

Les pôles territoriaux de coopération économique : catalyseurs de coopérations improbables, mais fécondes

par

■ **Françoise Bernon** ■

Déléguée générale du Labo de l'économie sociale et solidaire

■ **Laurent Fraisse** ■

Socio-économiste, membre associé au Laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique (LISE)

En bref

Reconnus à travers l'article 9 de la loi relative à l'économie sociale et solidaire de juillet 2014, les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) sont plus de 160 en France. Constitués par des acteurs de terrain qui s'associent autour d'un projet économique commun pour favoriser le développement territorial, leurs domaines d'activité sont divers et adaptés au contexte local. Les PTCE viennent souvent formaliser et mettre en cohérence des projets de coopération développés depuis des années. Après avoir bénéficié de l'intérêt du ministre Benoît Hamon pour l'économie sociale et solidaire, ils cherchent aujourd'hui un second souffle. Le Labo de l'ESS entend jouer un rôle actif pour consolider et promouvoir cette création institutionnelle récente, bien moins médiatisée que les pôles de compétitivité et qui pourtant présente d'incontestables réussites, aussi bien humaines qu'économiques.

Compte rendu rédigé par Éliisa Révah

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien du Collège des Bernardins, Le RAMEAU et l'Institut CDC pour la Recherche, et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} juillet 2018) :

Algoé¹ • Caisse des dépôts et consignations • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

L'économie sociale et solidaire (ESS) est souvent perçue comme hétérogène. Quel est le lien, en effet, entre une banque coopérative et une petite association de quartier, une coopérative d'activité et d'emploi et un groupement d'employeurs? On n'y comprend pas grand-chose et, finalement, on s'intéresse peu à la valeur ajoutée de ces différents acteurs sur les territoires.

Le Labo de l'ESS

Le Labo de l'ESS est un *think tank* qui s'est donné comme objectif de construire, par un travail collaboratif, des axes structurants de l'économie sociale et solidaire, à partir d'initiatives concrètes, innovantes et inspirantes issues des territoires. Nous pensons que l'économie est en transition et que cette transition est indissociable de la personne et de son environnement. Les solutions viendront des territoires. L'ESS est en capacité d'apporter une valeur ajoutée dans le cadre des mutations économiques en cours.

Le Labo de l'ESS a été créé en 2010 dans le but de sortir de la crise par une révision profonde des modes de production et de consommation. Il a contribué, dès sa création, à des événements nationaux et à la rédaction de textes pour le développement de l'ESS. Au sein de ce cercle de réflexion, nous travaillons sur des sujets transverses : le réinvestissement des banques sur les territoires, les nouvelles formes d'emploi, la transition énergétique portée par les citoyens, les échanges économiques en circuits courts et, enfin, les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), qui visent à créer des écosystèmes vertueux au service du territoire. Ces différents sujets nous permettent de faire avancer l'économie sociale et solidaire en accompagnant l'évolution de notre société.

Naissance des PTCE

Les pôles territoriaux de coopération économique sont très jeunes et encore peu connus. En novembre 2010, un hors-série du magazine *Alternatives économiques* intitulé « Pour une autre économie » a présenté les propositions des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Cette publication, à laquelle ont notamment participé Claude Alphandéry, Tarik Ghezali et Laurent Fraisse, a été suivie par les États généraux de l'économie sociale et solidaire en juin 2011. L'analyse d'initiatives originales venues de l'ensemble du territoire a conduit à dégager des expériences de coopération d'acteurs à forte valeur ajoutée et à identifier vingt pôles témoins. C'est ainsi que nous avons organisé, dès 2012, une première Journée nationale des PTCE.

Une institutionnalisation rapide

Tout s'est accéléré avec l'arrivée du ministre de l'Économie sociale et solidaire, Benoît Hamon, qui a fortement soutenu notre démarche et qui a lancé, en juillet 2014, un premier appel à projets interministériel, avec vingt-trois lauréats. En juillet 2014, les PTCE ont été inscrits dans la loi relative à l'ESS. Un deuxième appel à projets interministériel a été organisé, avec quatorze lauréats.

Ces deux appels à projets ont bénéficié chacun de 3 millions d'euros, soit une petite enveloppe financière, mais qui a permis de soutenir le lancement des PTCE. Plusieurs ministères et la Caisse des Dépôts ont participé à ces financements. En outre, ces appels à projets ont permis de sensibiliser les collectivités à cette nouvelle forme de regroupement économique.

Définition des PTCE

L'article 9, alinéa I, de la loi relative à l'ESS stipule que : « Les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens

de l'article 1^{er} de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable. »

L'écriture de cet article est issue de la conceptualisation collective menée sous l'égide du Labo de l'ESS. Laurent Fraisse a rédigé la première définition des PTCE. Il faut surtout retenir de cet article de la loi qu'un PTCE est le regroupement de différents acteurs sur un territoire qu'ils ont eux-mêmes défini. Ce territoire n'est en effet pas forcément une région, un département ou une commune : ce peut être un pays, un bassin d'emploi ou une zone à la jonction de deux régions. Le PTCE permet le décloisonnement des acteurs, les organisations de l'ESS s'associant avec des entreprises, des collectivités territoriales, des centres de recherche, d'enseignement ou de formation, pour travailler à une stratégie de mutualisation et de coopération au service d'un projet économique sur le territoire.

