Il me semble même qu'elle a été discutée au sein d'un conseil représentatif de la société civile le CESE je crois

F.B : Non mais le CESE a travaillé dessus ça c'est clair il y a eu des propositions mais il existait aussi le CSESS le Conseil Supérieur de l'ESS qui a travaillé dessus, je dirais que c'est logique pour une proposition de loi. Ca pour le coup je dirais que Benoit Hamon a vraiment réussi quelque chose c'est qu'il a vraiment réuni l'ensemble des acteurs sur cette loi ; il a reçu les coopératives, les mutuelles, les entrepreneurs sociaux, il a décidé que ça serait inclusif et il y a eu des batailles jusqu'au bout mais jusqu'au bout des acteurs et structures qui ont dit non non non l'ESS c'est les statuts, et Benoit Hamon a tenu bon en disant non c'est inclusif, les entrepreneurs sociaux et statuts commerciaux peuvent en faire partie

C.B : Et est-ce que vous pensez que le soutien aux PTCE dépend beaucoup de la configuration du ministère ?

F.B : Totalement

C.B : Totalement ? C'est-à-dire que depuis que c'est Mme Fourneyron puis Delga et Pinville, est-ce que l'intérêt est moins fort ?

F.B : Oui.

C.B : A part Odile Kirchner qui a l'air très intéressée par le sujet

F.B : Elle, elle y croit et porte totalement le sujet. Mais il y a une faiblesse des cabinets globalement, je peux pas rattacher ça aux PTCE, je veux dire un ministre en charge de l'ESS avec je sais pas combien de personnes et un secrétaire d'Etat à l'artisanat + ci + ça, on peut pas dire elle se désintéresse c'est juste qu'elle n'a plus le temps de s'occuper de tout, donc c'est moins porté donc tout s'en suit. Après il y a leur intérêt propre, je pense que Carole Delga, c'est pas une affirmation c'est juste un sentiment comme ça, était beaucoup plus intéressée par l'artisanat que par l'ESS, on le voit d'ailleurs derrière dans sa région ce qui se passe.

C.B : Dans sa sémantique ça en a aussi froissé plus d'un qu'elle parle de Pôles de compétitivité de l'ESS pour désigner les PTCE

F.B : Oui oui des confusions de genre. Elle pensait, et même des personnes comme Eric Dupas Laigo qui était à son cabinet, que à Bercy pour faire comprendre les choses changer la sémantique. Mais non on peut faire comprendre sans changer la sémantique. C'est comme quand on nous dit arrêtez de vous faire appeler économie sociale et solidaire personne comprend, ben oui mais enfin bon moi je préfère travailler à ce que tout le monde comprenne que changer la sémantique.

Sur l'histoire donc j'essaierai de vous retrouver ça.

C.B : Merci beaucoup. Alors la loi on en a déjà pas mal parlé, quel rôle du Labo dans les 2 AAP ?

F.B : Il a été primordial au départ mais après plus du tout. La seule chose qu'on a y compris sur l'organisation du 1<sup>er</sup> AAP pour la grille d'analyse on a travaillé main dans la main avec Faure, avec le cabinet, on a même fait partie des premières réunions pour bien redire ce qu'est un pôle de coopération. La seule chose qu'on n'a pas voulu faire c'est ne pas faire partie du comité de sélection, ça c'était hors de question, on pouvait aider, soutenir

C.B : Parce qu'on vous a proposé de faire partie du comité de sélection ?

F.B : La question s'est posée : est-ce que le Labo fait partie ou non et notre réponse c'était tout de suite non, on peut aider etc. mais enfin on ne peut absolument pas décider et heureusement parce que quand on voit les résultats, les décisions politiques derrière... Par contre on a proposé des noms on avait dit on vous propose de mettre dans le comité Danièle Demoustier, on avait proposé Patrick Gez pour nous qui pouvait à ce moment-là, donc on avait dit vous pouvez

mettre des personnes qui sont pas du Labo directement mais s'intéressent au sujet. Donc on a été aux premières réunions quand il se disait comment on va organiser les choses et après on est sorti du jeu, on les a laissés faire. Et au 2<sup>ème</sup> appel à projets, c'est pire je dirais, ils ont tout fait tout seuls ils nous ont même pas sollicités, on a été hors-jeu total.

C.B : Et à propos des recommandations du SGMAP ? Vous les avez consultées ? Certaines m'ont vraiment surprises comme celle de favoriser les projets d'entreprise aux projets de développement territorial

F.B : Alors déjà il faut savoir que le SGMAP a été sollicité pour analyser après le 1<sup>er</sup> AAP, je pense que ça a été beaucoup à la demande de la CDC mais le ministère aussi, le rôle du SGMAP c'est de faire faire des économies à l'Etat, donc c'est comment être pertinents, performants etc. et donc ils ont un prisme d'analyse assez particulier, et on a vu des personnes qui n'avaient aucune idée de ce que ça pouvait être un pôle de coopération, ils n'avaient comme format d'analyse que le Pôle de Compétitivité

C.B : Ça se voit beaucoup, il y a tout un passage benchmark à la fin où ils ont extrait des passages entiers de l'AAP Pôle de compétitivité qu'ils ont l'air de considérer comme LA référence à imiter.

F.B : Voilà, exactement. Pour eux c'est la référence, ils veulent voir comment se situent les pôles de coopération par rapport aux pôles de compétitivité. Alors que nous on n'a jamais voulu se comparer à eux sauf sur une chose sur les moyens c'est-à-dire quels moyens on donne à l'innovation technologique par rapport à l'innovation sociale. Donc on avait 0, ils avaient plusieurs millions d'euros donc nous pensions qu'on pouvait entendre, qu'on pouvait donner quelques moyens, mais c'est très faible 3 millions d'euros c'est très très faible. C'est surtout la Caisse des dépôts qui a financé plus de la moitié. Donc ça revient à la question que vous posiez tout à l'heure : comment le ministère et son cabinet porte le sujet ? Le cabinet porte le sujet mais finalement ils ont été déplorables je suis désolée de le dire.

C.B : Surtout que j'ai l'impression qu'ils se targuent un peu de mettre en œuvre une politique bottom-up très participative qui répond vraiment aux acteurs mais finalement ils se chargent eux-mêmes de l'évaluation et embauchent des consultants en externe, donc ça n'a plus rien de bottom-up.

F.B : Oui, oui. Et je pense par rapport au 2<sup>ème</sup> AAP et à l'obligation d'avoir une personne morale qui porte, tout le monde vous dit c'est une évolution liée à l'article etc. Pas du tout ! Enfin moi c'est mon analyse mais pour moi c'est que quand ils ont financé et suivi à la CDC les financements ils se sont arraché les cheveux !

C.B : Oui Diane m'a dit ; sans structure porteuse il y avait des flux financiers qui partaient dans tous les sens

F.B : Ca n'a rien à voir ni avec la définition, ni avec le décret ni avec rien de tout ça et c'est des liens qui sont absurdes, c'est uniquement pragmatique une tête à qui on donne l'argent c'est elle qui gère l'argent c'est elle qu'on contacte. Et je pense que c'est uniquement ça. Et ils ont pas mesuré que derrière ça pouvait poser des problèmes à des pôles qui n'avaient pas le temps

de monter une structure etc. D'ailleurs pour information, vu qu'on les étudie et que Camille les a tous contactés, il y en a plus de la moitié qui ont été retenus au 2<sup>ème</sup> AAP qui n'avaient pas monté la structure. N'est-ce pas Camille ?

C.S : Ah oui, il y en avait qui n'avaient même pas formalisé leur projet, qui ne savaient même pas avec qui ils allaient travailler.

C.B : Ah oui, à ce point

F.B : C'est pour ça que le grand écart entre ce qu'on dit, on reformalise par rapport au décret, et les décisions qui ont été prises qui sont purement politiques, chaque ministère qui avait mis 3 sous, 50 000 euros, 100 000 euros a dit je veux mes pôles derrière. Donc comprenez que je suis très contente qu'on ne fasse pas partie du comité décisionnel

C.B : Oui j'imagine

C.S : C'est ce que je te disais la dernière fois, le ministère d'Outre-Mer met des sous sur la table il y a 2 PTCE forcément de Martinique et d'outre-mer qui sortent. Le PTCE Martinique quand je l'ai contacté dans le cadre de l'enquête ils m'ont dit on ne sait pas encore avec qui on travaille, on va mettre en place les réunions, il faut qu'on construise une structure juridique autonome pour animer le PTCE, ils ont mis 8 mois à faire émerger quelque chose. Et d'ailleurs c'est eux qui retardaient l'écriture des conventions avec la CDC parce que rien n'était formalisé.

C'est vrai qu'à un moment on avait fait un petit dépliant, on voulait mettre celui de la Martinique, pour les contacter on ne les trouvait nulle part, coup du hasard un peu plus tard l'animateur nous envoie plein de photos pour nous dire son objet.

F.B : Alors pour les cahiers voilà ce qu'on avait fait, au départ 10 thèmes ça a changé après. Les cahiers, je pourrais vous envoyer un format de cahier si ça vous intéresse

C.B : Oui tout m'intéresse [rires] Alors on parlait de l'obligation de portage par une personne morale, qui est plutôt pragmatique

F.B : Non attendez, c'est mon analyse mais je suis quasiment sûre que

C.B : Oui oui, mais Diane de la CDC le disait aussi assez clairement quelque part même si par rapport aux entretiens précédents j'avais une vision différente, maintenant je pense aussi que c'est ça

F.B : et bien oui c'est ça. Il faut qu'on se remette en question aussi, si on a une organisation qui entraîne un flux et qu'on ne sait pas si c'est financé il faut aussi se dire ça, je pense qu'ils ont eu de réels soucis dans certains pôles. Chez certains lauréats, il y avait une organisation à terme qui pouvait être conflictuelle chez certains membres, il faut pas se faire d'illusions. Il suffit de voir comment Camille a été reçue quand elle a dit je vais solliciter l'ensemble de vos structures : oh non non non non vous allez pas les solliciter directement, c'est à nous de le faire, qu'est-ce que vous allez leur demander etc

C.B : Oui parce que certains membres sur papier n'étaient pas au courant qu'ils faisaient partie du PTCE je connais bien ça

F.B : Voilà donc moi je comprends le problème et je vois très bien, je dis pas que je suis d'accord mais je vois très bien pourquoi de façon pragmatique ils ont dit il faut une structure sauf que ça entraîne des conséquences. Mais ça entraîne aussi une forme de réflexion, est-ce qu'il faut pas euh, on le voit nous sur certains pôles puisque dans le document que vous verrez un jour, on fait l'analyse entre les structures qui portent le pôle et les cas où une structure a été montée pour porter le pôle. Je pense qu'il y a un réel flou quand on visite les pôles voire des contentieux en disant mais c'est vous qui portez le pôle donc c'est votre structure qu'on met en avant etc. enfin bon, il y a d'autres soucis quand c'est une structure qui porte le pôle. Et on a certains pôles, qu'on connaît très bien, qui sont dans les pionniers, et quand on essaie de contacter les membres en fait ils ont participé à 3 réunion et il s'est rien passé.

C.B : Dans une de mes 2 études de cas, pour le CBE il y avait carrément un problème d'identité puisqu'il confondait souvent CBE et PTCE lorsqu'il parlait des actions

F.B : C'est toujours une question de personnes finalement, il y a ceux qui savent porter qui sont des leaders moi je le dis souvent à des réunions, quand il y a des Rachid Cherfaoui ou Jean Francois ou Stéphane Montuzet, ou Dominique Olivier, celui qui porte le pôle de coopération doit être capable de porter le chapeau il faut jamais oublier ça

C.B : Oui mais après quand c'est vraiment incarné dans une personne comme Christophe Chevalier ça pose problème aussi. Le pôle Archer c'est lui c'est Christophe Chevalier

F.B : Exactement, voire c'est seulement sa structure et pas les autres. Mais s'ils sont intelligents jusqu'au bout et qu'ils organisent la gouvernance qui nous intéresse jusqu'au bout, finalement ça continue à vivre, mais il faut ce leader au départ.

C.B : Alors quelles questions me restent-il ? Ah oui pour revenir sur les critères obligatoires, quelle est la position du Labo sur l'obligation de la présence d'une entreprise hors ESS ?

