HAL
open science

# Les pôles de coordination de l'économie sociale et solidaire dans un territoire au service de l'innovation sociale et de l'émergence de nouveaux projets : deux exemples dans le Roannais

Myriam Matray, Jacques Poisat

## To cite this version:

Myriam Matray, Jacques Poisat. Les pôles de coordination de l'économie sociale et solidaire dans un territoire au service de l'innovation sociale et de l'émergence de nouveaux projets : deux exemples dans le Roannais. 4th CIRIEC International Research Conference on Social Economy, Social economy on the move..at the crossroads of structural change and regulation, Oct 2013, Antwerpen, France. 20 p. hal-00993134

**HAL Id: hal-00993134**

**https://univ-lyon3.hal.science/hal-00993134v1**

Submitted on 24 Oct 2015

**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.

# LES POLES DE COORDINATION DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE DANS UN TERRITOIRE AU SERVICE DE L'INNOVATION SOCIALE ET DE L'EMERGENCE DE NOUVEAUX PROJETS. DEUX EXEMPLES DANS LE ROANNAIS

**MYRIAM MATRAY**
Docteur en sciences économiques
myriam.matray@gmail.com

**JACQUES POISAT**
Maître de conférences en sciences économiques
CNRS, UMR 5600 Environnement Ville Société – ISTHME
Université Jean Monnet, Saint-Etienne, France
Jacques.Poisat@univ-st-etienne.fr

*Cette étude bénéficie du concours financier de la Région Rhône-Alpes.*

Comme l'approche politique des problèmes économiques par **«** la gouvernance **»** le démontre (Ostrom, 1990), les projets de développement territorial reposent en partie sur la capacité des acteurs à créer, par la délibération (Habermas, 1978) dans l'espace public, de l'intelligence collective (Heurgon, 2006), en mobilisant toutes les parties prenantes, y compris l'Université (Goujon, Poisat, 2011).
L'intelligence économique territoriale se présente sous forme d'un système complexe en perpétuelle construction imbriquant sur une échelle territoriale un partenariat public/privé, une mobilisation des acteurs économiques locaux autour d'un projet de développement durable commun, un processus de mutualisation des savoirs, des informations, des connaissances, des savoir-faire, du *learning by doing*, du *learning by interacting* (B. Lundvall, 1997), des expériences… et ce entre les collectivités territoriales, les investisseurs et aménageurs du territoire, les centres de formation et de recherche, les universités, les entreprises, qui souhaitent se mobiliser autour d'interfaces physiques implantées géographiquement, telles que les **pôles de compétitivité,** qui fédérent ces acteurs pour aider à la réalisation de projets novateurs et vecteurs de compétitivité,.

De même, s'il est aujourd'hui reconnu que l'économie sociale et solidaire (ESS) participe de manière significative à la création de richesse, son développement requiert la collaboration de nombreuses structures et organisations de la société civile**.** Alors que l'on a longtemps prétendu que seule la création de richesses économiques pouvait, via la redistribution, créer de la cohésion sociale, l'étude des initiatives solidaires nous montre que la cohésion sociale est source de richesse économique, y compris dans les régions en reconversion, dans la mesure où ces initiatives, en marge ou en complément du marché et de l'Etat, recourent à un troisième pilier, la société civile, qui est force de propositions et d'actions. Toutefois, ce recours participatif n'est pas automatique car il faut mobiliser toutes les parties prenantes (citoyens, chambres consulaires, élus locaux, entrepreneurs, représentants syndicaux, responsables associatifs, chercheurs …) pour que, dans l'échange et la confrontation, naisse et mûrisse un plan d'actions et se créent des ressources territoriales. Or, la démocratie locale ne se décrète pas et l'intelligence collective nécessite une large mobilisation. Dés lors, la question de la coordination des acteurs, de l'émergence de nouveaux modes de régulation dans les territoires apparaît stratégique, y compris dans le champ de l'économie sociale et solidaire.

C'est ainsi qu'après une longue période d'innovations sociales qui s'est appuyée sur un foisonnement d'initiatives, les organisations de l'ESS s'interrogent actuellement sur leurs modes de structuration, pour à la fois pérenniser/diffuser leurs activités et accroître leurs effets d'entraînement sur les territoires. Dans les quinze dernières années, la structuration a été d'abord recherchée à travers l'organisation d'une représentation politique des acteurs locaux de l'ESS par les Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire et par le développement de politiques de l'ESS dans de nombreux territoires. Mais de nouvelles formes de coordination entre acteurs, entreprises et

collectivités locales se développent aujourd'hui pour mutualiser des moyens et expérimenter de nouvelles règles d'échange et de répartition de la valeur. Par exemple, inspirée des pôles de compétitivité lancés en 2005, la notion de **« Pôles territoriaux de coopération économique »** a émergé récemment sous l'impulsion de plusieurs réseaux de l'ESS. *« 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 »*[1]. En résumé, il s'agit d'une concentration significative d'acteurs, d'entreprises et d'institutions qui décident solidairement de coopérer (faire ensemble) pour créer, sur et au bénéfice d'un territoire, de la valeur économique, qu'il s'agisse de production / distribution de biens et de services, de développement de savoir-faire, de création d'emplois ou de valorisation de ressources locales.

Ces nouvelles formes de coordination de l'économie sociale et solidaire soulèvent maintes questions. Quels sont concrètement les processus citoyens/entrepreneuriaux/institutionnels ainsi que les modes d'inter-coopération que développent aujourd'hui les acteurs de l'ESS pour faciliter l'émergence de projets (économiques, sociaux, culturels…) innovants dans un territoire ? Plus précisément, dans quelle mesure les processus d'émergence des organisations de coordination du type « Pôles territoriaux de coopération économique » influencent-ils les dynamiques territoriales, qu'il s'agisse de la (re)vitalisation d'un territoire ou de la transformation de biens patrimoniaux (naturels et culturels) en ressources territoriales ?

Plus précisément, la présente contribution vise à établir des liens entre la démarche PTCE et l'analyse des aspects institutionnels /organisationnels et des objectifs économiques, politiques et socio-territoriaux des pôles de compétitivité français. Elle s'appuie essentiellement sur deux expériences d'innovation sociale en cours dans la région de Roanne[2], qui ne correspondent pas (encore ?) exactement à la définition d'un PTCE mais s'inscrivent dans une logique de coopération analogue. Il est hors de question ici d'élaborer une esquisse des bonnes pratiques des PTCE, en s'inspirant de l'expérience des pôles de compétitivité. Dans une optique plus macroéconomique, nous souhaitons nous interroger (et émettre des hypothèses) sur la dynamique d'évolution de l'économie solidaire que pourrait favoriser le développement de structures de type PTCE : de quelle évolution de l'ESS la démarche PTCE est-elle potentiellement porteuse ?

Après avoir rappelé les caractéristiques des pôles de compétitivité et des pôles territoriaux de coopération économique et précisé nos hypothèses, nous comparerons les pratiques de coordination / coopération de ces deux types de clusters ainsi que leurs impacts territoriaux.

## 1. DES PÔLES DE COMPETITIVITE AUX PÔLES TERRITORIAUX DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE

Les acteurs et réseaux qui souhaitent développer les Pôles territoriaux de coopération économique font explicitement référence à l'expérience des 71 pôles de compétitivité français labellisés.

### 1.1. Pôles de compétitivité et Pôles territoriaux de coopération économique

D'une manière générale, les **pôles de compétitivité** sont des clusters labellisés pôles de compétitivité par l'Etat français et orientés sur des filières**,** à l'image de la définition de M. Porter où un cluster est

[1] Le Labo de l'Economie Sociale et Solidaire, *Expérimenter et labelliser des pôles territoriaux de coopération économique,* 2010, 15 p (www.lelabo-ess.org).

[2] Le Roannais (158 000 habitants) est situé en France, à 100 kilomètres de Lyon, à l'extrême nord-ouest de la région Rhône-Alpes.