Toute initiative ou forme de coopération économique ne peut toutefois pas être considérée comme un PTCE. Les groupements d'employeurs, les groupements d'intérêt économique, les coopératives d'activité et d'emploi, les sociétés coopératives d'intérêt collectif, les groupements économiques solidaires, les pôles de compétitivité et les dispositifs de politique territoriale de l'ESS ne sont pas des PTCE.

Ce que les PTCE apportent de nouveau

La principale caractéristique des PTCE n'est pas seulement la volonté de mutualiser les compétences et les moyens, elle est surtout d'organiser un projet économique structurant pour un territoire en développant le maillage d'acteurs.

Valeurs et opportunités

Les PTCE se réclament de plusieurs valeurs : la coopération, la mutualisation, la création de lien social et la gouvernance démocratique. Chaque structure impliquée poursuit son activité tout en travaillant sur les projets du pôle de coopération. Le Labo a recensé environ 160 PTCE en France. À ma connaissance, les pôles de compétitivité, qui ont pourtant bénéficié de moyens beaucoup plus importants, ne sont que 70. Un PTCE regroupe en moyenne une quinzaine d'organisations.

Les PTCE s'inscrivent dans une grande diversité de secteurs d'activité. Le décloisonnement des acteurs, le travail de coopération et la mutualisation des moyens visent, dans le cadre d'une structuration territoriale, à la création ou à la recréation d'une filière ou d'un secteur d'activité. Ils permettent également de développer l'innovation sociale en analysant les problématiques territoriales. Ils construisent un lien entre les acteurs, lien vertueux pour organiser le territoire, et facilitent du même coup les échanges.

Forces et faiblesses

Au titre des forces de cette nouvelle forme d'organisation des acteurs, il faut citer la capacité d'innovation accrue, une meilleure connaissance du territoire, la complémentarité des compétences entre acteurs, les effets de taille, les réductions de coûts, le déploiement des activités et une efficacité accrue.

Parmi les faiblesses des PTCE, la principale est sans doute l'absence d'une structure d'animation au niveau national. Certains pôles de coopération souffrent d'isolement et souhaiteraient échanger avec d'autres. Au sein de chaque PTCE, le financement de l'animation est également un point crucial : pour animer la coopération, il faut un investissement en temps non négligeable. Pour certains, cette cellule de pilotage a été financée grâce aux appels à projets, mais les modèles économiques doivent être travaillés dans la perspective d'une pérennisation de l'organisation. Concilier les intérêts de chacun n'est pas non plus chose facile. La coopération n'est pas une évidence. Comment former à ce travail d'animation de la co-construction de projet ? Nous constatons que certains PTCE sont pris dans une logique vertueuse de développement, mais que d'autres ont cessé leur activité ou restent fragiles.

Premier état des lieux

Au sein du comité de pilotage national sur les PTCE créé par le Labo de l'ESS, un important travail de caractérisation des pôles de coopération a été fait à travers le groupe Analyse & Connaissance, composé de chercheurs et animé par Laurent Fraisse. Il nous a permis de capitaliser toutes les réflexions et initiatives intervenues depuis le début des pôles de coopération. Nous continuons, au sein du comité de pilotage, à mener un travail de pédagogie, de sensibilisation et de communication sur le dispositif. Il reste toutefois beaucoup à faire pour que la page des PTCE ne se tourne pas d'un jour à l'autre, comme elle s'est tournée pour d'autres formes d'organisation aussitôt créées aussitôt oubliées.

Mesurer l'impact des PTCE

Pour mesurer quantitativement et qualitativement ce que sont les PTCE, il nous est apparu incontournable d'interroger l'ensemble des acteurs qui y participent, quel que soit leur degré d'engagement, de la cellule d'animation au premier cercle des structures à l'origine du pôle jusqu'aux entreprises partenaires. Le Labo de l'ESS a donc construit, en 2016, un premier outil de suivi et d'analyse comprenant une base de données et une plateforme de valorisation dynamique. Cette démarche s'est inscrite dans la continuité des travaux du groupe Analyse & Connaissance destinés à construire une littérature sur les PTCE. Ces travaux, considérés toutefois comme trop exploratoires, devaient être approfondis par une réelle mesure de l'activité des PTCE. Avec cette première enquête d'analyse, nous poursuivions trois objectifs : la capitalisation de données quantitatives et qualitatives relatives à 2015, l'analyse de premières tendances et une évaluation d'impact. Notre souhaitons également créer un espace numérique pour suivre les évolutions des PTCE, mais le projet n'a pas encore abouti.