F.B : Ils sont dans leur logique de la loi qui s'associent avec en lien avec, ce qui n'est pas obligatoire est derrière le « en lien », ce qui est obligatoire c'est ce qui est après « qui s'associent » donc les entreprises. Ils sont dans leur logique, nous c'était qui s'associent avec un certain nombre de parties prenantes, qu'elles soient plus ou moins là c'est pas grave, eux ils deviennent pointilleux et c'est pas pour rien qu'ils ont fait cette dissociation, pour eux il y a dans un premier temps les structures de l'ESS puis les entreprises obligatoirement et après éventuellement les autres. Comme je disais c'est vraiment « qui s'associent » et « en lien » qui est important pour comprendre.

C.B : Oui c'est vrai que je voyais plutôt les évolutions du décret et du 2<sup>nd</sup> AAP comme découlant des recommandations du SGMAP mais c'est aussi lié à la loi

F.B : Ben ils ont fait remarquer qu'il n'y avait pas assez d'entreprises, que c'était pas assez dynamique et qu'il fallait plus les mettre en avant, mais le souci de tout ça c'est qu'ils ont pas totalement tort en même temps, moi je ne donne pas tort ou raison, c'est que plus généralement

dans l'ESS, ça m'énerve quand on dit ils comprennent pas, s'ils comprennent pas c'est que j'explique mal, si on arrive pas à organiser, si on arrive pas à suivre les flux financiers etc, je comprends que les autres qui n'arrivent plus à suivre cadrent les choses. Après on a un souci, c'est qu'on est en pleine contradiction, ce que m'avait fait remarquer le cabinet parce que j'étais beaucoup en relation avec eux pour l'écriture de l'article, qui m'a dit : mais Françoise soyons clairs, vous demandez une politique publique mais vous n'en voulez pas l'encadrement, si vous voulez une politique publique et des moyens, il y a forcément un cadre, on peut pas mettre des moyens sans cadre. Donc est-ce qu'on la veut ou pas ? Ou est-ce qu'on se finance autrement ? Donc voilà comment arriver à faire avancer quelque chose au milieu de tout ça ? En même temps des pôles de coopération qui seraient totalement financés par des politiques publiques c'est absurde, c'est censé développer l'économie du territoire et donc l'économie du pôle et son auto financement.

C.B : Et donc cette question de la charte ?

F.B : Oui alors la charte c'était parallèlement à tout ça. Parce qu'au début tout le monde parlait de label : le labo a labellisé 23 pôles, l'Etat à labelliser aussi avec 2 appels à projets, et moi je passe mon temps à le dire : ça n'existe pas il n'y a pas de label. Quand même labelliser quelque chose c'est lourd, c'est toute une réflexion et on n'est pas au label. Donc notre réflexion et ça a rien à voir avec le texte de loi ça n'a rien à voir avec tout ça c'est de dire les pôles pour qu'ils puissent s'appuyer sur quelque chose puisque le label n'existe pas, il faut qu'ils aient une charte, c'est un minimum pour avoir quelque chose qui les rassemble, d'où l'écriture de cette charte. Et cette charte elle a été écrite, c'était Aude qui s'occupait de ça, on l'avait présentée d'ailleurs aux 2èmes journées nationales des PTCE à Bercy, et la signature de cette charte avait été faite à Bercy à l'époque avec Carole Delga. Voilà, c'est-à-dire on lance une charte, les pôles se réunissent, ça a été coécrit par l'ensemble

C.B : Il faudra que je la relise je ne m'en souviens plus très bien

F.B : Oh ça va pas très loin, c'est l'adhésion à des valeurs, on mobilisera l'ensemble des acteurs pour coopérer etc. On est en train de la réécrire en ce moment.

C.B : Et vous pensez que certains pôles pourraient se reconnaître dans la loi et pas dans la charte ?

F.B : Alors là ça me poserait souci. Par contre, c'est une discussion qu'on a eu dans le groupe de travail qu'a monté Odile Kirchner, comment obliger un pôle qui ne veut pas signer la charte à la signer ? C'est intéressant ce qui se disait à ces réunions : lors de certaines réunions certains disaient de toute façon ce qui est clair c'est que tous les lauréats doivent signer la charte, et lors d'une autre réunion ça doit être l'air du temps on va dire comme quoi on n'a pas encore de religion non non non quand même on peut pas obliger, donc vous voyez que c'est encore en gestation. En tout cas, on est en train de la réécrire, la charte va être centrale demain, mais centrale, sur la politique d'accompagnement des pôles. C'est-à-dire que si on veut définir un périmètre des pôles, ça peut pas être les AAP puisqu'on voit que certains pôles existent hors des appels à projets, ça peut pas être le label puisque le label n'existe pas, ça peut pas être une tête de fédération parce qu'il n'en existe pas, donc la seule chose qui va réunir les pôles ça va

être la charte. Et les financements sur l'accompagnement des pôles seront liés à ce périmètre et à qui à signer la charte.

C.B : Les financements des collectivités ?

F.B : Les collectivités font ce qu'elles veulent mais au niveau de l'Etat l'idée d'Odile Kirchner c'est de dire avant de lancer un 3<sup>ème</sup> AAP, il faut qu'on puisse travailler cet accompagnement : c'est-à-dire qui accompagne, comment il accompagne, avec quels moyens, comment on organise la formation des pôles, comment faire en sorte qu'on puisse les mesurer ? Comment on fait pour lier tout ça, qu'il y ait non pas un réseau mais une organisation nationale de ça et qu'il y ait des moyens qui soient donnés à ça, ce qu'on dit tout le temps si vous nous donnez pas de moyens, ne nous demandez pas d'animer, de travailler, donc on dit pour ça le périmètre ce sera la charte. Ceux qui veulent des fonds dans le cadre de cette organisation,

C.B : Parce que dans le cadre de cet accompagnement, il y aura des financements directs ? C'est pas ce que j'avais compris

F.B : Oui l'idée c'est de dire on va aller chercher des financements, alors c'était encore la dernière discussion : comment ? on peut pas s'engager à dire qu'on va verser des financements. Non. Mais c'est toujours pareil quand nous on a développé l'idée des appels à projets, ou des financements de la CDC, pour que ça puisse être dirigé, c'est comme l'innovation sociale pour que BPI finance l'innovation sociale, il faut la définir lui donner un cadre, un périmètre, et bien là c'est pareil, on va travailler à ce qu'il y ait de plus en plus de financements pour le développement des pôles, pour nous dans notre esprit si on ne demande ils sont combien on peut répondre. Après une collectivité territoriale dit je me fous du périmètre je veux financer tous les pôles de mon territoire elle fait ce qu'elle veut, on n'est pas en train d'enfermer les choses. Dans tous les cas sur une logique nationale d'animation des réseaux, que feront les CRESS ? Comment elles peuvent accompagner dans le cadre de leurs responsabilités les PTCE, avec quels moyens ? Comment le RTES peut continuer à travailler avec les collectivités ? Comment le Labo peut continuer à travailler sur l'analyse de ces pôles, donc nous on veut bien travailler mais avec des moyens. Et si demain il y a des moyens qui peuvent se développer tout ça, est-ce qu'on demande à ce qu'il y ait quelque chose, puisqu'il n'y a pas de label, qu'il y ait au minimum une charte. Donc on la réécrit dans ce sens, avec une contribution des pôles, qui vont eux aussi s'investir dans le financement de cette organisation.

C.B : D'accord, parce que Jérôme Faure me disait qu'au niveau du cabinet, il y avait la décision d'amputer ce qui aurait pu bénéficier au développement des PTCE pour l'affecter aux contrats à impact social

F.B : Alors je savais pas qu'il y avait un lien direct entre les 2 mais en effet ils ont financé l'expérimentation sur ce qu'on appelle les Social Impact Bond en Angleterre et les contrats à impact social en France. Mais entendez-moi bien je ne commence pas par parler de financement mais plutôt la formation, l'accompagnement et autres, et puisque on va porter ça voir aussi comment avoir des financements et ces financements si on nous pose la question on dira le périmètre sur lequel nous travaillons, on mesure les pôles sur quel périmètre ? Celui de la charte.

C.B : D'accord, et qui participaient à ces réunions dans le cadre du groupe de travail animé par Odile Kirchner ?

F.B : Et bien tout le comité de pilotage animé par le Labo, y compris les pôles par exemple Christophe Chevalier pour Archer, Koechlin pour Pôle Noé, Rachid Cherfaoui etc... et puis aussi des représentants des financeurs des 2 AAP. La CDC, le CGET notamment

C.B : Oui j'ai été surprise d'ailleurs que ce soit le principal financeur du 1<sup>er</sup> AAP

F.B : C'est-à-dire que c'était la DATAR parce qu'on était allés voir avec Claude Alphanéry, Cécile Duflot, et elle s'entendait très bien avec Benoît Hamon. Et elle a tout de suite compris l'intérêt des pôles de coopération. Benoit Hamon a mis une enveloppe très très faible, et ils se sont entendus là-dessus c'est elle qui a mis de fait de son enveloppe a eu la possibilité de mettre le plus. C'est pas le CGET, CGET n'est que la fusion de plusieurs structures et qui a accepté de financer après notre étude.



## Annexe 8 : Exemple B de retranscription d'entretien

### Entretien Marie Claire Chapron

Directrice de la mission d'évaluation, SGMAP

Locaux du SGMAP, le 21/02/2017

C.B : Pourriez-vous commencer par présenter vos fonctions au SGMAP et votre rôle pendant la reconnaissance législative du PTCE et les 2 appels à projets ?

M.C.C : Au sein du SGMAP il y a une structure dont je fais partie qui s'appelle Appui aux administrations. Si vous voulez, on a un rôle sur les projets de transformations complexes, majeures des différents ministères que sont nos clients, ministères ou Etat déconcentré à travers les préfets, ou opérateurs de l'Etat, peu importe les structures, parfois même collectivités territoriales mais c'est beaucoup plus rare. Donc on apporte un rôle d'appui sur notre cœur de métier qui est la transformation, quelque soient ses dimensions : la stratégie, l'orga, la transformation numérique, les ressources humaines... On est en capacité d'amener un appui auprès de ces dirigeants qui ont soit un problème à résoudre soit une volonté de transformer dans un sens ou dans un autre leurs politiques publiques. Et on est capables de mobiliser des dispositifs les plus adaptés possible à la problématique qui nous est posée. Ça veut dire que nous on est une équipe ici d'une vingtaine de personnes, directeurs de projets comme moi ou chefs de projet plus jeunes, on a surtout un levier d'action très fort qui est un budget de conseil externe. On pilote des ressources qui sont externalisées auprès de cabinets de stratégie et d'organisation de la place de Paris. On travaille avec presque tous les cabinets de conseil en tout cas à travers des marchés publics, qui sont lancés, renouvelables et qui durent en général sur la mandature. Voilà un peu ce qu'on fait, et donc après notre action va être soit sur base d'une sollicitation d'un ministère, qui va nous dire voilà moi j'ai ça, on va discuter, on va cadrer les choses et puis ensuite si on décide d'investir, on va chercher des dispositifs et faire le projet qui va durer 3 mois, 6 mois, plus c'est rare, c'est des interventions ponctuelles où on est dans des logiques de transfert de compétences pour que les gens s'approprient les choses. On peut avoir aussi des projets qu'on impulse à notre niveau qui sont beaucoup plus interministériels, ça c'est quand il y a des changements un peu majeurs, typiquement comme la fusion des régions qui a fait que l'Etat déconcentré des différents ministères ont du se réorganiser etc. Nous on n'est pas spécialisés, on peut avoir des dominantes mais on est plutôt des généralistes en capacité de faire du problem solving et de monter le meilleur dispositif avec des experts pointus qu'on ira chercher sur les marchés. Voilà. Alors là si on veut se raccrocher à cette histoire de PTCE ça remonte parce que c'était en 2014 donc c'est Hamon qui est ministre délégué à l'ESS, donc on est sollicités par son cabinet, sa dir cab c'était Catherine Joly, qui maintenant est dir cab adjointe au MEIN, et son dir cab adjoint était Eric Dupas Laigo.

C.B : Je l'ai rencontré hier.

M.C.C : Bon ben voilà, alors là il vous a tout dit ! Donc on travaillait pour...

C.B : Sur l'évaluation il ne m'a pas dit grand-chose, il m'a dit que ça avait été fait par le SGMAP et délégué au cabinet Mazars

M.C.C : Exactement, donc voilà on travaillait surtout avec un petit cabinet qui s'appelle CMI, c'est le groupement Mazars Eurogroupe et ils ont un sous-traitant qui s'était plus occupé de ça et qui s'appelle CMI si vous voulez les chercher sur internet.