*« un réseau d'entreprises et d'institutions proches géographiquement et interdépendantes, liées par des métiers, des technologies et des savoir-faire communs… »* (M. Porter, 1998).
Dès lors, une place prépondérante est donnée à l'**innovation** et à la relation spécifique entre recherche et industrie qui entraîne les acteurs dans une dynamique collective autour d'un réel ancrage géographique. Le pôle de compétitivité « français », retenu par le gouvernement en 2005, affiche officiellement cette relation au territoire et insiste sur cette dimension géographique et innovante du réseau d'acteurs: *« Un pôle de compétitivité est la combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées engagés dans une synergie autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organise autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché et doit rechercher une masse critique pour atteindre une compétitivité et une visibilité internationale »*. (N. Jacquet et D. Darmon, 2005)

Or, les politiques nationales d'aménagement et de développement des territoires, à travers notamment les pôles de compétitivité, qui recherchent avant tout des avantages compétitifs sur les marchés mondiaux et l'implantation de filières industrielles à « haut potentiel de croissance », négligent la richesse des pratiques de coopération économique territoriale initiées par l'ESS. Les principaux réseaux de l'ESS en France ont donc estimé que le développement des **pôles territoriaux de coopération économique** requiert aujourd'hui un cadre national de reconnaissance et de soutien par un financement adapté pour démultiplier les projets.

A la suite des travaux de repérage des PTCE engagés en 2010 par le Labo de l'ESS, les « cahiers d'espérance », rédigés dans la dynamique des Etats généraux de l'Economie Sociale et Solidaire, entre janvier et juin 2011, ont mis en évidence, sous la thématique « Coopérer, mutualiser », les multiples initiatives de coopération et de mutualisation économiques initiées par l'ESS dans les territoires : groupements d'entreprises, pépinières solidaires, conventions et réseaux d'affaires, foires de l'ESS, plate-forme régionale d'approvisionnement…et clusters solidaires, PTCE. Il a notamment été proposé d'expérimenter une démarche nationale d'expérimentation des PTCE, en impliquant tant les acteurs et réseaux de l'ESS que les pouvoirs publics. C'est ainsi qu'à l'initiative du Labo de l'ESS et des principaux réseaux représentant diverses sensibilités qui traversent l'ESS en France[3], a été lancé, fin 2011, un appel à projet pour « valoriser et développer les PTCE ». Ce dernier a remporté un vif succès avec près de 150 réponses, comprenant de nombreux projets de coopération et de mutualisation (107 dossiers de PTCE « opérationnels » ou « à développer ») et des manifestations d'intérêt (40 dossiers) qui émanaient de particuliers, réseaux d'acteurs ou collectivités locales : pôles multi-activités, pôles filières mais aussi pépinières d'entreprises et lieux mutualisés, plates-formes professionnelles, centres ressources, dispositifs de politique territoriale de l'ESS. Le comité de pilotage a retenu 21 pôles témoins, qui sont destinés à jouer le rôle de référent pour les autres projets.
D'origines diverses (entreprises, citoyens, collectivités locales), ces pôles poursuivent de nombreux objectifs, que les promoteurs de la démarche ont rappelés dans l'appel à projet : mutualisation de ressources / compétences / financements, recherche d'une taille critique, développement de groupes intégrés d'entreprises ESS, reprise / localisation d'activités dans un territoire, stratégies équitables de distribution / commercialisation, innovations sociales, structuration d'une filière ou d'un secteur dans un territoire, ouverture à des projets et partenariats locaux avec des entreprises, des collectivités locales et des centres de recherche.
De plus, le Labo de l'ESS a créé, sur son site web, un espace dédié et une première rencontre nationale des PTCE a réuni, à Paris le 25 juin 2012, prés de 300 participants (responsables de pôles, entrepreneurs sociaux, élus locaux, représentants des réseaux, chercheurs…), démontrant que ces pôles ne sont plus des pratiques isolées.

Nous formulons l'hypothèse que les problèmes de régulation observés dans les pôles de compétitivité peuvent fournir des clefs pour l'interprétation de la dynamique de fonctionnement des pôles territoriaux de coopération économique. Cependant, même si ces pôles présentent des similitudes au niveau des outils utilisés, des modes de coordination / coopération formelle et informelle mis en œuvre, on ne saurait ignorer les différences significatives entre les deux types de clusters, comme le montre, en résumé, le tableau ci-après.

[3] Réseau des Territoires pour l'Economie Solidaire (RTES), Conseil National des Chambres Régionales à l'Economie Sociale et Solidaire (CNCRES), réseau COORACE, Mouvement pour l'Economie Solidaire (MNES).

**Tableau 1 : différences entre pôles de compétitivité et PTCE**

| | **POLES de COMPETITIVITE** | **P.T.C.E.** |
|---|---|---|
| **Finalités** | Croissance économique | Développement local durable |
| **Démarche** | descendante (*top down*) | ascendante (*bottom up*) |
| **Filières** | - Spécialisés sur une filière industrielle<br>- Centrés sur nouvelles productions (haute technologie) et/ou filières industrielles | - Valorisation de ressources locales diversifiées<br>- Diversité sectorielle (filières traditionnelles, services d'intérêt général, circuits courts, mobilisation de l'épargne local…) |
| **Innovations** | technologiques | sociales (socio-économiques) |
| **Financement** | national, collectivités locales, programmes de recherche nationaux (ANR) | Collectivités locales, pas de financement national |
| **Acteurs** | Groupes multinationaux, PME, organismes de recherche nationaux | TPE, PME, réseaux locaux d'acteurs, collectivités locales, formations universitaires et centres de recherche régionaux |
| **Gouvernance** | Autonome par entreprises, experts, élus<br>Logique technocratique | Autonome avec participation de citoyens, entreprises, collectivités locales<br>Logique démocratique / délibérative |
| **Territoire** | Territoire = tremplin pour devenir leader économique = ressource pour le pôle de compétitivité | Ancrage territorial des activités économiques pour mieux répondre aux besoins des populations locales<br>PTCE = ressource pour le territoire |

Sources : Le Labo de l'ESS, *Expérimenter et labelliser des pôles territoriaux de coopération économique,* 2010.
MATRAY M., *Le dynamisme d'évolution des pôles de compétitivité territoriaux. Approche territorialisée de l'écosystème des pôles de compétitivité en France,* Thèse Sciences économiques, Université Lyon 3 , 2010.

### 1.2. Initiatives roannaises

Pour enraciner notre analyse sur des réalités de terrain, nous nous référerons essentiellement à deux expériences d'innovation sociale actuellement en cours dans la région de ROANNE et qui, sans être (encore ?) labellisées PTCE, s'inscrivent dans la même démarche de coopération / coordination. En tant que chercheurs, nous suivons ces initiatives dans le cadre d'un projet « Université Citoyenne et Solidaire » (UCS) financé par la Région Rhône-Alpes et conduit en partenariat entre l'Université Jean Monnet de Saint-Etienne et le Conseil Local de Développement du Roannais[4] ; le but général de ce projet étant de co-construire, avec l'ensemble des parties prenantes, la préfiguration d'une « plate-forme d'émergence citoyenne d'activités dans le Roannais».

1) La première expérience est une démarche collective initiée par une institution publique en application du programme politique des nouveaux élus locaux.

Depuis 2009, la Communauté d'agglomération du Grand Roanne, en application de ses orientations politiques, s'est engagée dans un programme d'appui au développement des entreprises (associations, coopératives, mutuelles) qui se reconnaissent dans l'économie sociale et solidaire (PROGRESS : programme roannais pour l'économie sociale et solidaire), avec le soutien actif de la Région Rhône-Alpes et de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire. Construit avec plus de 200 acteurs du territoire, ce programme formule une série de propositions d'actions qui concernent tant la reconnaissance des structures de l'ESS que l'accompagnement des projets collectifs ou la recherche de financements. La dynamique ainsi initiée a fait apparaître le besoin de créer, dans le Roannais, un pôle ressources, espace de coordination des structures de l'ESS.

[4] Le CLD (85 membres) est l'instance de démocratie participative qui représente la société civile au sein du syndicat mixte « Roannais, Pays de Rhône-Alpes ».

C'est ainsi qu'est née une nouvelle association, POLLENS (Pôle local pour une économie nouvelle sociale et solidaire), qui vise à organiser l'intervention des réseaux de l'ESS sur le Roannais et assurer un accompagnement des projets, en ce qui concerne tant le financement et l'ingénierie que la recherche de partenaires et la formation. Pollens s'est ainsi donnée 4 objectifs:

- FÉDÉRER des acteurs de l'ESS pour favoriser l'interaction entre les structures ;

- DÉVELOPPER les activités des entreprises de l'ESS et construire des stratégies collectives;

- ACCOMPAGNER la création d'activités nouvelles dans un principe de subsidiarité avec les réseaux de l'ESS et les structures intervenant dans le développement économique du territoire ;

- PROMOUVOIR l'ESS auprès de la population et constituer un centre ressources.