Résultats de l'enquête d'analyse des PTCE

Nous avons retenu 24 PTCE sur les 50 qui ont accepté de répondre à nos questions, soit 187 structures, parmi lesquelles 57 % d'associations et 17 % de SARL ou SCIC (on notera le chiffre assez faible de structures à statut commercial). Les pôles de coopération s'inscrivent à 24 % dans le secteur des éco-activités – ce qui vient contredire l'a priori selon lequel l'ESS se concentrerait sur les problématiques sociales au détriment du développement économique – et à 24 % dans une activité liée à l'emploi. Les PTCE sont souvent initiés par des structures d'insertion par l'activité économique qui décident de développer une activité source de débouchés durables en matière d'emploi. D'ailleurs, 10,4 % des équivalents temps plein de ces structures sont investis directement dans les activités des PTCE. Viennent ensuite le secteur de l'alimentation et de l'agriculture durable (20 % des organisations), puis les secteurs de la culture et des industries créatives (19 %). Certaines activités de l'ESS n'ont pas encore mobilisé les PTCE : le secteur sanitaire et social, les loisirs et le sport, la banque et la finance, les mutuelles de santé.

S'agissant des mutualisations recherchées par les structures qui rejoignent le pôle de coopération, contre toute attente, la première n'est pas celle des moyens, des locaux et des outils, mais celle des compétences (79 %). Viennent ensuite la mutualisation des connaissances (76 %), des lieux (58 %) et des moyens matériels (44 %). L'impact de ces mutualisations a également été mesuré. Elles permettent, pour 68 % des PTCE interrogés, d'offrir de meilleures réponses aux demandes non couvertes, pour 71 % d'entre eux de proposer des biens et des services de meilleure qualité, pour 78 % de favoriser la visibilité locale de l'ESS, et pour 81 % de développer une filière ou un secteur d'activité.

Toutes les structures réunies dans un PTCE ne travaillent pas ensemble. Nous avons donc demandé aux 24 pôles interrogés combien de coopérations ils ont organisées dans l'année et sur quels sujets. Sur les 819 coopérations comptabilisées en 2015, plus de quatre ont été réalisées par chaque membre avec au moins un autre membre. Ces coopérations sont de nature commerciale à 86 % ou stratégique à 85 %.

Enfin, pour 47 % des PTCE interrogés, le pôle de coopération a permis de favoriser le développement d'une proximité entre les acteurs. Ils soulignent également un impact qualitatif positif sur les relations professionnelles et les échanges (59 %) ainsi que sur les activités (55 %), le PTCE permettant de répondre de manière innovante aux besoins du métier. On constate également une plus-value financière pour les entreprises à activité marchande :

en moyenne, 8,2% de leur chiffre d'affaires a été généré grâce à leur appartenance au pôle. L'organisation en PTCE apporte donc de nets bénéfices, à la fois quantitatifs et qualitatifs, aux structures qui y adhèrent.

Trois exemples de PTCE

Dans la vallée de l'Arve, c'est la crise du décolletage qui a conduit à la création d'un PTCE. Sur ce territoire qui utilise beaucoup le bois, il n'existait pas d'organisation collective d'approvisionnement. Répondant du même coup à la question de l'habitat durable et écologique, les collectivités ont aidé à recréer une filière bois avec l'ensemble des acteurs de la vallée. Les structures d'insertion et les organismes de formation à la menuiserie, destinés aux jeunes, se sont regroupés. Les producteurs forestiers, auparavant cantonnés dans le bois de chauffage, se sont tournés vers le bois de construction.

Du côté du Havre, le PTCE a permis de travailler la mobilité sur le littoral, jusque-là négligée et déconnectée de la question des transports. Pour répondre aux besoins, les associations proposaient des solutions (garage solidaire, covoiturage, vélos), mais chacune agissait dans son coin. Total a financé une analyse des besoins de mobilité sur le territoire. L'ensemble des acteurs ont travaillé de concert pour améliorer la prise en compte des problématiques de travail, de transport et de soins dans la région.

Dans le pays de Figeac¹, les agriculteurs redynamisent leur territoire grâce à la coopération. Avant le PTCE, ils travaillaient en coopérative pour mutualiser les achats, mais ils ont progressivement approfondi leur collaboration. Ils ont monté trois magasins pour vendre leurs produits et travaillent sur la transition énergétique. Ils collaborent avec les centres d'apprentissage locaux et viennent de créer une crèche pour répondre aux besoins de garde d'enfants.

Les défis à venir

Le principal défi qui attend demain les PTCE est le financement de la cellule d'animation, vitale pour la construction et la pérennisation du pôle. Ils devront également s'efforcer d'élargir la coopération entre les acteurs et de renforcer celle avec les entreprises classiques. Enfin, il est important de favoriser le décloisonnement des PTCE et la construction d'un modèle économique.