C.B : J'ai vu que maintenant Marie Bancal ne travaille plus là bas

M.C.C : mais à l'Education nationale. Chez CMI c'était un partner qui s'appelle Philippe Bassot et qui est intéressant qui connaît bien les politiques publiques, c'est celui qui sera le plus dans le fond des choses, même si Marie était la cheville ouvrière du truc. Alors le document que je vous ai envoyé gardez le pour vous mais d'un autre côté ils avaient utilisé toutes nos recommandations pour le second appel à projets. Vous avez juin, juillet, août, c'était très court, 4 mois donc en fait. En tant que directeurs de projets on a un portefeuille, moi je suis plusieurs projets à la fois et ne suis pas opérationnelle en tant que telle sur les projets mais je cadre les choses et j'ai la responsabilité des résultats finaux. Donc ils nous posent le sujet en disant : on a un 1<sup>er</sup> AAP qui est sorti, allez regarder un peu ce que ça a donné, on en fait un 2<sup>ème</sup>, qu'est-ce qu'on fait évoluer par rapport au 1<sup>er</sup> ? On s'est dit ok on va faire un diagnostic de cette vague 1 et caractériser un peu les lauréats, à partir d'un questionnaire, à partir d'études de terrain on en a fait 10, vous devez les avoir dans le doc. Moi j'ai des annexes où il y a les 10 études de cas détaillées. Vous me ferez un mail avec ce dont vous avez besoin et je vous enverrai. Donc on a étudié les 10 en détail et on a fait une fiche sur chacun. Puis on a fait des entretiens avec les gens dans les services déconcentrés de l'Etat et dans les collectivités qui géraient la sélection et le suivi ultérieur des candidats qui étaient financés

C.B : D'accord, mais est-ce qu'il y avait une demande du cabinet sur des aspects précis : du type voilà on a remarqué que telle ou telle dimension n'était pas vraiment efficace dans le 1<sup>er</sup> AAP on aimerait bien travailler dessus, et que vous nous fassiez un retour là-dessus, ou alors c'était beaucoup plus large ?

M.C.C : Nos sujets sont toujours plus larges, celui là était un peu atypiques mais c'est toujours plus large. Finalement qu'est-ce que l'Etat veut pousser comme modèle de PTCE pour en tirer une adaptation au niveau du cahier des charges. Mais d'abord c'était plus un cadrage stratégique avec les acteurs pour dire mais qu'est-ce que vous voulez financer ? Je me rappelle de finalement qu'est-ce que vous cherchez à faire ? Si ça c'est pas clair, on peut faire des cahiers des charges dans tous les sens mais je veux dire si on sait pas ce qu'on cherche à monter, à financer, après ça sera un peu vain d'aller travailler... Voilà donc c'est un peu ça la commande qui nous était donnée après ça on avait fait des synthèses, des recommandations, on avait fait un atelier où on les avait fait venir en septembre je me rappelle de ça et puis après on avait fait nos recommandations auprès d'un comité de pilotage qui rassemblait les acteurs clefs, je peux vous envoyer la liste des acteurs autour de la table.

C.B : C'est intéressant parce que j'ai l'impression que toutes les recommandations ont été intégrées dans le second AAP

M.C.C : Ouais ouais ils avaient tout pris texto tout ce qu'on avait écrit. En fait ce qui c'était passé c'est qu'il y avait eu une éval sous cette mandature, c'est un marqueur de gauche de faire ce qu'on appelle de l'évaluation de politique publique, quand il y a un gouvernement plutôt à droite, on fait un diagnostic et puis on y va et puis c'est court et puis Fillon enfin vous voyez comment ça se passe, tandis qu'un marqueur de gauche c'est plutôt de faire de l'évaluation de politique publique, on va prendre le temps etc. Donc il y a eu sous cette mandature notamment au début un grand élan pour lancer plein d'évaluations de politiques publiques, sauf que des fois c'est un peu biaisé, les gens lancent des éval pour justifier des choses qu'ils veulent faire, donc le cab d'Hamon a lancé une évaluation dans le seul but d'avoir une administration sous lui, parce que c'était un cabinet sans administration dessous. Il y a des briques mais pas d'administration. Donc au départ il y avait une évaluation autour de ça et après il y a eu cette fameuse loi avec un volet autour des PTCE. A partir de là on a essayé de les éclairer d'un point de vue stratégique : on leur a dit, on ne pourra vous aider que si vous nous dites-nous où vous avez envie d'aller. D'où nos recommandations : quel type de PTCE sélectionner ? Où mettre le curseur entre des projets politiques de développement territorial et des projets plus d'entreprises entrepreneuriales

C.B : Ca a fait grincer des dents parmi les personnes que j'ai interrogées qui ne comprenaient pas l'opposition entre projets de développement territorial et projets entrepreneuriaux en disant on peut tout à fait être les 2.

M.C.C : C'est normal, si vous voulez l'idée qu'il y a derrière c'est de dire ce qu'il y a plus de chances d'être pérenne et de jouer cette synergie du monde de l'ESS et du monde entrepreneurial, s'il n'y a pas ça derrière et s'il y a que des financements je vais chercher à tous les râteliers pour avoir du fric et que derrière il n'y a rien, ben c'est bien joli on peut faire de la com, du politique mais c'est pas quelque chose qui dure. Donc on a insisté sur cette notion d'entrepreneuriat qui nous paraît fondamentale, et c'est pour ça l'idée de dire : qu'est-ce qu'on veut ? Et si on veut ça ça pourrait caractériser le mode de sélection, on avait insisté sur le mode de sélection, que ça n'était pas juste sur des critères des cases des croix, il fallait recevoir les gens, l'entrepreneuriat c'est quelqu'un qui va nous vendre quelque chose, qui va nous dire attendez mais moi j'ai une idée, j'ai envie de faire ça sur le territoire et qui va nous dérouler son projet. Ok là je le sens le gars, quelqu'un qui est là dans son coin qui n'a rien à dire et ben non. Ça c'était novateur pour eux on leur a dit il faut recevoir les gens. Il faut sentir si la personne elle tient un truc ou pas donc il faut les voir.

C.B : C'est pour ça que dans vos recommandations y a aussi une focale sur la capacité de la structure à porter le projet aussi

M.C.C : Bien sûr

C.B : Ca c'est vraiment visible dans le second AAP, alors même qu'il y avait peu de critères là-dessus dans le 1<sup>er</sup>, dans le second ça constitue la moitié des critères.

M.C.C : Donc ça ils l'ont fait, après qu'est-ce qu'on avait mis ? Soutenir à la fois l'émergence et la consolidation. Ca y est je me rappelle un peu maintenant. On avait eu tout un débat avec eux là-dessus en disant il faut une ambition, il faudrait se dire dans 10 ans je dis n'importe quoi :

qu'est-ce que vous voulez ? Vous voulez qu'il y ait quelques projets emblématiques et qui marchent et qu'il y en ait 10 dans toute la France, vous voulez que ça fasse un effet boule de neige que le truc s'emballer et qu'il y en ait partout partout. C'était parce que pour caractériser vers quoi on veut aller et pour dire est-ce que là c'est 2 coups parce qu'il y a un peu de fric pour faire 2 appels à projets et après le truc il tombe, ou est-ce que vous voulez autre chose ? C'est ça qu'on voulait faire ressortir, mais on les avait mis vachement mal à l'aise parce qu'on avait des politiques en face qui n'avaient pas réfléchi à la question et on les a perturbés parce qu'on a tiré un peu des fils et c'était pas simple.

C.B : Visiblement ils ont été tout de même très satisfaits puisqu'ils ont tout repris

M.C.C : Ah oui oui ils étaient très contents parce qu'on les a poussés dans leurs retranchements, et on les a mis face à leurs contradictions. C'est un monde où c'était très politique, et c'était même parfois dogmatique les approches, on les a fait réfléchir à ce qu'ils voulaient faire : pourquoi pourquoi le pourquoi permanent quoi. On leur a dit oui il faut accompagner à la fois les projets en émergence et en consolidation mais les critères ne sont pas les mêmes on les a poussés à caractériser tout ça.

Ensuite qu'est-ce qu'il y avait ah oui mettre davantage l'accent sur la notion de mutualisation des ressources. Là c'est le cœur de qu'est-ce c'est un PTCE sur la logique de mutualisation, et là quand on va sur le terrain il y a un peu à boire et à manger sur cette notion et donc est-ce qu'on mutualise des moyens, des démarches, rien du tout ? Il fallait faire en sorte que les candidats qui répondent apportent plus de précision. C'était quelque chose qui était décevant quand on analysait le premier APP donc on s'est dit il faut préciser pour le 2<sup>ème</sup>.

C.B : Dans le décret on voit aussi cette évolution qui consiste à poser l'obligation de la présence d'une entreprise privée

M.C.C : On leur avait fait un tableau pour préciser les modalités de coopération avec l'entreprise classique, a minima ça participe à la réflexion stratégique, niveau 2 c'était le maximum qu'on avait observé dans le projet il y a également un transfert de compétences de l'économie classique vers l'économie sociale et solidaire, niveau plus avancé on a une offre de services mutualisée et niveau encore plus avancé on a une chaîne de valeur intégrée. Marie est allée sur le terrain, moi j'en ai vu qu'un j'ai vu la Goutte d'Or c'était super.

C.B : Hélène m'a dit que lors des réunions vous raisonnez beaucoup en termes d'intégration dans des chaînes de valeur, mais dans le document à part ce que vous venez de montrer ça ressort très peu.

M.C.C : Ben là c'est le dernier niveau qu'on définit, dans le 1<sup>er</sup> AAP on était que sur les 2 premiers niveaux on s'est dit il faut aller plus loin. Chaînes de valeur intégrée c'était vraiment le summum je crois qu'on en avait vu qu'un sur les 10 qui se rapprochaient de ça. Marie pourra vous éclairer sur des exemples. Après c'était la question du modèle économique, sur le 1<sup>er</sup> AAP, les parts d'auto financement variaient de 15 à 80%, et les hypothèses de modèle économique n'ont pas été étayées dans le dossier de candidature et ça c'était un problème, on leur avait demandé de mettre au clair les choses.

C.B : Notamment en s'inspirant des grilles des AAP Pôles de compétitivité ou grappes d'entreprises qu'on peut trouver en annexe

M.C.C : Voilà, Philippe Bassot connaît très bien ce monde-là et on s'était inspiré de ça. Ils mettent davantage l'accent sur la sécurisation des hypothèses présentées dans le plan de financement. Le problème c'est qu'il ne suffit pas d'écrire un tableau excell. Il faut réfléchir à comment on sécurise le fait qu'on va financer quelqu'un et que ce qu'il nous présente c'est solide, on est sûrs qu'ils ont les preuves d'autofinancement qu'ils présentent quoi

C.B : Est-ce que vous souvenez des personnes au cabinet, si certaines voulaient vraiment agir dans ce sens-là ou s'il n'y avait pas vraiment de prise de position particulière

M.C.C : Notre interlocuteur principal c'était Catherine Joly. Voilà donc après vous avez vu, on leur a présenté le process avec des zooms, et ça on leur a présenté au dernier comité de pilotage, pour améliorer, recommandations, le dossier

C.B : Vous vous souvenez des réactions des différentes personnes du comité de pilotage ?

M.C.C : Non je pense que ça s'était très bien passé, ils étaient contents de tout ce qu'on avait produit pour eux donc c'était une mission très positive, dans tous les sens. C'était complet on avait formalisé beaucoup de choses. Marie pourra vous en parler, tout ça c'est elle qui l'a écrit avec des équipes. Philippe va vous donner une vision plus globale de fonctionnement d'autres structures de ce type, c'était son boss, c'est un partner de cabinet de conseil, Marie est plus jeune et plus opérationnelle. Voilà on avait fait des benchmarks avec les Pôles de compétitivité, ils étaient très preneurs de ce genre d'expériences dans d'autres mondes, pas loins d'eux

C.B : De la part de certains acteurs et réseaux de l'ESS, il y a une volonté de ne surtout pas comparer aux Pôles de compétitivité : je pense à un séminaire organisé par Le Labo de l'ESS et l'Institut Godin le mois dernier auquel j'ai participé, où une personne de l'institut CDC pour la recherche présentait une comparaison entre Pôles de compétitivité et PTCE et ça a été très mal reçu par certains qui disaient qu'il n'y avait pas lieu de comparer. L'intervenante faisait remarquer qu'aux yeux du législateur la parenté était flagrante parce que la définition des 2 a exactement la même architecture

M.C.C : Ça fait partie de ce que j'appelle du dogmatisme parce que quand on fait des benchmarks c'est pas pour dire on fait pareil c'est juste pour dire ailleurs il se passe quoi et puis après on en fait ce qu'on en veut. S'ouvrir plutôt que se fermer, c'est notre approche nous toujours. Sur d'autres sujets on va voir d'autres pays, par exemple en ce moment je travaille sur les migrants je vais voir l'Allemagne c'est pas pour dire on va faire comme l'Allemagne mais c'est intéressant j'écoute je prends ou je prends pas. Tandis que là on est sur du dogmatisme, on est dans un milieu de militants, il faut marcher sur des œufs pour les mots utilisés etc

C.B : ça ne plaisait pas non plus beaucoup aux réseaux d'ailleurs que Carole Delga fasse le choix sémantique de Pôles de compétitivité de l'ESS pour les PTCE.