La gouvernance de POLLENS repose à la fois sur les acteurs de l'économie sociale et solidaire, les réseaux, les collectivités locales, le monde universitaire et la société civile.
Début 2013, l'association regroupe une quarantaine de structures locales de l'ESS ainsi que des représentants d'institutions et d'organismes de formation et de recherche. Ces acteurs se sont rapidement appropriés la démarche et, grâce au recrutement d'une chargée de mission, ont pu débuter leurs activités dès juillet 2012.

2) La seconde expérience, du type « *bottom up* », a été au contraire initiée par des acteurs associatifs, sans implication réelle des élus locaux jusqu'à présent. Il s'agit de la constitution, chemin faisant, d'un réseau des patrimoines naturels et culturels du Roannais destiné à mutualiser les objectifs et les moyens d'une douzaine de structures patrimoniales (musées, associations…) et de faciliter l'émergence de projets solidaires innovants, susceptibles de créer des ressources territoriales en termes de développement touristique, de sauvegarde/réutilisation des savoir-faire et de renforcement du lien social.

En effet, la commission « lien social » du Conseil local de développement a initié, en 2009-2010, une réflexion sur la mise en réseau de musées du Roannais. Les auditions des responsables de ces structures ont fait émerger un consensus sur la pertinence d'un véritable réseau des musées de société. Une étude réalisée en 2011 par une étudiante de master a validé ce projet et le réseau a commencé ses travaux en 2012. Début 2013, douze musées ont rejoint le groupe et élaboré une charte leur fixant des objectifs concrets de coopération, tant interne qu'externe. Il s'agit non seulement de mutualiser les objectifs et moyens des structures patrimoniales membres du réseau (musées, associations…) et de favoriser une dynamique culturelle commune par la coopération, mais aussi d'encourager l'émergence de projets collectifs innovants dans le territoire. Pour concrétiser une telle synergie culturelle et construire une coopération intergénérationnelle, des étudiants de l'Institut Universitaire de Technologie de Roanne travaillent à la création d'une plateforme web innovante.
De même, pour favoriser l'interconnaissance des acteurs et capitaliser les résultats de diverses innovations culturelles et sociales développées en France et en Europe, un colloque universitaire sur le thème *« Patrimoines, territoire et lien social »* sera organisé à Roanne en 2014-2015.

Les conditions d'émergence de ces deux expériences peuvent être synthétisées dans le tableau suivant, qui reprend une grille utilisée pour l'analyse des systèmes agroalimentaires localisés alternatifs (Poisson, Saleilles, 2012).

**Tableau 2 : présentation de l'émergence des deux initiatives**

| | POLLENS | RESEAU DES PATRIMOINES DU ROANNAIS |
|---|---|---|
| **Contexte** | Territoire en reconversion dynamique<br>Précarisation de la population<br>Potentiel de développement de l'ESS<br>Besoin des acteurs de se fédérer<br>Volonté des élus locaux de développer l'ESS | Fermeture de l'Ecomusée du Roannais<br>Difficultés des petits musées locaux<br>Volonté des musées de créer un réseau |
| **Objectifs** | Créer un réseau de l'ESS<br>Développer des stratégies collectives et des projets<br>Promouvoir l'ESS | Créer un réseau des patrimoines culturels et naturels<br>Mutualiser objectifs/moyens<br>Développer projets collectifs |
| **Rôle des citoyens/entreprises** | 40 adhérents | 12 musées fondateurs |
| **Rôle des institutions** | Catalyseur, soutien financier, logistique et politique | Soutien purement formel |
| **Evolution** | Descendance institutionnelle | Indifférence institutionnelle |
| **Fonctionnement et organisation actuelle** | Association<br>1 salariée à plein temps<br>1 volontaire service civique | Pas de structure juridique<br>Charte<br>Animation par Université (étudiants + chef du projet Université Citoyenne et Solidaire) |

Source : auteurs

En première analyse, l'émergence de ces innovations suscite deux remarques.
Tout d'abord, les difficultés ou les menaces semblent déterminantes, qu'il s'agisse de revitalisation du territoire et de création d'emplois ou de sauvegarde / valorisation de patrimoines menacés…ce qui tend à confirmer que la révélation d'une ressource territoriale se fait souvent dans un contexte de crise (Peyrache – Gadeau et *alii*, 2010).
Par ailleurs, si l'on se réfère à l'approche par les stratégies collectives locales (Gundolf, Jaouen, 2009 ; Poisson, Saleilles, 2012), on observe que les processus entrepreneuriaux et institutionnels se combinent pour faire émerger des collectifs. Car, si la dynamique des acteurs est indispensable, les institutions locales jouent un rôle primordial. Dans le cas de POLLENS, si les élus et la chargée de mission à l'ESS ont été les instigateurs / catalyseurs de la création de l'association, les acteurs intéressés se sont appropriés la démarche et s'y impliquent fortement (« descendance institutionnelle »). En revanche, la constitution du réseau des patrimoines, démarche collective initiée par les acteurs, sous l'impulsion et avec l'accompagnement de l'Université Jean Monnet de Saint-Etienne et du Conseil local de développement du Roannais, s'est heurtée jusqu'à présent à l'indifférence polie des institutions, ce qui risque d'handicaper sérieusement la poursuite de la démarche.

L'observation participative de ces deux innovations sociales ainsi que des entretiens avec les responsables d'autres PTCE et la consultation des monographies de 22 d'entre eux[5], nous ont conduits à proposer quelques hypothèses, qui demanderaient à être validées par des études ultérieures. Si les pôles de compétitivité et les pôles territoriaux de coopération économique recourent à des pratiques de coordination formelle et informelle qui présentent plus de ressemblances que de différences, ils enclenchent des dynamiques territoriales quasiment opposées, tant par les logiques

[5] PTCE, *Fiches descriptives des 22 Pôles témoins engagés dans la démarche PTCE,* avril 2013, 46 p.

stratégiques mises en œuvre (technocratique / démocratique) que par leurs rapports au territoire (instrumentalisation / valorisation).

## 2. PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ ET PÔLES TERRITORIAUX DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE : DES PRATIQUES DE COORDINATION RESSEMBLANTES

La proximité des définitions des pôles de compétitivité et des PTCE laisse supposer une ressemblance certaine entre les modes de coordination formelle et informelle mis en œuvre par les deux types de clusters. Toutefois, ces formes de coopération ne s'exercent pas toujours dans les mêmes conditions ni avec les mêmes objectifs.

### 2.1. Coordination formelle

#### *2.1.1 Gouvernance autonome*

1) Le **pôle de compétitivité** est libre de choisir sa propre gouvernance et son propre statut juridique, malgré la prégnance de l'économie institutionnelle qui le supervise. Le statut juridique de ce dernier peut alors prendre des formes variées : association loi 1901, Groupement d'Intérêt Economique (GIE), Groupement d'Intérêt Scientifique (GIS), etc. Son pilotage est assuré par l'un des acteurs, qu'il soit économique (PME, grand groupe), académique (université, laboratoire de recherche) ou institutionnel (collectivité territoriale). Cependant une place prépondérante est accordée aux porteurs de projets industriels et scientifiques. Cette structure de gouvernance a pour rôle de permettre l'élaboration de la stratégie du pôle, la coordination et la sélection des projets soumis à une demande de financement public, la promotion du pôle ainsi que l'évaluation des actions qu'il entreprend.

Compte tenu de conditions juridiques larges et ne cherchant pas à coordonner l'organisation interne des pôles, l'Etat leur a accordé une grande autonomie en termes de gouvernance interne. Ainsi, progressivement, chaque pôle s'est construit en définissant ses propres règles de gouvernance et ses propres modalités de fonctionnement sur la base de quelques grands principes préconisés par la circulaire du Premier ministre du 2 août 2005.
Certains mettent en place un comité technique informel qui fonctionne comme un conseil d'administration, tel le pôle grenoblois Minalogic qui est constitué de six membres : deux représentants de l'industrie, un représentant des PME, un du monde de la recherche, un de la formation et un des collectivités locales… ce qui permet, selon le délégué général du pôle , une organisation très pragmatique et efficace.
D'autres fonctionnent en « bipôle » (Pôle Mer Bretagne et Pôle Mer PACA) avec une structure de gouvernance commune.
D'autres ont choisi de s'appuyer sur le terrain pour organiser leur gouvernance. EMC2, pôle nantais spécialisé dans la transformation des matériaux, propose ainsi aux acteurs du territoire (chambres consulaires, syndicats professionnels, grands groupes) de rejoindre s'ils le souhaitent la gouvernance lors de réunions mensuelles.