Afin d'aider à relever ces défis, le Labo de l'ESS a formulé des propositions. Plusieurs possibilités existent pour financer la cellule d'animation : une cotisation de chacun des membres, des aides de la collectivité ou un pourcentage sur le chiffre d'affaires. Nous pensons par ailleurs qu'il faut développer les communautés de pôles et nous travaillons à un site internet pour stimuler leurs échanges. Il faut aussi déployer l'accompagnement des initiatives PTCE, mieux les intégrer dans les politiques publiques, soutenir une démarche nationale d'analyse et d'étude, et, enfin, poursuivre le travail de capitalisation réalisé par le Labo en engageant la construction d'une plateforme de données dédiée aux PTCE.

■ Exposé de Laurent Fraisse

En tant que regroupements de coopération territoriale multi-parties prenantes, les PTCE ont trois originalités par rapport aux formes plus connues d'organisation que sont les pôles de compétitivité et les clusters.

1. Dominique Olivier, « [Fermes de Figeac, de la coopérative agricole à la fabrique de territoire](#) », séminaire Économie et sens de l'École de Paris du management du 19 avril 2017.

Des regroupements originaux

La première originalité des PTCE est qu'ils sont initiés par des structures de l'économie sociale et solidaire. Il est important de le souligner pour deux raisons : d'une part, les structures de l'ESS ont été peu présentes dans les formes classiques de la coopération économique territoriale telles que les systèmes productifs locaux, les clusters ou les pôles de compétitivité; d'autre part, les PTCE viennent poser le principe coopératif non pas comme un principe de gestion et de gouvernance propre à l'ESS, mais comme un principe externe de développement territorial, voire de régulation économique locale.

La seconde originalité des PTCE est qu'ils sont un opérateur de décloisonnement de l'ESS : non seulement ils font coopérer les structures de l'ESS entre elles, mais ils les font aussi travailler avec le tissu économique local, les collectivités territoriales et les centres de recherche. Il faut toutefois préciser que l'on ne retrouve pas, dans les pôles de coopération, toutes les structures de l'ESS. Y sont représentées les TPE et les PME plutôt que les grosses entreprises de l'économie sociale (mutuelles, banques coopératives). On constate donc une forme de fragmentation de l'ESS et une volonté, avec les PTCE, d'aller au-delà d'un soutien à l'émergence et à l'innovation en proposant une voie possible pour un changement d'échelle et pour la consolidation du tissu de TPE et de PME de l'ESS, fortement présentes dans les territoires.

Troisième originalité, les PTCE portent sur des activités de coopération ancrées territorialement. La logique d'implantation et de localisation des entreprises de l'ESS ne revêt pas uniquement des caractères économiques : ce ne sont pas seulement la qualité du marché et des infrastructures, ou le coût des facteurs de production, qui expliquent pourquoi des activités se créent ici ou là. Il y a aussi la volonté de redynamiser des territoires où les gens vivent et travaillent. Le développement des activités de l'ESS sur le territoire national se polarise beaucoup moins sur les métropoles que les autres secteurs de l'économie. Les implantations territoriales des PTCE sont variées : à Romans² dans la Drôme (Pôle Sud Archer), dans des territoires en désindustrialisation (Florange e2i), dans des territoires ruraux (L'Écopôle alimentaire de la région d'Audruicq dans le Pas-de-Calais) et dans des métropoles (Initiatives et Cité à Lille, Les imaginations fertiles à Toulouse).

Les PTCE ont deux autres spécificités. Comme les clusters et les pôles de compétitivité, ils sont fondés sur l'idée selon laquelle, en favorisant les échanges et les synergies au sein d'un pôle, on atteint la taille critique nécessaire pour générer des projets économiques et de l'innovation. Néanmoins, les PTCE viennent souvent structurer et rendre visibles des processus de coopération plus anciens. Comme à Figeac, ils témoignent d'une histoire et d'un apprentissage de la coopération depuis un premier projet qui a permis de construire la confiance au sein d'un réseau d'entrepreneurs, autour duquel vont s'agglomérer, au fil du temps, différents milieux économiques locaux. Bien souvent, dans un PTCE, la coopération ne tombe pas du ciel.

La finalité de la coopération économique est également une spécificité des PTCE. Conformément à l'état d'esprit de l'ESS, la coopération est au service d'un développement local durable alors qu'elle vise, dans les pôles de compétitivité, l'innovation technologique et une meilleure insertion des territoires dans la compétition internationale. Les pôles de coopération privilégient les enjeux de transition écologique et énergétique, et de réduction de la fracture territoriale.

Définition et institutionnalisation

Un PTCE n'est ni un pôle de compétitivité, ni un regroupement professionnel d'entreprises, ni une agence de développement. Il est important de le faire comprendre aux collectivités territoriales qui voient souvent en lui un dispositif public de développement. Le PTCE n'est pas une soucoupe volante que l'on pose tout à coup sur un territoire; c'est un processus de coopération qui se structure.