M.C.C : La question c'est, moi ça me semble une bonne idée mais comment on fait pour que ça perdure au-delà du gouvernement actuel, si politiquement d'autres gouvernements se mettent

en place, quelles logiques de financement il y a derrière pour faire que c'est pas 2 coups parce que Benoît Hamon a été ministre délégué. C'est toujours ça le problème, c'est comment on n'est pas sur des coups et comment on inscrit les choses dans la durée.

C.B : Oui dans vos recommandations ça passe sur comment développer la part d'autofinancement de ces pôles

M.C.C : Exactement, c'est ce qu'on avait proposé. Je vais devoir vous laisser maintenant mais vous pouvez me contacter par mail si besoin.

C.B : Très bien, on a fait le tour des questions que je souhaitais vous poser. Merci beaucoup pour m'avoir accordé ce temps d'échange.

## Annexe 9 : Exemple d'une note produite par l'auteure dans le cadre de l'accompagnement du PTCE BatirAS

### PREPARATION DU COMITE DE COOPERATION DU 30/05/2016

Céline Bourbousson

#### Objet :

En vue d'anticiper la fin du financement public PTCE<sup>38</sup> de Batiras, il s'agit de formaliser plusieurs scénarii d'évolution pour pérenniser ses activités. Après avoir décrit les différents services proposés par le PTCE depuis sa constitution, l'enjeu est de déterminer quelle répartition des activités, quelle forme organisationnelle et quel modèle économique les acteurs impliqués dans la démarche souhaitent mettre en place.

→ 5 scénarii sont proposés : **1/ le groupement éco construction 04-05, 2/ le GIE « label », 3/ le réseau régional intégré de l'éco construction, 4/ la coopérative d'achat de matériaux, 5/ atomisation des acteurs de l'éco construction**

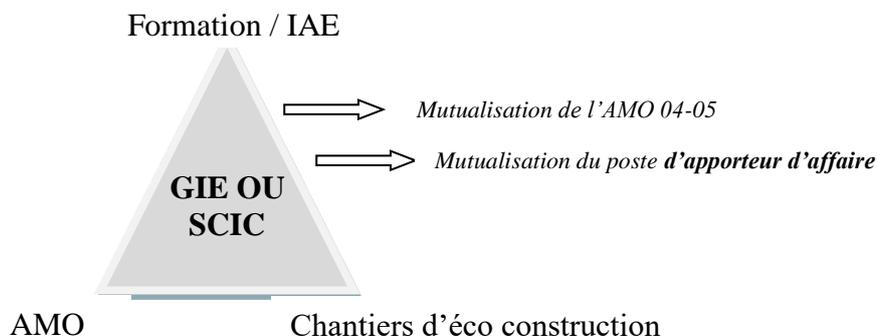
#### SERVICES FOURNIS PAR LE PTCE BATIRAS

- R&D territorial (axe 1) avec pour clients les collectivités locales et les entreprises des filières d'éco matériaux ;
- production d'éco matériaux et réalisation d'éco constructions avec pour clients les maîtres d'ouvrages publics et privés ;
- AMO à modalités d'intervention variable selon l'exigence posée, avec pour clients des MO
- CRFP avec pour clients les demandeurs d'emploi, les entreprises qui souhaitent avoir des RH qualifiées, les collectivités en charge de l'emploi, de l'insertion, de la formation

#### SCENARII DE PERENNISATION DES ACTIVITES

##### 1. Le groupement éco construction 04-05

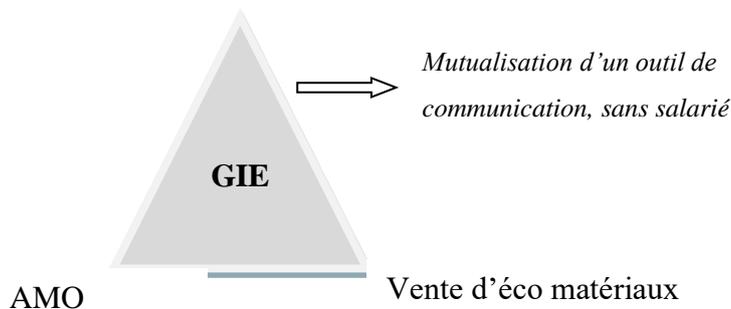
*Principe* : Constitution d'un groupement d'entreprises des acteurs de l'éco construction 04-05, indépendant du Comité d'Expansion avec recrutement d'un salarié « apporteur d'affaire »



<sup>38</sup> Lauréat le 10 janvier 2014 du premier appel à projets inter-ministériel PTCE (Pôle Territoriaux de Coopération Economique) – lancé par la ministre de l'égalité des territoires et du logement, et le ministre délégué chargé de l'Economie Sociale et Solidaire et de la consommation

<b>Réponses aux besoins des membres</b>	Développer les marchés et débouchés des membres du groupement
<b>Besoins pour réalisation</b>	Contribution économique des membres et expertise en termes de connaissance des filières locales et de mise en réseau
<b>Ressources en internes pour réalisation du scénario</b>	Membre susceptible d'assumer le poste d'apporteur d'affaire ? Recrutement externe ?
<b>Modèle économique possible et forme juridique</b>	Hybridation des ressources : auto financement = adhésions + part variable (% du CA réalisé par les membres dans le cadre d'un contrat d'apport d'affaires) → GIE souple mais sans éligibilité aux subventions et contrainte de responsabilité solidaire des membres sur les dettes → SCIC plus compliquée à mettre en place mais avec éligibilité aux subventions

## 2. Le GIE «label »

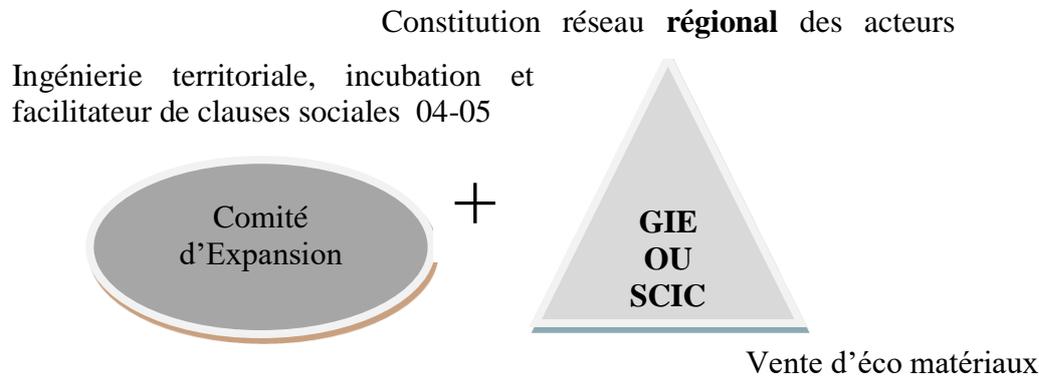


*Principe* : Créer un GIE sans salarié (impossible avec une SCIC) pour conserver uniquement une structure de réseau et mutualiser une stratégie de communication.

<b>Réponses aux besoins des membres</b>	« [...] à la suite de cette réunion je me suis dit : j'ai compris ce que c'est ce PTCE c'est un tampon qu'on met sur un dossier de financement, pour avoir plus facilement une subvention. », membre du PTCE
<b>Besoins pour la réalisation du scénario</b>	Mise à disposition de temps bénévole des structures membres
<b>Modèle économique possible et forme juridique</b>	GIE sans salarié

### 3. Le réseau régional intégré de l'éco construction

*Principe* : Maintien des activités d'AMO par le Comité d'Expansion et création d'une structure ad hoc ou extension d'une structure existante (Fibra Terra) pour consolider le réseau d'acteurs avec un poste d'apporteur d'affaires



#### Réponses aux besoins des membres

Les objectifs du groupe Fibra Terra convergent avec ceux du PTCE puisque le groupe cherche à valoriser économiquement les éco-matériaux en stimulant l'amont et l'aval de la filière. Dans un cas le rayonnement est régional et dans l'autre il concerne les départements 04 et 05. La plupart des marchés en éco construction étant sur le littoral, les acteurs des 04-05 pourraient s'agréger à ceux du groupe Fibra Terra pour structurer le réseau régional des acteurs de l'éco construction. On pourrait imaginer la création d'un poste d'apporteur d'affaire financé par le GIE : il mettrait en contact des clients du groupement et des membres du réseau (MOE, fabricants d'éco-matériaux) et prendrait une commission sur le CA réalisé. Le modèle économique serait alors basé sur : 1/ partie fixe = adhésions annuelles des membres 2/ part variable = commissions d'apporteur d'affaire

#### Besoins pour réalisation

Mise en cohérence des complémentarités BDM / Batiras, recrutement pour pourvoir le poste d'apporteur d'affaire

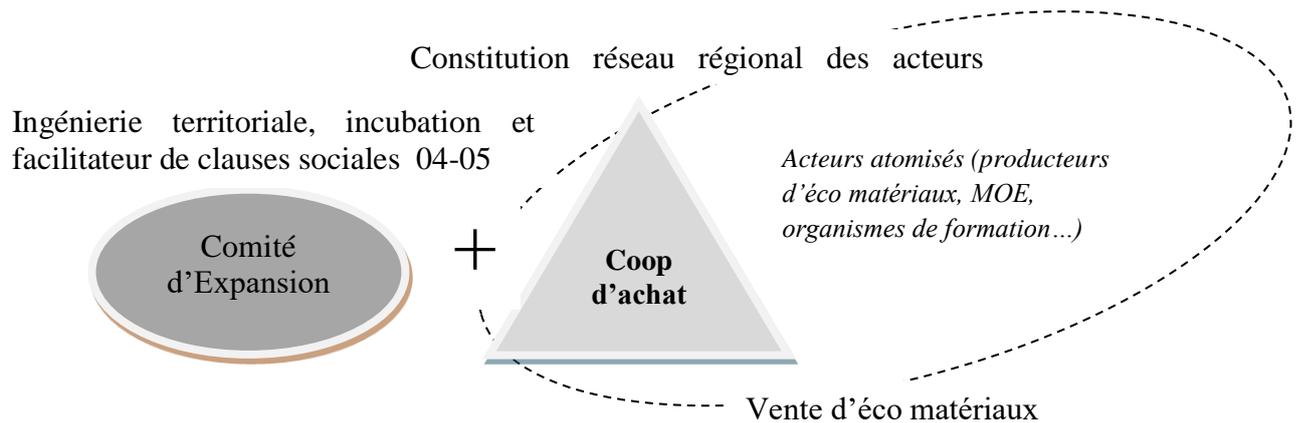
#### Modèle économique possible et forme juridique

GIE : nomination d'un administrateur et d'un gestionnaire. responsabilité illimitée et solidaire des membres du GIE pour les dettes engagées par le GIE.

### 4. La coopérative d'achat d'éco matériaux

*Principe* : Regroupement des artisans et entreprises de construction au sein d'une coopérative d'achat de matériaux, pour mutualiser et augmenter la demande en influençant le prix d'achat

et donc la mobilisation des éco matériaux. Maintien des fonction d'AMO publique et privée et de R&D territoriale par le Comité d'Expansion



#### Réponses aux besoins des membres

« Si demain je peux acheter de la laine de mouton ou de la bale de riz, avec une certification thermique, un lambda et un endroit où on connaît le prix, on l'achète et on fait tourner un camion parfait quoi. Pour nous, ça nous aidera. Sans ça effectivement, on n'ira pas vers certains matériaux. Pourquoi par exemple on a fait de la paille de lavande et pas de la bale de riz ? C'est parce que la bale de riz c'était loin, pour organiser le transport c'était un film et il fallait commander 6 mois à l'avance à l'époque. »

#### Besoins pour réalisation

Regroupement de suffisamment d'artisans pour construire un modèle économique solide pour la coopérative d'achat de matériaux

#### Ressources en internes pour réalisation du scénario

Projet CAABAS

#### Modèle économique possible et forme juridique

Coopérative

### 5. Atomisation des acteurs de l'éco construction

*Principe* : Maintien des fonctions d'AMO et d'ingénierie territoriale par le Comité d'Expansion et abandon de tout projet de groupement



## Annexe 10 : Note de synthèse publique de la mission d'évaluation du SGMAP



### Mission d'appui au dispositif de soutien aux pôles territoriaux de coopération économique

#### I. Rappel de la démarche

Le secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, a assuré de juin à octobre 2014 la conduite opérationnelle de la mission d'appui au dispositif de soutien aux PTCE. La mission était pilotée par Patrick KANNER, ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, Sylvia PINEL, ministre du Logement et de l'égalité des territoires, et Carole DELGA, secrétaire d'Etat chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire. Le comité de pilotage de la mission était constitué de représentants des cabinets des 3 ministres concernés, du Commissariat général à l'égalité des territoires, de la Caisse des dépôts, de la Direction générale de la cohésion sociale, de la Direction générale des entreprises et du SGMAP.