Le pôle de compétitivité est donc libre d'entreprendre la gouvernance qui lui paraît la plus pertinente afin de parvenir à constituer la dynamique de *cluster* à l'origine de sa capacité d'innovation et de son évolution et peut s'inspirer notamment des études du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi comme le « *recueil des bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité* »[6].

2) S'inscrivant dans une démarche ascendante (*bottom up*), les **pôles territoriaux de coopération économique** (ou les collectifs qui aspirent à le devenir) s'organisent aussi d'une

[6] Sociétés CM International et ARCessor, 2008, *Recueil des bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité,* Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, 238 p.

manière autonome, selon des structures juridiques variées (associations, SCIC,….), mais s'avèrent plus ouverts à la société civile que les pôles de compétitivité.

C'est ainsi que l'association POLLENS, par exemple, est ouverte non seulement aux structures de l'Economie Sociale et Solidaire qui souhaitent se rencontrer et/ou développer leurs activités, aux entrepreneurs collectifs qui veulent bénéficier d'un accompagnement de leurs projets, mais aussi au « grand public » et aux acteurs du monde économique qui désirent s'informer sur l'ESS. Le conseil d'administration se compose donc de représentants des trois collèges de l'association :

- les acteurs de l'ESS (6 administrateurs) : associations, coopératives, mutuelles, structures d'insertion par l'activité économique et entreprises adaptées ;
- les réseaux (3 administrateurs) : réseaux et fédération de structures de l' ESS, associations d'accompagnement de personnes en insertion/formation dans l'ESS, fondations, collectivités territoriales et intercommunalités ;
- la société civile (3 administrateurs) : établissements de formation supérieure, chercheurs, personnes qualifiées et…tout citoyen intéressé.

Mais, fin 2012, après six mois de fonctionnement de POLLENS, les administrateurs ont convenu de réorganiser sa gouvernance, en créant trois commissions (actions, communication, finances) qui sont ouvertes aux adhérents non membres du conseil d'administration ainsi qu'à des structures de l'ESS extérieures à l'association. En collaboration avec l'animatrice salariée du pôle, lesdites commissions proposent des orientations/actions au conseil d'administration, qui se réunit une fois tous les mois et demi.

Le même esprit d'ouverture caractérise le réseau des patrimoines du Roannais. Si les membres fondateurs du réseau sont des musées (5 «musées de France », 6 musées associatifs et un musée en préfiguration), selon la charte, l'adhésion est ouverte à toute structure qui valorise des ressources patrimoniales inhérentes au territoire ainsi qu'à tous les partenaires (permanents ou occasionnels) intéressés : artistes, compagnies théâtrales, associations culturelles, entreprises, structures touristiques, chercheurs, centres de formation…citoyens.

Tout en réaffirmant la liberté d'organisation et de fonctionnement des PTCE, leurs promoteurs recherchent actuellement une forme de modélisation mobilisant de nombreux indicateurs qualitatifs.
En 2012, plusieurs séminaires ont permis d'élaborer collectivement un « **référentiel PTCE** » de manière à caractériser leur profil. Ce référentiel, qui a vocation à être enrichi collectivement en 2013 – 2014, doit permettre de mieux qualifier les PTCE (objectifs, modes de gouvernance, modèles économiques…) et d'apprécier leurs spécificités par rapport à d'autres formes de coopérations territoriales (clusters, Systèmes Productifs Localisés). Il peut également devenir un support pédagogique de construction et d'appropriation collective de la démarche PTCE.
Le référentiel d'action propose une description du positionnement du pôle à partir d'une arborescence en 3 niveaux, qui s'appuie sur 3 objectifs généraux centrés sur le **territoire**, la **coopération** et la **dynamique économique**[7]**,** et précisés en 9 objectifs principaux, eux-mêmes déclinés en 27 indicateurs.

Un tel effort de conceptualisation / rationalisation / évaluation traduit-il la volonté de se rapprocher de la logique technocratique / marchande des pôles de compétitivité…évolution qui pourrait sans doute faciliter l'obtention de fonds publics ?

### *2.1.2 Infrastructures collaboratives*

1) Les plateformes collaboratives (infrastructures, instituts de recherche technologique, campus d'excellence…), mises en place par les **pôles de compétitivité**, sont principalement financées par le grand emprunt 2010, qui soutient les investissements d'avenir, en particulier dans des filières santé, énergie, aéronautique et numérique ; ainsi des pôles comme Lyonbiopole (Biotechnologie/Pharma/Santé/Nutrition), AlsaceBiovaley (Biotechnologie/santé), Derbi (énergie), Axelera (Chimie/environnement) ou encore TES (Transactions électroniques sécurisées).

[7] « Cultiver et servir le territoire ; insuffler et entretenir des coopérations diversifiées ; s'appuyer sur une économie intégrée au territoire » (*référentiel PTCE***,** 2012 )

Mais, d'une manière générale, l'accès à ces plateformes est réservé aux seuls membres du pôle de compétitivité et non au public extèrieur, dans la mesure où elles s'inscrivent dans une logique d'innovation qui est stratégique pour les parties prenantes et requiert donc une certaine confidentialité.

2) Il en va différemment des **PTCE** dont les infrastructures (locaux, plateformes…) cherchent plutôt à s'ouvrir à une pluralité d'acteurs / citoyens, à devenir des lieux d'information, des centres ressources pour la population locale.

C'est ainsi qu'un des premiers objectifs de POLLENS a été de créer un espace ressources identifié et de le doter d'outils à destination des adhérents. Les locaux, qui sont prêtés par la communauté intercommunale *Roannais Agglomération,* comportent, outre le bureau de l'animatrice, un espace ressources (bibliothèque, matériels audiovisuels et de bureau…) et un espace d'échanges, qui sont à la disposition des réseaux pour l'accueil des porteurs de projets mais aussi des citoyens qui souhaitent s'informer. Ces locaux accueillent, d'ailleurs, régulièrement des permanences d'autres structures de l'ESS. Pour animer l'Espace Ressources et aller à la rencontre des organisations solidaires, une jeune volontaire en service civique a été recrutée en février 2013.

### *2.1.3. Financement*

1) Autonome par sa propre gouvernance, le pôle de compétitivité paradoxalement ne l'est pas du point de vue de son financement, puisqu'il repose sur des fonds publics issus de l'application de la politique *top-down* à l'origine des pôles.
La politique des pôles de compétitivité distribue les fonds selon les couples :

- subvention et visibilité : plus le pôle est reconnu au niveau national et/ou international, plus il est subventionné par l'Etat ;
- subvention et région : les pôles territorialisés dans des régions dynamiques sont mieux reconnus et davantage subventionnés ;
- subvention et secteur d'activité : les pôles spécialisés dans des secteurs d'activités novateurs et porteurs sont les plus subventionnés.

Cette politique des pôles de compétitivité est en soi un instrument à la disposition des différentes autorités publiques territoriales, et ses retombées sur l'économie régionale restent concomitantes à l'investissement des acteurs locaux (ou encore des capital-risqueurs, qui restent très faibles en France comparativement aux pays anglo-saxons) et aux décisions de l'Etat.

2) Les premiers PTCE, quant à eux, ont été mis en place grâce au soutien des collectivités locales, sans financement national.
Dans le cas de POLLENS, par exemple, sa création a été financée à hauteur de 9% par les cotisations des adhérents et, pour le reste, par des fonds publics, en ce qui concerne tant le fonctionnement que l'investissement : *Roannais Agglomération*, intercommunalité à l'origine du pôle, qui s'est engagée sur un soutien financier de 3 ans ; et l'Union Européenne (Fonds Social Européen) pour la période de démarrage, de juin à décembre 2012. Dans les années à venir, l'association va travailler à la levée de financements nouveaux (cotisations, prestations externes…) afin de réduire sa dépendance vis-à-vis des collectivités locales.