2. Christophe Chevalier, « [Faire renaître la chaussure à Romans](#) », séminaire Aventures industrielles de l'École de Paris du management du 19 avril 2016.

Qualifier les PTCE

L'enjeu aujourd'hui, faute d'un dispositif national d'accompagnement et d'évaluation, est la qualification des PTCE. Qui certifie que tel regroupement d'entreprises issues de l'ESS est un pôle de coopération? Plusieurs sources de légitimité s'entrecroisent. Il existe une charte des PTCE, initiée par le Labo de l'ESS, soit une sorte de reconnaissance entre pairs signée par une soixantaine de PTCE. Il y a aussi les pouvoirs publics. Avant la loi relative à l'ESS, des collectivités territoriales et des régions ont eu un rôle de catalyseurs et de financeurs de projets de coopération, qualifiés ensuite de PTCE. Enfin, les études des chercheurs jouent un rôle important dans le processus de qualification des pôles.

Dans les débats sur leur définition, l'une des questions importantes est de savoir s'il existe une hiérarchie des parties prenantes. Autrement dit, un PTCE, est-ce d'abord, comme l'a voulu le législateur, une coopération entre les entreprises de l'ESS et les autres, avec la volonté de décloisonner économiquement, à partir des territoires, l'économie sociale et solidaire? Ou est-ce aussi une coopération entre les entreprises de l'ESS, les collectivités territoriales et les centres de recherche?

Le succès de l'institutionnalisation

En 2014, les appels à projets de l'État ont eu un effet performatif très fort d'institutionnalisation. Ils sont venus formaliser une démarche endogène à l'ESS, de nombreux regroupements de coopération territoriale ayant émergé les années précédentes et choisi de s'appeler "pôles" pour tenter de qualifier par eux-mêmes ce qui se passait dans leur territoire. Ainsi, le Pôle Sud Archer à Romans a pris ce nom avant même que la notion de PTCE apparaisse. Les politiques locales de l'ESS en cours depuis vingt ans et le soutien des élus locaux ont joué un rôle important dans l'émergence des initiatives. Ces dernières étaient aussi une réaction aux pôles de compétitivité puisqu'elles entendaient démontrer que d'autres formes de coopération méritaient d'être soutenues, avec des entreprises de plus petite taille, dans le secteur des services, en faveur de l'innovation sociale.

Le succès de l'institutionnalisation s'explique aussi par la présence d'un inter-réseau qui a diffusé les expériences et fait remonter les initiatives. Elle a en outre constitué un horizon mobilisateur qui a fédéré les différentes sensibilités de l'ESS. La démarche a intéressé les acteurs du développement territorial. Enfin, le ministère de l'Économie sociale et solidaire de Benoît Hamon a constitué une fenêtre d'opportunité politique au moment où un plaidoyer se structurait.

Morphologie du PTCE

Dans la typologie des organisations économiques, les PTCE proposent une forme intermédiaire de groupement, entre le réseau d'entreprises, où chacune garde son indépendance en matière de gouvernance, et le groupe, issu de la fusion de plusieurs sociétés par prise de participation hiérarchique de l'une sur les autres. Dans le pôle de coopération, chaque entité conserve son projet, mais la mutualisation et la coopération peuvent conduire à des participations croisées dans les conseils d'administration.

Pour faire un PTCE, il faut en moyenne 10 à 25 structures membres. Compte tenu de l'imbrication des différents cercles d'appartenance, il n'est pas toujours facile de tracer la frontière entre le dedans et le dehors du pôle. La dynamique de projet de territoire réunit des compétences et des entreprises qui sont par nature variables. Au noyau dur d'entreprises qui collaborent depuis plusieurs années se joignent un certain nombre de partenaires qui s'insèrent, à leur rythme, au processus de coopération. Les organisations de l'ESS sont au cœur de la genèse et du pilotage des PTCE. Les autres parties prenantes, entreprises, collectivités territoriales ou centres de recherche, sont présentes dans le second cercle.

Tous les PTCE ne s'organisent pas autour d'un lieu mutualisé. Le partage d'un espace commun est moins l'élément structurant et déclencheur du pôle de coopération qu'une étape ou un aboutissement dans un processus de coopération. Ainsi, les structures regroupées dans le PTCE Pôle Sud Aquitaine coopéraient depuis quinze ans, mais ce n'est qu'il y a deux ans qu'elles ont inauguré un lieu physique qui accueille plusieurs d'entre elles. Le PTCE

préexistait donc au lieu. On observe par ailleurs une tendance assez forte des pôles de coopération à animer des tiers lieux, de type fablab, pépinières d'artisans ou coopératives d'activité et d'emploi. Les PTCE sont donc également des lieux qui accueillent des entrepreneurs, des résidents ou des personnes en insertion, au-delà de la coopération entre entrepreneurs et salariés des structures. Cette articulation entre lieux mutualisés et lieux collaboratifs du territoire mérite d'être soulignée.