La mission s'est articulée en deux phases, à savoir la réalisation d'un diagnostic sur le premier appel à projets et la formulation de recommandations opérationnelles pour la suite de la politique de soutien aux PTCE.

Les travaux suivants ont notamment été réalisés :

- La conduite d'une **quinzaine d'entretiens au niveau national** avec des membres du comité de sélection du premier appel à projets et des experts nationaux
- Le lancement d'un **questionnaire** envoyé aux 183 candidats de l'appel à projets, afin de recueillir leur perception de l'appel à projets (*cf. note de synthèse des résultats du questionnaire*)
- La réalisation sur le terrain de **10 études de cas** auprès de PTCE lauréats, avec pour objectifs d'établir une caractérisation des PTCE lauréats en complément de l'analyse des dossiers et de réaliser un retour d'expérience sur la politique de soutien des PTCE
- L'organisation d'un **atelier avec les PTCE lauréats**, afin de partager le diagnostic et engager une réflexion sur 2 thématiques : le modèle économique des PTCE et les modalités de coopération avec les structures de l'économie classique

#### II. Les 11 points clés du diagnostic à la suite de l'appel à projets expérimental

##### A. *Les objectifs de l'appel à projets*

##### 1. **Les parties prenantes ont perçus clairement l'objectif stratégique de l'appel à projets et l'ont bien accueilli**

Les différentes parties prenantes (porteurs de projets, services déconcentrés instructeurs, réseaux de l'ESS) se sont majoritairement appropriés l'objectif principal de l'appel à projets explicité dans le cahier des charges : essaimer la dynamique de PTCE en valorisant les PTCE « exemplaires ». Cet objectif correspondait également aux attentes des parties prenantes qui ont perçu très positivement ce signal de l'engagement de l'Etat auprès des PTCE. Toutefois, certaines notions du cahier des charges ont semblé peu claires pour les parties prenantes, avec

une interrogation sur le niveau d'exigence demandé (ex : le lien avec l'économie classique, la notion de PTCE en consolidation, la place des collectivités locales dans les PTCE).

## **2. Les collectivités territoriales ont perçu l'appel à projets comme un dispositif cohérent avec leurs propres dispositifs d'appui à l'ESS ou aux PTCE**

L'intervention de l'Etat a été perçue comme une forme de reconnaissance de la politique de soutien qu'elles menaient jusque-là. Les collectivités territoriales étaient en effet déjà fortement impliquées dans le soutien à la structuration de ces pôles, via un soutien financier et/ou en ingénierie, et continuent à l'être (pour certaines, appui à la constitution des dossiers de candidatures dans le cadre de l'appel à projets, co-financement et/ou participation à la gouvernance).

### **B. Le processus de l'appel à projets**

## **3. Les modalités d'annonce et de dépôt des candidatures ont permis de faire émerger de nombreuses candidatures et des projets très divers**

Les acteurs locaux de l'ESS se sont rapidement appropriés le dispositif de l'appel à projets grâce à une communication claire. Les réseaux de l'ESS ont joué un rôle très important de relais auprès des porteurs de projets potentiels. La souplesse du cahier des charges a permis de capter des projets très divers. Toutefois, l'absence de trame de réponse a conduit à la constitution de dossiers très hétérogènes et longs, ce qui a complexifié le travail d'instruction. Les porteurs de projets ont quant à eux souligné le manque d'accompagnement dans la phase de constitution des dossiers de candidature.

## **4. L'instruction a permis de sélectionner des lauréats correspondant aux critères du cahier des charges mais pourrait être plus efficiente**

Les entretiens avec les différentes parties prenantes, l'étude des dossiers de candidatures et des évaluations des instructeurs suggèrent que les dossiers ont été notés de manière généralement objective. Cela a été facilité par une grille d'évaluation détaillée, une composition diverse des comités d'instruction, et une évaluation à plusieurs niveaux. Les expertises mobilisées à l'échelon local et national, y compris celles des conseils régionaux dans la plupart des régions, et la collégialité des jurys a également permis un croisement des regards intéressants sur les dossiers. Cependant, l'absence de rencontre avec les porteurs de projets a été regrettée par les services instructeurs, car elle aurait pu permettre de mieux juger du potentiel des projets (compétences du porteur de projet, réalité de la coopération, etc.) et permettre d'affiner la dernière sélection du jury.

Concernant l'efficacité de l'instruction, le processus en trois temps, avec l'organisation en parallèle d'une instruction locale et nationale non décisionnaires puis d'un jury final, a été très consommateur de temps. L'hétérogénéité et la longueur des dossiers ont demandé un temps d'exploitation assez long. L'expertise du niveau régional, largement mobilisée, aurait pu être mieux exploitée au niveau national. Par ailleurs, il y a eu des divergences d'interprétation sur la possibilité ou non de mobiliser des acteurs non étatiques et sur le rôle du niveau local.

## **5. Les modalités d'accompagnement et le suivi des lauréats et des candidats doivent être clarifiées**

Les modalités de suivi des PTCE lauréats n'avaient pas été définies en amont de l'appel à projets, ce qui a généré une forte interrogation des services déconcentrés sur le rôle qu'ils devaient jouer auprès des lauréats. Par ailleurs, l'absence de retours personnalisés aux candidats, notamment auprès de ceux qui n'ont pas été retenus, a généré chez certains porteurs de projets une perception de manque de transparence dans la sélection des dossiers.

### C. *Les résultats de l'appel à projets*

#### 6. **L'appel à projets a atteint son objectif principal : essaimer la dynamique de PTCE**

L'appel à projets a généré un fort intérêt dans les régions, avec un niveau de réponse élevé. Les réseaux de l'ESS se sont particulièrement mobilisés, à la fois pour relayer l'information concernant l'appel à projets auprès des porteurs de projets et pour les accompagner dans la constitution du dossier de candidature. Cette dynamique persiste après l'appel à projets, comme en témoigne les nombreuses études et colloques autour des PTCE, ainsi que les initiatives locales de soutien aux PTCE. L'appel à projets a fait émerger des candidatures dans tous les secteurs d'activité, même si on note étonnamment peu de PTCE candidats dans les secteurs de service à la personne, secteur fortement représenté traditionnellement dans l'ESS.

#### 7. **La composition des lauréats reflète les disparités régionales**

L'appel à projets PTCE a souffert de la caractéristique traditionnelle des dispositifs d'appels à projets : il n'a pas permis de rééquilibrer des disparités préexistantes entre les régions. L'implantation régionale des dossiers déposés semble témoigner de l'hétérogénéité des dynamiques locales de l'ESS. 5 régions, parmi les plus densément peuplées et les plus « riches », concentrent près de la moitié des dossiers déposés (Aquitaine, Rhône-Alpes, PACA, Midi-Pyrénées et Ile-de-France). Cette relative inégalité de représentation des territoires se confirme au niveau des PTCE lauréats (15 régions représentées, avec une concentration dans ces 5 mêmes régions de plus de la moitié des lauréats). Les régions qui ont peu de lauréats relèvent de deux grandes catégories : les régions qui ont déposé peu de dossiers car souffrant d'une relative faible densité des structures de l'ESS (DOM-TOM, régions rurales), les régions dotées d'un secteur ESS dynamique mais qui semblent avoir mal perçu les critères de sélection de l'appel à projets (Bretagne, Limousin).

#### 8. **L'appel à projets a eu un effet positif sur l'élaboration des projets des PTCE candidats et lauréats, et pour certains lauréats, a été ressenti comme une « labellisation »**

Pour les candidats, la phase de constitution des dossiers a permis de mieux structurer le positionnement stratégique des PTCE et de leurs plans d'actions. Dans une moindre mesure, elle a été l'occasion d'intégrer de nouveaux partenaires.

Pour les lauréats, le soutien financier a permis de stabiliser la fonction d'animation / coordination du PTCE (en particulier pour les projets « en émergence »). La durée de 3 ans du financement a permis également de se projeter sur une durée plus longue que les subventions annuelles dont la plupart bénéficient. L'obtention du financement a renforcé la crédibilité et la visibilité des projets auprès d'autres parties prenantes, notamment les collectivités et structures de l'économie « classique », même si il est aujourd'hui trop tôt pour en évaluer les conséquences tangibles. Pour certains PTCE, il semble avoir été vécu non seulement comme un « prix » d'un concours national mais comme un véritable « label » qui les différencie des autres PTCE. Certaines personnes rencontrées, autres que les lauréats, ont souligné cette ambiguïté : les PTCE non lauréats et particulièrement ceux non éligibles peuvent-ils véritablement se revendiquer PTCE ?

#### 9. **Pour la majorité des PTCE lauréats, le modèle économique des PTCE lauréats semble fragile**

Les PTCE affichent une forte dépendance vis-à-vis des ressources publiques, d'autant plus forte que l'obtention des financements affichés est incertaine et que les hypothèses sur les sources d'auto-financement sont souvent très floues. L'accompagnement sur un modèle économique pérenne est d'ailleurs la principale attente exprimée vis-à-vis de l'AAP par l'ensemble des PTCE candidats.

#### 10. **Pour la majorité des PTCE lauréats, le PTCE est un outil de coordination pour le montage de projets ponctuels aux bénéfices des membres**

La mission a identifié deux types d'objectifs de coopération pour les PTCE lauréats : 1) le développement ou la consolidation des activités des membres, objectif le plus fréquent, 2) la création/conduite d'activités favorisant le développement économique local (ex : pépinières). Le premier objectif est réalisé via une mutualisation de moyens existants ou via une coordination sur le montage de projets grâce à des fonctions de coordinateur/développeur. L'intensité de la coopération est très variable selon les membres. Globalement la mission a observé peu de mutualisation de moyens parmi les lauréats, et peu de projets communs inscrits dans la durée, ce qui semble indiquer que le degré de coopération reste modéré.

### **11. Pour la majorité des PTCE lauréats, l'intensité de la coopération avec les structures de l'économie « classique » est faible**

Les modalités d'interaction avec l'économie classique prennent des formes variées. La forme la plus répandue est une implication des structures de l'économie « classique » dans la gouvernance du PTCE. Pour certains PTCE, on observe une coopération sous la forme de transferts de compétences, d'offre de services mutualisés ou, plus rarement une coopération sur toute la chaîne de valeur d'une filière. Ces liens sont en général peu intenses à ce stade et pour certains PTCE lauréats, le lien est presque inexistant.