Cependant, l'un des objectifs à court terme des promoteurs de la démarche PTCE est bien d'obtenir des fonds de l'Etat, en tentant d'intégrer ces pôles dans les politiques nationales.
Les partenaires impliqués, en effet, ont convenu, pour 2013-2014, d'une expérimentation nationale pour développer les PTCE existants ou en projet[8]. En résumé, le plan d'action prévoit de nombreuses actions transversales, regroupées en trois axes stratégiques, ainsi que des approfondissements par thème ou secteur d'activité. Le premier axe (***« animer et valoriser la dynamique nationale »***) vise à mettre en place une fonction d'animation de la démarche PTCE ainsi que des supports d'information, de sensibilisation et de coordination (rencontres, évènements, site web, revues de presse, plate-forme d'échange, forums…), afin de structurer un véritable réseau des PTCE. Le second axe

[8] *Développer les Pôles Territoriaux de Coopération Economique. Projet & Plan d'action. Proposition commune élaborée par le Labo de l'ESS en partenariat avec le CNCRES, le COORACE, le MES et le RTES.,* Janvier 2013, 40 p. (www.ptce.fr).

(***« caractériser et accompagner les PTCE »***) consiste, d'une part à analyser plus finement la diversité des pôles (consolidation du référentiel, réalisation de monographies), d'autre part à développer une ingénierie d'accompagnement des PTCE (constitution d'un réseau national de personnes ressources, expérimentation d'une méthodologie et d'outils). Avec le troisième axe (***« identifier et renforcer le rôle des pouvoirs publics »***), il s'agit d'élaborer des propositions pour faire des PTCE un élément à part entière des politiques nationale et locales de l'ESS, en particulier pour généraliser le soutien des collectivités locales, mais aussi pour les intégrer dans les politiques de redressement productif, d'innovation, de création d'activités et d'emplois, d'aménagement du territoire et de décentralisation. Par ailleurs, des actions thématiques sont prévues dans trois directions :

1. promouvoir les PTCE à fort potentiel de sauvegarde et de création d'activités économiques, notamment dans le cadre du redressement productif ;
2. promouvoir l'émergence et le développement de PTCE contribuant à la consolidation/création d'emplois durables et à la sécurisation des parcours socio-professionnels ;
3. favoriser la contribution des PTCE au développement de nouveaux modèles socio-économiques dans le secteur culturel.

A ces modes formels de coordination, dont nous n'avons pris que quelques exemples, s'ajoutent, en général dans tous les types de clusters, des pratiques informelles diversifiées.

## 2.2. Coordination informelle

### *2.2. 1. Espaces sociaux*

1) *L'affectio societatis* est invoquée là où s'observent des collaborations volontaires, actives, intéressées et souvent entre égaux. Une interrogation se pose pour permettre l'échange d'informations stratégiques en milieu concurrentiel. Le ***face to face*** demeure indispensable lors de rencontres ponctuelles nécessaires au processus de collaboration. A ce titre, contribuent à ce processus des espaces publics neutres, qualifiés par G.N. Fisher (1980) d' **« espaces sociaux »** (vestiaires, douches, sanitaires, infirmerie, service médico-social, cantine et cafétéria), où des réunions informelles ont lieu avec des échanges tacites. L'exemple le plus parlant reste celui de la place financière de Londres, la City, où les banquiers et traders s'échangent quotidiennement des informations stratégiques (veille économique…).
Les espaces publics neutres sont indispensables tout comme la notion de **confiance**, qui doit exister entre les acteurs. L'information, les connaissances et les inventions devant être rapprochées et protégées, la notion de confiance est par conséquent fondamentale au sein du pôle de compétitivité (Y. Bouchet, Y. Bertacchini, L. Noël, 2008) … d'autant que la circulation des informations résulte d'une culture d'entreprise qui initie les actions de sensibilisation et de motivation, comme le soulignent D. Mohellebi et H. Dou (2007). Les pôles de compétitivité forment des lieux d'échange d'informations stratégiques par l'intermédiaire d'espaces neutres, où la confiance règne et établit progressivement une atmosphère et une culture entrepreneuriale reposant sur l'échange et la coopération. Mais il importe de relever que ces phénomènes mobilisent l'échange d'informations dans le but de créer non pas du lien social ou de la solidarité en général mais plus spécifiquement de la compétitivité.

2) Les PTCE ont aussi besoin de ces espaces sociaux, lieux de convivialité et d'échanges, pour développer la coopération et la mutualisation mais dans un but plus général que la seule recherche de compétitivité. Par nature, ils ont donc vocation à s'ouvrir à un ensemble diversifié de structures, de réseaux, de citoyens.

Par exemple, durant les trois années qui ont précédé la création de POLLENS, la communauté d'agglomération a associé un grand nombre d'organisations de l'ESS et de personnes ressources des mondes économique, social et universitaire à la phase de conception / émergence du pôle. De même, dés le démarrage de l'activité, en juin 2012, l'axe prioritaire des administrateurs et de l'animatrice salariée fut de *« rencontrer, connaître et se faire connaître de l'ensemble des acteurs de l'ESS du*

*Roannais »*[9] , dans le but à la fois d'attirer de nouveaux adhérents et de bien identifier l'action du pôle. C'est ainsi qu'en 6 mois, 47 structures et 150 acteurs ont été contactés. Cet effort d'ouverture sera poursuivi afin d'impliquer davantage les adhérents dans la vie de l'association et d'élargir le réseau, grâce notamment à une politique active de communication : page facebook, site web, plaquette de présentation, newsletter, organisation d'évènements (Rencontres solidaires en Roannais, séminaires de réflexion…), participation au forum « Entreprendre en Roannais » de la Chambre de Commerce et d'Industrie…

Quant au réseau des patrimoines du Roannais, il constitue aujourd'hui le cas type de la coordination informelle, puisque, hormis l'élaboration d'une charte, le réseau n'a pas de structure juridique et fonctionne entièrement grâce à des réunions plénières ouvertes à une pluralité d'acteurs des mondes culturel, touristique, institutionnel, économique…et à l'accompagnement d'étudiants et de l'enseignant-chercheur, qui dirige le projet « Université Citoyenne et Solidaire » de l'Institut Universitaire de Technologie de Roanne (Université Jean Monnet, Saint-Etienne).

### *2.2.2. Dans la longue durée*

1) Le réseau des pôles de compétitivité se tisse sur le long terme, sur des habitudes culturelles territoriales. Un réseau ne permet pas de dégager immédiatement de la valeur ajoutée. Il faut laisser du temps au temps qui, à lui seul, reflète la notoriété du pôle de compétitivité et sa crédibilité.

2) Il en va évidemment de même pour les PTCE.

L'association POLLENS, qui ne fait pas encore partie des pôles labellisés, s'est donnée pour 2013 des objectifs ambitieux de développement dans le cadre de ses quatre missions fondatrices ( fédérer, développer, accompagner, promouvoir). Et elle s'oriente pour 2014 vers la construction d'un plan stratégique de développement.

Le réseau des patrimoines du Roannais, de son côté, va devoir rapidement choisir une structuration juridique et sensibiliser les collectivités locales, afin de recevoir les appuis politiques, financiers et logistiques qui conditionnent la pérennisation et le développement de ses activités.

### *2.2.3. Territoire sociétal*

1) Tous les pôles de compétitivité ont une zone d'intervention validée par l'Etat dans le cadre de la labellisation, même s'ils ne la respectent pas toujours.
Le territoire sociétal joue un rôle de référent au sein du pôle. J.-C. Thoenig et C. Waldman (2005) mettent en évidence l'importance des valeurs communes transmises par l'espace lieu : *« Le succès et la survie de l'entreprise résident dans sa capacité à conquérir, à marquer et à développer un territoire sociétal et économique. Un territoire est constitué de parties prenantes multiples (clients, fournisseurs, salariés, associations civiques, milieux experts, etc.) que l'entreprise fédère autour de son projet, par le biais de valeurs communes, d'identités partagées, d'intérêts reconnus et de partenariats durables. La référence à son territoire constitue son code de conduite. »*. Chacun s'identifie et se comprend par rapport à son vécu historique. Ainsi un mode de coordination peut être vecteur de dynamisme dans un pôle et inefficace dans un autre pôle situé dans un territoire différent. Cette observation s'applique également au Directeur du pôle de compétitivité tant son rôle entrepreneur et fédérateur est primordial pour le dynamisme d'évolution du pôle.