Les formes diverses de la coopération

Les travaux qualitatifs menés par le Labo de l'ESS, avec le soutien de l'Institut CDC pour la Recherche, ont montré qu'il existe trois niveaux de coopération entre structures au sein des PTCE : les ressources, les compétences et les fonctions support. Une à trois personnes par structure s'impliquent vraiment dans les activités de coopération, qui reposent donc autant sur les relations de personnes que sur la proximité organisationnelle. C'est à la fois une force et une faiblesse, tout changement dans les équipes pouvant déstabiliser la dynamique.

Plusieurs formes de coopération autour de projets économiques sont également à distinguer. La première est celle des coopérations bilatérales. Le PTCE Le PHARES, à L'Île-Saint-Denis, destiné à l'origine à héberger des structures d'insertion et des associations du secteur de l'écologie, a créé récemment la structure Les Alchimistes autour d'un projet de recherche et développement (R&D) ambitieux, qui vise à collecter et à composter les biodéchets en ville. Trois des quinze entités du PTCE Le PHARES sont à l'origine de ce projet.

Deuxième forme de coopération, le PTCE en tant que tel propose une offre de biens et de services au territoire. Grâce à sa taille critique, il est en mesure de répondre à des appels d'offres auxquels des entreprises seules ne pourraient pas concourir. Ainsi, le PTCE Culture & Coopération de Saint-Etienne, aujourd'hui disparu, a joué un rôle d'intermédiaire dans l'organisation d'un festival de cinéma d'animation, à la demande de la collectivité. Sans la vingtaine d'entreprises et d'associations des arts et de la culture qui composaient le pôle, cet événement n'aurait pas pu avoir lieu.

Enfin, troisième forme de coopération, le PTCE peut avoir une fonction de R&D et d'innovation. Le PTCE Matières et Couleurs du Lubéron fait vivre les savoir-faire dans le domaine de la production de couleurs. Il organise tous les deux ans un colloque scientifique avec le CNRS et a ouvert un centre de formation avec des universités locales. Il témoigne de la capacité des PTCE, autour d'une thématique et d'un territoire, à initier des démarches prospectives et à qualifier des processus.

Gouvernance et fonctionnement économique

Il existe deux configurations types s'agissant des modalités de gouvernance des pôles de coopération. La première relève d'une gouvernance classique, le PTCE se structurant autour d'une association ou d'une société coopérative d'intérêt collectif. La seconde repose sur une animation déléguée à la structure fondatrice. C'est le cas du groupe Archer, qui anime le PTCE Pôle Sud Archer, ou du Comité de bassin d'emploi du Seignanx pour le Pôle Sud Aquitaine. Il n'y a pas, dans les PTCE, de mise à égalité de l'ensemble des entreprises parties prenantes, mais un noyau dur de leaders coopératifs qui sont en capacité de rassembler et de décloisonner les compétences et les milieux économiques du territoire. On constate une autonomisation progressive de la cellule d'animation, avec un ou deux équivalents temps plein.

Quant au fonctionnement économique des pôles de coopération, il représente un enjeu complexe, qui doit s'analyser à plusieurs niveaux. Le premier est celui du fonctionnement de la cellule d'animation. Comment financer les fonctions de coordination et d'animation? Cette question reste entière. Les pôles de compétitivité s'y sont heurtés également et ont eu bien souvent recours aux financements publics. L'économie de chacun des membres du PTCE doit également être examinée. Le PTCE apporte-t-il une plus-value en termes de chiffre d'affaires? Par ailleurs, il faut analyser la capacité du pôle à créer de nouvelles activités et une offre de services. Il s'agit donc ici de la comptabilité propre du PTCE indépendamment de chacun des membres. Enfin, il convient d'examiner les effets d'entraînement du pôle de coopération sur le territoire en termes d'emploi, d'activité ou d'innovation.

Il y a donc plusieurs niveaux à prendre en compte dans l'analyse économique des PTCE, qui sont des formes d'économie hybrides mobilisant à la fois des ressources internes (cotisations, refacturations de services, loyers, investissements dans des projets) et des aides publiques. Les pôles de coopération apportent-ils un appui à la coopération économique territoriale et transforment-ils leur savoir-faire en prestations de services? Ont-ils, en tant que développeurs du territoire, une fonction d'intérêt général? Ces questions font débat. En tout état de cause, les PTCE génèrent des contributions non monétaires très importantes : la coopération y est d'abord une mise à disposition de leur temps par des personnes qui se consacrent à des montages de projets auxquels elles croient, et dont le retour sur investissement reste à évaluer.