## **II. Recommandations pour le prochain appel à projets**

Les recommandations formulées reposent sur **l'hypothèse du lancement d'un deuxième appel à projets au cours de l'année 2015, avec le même objectif que le premier appel à projets : essaimer la dynamique de PTCE sur le territoire en valorisant des PTCE « exemplaires ».**

### **D. Recommandations sur les principes directeurs de l'appel à projets**

La mission propose quatre principes directeurs :

1. Seuls des projets non lauréats de l'appel à projets précédent pourront se porter candidats
2. Le niveau national détient seul le pouvoir de sélection. Le niveau local est associé dans le cadre de l'instruction et informé des résultats.
3. Il n'y a pas de « discrimination positive » dans l'appel à projets, mais un accompagnement renforcé de certains territoires dans la phase de dépôt de candidature. Le cas de l'outre-mer doit être traité en fonction des financements spécifiques disponibles.
4. **La notion « d'exemplarité » est plus précise pour les services instructeurs, les candidats et les autres parties prenantes.** Dans cette optique, la mission recommande de :

- Favoriser les projets d'entreprise / entrepreneuriaux plutôt que les projets politiques / de développement territorial
- Différencier les attentes et les critères de sélection dans le cahier des charges entre projets en émergence/construction (pour favoriser l'émergence) et les projets en consolidation (pour favoriser le développement d'activité, la création d'emplois), mais en
- Mettre davantage l'accent sur la notion de mutualisation de ressources (en particulier pour les projets en consolidation)
- Préciser davantage dans le cahier des charges les attentes en termes de modalités de coopération avec l'économie classique en invitant les candidats à mieux spécifier le type de coopération mise en place et envisagée
- En termes de modèle économique, mettre davantage l'accent sur la sécurisation des hypothèses présentées dans le plan de financement

**E. Synthèse des recommandations sur les modalités du processus d'appel à projets (cf. annexe pour l'ensemble des recommandations)**

1. **Anticiper et élargir la diffusion de l'appel à projets auprès des porteurs de projets potentiels et de leur environnement pour diversifier les candidatures et permettre aux acteurs locaux de mieux les accompagner**
2. **Simplifier et clarifier les critères d'éligibilité pour alléger le travail des services instructeurs et clarifier les décisions**
3. **Exiger un dossier de candidature plus structuré et plus précis pour faciliter la constitution des dossiers par les participants puis l'instruction, en particulier sur le plan de financement**
4. **Préciser les critères de sélection, pour permettre si cela était décidé d'augmenter le niveau d'exigence**
5. **Différencier la finalité du financement accordé par l'Etat en fonction de la maturité des projets pour favoriser la consolidation des projets en émergence et le développement d'activités pour les projets en consolidation**
6. **Intégrer une phase d'auditions et s'appuyer davantage sur l'expertise locale (cf. figure 1 et 2 ci-dessous) pour renforcer la capacité du jury national à juger du potentiel des projets**
7. **Améliorer le retour aux candidats et renforcer le suivi individuel des lauréats en collaboration avec le niveau local pour aider les PTCE à consolider leurs projets**
8. **Communiquer et organiser le partage d'expérience autour des réalisations concrètes des lauréats afin de diffuser des actions qui ont montré leur efficacité en termes de développement local durable**

*Proposition de processus d'instruction (Le nombre de dossiers donné à chaque étape a une valeur strictement illustrative)*

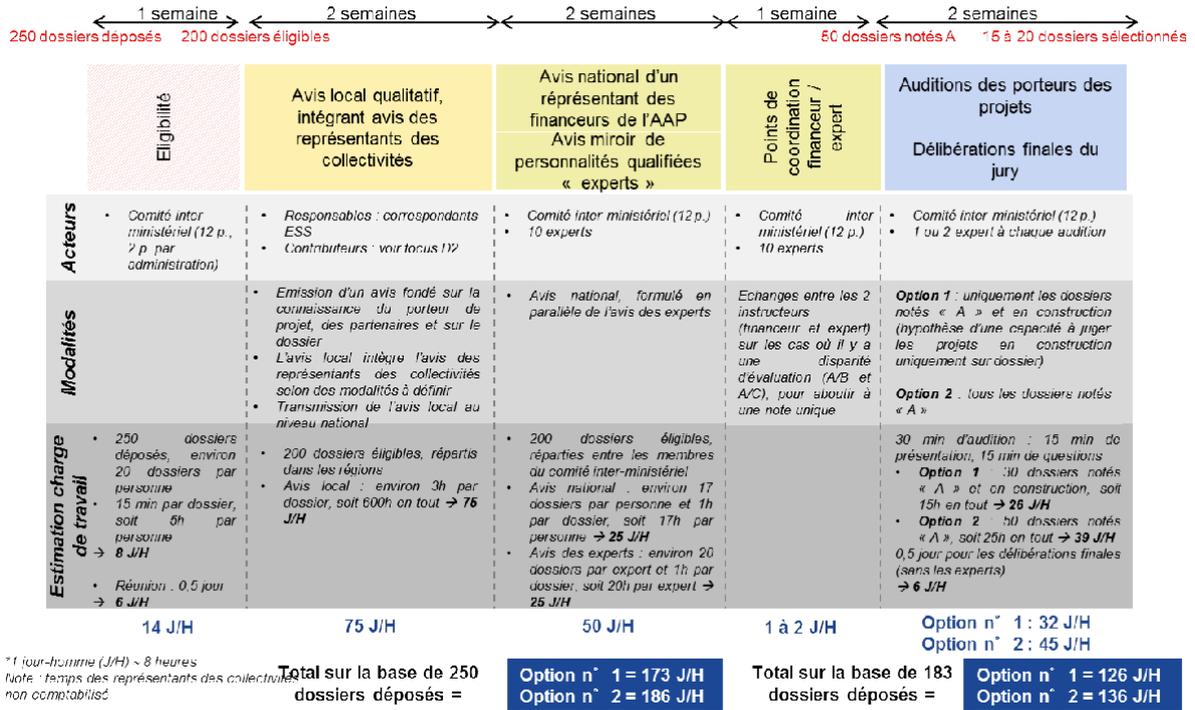


Figure 1 : processus de sélection intégrant l'avis des experts au niveau national

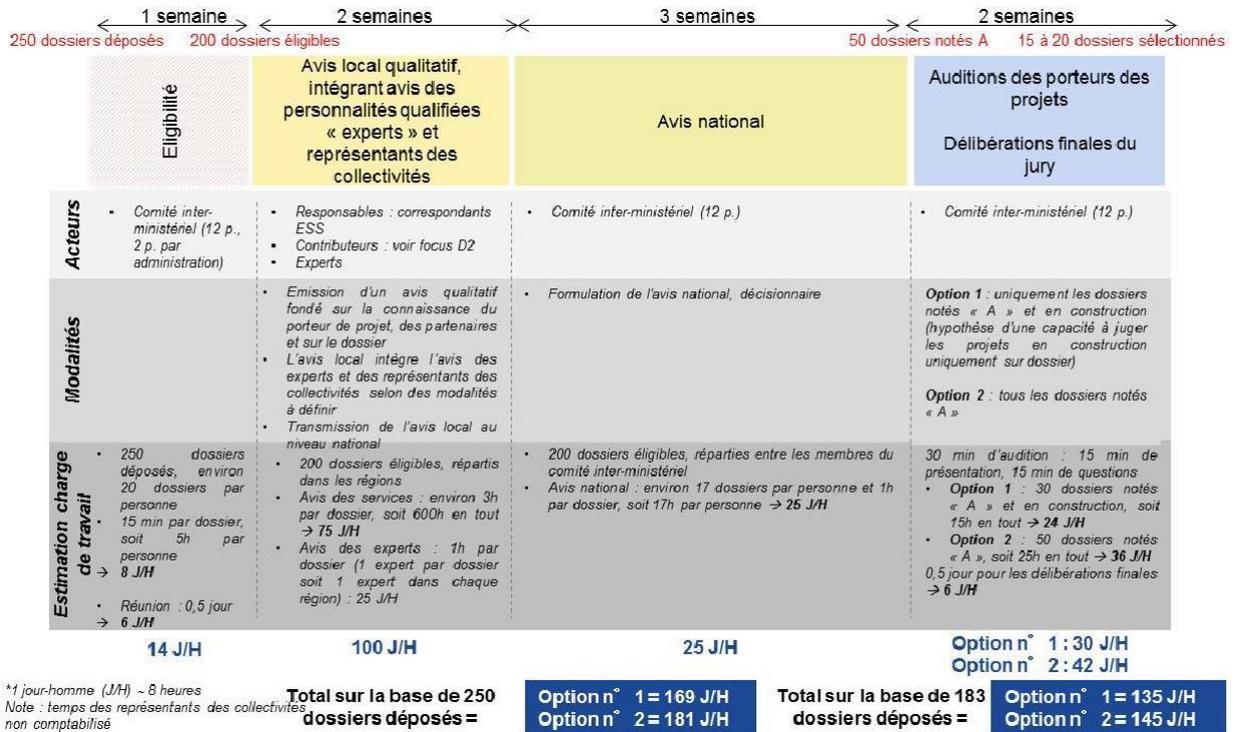


Figure 2 : processus de sélection intégrant l'avis des experts au niveau local

## Annexe du rapport : récapitulatif des 20 recommandations proposées pour le prochain appel à projets

Phase du processus d'AAP	N°	Recommandations
A – Diffusion de l'appel à projets auprès des porteurs de projets et leur éco-système	A1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informer les <b>CRESS</b> en amont du lancement de l'appel à projets via une note donnant les grandes lignes et le calendrier prévisionnel du futur AAP. Objectif : permettre aux candidats potentiels de commencer à réfléchir à leur projet en amont de la publication de l'AAP</li> </ul>
	A2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elargir la liste des acteurs à qui le correspondant ESS régional est chargé de diffuser l'appel à projets hors réseaux ESS : réseaux consulaires, Conseil régional, ...</li> </ul>
	A3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiser une réunion de présentation de l'appel à projets dans les régions où il n'y a pas eu beaucoup de dossiers déposés lors du premier appel à projets (en particulier : Bretagne, Languedoc-Roussillon, Alsace)</li> <li>▪ Envisager un dispositif spécifique pour l'outre-mer</li> </ul>
B – Critères d'éligibilité	B1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Simplifier les critères d'éligibilité pour alléger le travail des services instructeurs et clarifier les décisions</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le dossier doit être <b>complet</b> (remplissage de l'ensemble des parties prévues dans la trame) et <b>soumis dans les délais</b></li> <li>2. Le porteur de projet doit être une <b>personnalité morale de droit privé</b>, constituée sous la forme de coopérative, d'association ou de société commerciale (à l'exception des sociétés unipersonnelles). La gouvernance du PTCE doit être démocratique au sens de l'économie sociale et solidaire, c'est-à-dire prévoir la participation active des parties prenantes aux objectifs et aux programmes d'actions du pôle.</li> <li>3. Le projet s'appuie sur un <b>regroupement, sur un même territoire, de réseaux, entreprises et structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui s'associent à des entreprises industrielles ou commerciales</b>, et le cas échéant à des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation</li> <li>4. Le projet vise un <b>investissement dans l'innovation sociale et technologique ou la recherche d'une utilité sociale</b></li> </ol> </li> </ul>
	B2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ajouter dans le cahier des charges la réalisation d'une <b>synthèse sur la page de garde du dossier</b>, permettant de juger son éligibilité (porteur du projet, synthèse du projet et principaux partenaires)</li> </ul>
C – Contenu du dossier de candidature et critères de sélection	C1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Fixer une limite de 20 pages par dossier dans le cahier des charges et interdire les annexes</b></li> </ul>
	C2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inclure dans le cahier des charges une <b>trame de dossier</b> avec les différentes parties attendues</li> </ul>
	C3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Clarifier les critères de sélection</b> dans le cahier des charges, sur la base de la trame du rapport attendu</li> </ul>
	C4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demander dans le cahier des charges le <b>budget du projet</b> ainsi que le <b>budget de la structure porteuse du PTCE</b>, afin de bien distinguer les deux.</li> <li>▪ Ajouter dans le cahier des charges un <b>modèle-type de plan de financement</b> et une <b>précision méthodologique</b> sur les attentes en termes de modèle économique</li> </ul>
D – Modalités d'instruction des dossiers	D1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Organiser l'instruction au niveau national après la formulation de l'avis local</b> afin que le national puisse prendre connaissance du dossier et de l'avis local au même moment</li> <li>▪ <b>Organiser une audition des porteurs des projets</b> notés « recommandés » (A) à l'issue de l'instruction nationale, avec un jury constitué par le comité inter-ministériel (option : limiter les auditions aux projets en construction)</li> <li>▪ Rédiger un <b>cahier des charges de l'audition</b> et une <b>note méthodologique à l'attention du jury</b></li> </ul>
	D2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans le cadre de la formulation de l'avis local, <b>diffuser une note méthodologique aux correspondants ESS</b> comprenant : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le calendrier de l'AAP</li> <li>▪ Les acteurs / structures à impliquer dans le cadre de la formulation de l'avis local</li> <li>▪ Les points sur lesquels l'avis local est sollicité</li> </ul> </li> </ul>
	D3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborer une <b>note méthodologique</b> à l'attention du niveau national <b>dans laquelle est explicité chaque critère de sélection</b></li> </ul>
	D4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Distinguer les montants financiers alloués en fonction du degré de maturité du projet</b> (en construction vs. en consolidation) et donc de la finalité du financement : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projets en construction : financement visant à stabiliser la fonction de coordination / animation</li> <li>▪ Projets en consolidation : financement d'actions précises (ressources humaines, réalisation d'une étude, etc.)</li> </ul> </li> </ul>
	D5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Envisager d'autres modes d'intervention</b>, tels que l'apport d'ingénierie pour les projets en construction</li> </ul>
E – Modalités de suivi des projets	E1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envoyer à chaque porteur de projet un <b>retour sur l'avis du jury final</b>, recensant les critères de sélection pour lesquels le dossier présente une faiblesse</li> </ul>
	E2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Envoyer à chaque conseil régional et aux services déconcentrés la liste des PTCE</b> candidats, éligibles et lauréats</li> </ul>
	E3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Transmettre aux services déconcentrés les conventions</b> signées avec les PTCE lauréats</li> </ul>
	E4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place pour chaque PTCE lauréat un <b>comité de suivi des financeurs</b> se réunissant tous les 6 mois.</li> </ul>
	E5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déterminer la <b>structure responsable de la mise en place de ce comité</b> (correspondant ESS ? Caisse des dépôts ?)</li> </ul>
	E6	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiser le <b>partage d'expérience entre les projets lauréats</b>, voire entre les PTCE de manière générale (communication sur les réalisations concrètes des PTCE)</li> </ul>