2) Par définition, les PTCE prennent aussi en compte, de manière centrale, les identités territoriales, mais, nous le verrons plus loin, de manière différente des pôles de compétitivité.

Dans le cas de POLLENS, du fait du rôle moteur de l'institution publique, c'est la notion administrative d'arrondissement qui a été retenue comme zone d'intervention.
Le Roannais constitue un territoire mi-rural, mi-urbain de vieille industrialisation (textile, mécanique) en difficile reconversion depuis trente ans (Houssel, 1978), mais qui reste ouvert aux initiatives

[9] *Bilan 2012 POLLENS*, Assemblée Générale 2012, 18 avril 2013, 13 p.

institutionnelles et entrepreneuriales/citoyennes de développement économique et social. Bien qu'elle ait perdu 87% de ses emplois depuis 1975, l'industrie textile-habillement, filière historique symbolique de l'économie roannaise (70 % des emplois industriels privés en 1963, 50% en 1988, 20% en 2010), influence encore fortement les caractéristiques structurelles du bassin et explique aussi en partie ses difficultés : érosion démographique, vieillissement de la population, désindustrialisation et « PMIsation » du tissu industriel, disparition ou restructuration de nombreuses entreprises, montée des phénomènes d'exclusion. Cependant, si la zone d'emploi de Roanne a perdu 11 000 emplois privés (soit moins 21 %) de 1975 à 1985, l'effectif s'est stabilisé depuis autour de 41000, si l'on excepte les fluctuations conjoncturelles dues à la crise actuelle. En effet, les élites politiques et économiques locales ont su mobiliser leur capacité historique à travailler en commun, dans le cadre d'une gouvernance territoriale, pour mettre en œuvre des stratégies de développement endogène. Pour ne prendre que les principales orientations : soutien à l'innovation dans les secteurs traditionnels, diversification des filières (numérique, déconstruction, écologie industrielle…), développement de projets collaboratifs avec les territoires voisins de Rhône-Alpes et du Massif central, prospection d'entreprises extérieures, soutien au développement de l'enseignement supérieur et de la recherche,etc. Mais, aujourd'hui, selon un diagnostic réalisé par la Communauté d'agglomération du Grand Roanne[10], près du quart de la population se situe au dessous du seuil de pauvreté.
Cependant, dés le XIX$^{ème}$ siècle, la Loire et le Roannais se sont affirmés comme des territoires favorables au développement des mouvements mutualistes et coopératifs, avec des personnalités reconnues[11] et des réalisations exemplaires. En 2010, la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS) a estimé à environ 5520 salariés (soit 12,1% de l'emploi) le poids de l'économie sociale et solidaire dans l'arrondissement de Roanne[12]. Alors que l'emploi salarié privé a chuté de 5% dans la zone d'emploi, de 2008 à 2010, l'ESS a progressé de près de 8%.

Une telle définition administrative du territoire a paru insuffisante pour la construction du réseau des patrimoines. En effet, centré sur la ville de Roanne et le fleuve Loire, le Roannais, constitue un « bassin de vie » qui, par la géographie physique et humaine, l'histoire territoriale et surtout les activités économiques, a toujours dépassé son cadre administratif : au nord, vers la Bourgogne du sud, le Pays Charolais-Brionnais ; à l'est, vers les cantons rhodaniens de Thizy et d'Amplepuis ; à l'ouest vers la Montagne Bourbonnaise, en région Auvergne ; au sud et au sud-est vers les montagnes du matin, dans l'arrondissement de Montbrison.

Aux formes de coordination informelle des pôles de compétitivité s'ajoute la cohérence des acteurs fédérateurs du pôle (Etat, Région, collectivités locales, universités, laboratoire de recherche, entreprises) qui est indispensable à une coordination optimale. Cette cohérence est nécessaire entre les stratégies des uns et des autres ; elle se manifeste en premier lieu par le consensus des membres du pôle sur un projet. Cette cohérence entre les acteurs de projets du pôle et les acteurs institutionnels territoriaux est d'autant plus fondamentale que la politique industrielle des pôles de compétitivité suit une logique technocratique, à la différence des PTCE. L'analyse des rapports au territoire de ces deux types de clusters permet de préciser ce constat.

## 3. PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ ET PÔLES TERRITORIAUX DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE : DES IMPACTS DIFFERENTS SUR LE TERRITOIRE

Fondamentalement, si les pôles de compétitivité exploitent le territoire comme une ressource (…pour la compétitivité), dans le cadre d'un mode de production territorial technocratique /expert, les PTCE ont plutôt vocation à constituer une ressource pour le territoire et ses habitants, dans le cadre d'une logique délibérative de développement.

---

[10] *Analyse des Besoins Sociaux*, 2009.
[11] telles que Benoît MALON, Jean Pierre BELUZE ou Henri DESROCHE, fondateur du Collège coopératif en 1959.
[12] A titre de comparaison, l'ESS représente, selon les mêmes sources, 10,3% de l'emploi salarié en France et 10,7% en Région Rhône-Alpes.

### 3.1. Pôles de compétitivité : une logique technocratique d'instrumentalisation du territoire

Le pôle de compétitivité doit respecter à la fois les contraintes imposées par son commanditaire (l'Etat) et les objectifs de ses acteurs territoriaux (entreprises, centres de recherche privés/publics, collectivités) pour parvenir à réaliser sa mission : accroître la compétitivité nationale.

#### *3.1.1 Les pôles de compétitivité entretiennent la coopération entrepreneuriale au service de la compétitivité nationale / internationale*

La dialectique globale / locale est formulée dans le concept de pôle de compétitivité retranscrit dans la définition suivante : *« Un système d'entreprises ancré dans une région dont l'interactivité concourt à assurer la compétitivité mondiale de long terme à une production nationale »* (I. Samson, 2009). Cette formulation met en évidence le fait que **le pôle est une représentation territoriale de la mondialisation**. Avec l'évolution des technologies, le processus d' « innovation collaborative » est inéluctable. Désormais, il faut à la fois allier des savoir-faire pointus dans des domaines technologiques très variés et avoir une vitesse et une fréquence de mise sur le marché des innovations.
Pendant ces huit années la politique ne s'est pas clairement positionnée entre un objectif d'équité territoriale, qui reviendrait à donner du temps au temps, et un objectif de croissance immédiat, qui contribuerait à une inégalité de subventions et donc de moyens alloués aux pôles …même si le constat de la répartition des fonds laisse entrevoir un focus sur les pôles de compétitivité bénéficiant de plus de ressources et d'actifs spécifiques, autrement dit les plus compétitifs. La politique française des pôles de compétitivité s'est alors mise en œuvre, durant ces dernières années, en vue de créer des emplois, de relancer la croissance nationale et d'être compétitif mondialement.

Fondamentalement, l'intérêt de la politique de développement industriel via les pôles de compétitivité est de mettre en relation les entreprises avec les universités, les centres de recherche et les collectivités du territoire, afin d'accroître la compétitivité française sur le marché mondial. L'enjeu n'est pas de fédérer la solidarité des citoyens autour du développement de leur territoire mais d'intégrer au processus de croissance les entreprises du territoire qui ont un potentiel pour coopérer avec les chercheurs et les grands groupes afin de participer au développement industriel local à visibilité nationale voir mondiale. D'ailleurs, les pôles de compétitivité sont « classés » en trois catégories : les pôles nationaux (i.e à visibilité nationale) ; les pôles à vocation mondiale (i.e appelés à se mondialiser) ; et les pôles mondiaux (i.e visibles mondialement).

#### *3.1.2. Les pôles de compétitivité développent et mettent en relation des instruments de compétitivité sur le territoire*

##### A) Le pôle de compétitivité est un outil de l'Intelligence Économique Territoriale

Selon Y. Bertacchini et L. Oueslati (2003), l'intelligence territoriale est : *« Un processus régulier et continu initié par des acteurs locaux physiquement présents et/ou distants qui s'approprient les ressources d'un espace en mobilisant puis en transformant l'énergie du système territorial en capacité de projet. De ce fait, l'intelligence territoriale peut être assimilée à la territorialité qui résulte du phénomène d'appropriation des ressources d'un territoire puis aux transferts des compétences entre des catégories d'acteurs locaux de culture différente».*
Le pôle de compétitivité est un outil de l'Intelligence Economique Territoriale puisqu'il fédère les acteurs autour d'un projet de développement territorial durable. Il identifie les ressources génériques (transférables) et spécifiques du territoire (G. Colletis et B. Pecqueur, 1993), afin de rassembler, traiter et diffuser l'information. L'agglomération d'entreprises qu'il constitue organise également la mutualisation des savoirs, des compétences, de l'information, sans omettre la compétitivité souhaitée par cette politique de développement économique, qui passe par la visibilité du territoire au plan national voire international. Ce processus ne peut se faire sans une reconnaissance des autorités publiques et une adhésion des acteurs locaux au projet de développement commun.