Débat



La genèse d'un PTCE

Intervenant : *Imaginons un PTCE qui réussit. Pourrait-il être répliqué dans un autre territoire?*

Françoise Bernon : Comme nous l'avons dit, les pôles de coopération viennent souvent prolonger un processus ancien et une histoire commune. Dès lors, il paraît difficile de plaquer l'organisation d'un PTCE sur un autre territoire. En revanche, formaliser, conceptualiser et faire connaître la démarche peut aider certains groupements à se constituer en PTCE. Il s'agit moins de répliquer que d'échanger les savoirs entre pôles. C'est toute la question du pôle d'animation national que vous soulevez.

Int. : *Le pôle de coopération couronne-t-il toujours l'évolution d'un projet coopératif ancien? N'avez-vous pas observé, lors des appels à projets, des PTCE qui se sont auto-décrités? En d'autres termes, est-ce le PTCE qui crée la collaboration ou la collaboration qui crée le PTCE?*

F. B. : Cette question est au cœur des travaux du Labo. Dans l'ESS, les acteurs agissent indépendamment des politiques publiques, pour ce qui leur paraît important, avec la volonté de travailler et d'innover ensemble. Le fait de formaliser les PTCE a permis de mettre en avant des formes d'organisation qui ne portaient pas de nom auparavant. Les premiers pôles se sont organisés sans même savoir qu'ils étaient des pôles de coopération. Néanmoins, si les PTCE sont nés d'un processus ancien dans l'histoire des acteurs, leur consolidation et leur formalisation nécessitent un travail d'analyse pour obtenir une politique publique.

Laurent Fraisse : Les PTCE proposent un mixte entre une coopération en valeur et une coopération par intérêt. Au sein d'un pôle, les acteurs partagent souvent une même conception du développement territorial, sous l'impulsion de leaders porteurs de valeurs fortes, tels que Christophe Chevalier (groupe Archer) ou Dominique Olivier (Fermes de Figeac). Pour qu'un PTCE se développe, il faut également que chacune des structures y ait un intérêt et perçoive un retour sur investissement au temps passé à la coopération et à l'investissement de moyens sur le territoire.

Entre les PTCE historiques et les PTCE créés par opportunité, les premiers sont les plus répandus. Je n'ai pas mené d'évaluation sur les seconds, mais je pense qu'il existe deux cas de figure : celui où les pôles ont échoué car leur projet, convaincant sur le papier, n'était pas assez solide; celui où les PTCE ont su, à partir des appels à projets, créer une dynamique. Le PTCE Florange e2i, créé par un entrepreneur de territoire autour d'un projet d'écologie industrielle, est dans ce cas.

Int. : *Quels sont, selon vous, les facteurs clés de succès d'un PTCE ?*

L. F. : La présence d'un leader coopératif, "entrepreneur de territoire", ou d'un noyau dur d'entrepreneurs, est évidemment importante, tout comme la capacité à produire une vision du développement territorial qui entraîne les autres. La volonté de décloisonner les secteurs est également essentielle. Les PTCE constituent par ailleurs l'une des voies de transformation des structures d'insertion par l'activité économique. En créant des débouchés et des emplois, ils permettent en effet à ces acteurs de dépasser leur simple rôle d'intermédiaire sur le marché du travail. Enfin, un événement externe catalyseur peut constituer un facteur déclencheur. Ainsi, le PTCE Ecopya, en Normandie, s'est formé après la mise à disposition d'un site en 2009, devenu depuis l'éco-domaine du Bouquetot.

L'État et l'économie sociale et solidaire

Int. : *Avec les appels à projets, l'État ne s'est-il pas débarrassé de la question des PTCE ? « C'est mon affaire, mais je ne sais pas comment m'y prendre. La DATAR n'a pas marché. Je vous donne un peu de sous et débrouillez-vous. »*

L. F. : Le soutien des pouvoirs publics au développement des PTCE a en effet été incomplet et nous en payons aujourd'hui le prix. Outre la faiblesse des montants alloués au regard du financement des pôles de compétitivité, le principal déficit d'investissement a concerné la politique d'accompagnement, d'animation et d'évaluation au niveau national. Un véritable travail d'échange de compétences entre PTCE n'a eu lieu que de manière ponctuelle et "bricolée" par le Labo de l'ESS ou les réseaux initiateurs de la démarche. L'État a investi sans continuité, alors que les pôles de compétitivité ont bénéficié de dix ans d'investissements publics. C'est pour cette raison que le Labo de l'ESS, avec l'aide de l'Institut CDC pour la Recherche, se mobilise aujourd'hui.

Int. : *Les économistes classiques ont tendance à considérer l'économie sociale et solidaire comme secondaire. Or, ce sont eux qui conseillent les responsables politiques. Les PTCE ont bénéficié de la nomination de Benoît Hamon, mais la dynamique est retombée depuis. Tant que les économistes ne prendront pas le sujet au sérieux, on peut douter que des progrès notables puissent intervenir.*

F. B. : Concernant le rôle de l'État, la position de l'ESS est ambivalente. Nous demandons une plus grande reconnaissance, mais nous ne voulons pas être soumis au cadre rigide des appels à projets rédigés par l'État. Un pôle de coopération se construit par étapes, dans le temps. Nous sommes donc pris entre deux feux : le besoin de moyens et le désir de rester indépendants. L'ESS est toutefois mieux reconnue, mais nous craignons que ses valeurs ne soient récupérées.