L'ensemble de ces recommandations a fait l'objet d'une proposition détaillée, en particulier sur :

- La trame de dossier avec les différentes parties attendues
- Les critères de sélection précisés dans le cahier des charges et la note méthodologique à l'attention du niveau national
- Le modèle-type de plan de financement et la précision méthodologique sur les attentes en termes de modèle économique
- Le processus d'instruction
- La note méthodologique envoyée aux correspondants ESS, et la grille de formulation de l'avis local qualitatif

## Annexe 11 : Charte des PTCE proposée par le Labo de l'ESS



# Charte de la démarche collective PTCE

## I. Préambule

Le développement des coopérations et des mutualisations en France a été abordé dès 2009 par un groupe d'acteurs réunis au sein du LABO de l'ESS, think tank de l'Economie Sociale et Solidaire, ce qui a donné lieu à une formulation du concept de Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) :

**« Un Pôle Territorial de Coopération Economique est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable »**  
(Le LABO de l'ESS, 2010)

Les réflexions se sont poursuivies lors des Etats Généraux de l'ESS et ont abouti dès 2012 à la mise en œuvre d'une démarche nationale de valorisation et de caractérisation des Pôles Territoriaux de Coopération Economique. A partir d'une vingtaine d'initiatives concrètes, le collectif animé par le LABO de l'ESS et composé du Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire (RTES), de COORACE, du Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale (CNCRES) et du Mouvement pour une Economie Solidaire (MES) a construit un plaidoyer, élaboré un référentiel d'action PTCE et une proposition d'actions communes.

Ce premier travail de repérage, d'analyse et de caractérisation a favorisé la reconnaissance législative des dynamiques PTCE (*Article 9, alinéa 1 de la loi relative à l'économie sociale et solidaire, 2014*).

La présente Charte est signée par les réseaux fondateurs du concept PTCE. Elle le sera aussi par chacun des Pôles qui se revendiquent de cette démarche et adhèrent à ses valeurs.

## II. Objet de la charte

Par la présente charte, la démarche collective PTCE formalise son existence, affirme ses valeurs, ses finalités et ses principes d'action partagés. Elle vise à :

- faire reconnaître l'importance des processus de coopérations économiques territoriales initiées par les acteurs et entreprises de l'ESS, porteurs de nouveaux modèles économiques sources de richesse économique, sociale et environnementale ;
- faire vivre ces dynamiques de coopération dans les territoires ;
- valoriser leur utilité sociale ;
- inciter à la mise en cohérence des politiques territoriales.

## III. Valeurs communes

Fondé sur le principe de la coopération, le projet global élaboré et conduit par le PTCE s'appuie sur des valeurs essentielles :

- Un pôle territorial de coopération économique respecte, mobilise et valorise son patrimoine local, les ressources de son territoire – humaines, naturelles, matérielles, culturelles et financières – et s'appuie sur

l'engagement de ses acteur-trice-s ;

- Ils s'appuie sur le respect mutuel, la diversité reconnue, la confiance et la convivialité, valeurs en actes du vivre ensemble et du faire ensemble ;
- Il reconnaît la co-construction, la formation et la connaissance comme des leviers de développement ;
- Il pratique la solidarité en actes aux niveaux local et global ;
- Il place au service de son développement la recherche d'innovations sociales ;
- Il promeut et fait preuve de créativité à tous les stades de son évolution et de la mise en oeuvre de ses activités ;
- Il recherche la qualité des échanges dans la communication et la transmission d'informations.

## IV. Perspectives

Une initiative qualifiée de PTCE vise à :

- Créer, consolider et développer des activités, des emplois durables et de qualité, au bénéfice de son territoire et de ses habitants ;
- Travailler à l'ancrage territorial des activités économiques, dans un espace caractérisé par la coopération entre parties prenantes ;
- Adopter une gouvernance démocratique s'appuyant sur des principes d'équité, de réciprocité, sur l'engagement volontaire des personnes et associant l'ensemble des parties prenantes ;
- Impliquer dans son territoire citoyens, acteurs et institutions de toutes tailles ;
- Investir dans l'innovation sociale et la recherche d'utilité sociale, en réponse à des besoins sociaux ou sociétaux.

## V. Principes d'action partagés

La démarche collective PTCE se veut ouverte et inclusive. Les dimensions d'entraide, d'interaction, de réciprocité, de recherche action et de progrès sont au cœur de celle-ci. Les adhérents de cette charte s'engagent à :

- Développer une culture commune par le partage des connaissances et des savoir-faire ;
- Etre des ressources pour leurs pairs ;
- Prendre en compte au mieux les intérêts respectifs des différents membres contributeurs de la démarche collective PTCE.

En signant cette charte<sup>1</sup>, nous .....(intitulé du PTCE)  
représenté par ..... (Nom, prénom)

déjà constitué en PTCE ou bien engagé dans le processus de création d'un PTCE,

- affirmons notre volonté de construire et de développer notre PTCE selon la définition, les valeurs et principes d'actions tels que précisés dans cette charte ;

- nous engageons à participer et à contribuer à l'émergence et la réussite de la communauté naissante des PTCE, conçue comme une nouvelle dynamique collective entre acteurs économiques en faveur du développement d'une économie sociale et solidaire.

Fait à , le

Signature(s)

## Annexe 12 : Table des matières

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>7</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>9</b>
<b>Partie I : Problématique et protocole de recherche.....</b>	<b>19</b>
<b>Chapitre I : Le phénomène de polarisation territoriale : dialogue entre des politiques publiques et une littérature prolifique .....</b>	<b>27</b>
1.1.    Les modèles de polarisation français .....	28
1.1.1.    Le modèle redistributif .....	28
1.1.1.1.    Les grands programmes et grands groupes industriels nationaux .....	28
1.1.1.2.    La notion de pôle de croissance comme catégorie structurante.....	29
1.1.2.    Le modèle participatif .....	29
1.1.2.1.    La politique des Systèmes Productifs Locaux .....	29
1.1.2.2.    Influence de l'école Marshalienne .....	30
1.1.3.    Le modèle compétitif.....	32
1.1.3.1.    La politique des Pôles de compétitivité .....	32
1.1.3.2.    La rhétorique Porterienne.....	32
1.1.4.    Le modèle coopératif.....	33
1.1.4.1.    La politique Pôle Territorial de Coopération Economique.....	33
1.1.4.2.    La recherche sur les PTCE.....	35
1.1.4.3.    Panorama et spécificités des PTCE.....	36
1.1.4.1.    Un risque de normalisation intrinsèque à la politique PTCE.....	39
1.1.5.    Comparaison des modèles de polarisation .....	45
1.2.    Les apports de la littérature sur les RTO.....	46
1.2.1.    L'Aspect territorial des RTO.....	47
1.2.1.1.    Le territoire : un système complexe.....	48
1.2.1.2.    Les formes de polarisation territoriale .....	49
1.2.2.    La gouvernance des RTO .....	49
1.2.3.    Les formes de coopération au sein des RTO.....	50
<b>Chapitre II : De l'action publique participative à la conception de dispositifs stratégiques.....</b>	<b>55</b>
2.1.    La Public Value Theory : soubassement de la politique PTCE.....	56
2.1.1.    Le contexte d'émergence de la PVT : une opposition au NPM.....	56
2.1.2.    Le paradigme de la Valeur Publique .....	59

2.1.2.1.	Managers publics, valeur publique et révélation des préférences collectives.	59
2.1.2.2.	Le triangle stratégique.....	61
2.1.2.3.	Les raisons du succès de la PVT et sa possible instrumentalisation.....	61
2.1.3.	Le PTCE alternative au NPM ou nouvelle forme de managérialisme ? .....	63
2.2.	Le PTCE : un dispositif stratégique de polarisation territoriale dans le champ de l'ESS .....	64
2.2.1.	L'instrumentation de l'action publique .....	64
2.2.1.1.	Caractérisation des instruments .....	65
2.2.1.2.	De l'instrument au dispositif foucauldien.....	66
2.2.2.	De l'instrument au dispositif foucauldien .....	67
2.2.2.1.	Elements de cadrage.....	67
2.2.2.2.	La complexité du dispositif.....	69
2.2.2.3.	La notion de sujétion.....	70
2.2.3.	Le dispositif : entre contrainte, résistance et habilitation.....	71
2.2.3.1.	Le dispositif vecteur de contrainte et de normalisation ? .....	71
2.2.3.2.	Relativisation de l'approche critique des dispositifs.....	72
	L'adaptabilité et la résistance aux dispositifs.....	72
	Au-delà de la résistance : une potentielle dimension habilitante des dispositifs.....	74

### **Chapitre III :..... Le dispositif public comme véhicule et support de logiques institutionnelles ..... 79**

3.1.	Approche par les logiques institutionnelles .....	80
3.1.1.	Les fondements de l'approche par les logiques institutionnelles .....	80
3.1.1.1.	Prémices de l'approche par les logiques institutionnelles .....	80
3.1.1.2.	Les principes fondateurs .....	82
3.1.1.3.	La caractérisation des logiques institutionnelles par des idéaux-types.....	84
3.1.2.	Les ressorts des dynamiques d'évolution des logiques institutionnelles .....	90
3.1.3.	La multitude des logiques institutionnelles dans une organisation .....	92
3.1.3.1.	D'une logique dominante à des logiques coexistantes .....	92
3.1.3.2.	De la coexistence aux conflits liés à la concurrence .....	94
3.1.3.3.	La compatibilité des logiques institutionnelles .....	94
3.1.4.	Les stratégies de réponse à la coexistence de logiques institutionnelles.....	97
3.1.4.1.	L'adhésion des individus à une logique .....	97
3.1.4.2.	Les coalitions d'acteurs supportant les logiques institutionnelles .....	98
3.1.4.3.	Les pratiques mobilisées pour faire coexister plusieurs logiques concurrentes .....	98

3.2.	Contextualisation des logiques institutionnelles de l'ESS.....	100
3.2.1.	Les particularités des organisations hybrides de l'ESS.....	101
3.2.2.	Proposition d'opérationnalisation des logiques institutionnelles dans le champ de l'ESS	102
<b>Chapitre IV : La « mise en dispositif » de projets de polarisation par des pratiques de travail institutionnel ..... 109</b>		
4.1.	Un cadre théorique pour saisir l'appropriation d'un dispositif stratégique dans un contexte de pluralisme institutionnel.....	109
4.1.1.	Les pratiques de création institutionnelle.....	111
4.1.2.	Les pratiques de maintien institutionnel.....	114
4.1.3.	Les pratiques de déstabilisation institutionnelle.....	115
4.2.	Problématique et cadre d'analyse .....	116
4.2.1.	Complémentarité des deux volets de notre cadre analytique : .....	116
4.2.1.1.	Rejet de l'individualisme méthodologique et du déterminisme.....	116
	Postulats de rationalité .....	117
	Entre action et détermination .....	117
4.2.1.2.	La place des institutions.....	117
4.2.1.3.	Points de complémentarité entre les deux théories .....	120
4.2.2.	Conclusion de la partie théorique et élaboration de la problématique .....	120
<b>Chapitre V : Cadre analytique et méthodologique..... 127</b>		
5.1.	Design général de la thèse.....	127
5.1.1.	Une posture de type Critical Management Studies associée à un ancrage dans le PECP .....	127
5.1.1.1.	Intérêt et caractère novateur d'une posture CMS pour un objet de recherche du champ de l'ESS .....	128
5.1.1.2.	Le choix du Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical (PECP) et ses implications .....	128
	La distinction originelle de deux modèles de sciences .....	129
	Le choix du constructivisme pragmatique.....	130
	Les implications du PECP pour notre projet de recherche.....	132
5.1.2.	L'accès au réel par l'étude de cas.....	133
5.1.3.	La sélection des cas .....	134
5.1.4.	Une étude multi-niveaux pour l'analyse de processus complexes .....	136
5.1.4.4.	Focus sur le mode de capture des logiques institutionnelles .....	137
5.1.4.5.	Eviter la circularité et l'équifinalité : une démarche réflexive.....	138