L'intelligence économique comprend globalement trois volets :
- la veille dans l'objectif d'acquérir l'information stratégique pertinente,
- la protection du patrimoine informationnel,

- et l'influence afin de propager une information ou des normes de comportement (« capital formel » que Y. Bertacchini définit comme *« un ensemble de règles et de procédures communes »*) et d'interprétation qui favorisent la stratégie du pôle.

Ainsi, l'intelligence économique est intégrée au fonctionnement du pôle. Le pôle s'inscrit dans une logique d'intelligence collective[13] catalyseur de richesse collective, de partage des savoirs, éléments primordiaux pour activer la recherche tributaire de cette culture entrepreneuriale. Cependant il reste à souligner que l'intelligence économique est un processus en perpétuelle action (M .Zartarian, 2003) ; et l'information transmise par ce biais est porteuse de compétitivité puisqu'elle représente l'information stratégique dont dispose le pôle en question et non un autre pôle.

### B) Le pôle de compétitivité participe au développement du capital humain qualifié de son territoire d'implantation

Les incitations financières à la recherche-développement dans les pôles de compétitivité renvoient à l'importance du capital humain. Par exemple, les universités sont susceptibles de jouer un rôle comme moteur de la dynamique économique des régions et indirectement des pôles de compétitivité implantés sur le territoire en question.
Les politiques structurelles d'investissement du type *top-down* dans la formation, la recherche ou encore les infrastructures, ont un rôle favorable sur le dynamisme du pôle de compétitivité et indirectement sur l'évolution de son territoire. La formation de son capital humain est indispensable pour que les connaissances soient toujours actualisées, pour que les compétences et les savoir-faire se perpétuent au sein du territoire …toujours dans l'objectif de le rendre plus compétitif.

### C) Le pôle de compétitivité repose sur un substrat innovant qu'il pérennise et développe

Le pôle de compétitivité appuie son dynamisme sur des entreprises locales innovantes qui créent un « cœur moteur », un pool que le pôle fédère afin d'accroître la compétitivité du territoire. Plus le territoire est doté, plus le pôle évolue et se donne les outils, les instruments, les moyens pour développer davantage ce substrat innovant, tel un cercle vertueux. Ainsi, alors que le pôle de compétitivité est orienté vers des logiques nationales voire internationales, paradoxalement ce sont les pôles de compétitivité intégrés au territoire qui sont les plus dynamiques.

Ce dynamisme d'évolution (M. Matray, 2010) est certes entretenu par un soutien financier public mais il est aussi maintenu par des savoir-faire locaux, une transmission tacite et naturelle de ces derniers et une volonté locale de perpétuer sa spécificité territoriale, ce dont rend compte le concept « d'industrialisation endogène ». Cette notion introduit un processus qui date des années 1980 et qui accompagnait un sentiment de rattachement à son territoire face à la généralisation de la mondialisation. « *Les mouvements évoqués renvoient à un mode d'industrialisation tout à fait original car ils mettent en évidence des dynamiques nouvelles : l'industrialisation à partir de petites initiatives et le développement de PME par essaimage. Ces dynamiques industrielles recoupent également des comportements spatiaux nouveaux. Il s'agit d'un type d'industrialisation en constante évolution permettant un progrès sans ruptures par rapport à ses racines historiques et culturelles. Cet état soutenu de dynamisme industriel endogène est l'objet d'une impulsion initiale d'acteurs privilégiés et il tend par la suite à se soutenir face à l'extérieur et face à la venue d'autres acteurs attirés par cet activisme.* » (C. Courlet, 1989). En France, ces industrialisations endogènes ou diffuses se sont développées spontanément dans certaines zones sous la forme d'entreprises personnelles et familiales dont certaines ont résisté face à la mondialisation et qui ont été parfois à l'origine de la création de pôles de compétitivité, comme le pôle PASS (Pôle Saveur Senteur en Pays de Haute Provence) à Grasse. Si l'industrialisation endogène est, à l'origine, un processus de type *« bottom up »*, on retrouve paradoxalement ce même dynamisme dans les pôles de compétitivité.

[13] L'Intelligence collective *« consiste précisément à valoriser toute la diversité des connaissances, des compétences et des idées qui se trouvent dans une collectivité et à organiser cette diversité en un dialogue créatif et productif. »* (Zara O., 2005).

Par ailleurs sur l'échantillon des 71 pôles de compétitivité retenus par la politique industrielle française des pôles de compétitivité, on a pu souligner l'importance de la ***linéarité de l'historique sectoriel du territoire du pôle de compétitivité*** (Matray,2010). Un pôle implanté sur un territoire qui a toujours été dynamique et n'a pas enregistré de « cassure territoriale » (continuité historique sectorielle territoriale), se voit doté, de manière innée, d'un dynamisme socio-territorial facilitant son évolution et aboutissant à sa visibilité nationale voire internationale ainsi qu'à son classement par Boston Consulting Group et CM International, ce qui lui permet de bénéficier à nouveau des financements optimaux pour reconduire son classement et sa visibilité l'année suivante. Cette production technocratique du territoire, où les pôles de compétitivité dépendent financièrement des technostructures pour reconduire leurs actions l'année suivante, est spécifique aux pôles de compétitivité français.

Autrement dit, le pôle de compétitivité ne peut faire abstraction du territoire puisqu'il puise son dynamisme d'évolution localement, mais il poursuit des finalités globales. Le pôle de compétitivité s'insère donc dans la thématique de la « glocalisation », où, progressivement, la mondialisation est associée au développement territorial *(« think global but act local »).*
La logique des pôles territoriaux de coopération économique apparaît bien différente

### 3.2. Pôles territoriaux de coopération économique : une logique délibérative de développement du territoire

Si, pour les pôles de compétitivité, le territoire représente surtout une ressource pour devenir leader économique dans la compétition mondiale, un tremplin vers l'exportation de produits et de savoir-faire à l'échelle internationale, les PTCE cherchent à « cultiver et servir le territoire », *id est* à créer, par la coopération, de la valeur économique pour mieux répondre aux besoins des populations sur leurs bassins de vie.
Par ailleurs, les PTCE pourraient-ils devenir une nouvelle forme d'organisation de la délibération citoyenne?

#### *3.2.1. Les pôles territoriaux de coopération économique, une ressource pour le territoire et ses habitants*

1) Un questionnaire administré en ligne, en 2012 à la suite de la construction du référentiel PTCE, a permis de mieux cerner les 10 indicateurs jugés les plus importants par les 29 PTCE qui ont répondu. Deux grands thèmes émergent nettement :

1. le développement économique solidaire du territoire par la coopération / mutualisation (indicateurs e2, b1, g1, d3, g2, c1)
2. l'organisation de la délibération (c2, a2, c1, f2)

**Tableau 3 : 10 premiers indicateurs du référentiel PTCE**

| **Développement économique solidaire du territoire** | **Organisation de la délibération** |
|---|---|
| e2 : créer des synergies entre les entreprises du PTCE voire au -delà | c2 : développer des liens avec la société civile |
| b1 : valoriser les ressources locales, matérielles et humaines (les compétences | a2 : connaître le milieu local, ses actions, ses atouts et ses problèmes, son histoire |
| g1 : stabiliser le modèle économique et développer ses impacts en emplois | b3 : rendre lisibles et attractifs pour les habitants les résultats et les projets |
| d3 : pratiquer la solidarité en actes, tant au niveau local que global | f2 : pratiquer une gouvernance démocratique et innovante des activités et des projets |

| | |
|---|---|
| g2 : encourager les initiatives (privée, publique, mixte) et leurs porteurs à travers les outils de l'ESS | |
| c1 : construire avec les pouvoirs publics des partenariats *: grappe d'entreprises, agence de développement, etc.* | |

Source : Labo ESS, 2012

Fondamentalement, les PTCE cherchent à construire / révéler / valoriser / élargir / transmettre des ressources territoriales au bénéfice non de la compétitivité nationale /internationale mais des habitants de leur zone d'intervention. Ils sont donc généralement soutenus par les collectivités locales, comme nous l'avons vu dans le cas de POLLENS.