Int. : *Christophe Chevalier est passé pour un traître à la cause de l'ESS après avoir appelé à la coopération avec les entreprises, comme si nul autre que les associations et les coopératives ne pouvait la défendre. L'une des vertus des PTCE, en favorisant la coopération entre l'ESS, les entrepreneurs sociaux et les entreprises, est de permettre des évolutions douces dans les relations entre acteurs. Les tensions sont-elles toujours aussi vives aujourd'hui ?*

L. F. : Non, il y a moins d'injonctions désormais sur la norme à appliquer en interne. À leur création, les PTCE ont fait l'objet d'un débat sur les parties prenantes à privilégier : devaient-ils être décloisonnés du tissu économique classique et/ou permettre de coopérer différemment avec les collectivités publiques autour de services d'intérêt général locaux ? La diversité des expériences a permis de désamorcer les a priori et a abouti à une coexistence productive des différentes formes de PTCE. Certains, comme celui de Christophe Chevalier, sont très connectés au milieu entrepreneurial local, et d'autres sont avant tout issus de la coopération interne à l'ESS.

Développer le tourisme aux Mureaux

Jean-Marc Semoulin (Vivre les Mureaux) : *J'aimerais vous apporter mon témoignage sur la création du PTCE [Vivre les Mureaux](#). Je suis directeur d'une structure d'insertion de la ville et j'ai pris conscience, il y a deux ans, que nos excellents résultats ne seraient pas suffisants face à un taux de chômage de 20 %. Il fallait agir si nous*

ne voulions pas aller dans le mur. Une conférence sur le tourisme a été l'élément déclencheur : pour les Français, faire du tourisme, c'est toujours partir loin de chez soi. Je me suis demandé ce que cela changerait s'il y avait du tourisme aux Mureaux. En fait, cela changerait tout !

Pendant six mois, j'en ai parlé autour de moi. D'abord, les gens ont ri, puis les idées ont jailli. Nous avons découvert que notre ville avait une richesse incroyable et nous nous sommes lancé un défi fou : transformer la ville par le tourisme et, en sept ans, retrouver le plein emploi. Cela a eu un effet d'entraînement immédiat. La mairie, les associations de quartier, les entreprises, HEC et sept multinationales sont entrées dans la dynamique. La directrice de l'agence Pôle emploi, enthousiaste, nous a invités à présenter notre projet à son personnel un vendredi après-midi. Non seulement l'ensemble des conseillers étaient présents, mais à la fin de la présentation, ils nous ont donné leurs coordonnées personnelles pour donner des coups de main bénévolement le week-end. Ils ont plein d'idées puisque c'est leur métier.

Nous avons connu la structure du PTCE après coup, mais elle nous a aidés à convaincre la mairie en offrant un cadre légal et officiel. Notre territoire a de nombreux atouts, que nous entendons exploiter. Par exemple, la ville possède un terrain d'aviation : il est principalement utilisé par l'Aéroclub de Neuilly et compte 400 adhérents. Nous pensions que les jeunes des Mureaux allaient voler à Paris; en réalité, c'était les patrons qui venaient voler aux Mureaux! Nous leur avons proposé d'organiser des baptêmes de l'air qui survolent la région et passent même au-dessus du zoo de Thoiry. Voilà une offre touristique qui n'a rien coûté à personne³.

3. Jean-Marc Semoulin a présenté les projets menés aux Mureaux lors de la séance intitulée [« Le pari fou du plein emploi par le tourisme... aux Mureaux »](#), séminaire Création de l'École de Paris du management du 12 juin 2018.

■ Présentation des orateurs ■

Françoise Bernon : déléguée générale du Labo de l'ESS. Grâce à une formation sociale et une maîtrise en gestion administration du personnel, elle a démontré qu'il est possible de conjuguer le social et l'entrepreneuriat en développant un bénéfice autant humain qu'économique. Elle dirige le Labo de l'ESS depuis 2011, après avoir dirigé durant treize ans l'entreprise d'insertion ALPE Sarl, dans le domaine de la communication écrite, et créé et développé la filiale Manpower égalité des chances.

Laurent Fraise : socio-économiste, membre associé au Laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique (LISE, CNAM) et cofondateur du Labo de l'ESS. Spécialiste de l'économie sociale et solidaire, il a travaillé depuis son émergence sur les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) avec le Labo ESS où il a mené les premières études sur leur caractérisation et plus récemment avec l'Institut Godin sur les démarches de R&D au sein des PTCE. Il a coordonné, en 2017, un numéro spécial sur le sujet dans la *Revue Internationale de l'Économie Sociale* (RECMA).



Diffusion juillet 2018