5.2.	Collecte et analyse des données .....	139
5.2.1.	Présentation des terrains .....	139
5.2.1.1.	Le PTCE BatirAS .....	140
5.2.1.2.	Le PTCE Bou'Sol .....	144
5.2.2.	Collecte des données .....	148
5.2.2.1.	L'entretien semi-directif .....	149
5.2.2.2.	L'observation participante .....	153
5.2.2.3.	La mobilisation de données secondaires .....	155
5.2.3.	Analyse des données .....	156
5.2.3.1.	Le choix d'une grille de codage semi-structurée .....	156
5.2.3.2.	L'utilisation du logiciel N'Vivo.....	163
<b>Partie II : Résultats et discussion.....</b>		<b>165</b>
<b>Chapitre VI :.....Le dispositif PTCE : résultat d'un nouveau référentiel d'action publique ?.....</b>		<b>173</b>
6.1.	Caractérisation des logiques institutionnelles en présence .....	174
6.1.1.	Les acteurs publics « identifiés » à la logique gestionnaire : .....	176
6.1.2.	Les quelques acteurs publics « familiers » de la logique civique : .....	178
6.1.3.	L'inter-réseau de l'ESS identifié à la logique civique .....	179
6.2.	Analyse néo institutionnelle de l'élaboration du dispositif PTCE.....	180
6.2.1.	L'institutionnalisation du dispositif PTCE.....	180
6.2.1.1.	A l'origine, une démarche initiée par les réseaux de l'ESS autour d'une logique civique de développement territorial alternatif .....	180
6.2.1.2.	Un environnement politique et légal particulièrement favorable pour lancer le dispositif PTCE .....	182
6.2.1.3.	Des capacités opérationnelles de plus en plus limitées et l'apparition d'un « tournant gestionnaire » : domination de la logique gestionnaire.....	183
6.2.1.4.	Séparation et pérennisation à la marge de la logique fondatrice.....	186
6.2.2.	Analyse de la construction progressive du dispositif à travers ses textes de définition et d'encadrement .....	189
6.3.	Caractérisation du dispositif stratégique PTCE .....	191
<b>Chapitre VII :..... Le PTCE BatirAS : un travail institutionnel difficile et un projet avorté .....</b>		<b>199</b>
7.1.	Narratif des antécédents et focus sur l'organisation mère : le contexte de « mise en dispositif » .....	200
7.1.1.	Le contexte d'émergence du pôle et le rôle de sa « structure mère ».....	200
7.1.1.1.	Les filières locales d'éco-matériaux .....	202

7.1.2.	Les principales coalitions d'acteurs et les logiques institutionnelles identifiées au moment de la mise en dispositif.....	203
7.2.	Identification des pratiques institutionnelles de « mise en dispositif ».....	207
7.2.1.	Les pratiques de création institutionnelle.....	208
7.2.1.1.	Le levier politique.....	208
	• Des stratégies initiales de lobbying.....	208
	• Le fonctionnement par « chantiers exemplaires ».....	209
	• La création d'un poste de « facilitateur de clauses ».....	209
	• Le projet de création d'une unité de première transformation du chanvre .....	211
7.2.1.2.	Le levier cognitif.....	212
	• La création d'un centre de formation.....	213
7.2.1.3.	Le levier normatif.....	214
	• Le projet d'un système de courtage.....	214
7.2.2.	Les pratiques de maintien institutionnel de BatirAS.....	216
	• L'organisation ou à la participation à des foires et salons.....	216
	• Tentative de maintien de la logique civique.....	216
7.2.3.	Les pratiques de déstabilisation institutionnelle de BatirAS.....	217
	• La volonté de changer les représentations.....	217
	• La construction d'un vocabulaire de pratiques.....	218
7.2.4.	Les pratiques de résistance institutionnelle de BatirAS.....	219
	• Le projet d'une méthode de construction entièrement locale.....	220
	• Le projet de création d'une coopérative d'achat de matériaux.....	220
	• L'instrumentation et la caractérisation des matériaux locaux :.....	222
	• Un projet de « système de garantie participatif ».....	223
7.3.	Le couplage du dispositif.....	223

## **Chapitre VIII : Le PTCE Bou'Sol : un travail institutionnel d'hybridation des logiques institutionnelles et une pérennisation du projet ..... 227**

8.1.	Narratif des antécédents et focus sur l'organisation mère : le contexte de « mise en dispositif ».....	228
8.1.1.	Le contexte d'émergence du pôle et le rôle de sa « structure mère ».....	228

8.1.2.	Les principales coalitions d'acteurs et les logiques institutionnelles identifiées au moment de la mise en dispositif.....	232
8.2.	Identification des pratiques de « mise en dispositif » de Bou'Sol.....	234
8.2.1.	Les pratiques de création institutionnelles de Bou'Sol .....	235
8.2.1.1.	Le levier politique .....	235
	• La participation active aux deux groupes de travail nationaux inter-PTCE.....	235
	• La création d'un contrat de franchise solidaire. ....	236
	• Le choix d'un développement par partenariat avec des grands groupes .....	237
	• La persuasion de la fédération des agriculteurs biologiques pour le développement conjoint de la filière locale blé-farine-pain biologique.....	238
8.2.1.2.	Le levier cognitif.....	240
	• Les pratiques de sensibilisation.....	240
8.2.2.	Les pratiques de maintien institutionnel de Bou'Sol.....	240
	• Valorisation systématique de la logique historique.....	240
8.2.3.	Les pratiques de déstabilisation institutionnelle de Bou'Sol.....	241
	• Volonté de changement des représentations .....	241
	• Mobilisation des agriculteurs pour changer leurs pratiques.....	242
8.3.	Le couplage du dispositif .....	242
<b>Chapitre IX : Perspectives comparatistes des deux processus de « mise en dispositif ».....</b>		<b>247</b>
9.1.	Analyse des logiques institutionnelles à l'œuvre dans les deux PTCE .....	247
9.2.	Comparaison des pratiques de travail institutionnel mobilisées par les deux PTCE . .....	250
9.3.	Éléments explicatifs d'une appropriation différenciée du dispositif dans les deux pôles .....	254
9.3.1.	Des ressorts communs de l'adhésion à la logique civique de développement territorial alternatif dans les deux PTCE.....	254
9.3.2.	Un contexte plus favorable au changement institutionnel pour Bou'Sol.....	255
9.3.3.	Une mobilisation différenciée du dispositif PTCE .....	256
9.3.3.1.	Le « couplage » du dispositif stratégique sur les deux RTO .....	256
9.3.3.2.	La construction de récits amenant à la pérennisation dans un cas et à la paralysie dans l'autre.....	258
<b>Chapitre X : Discussion générale .....</b>		<b>265</b>
10.1.	Contributions théoriques.....	266

10.1.1.	Contributions à l'enrichissement de la notion de dispositif.....	266
10.1.1.1.	Mise en lumière d'un nouveau type de dispositif : le dispositif normalisateur.....	266
10.1.1.2.	Les différents rôles de la « mise en dispositif ».....	271
10.1.2.	Contributions à la littérature néo-institutionnelle.....	273
10.1.2.1.	Retour sur le choix de l'approche par les logiques institutionnelles.....	273
10.1.2.2.	Les conditions de la compatibilité de deux logiques institutionnelles sont fonctions des pratiques.....	274
10.1.2.3.	Défrichage d'une nouvelle catégorie de travail institutionnel.....	275
10.2.	Apports méthodologiques.....	278
10.2.1.	Méthodologie d'identification de logiques institutionnelles.....	278
10.2.2.	La proposition d'une méthode d'articulation des logiques et du travail institutionnel.....	279
10.2.3.	Les liens entre logiques institutionnelles d'un dispositif et logiques institutionnelles d'un RTO.....	279
10.3.	Implications managériales.....	280
10.3.1.	Implications managériales au niveau de la politique publique.....	280
10.3.2.	Implications managériales au niveau des RTO.....	283
10.3.2.1.	Les enjeux de gouvernance.....	283
	Le nombre de parties prenantes.....	283
	Le degré de formalisme.....	284
	La place de la citoyenneté.....	284
10.3.2.2.	Les enjeux stratégiques.....	285
10.4.	Limites et perspectives de recherche.....	286
10.4.1.	Les limites et pistes d'amélioration de la recherche actuelle.....	286
10.4.2.	La possible extension de la recherche à un domaine corolaire.....	287
10.4.3.	Le potentiel d'enrichissement de plusieurs pans de littérature.....	287
10.4.3.1.	Pistes d'enrichissement de la littérature sur l'action et le management publics.....	287
10.4.3.2.	Pistes d'enrichissement de la littérature néo institutionnelle.....	288
	<b>Conclusion.....</b>	<b>291</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>297</b>
	<b>Annexes.....</b>	<b>317</b>



# La « mise en dispositif » de Réseaux Territorialisés d'Organisations : Quel travail institutionnel à l'œuvre ?

Céline Bourbousson

## Résumé

Notre recherche propose d'appréhender la « mise en dispositif », au sens de Foucault (1977), de projets de polarisation territoriale dans le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS). Nous nous appuyons sur une analyse multi-niveaux qui se décline sous la forme : (1) **d'une enquête qualitative** sur l'élaboration du dispositif Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) par les acteurs nationaux, (2) de **deux études de cas** auprès de deux de ces pôles en région Paca. Plus précisément, nous mobilisons la grille d'analyse du travail institutionnel pour cerner les pratiques mises en œuvre par les deux PTCE pour s'approprier le dispositif dans un contexte de pluralisme institutionnel. Deux niveaux de résultats sont proposés. Le premier revient à éclairer le phénomène de banalisation du dispositif PTCE à l'échelle nationale, qui est d'abord caractérisé par une *logique civique de développement territorial alternatif* qui se voit ensuite remplacée par une *logique gestionnaire de normalisation de l'ESS*. Le second niveau de résultats consiste à caractériser les modalités d'appropriation de ce dispositif à l'échelle méso des deux cas analysés. Il en ressort que le PTCE qui parvient à survivre et à se développer est celui qui hybride les logiques civique et gestionnaire. Le second PTCE, très façonné par la logique civique, ne parvient pas à pérenniser son activité et suscite un rejet du dispositif, dont il ne partage aucunement l'intention stratégique. Conjuguer une posture critique à une analyse néo-institutionnaliste nous permet de dégager plusieurs apports théoriques. (1) Nous dessinons les contours conceptuels d'un nouveau type de dispositif que nous qualifions de **normalisateur**. (2) L'analyse du travail institutionnel dans un contexte de pluralisme institutionnel met en évidence un nouveau type de pratiques : celles qui ont trait à la **résistance institutionnelle**.

## Abstract

Our research focuses on the adoption of a dispositive (Foucault, 1977) destined to territorial polarization projects in the field of social and solidarity economy. We build on a multi-scalar approach which consists in : (1) a **qualitative survey** of the construction of the Pôle Territorial de Coopération Economique ("Territorial Cluster for Economic Cooperation") policy by national actors, (2) **two case studies** of two of these clusters, selected in region Paca. More specifically, we build on the institutional work theory to characterize the practices deployed by the two TCECs in order to appropriate the dispositive in a context of institutional pluralism. Two levels of results are proposed. The first one sheds light on the banalisation process of the TCEC dispositive at the national level, which is first dominated by a *civic logic of alternative territorial development* that is then effaced by a *managerial logic of normalization of SSE*. The second level of results consists in characterizing the modalities of appropriation of this dispositive at the meso scale of the two clusters analysed. It appears that the TCEC which manages to survive and develop is the one that hybridizes the civic and managerial logics. The other one, particularly shaped by the civic logic, doesn't manage to perpetuate its activities and implies a reject of the dispositive, since it doesn't share its strategic intention. Combining a critical approach and a neo-institutionalist analysis leads to several theoretical contributions. (1) We draw the outlines of a new type of dispositive that we conceptualize as a **normalizing dispositive**. (2) The analysis of institutional work in a context of institutional pluralism highlights a new type of practices : the ones which deal with **institutional resistance**.