L'impact sur le territoire roannais de l'association POLLENS, qui n'a pas encore l'ampleur d'un PTCE labellisé, résulte surtout pour le moment de son rôle d'accompagnement des porteurs de projets et des structures de l'ESS. En un an de fonctionnement, le pôle a aidé une douzaine de personnes physiques souhaitant ouvrir une entreprise solidaire, durant la phase d'émergence des projets (structuration de l'idée, construction du modèle économique, formalisation du projet) ; la moitié de ces projets relevant du secteur marchand (restauration, vente, services écologiques…), l'autre moitié de l'associatif (hébergement, sport…). Pour ce faire, conformément au principe de subsidiarité, des partenariats ont été construits avec les grands réseaux régionaux d'accompagnement à la création d'activités. De plus, POLLENS commence à être identifié comme un réel outil d'appui à la pérennisation des structures de l'ESS et au développement de leurs activités. C'est ainsi qu'en 2012, le pôle a été sollicité sur 15 projets, de la simple demande d'information ou de relais à l'accompagnement complet vers la mise en place d'un projet de développement de structure.

Au delà de ses activités classiques d'accompagnement, POLLENS s'est engagé, en 2013, dans des actions plus transversales, dans le cadre de démarches pilotées par la Région Rhône-Alpes (réseau CREAFIL, dispositif de Soutien Pluriannuel aux Projets Associatifs, réseau régional d'échange et de partage de projets « Revue de projets ESS »), ou en collaboration avec un collectif d'acteurs culturels (organisation d'une brocante musicale en octobre 2013).

De son côté, le réseau des patrimoines du Roannais n'a pas pour seul objectif de développer la coopération entre quelques musées locaux mais plus largement de favoriser l'émergence de projets collectifs innovants dans le territoire. Fondamentalement, il s'agit d'expérimenter la capacité des acteurs et des projets culturels solidaires à créer, dans un contexte économique et budgétaire faible, de la ressource territoriale, notamment en termes de développement touristique, de sauvegarde/réutilisation des savoir-faire et de renforcement du lien social. Par exemple, le réseau a entamé un partenariat avec une compagnie théâtrale locale, qui crée des spectacles autour des ressources patrimoniales roannaises (industrie textile, histoire hospitalière…) ainsi q'avec une nouvelle association qui porte le projet de « *contribuer au développement d'un tourisme durable et d'activités culturelles (et éducatives) aux abords du fleuve Loire en s'appuyant sur la diversité et la richesse des patrimoines naturels et culturels.* »

2) Dans la même logique de création de ressources, les instruments / moyens développés par les PTCE sont mis au service du territoire et des citoyens.

Ici l'intelligence collective vise davantage à faciliter l'émergence citoyenne d'initiatives / d'activités et à informer / faire participer les citoyens qu'à réunir / traiter de l'information stratégique à destination de quelques entreprises compétitives.

Par ailleurs, les actions de formation conduites par les PTCE ne se limitent pas à l'adaptation du « capital humain » aux besoins des filières compétitives mais visent plus largement la création d'emplois supplémentaires, l'insertion des demandeurs d'emploi et la formation des citoyens à la gestion des organisations solidaires et aux valeurs de l'ESS.
Ainsi, par exemple, POLLENS va progressivement prendre en charge la gestion de l'antenne roannaise de l'Université de la Vie Associative, structure créée par l'Université Jean Monnet de Saint-

Etienne afin de développer la formation des acteurs associatifs. Dés 2013, une préparation au Certificat de Gestion à la Vie Associative sera organisée à destination de jeunes volontaires en Service Civique avant d'être ouverte, sous réserve de financement, à des bénévoles d'associations roannaises. De même, un partenariat a été construit avec le « Fil Numérique » de Roanne par la mise en place d'un atelier de coworking et un cycle de conférences sur l'utilisation des réseaux sociaux. Dans le domaine de l'insertion, POLLENS a été sollicité par des demandeurs d'emploi en reconversion pour la mise en place de démarches d'Évaluation en Milieu de Travail au sein de structures de l'ESS.

Plus globalement, les PTCE se présentant comme de nouvelles formes de régulation / coordination des organisations solidaires, il faut s'interroger sur les tendances d'évolution de l'ESS que pourrait induire le développement de ces pôles.

### *3.2.2. Les pôles territoriaux de coopération économique au service du « délibéralisme » ?*

Fondamentalement, l'économie solidaire[14] est avant tout un projet politique qui, dans la pratique, recherche une démocratisation de l'économie. Au niveau plus théorique, l'économie solidaire renoue avec le projet d'une économie politique qui entend penser ensemble le social, le politique et l'économique. Les initiatives solidaires, par la mise en œuvre « d'espaces publics de proximité », non seulement donnent de la substance au projet politique de l'ESS de démocratisation de l'économie mais prouvent que la délibération citoyenne collective, principe clef de la démocratie, constitue, au même titre que les arbitrages de marché ou la régulation étatique, un principe économique à part entière. Selon les deux paradigmes dominants, libéral et keynésien, les variables économiques fondamentales (les prix, les taux d'intérêt, la nature des biens à produire, la répartition des revenus, la façon de consommer etc.) ne sont pas du ressort des agents économiques, puisqu'elles sont fixées soit par les lois de la concurrence soit par la puissance publique. Les pratiques solidaires entendent affirmer la possibilité de produire, distribuer et dépenser « autrement », en demandant leur avis aux parties prenantes. La société civile devenant donc le lieu de la régulation, les variables économiques sont assujetties aux décisions émanant de la délibération collective. En fait, la délibération, entendue comme construction de normes communes à travers la confrontation de points de vue différents portés par des acteurs égaux en droit, est un processus très répandu dans nos sociètès.
Cette nouvelle façon d'appréhender l'économie a été qualifiée de «**délibéralisme** » (Dacheux E., Goujon D., 2013). Ce néologisme, d'une part, souligne la nécessité de « délibéraliser » l'économie pour s'opposer aux pseudo contraintes des lois de marché sur le social, le politique et l'écologique, et, d'autre part, affirme la possibilité de construire un modèle théorique interdisciplinaire qui s'oppose au modèle orthodoxe et où la délibération est comprise comme principe régulateur de l'économie des sociétés démocratiques.
Cette substitution théorique s'ancre empiriquement dans les pratiques d'économie solidaire et repose sur l'observation du contexte actuel.

Il semble que les PTCE contribuent pour certains (et pourraient contribuer pour les autres) à l'organisation de processus de délibération citoyenne… non seulement par la construction de réseaux, la mise en œuvre d'espaces publics de controverses et d'outils collaboratifs mais aussi, très concrètement, à travers l'élaboration collective de projets de développement.

POLLENS, par exemple, a mis en place des temps d'échange entre les porteurs de projets que l'association accompagne, qui permettent à chacun d'évoquer ses objectifs / difficultés /questions et de rechercher collectivement des solutions / ressources. De même, des réunions de « Bourse aux projets » sont organisées, au cours desquelles un porteur de projet présente l'avancement de ses travaux à un groupe de personnes ressources susceptibles de lui prodiguer conseils et appui. Et, surtout, ces rencontres sont ouvertes à tous (structures de l'ESS, élus, experts, citoyens…). De l'avis de nombreux responsables du développement, ce type de démarche, qui n'en est qu'à ses débuts à

[14] Dans cette partie nous parlerons plutôt d'économie solidaire car l'ESS n'est pas un concept mais une alliance politique entre un secteur reconnu de l'économie (l'économie sociale) et un mouvement de citoyens cherchant à démocratiser l'économie (économie solidaire).

Roanne, revêt aujourd'hui une importance primordiale. Car aujourd'hui, maints problèmes / idées / projets portés par des citoyens ou des collectifs n'aboutissent jamais, faute de trouver des partenaires et des moyens pour les résoudre/concrétiser. Il importe donc d'expérimenter des processus globaux, coopératifs et transversaux ainsi que des outils numériques qui permettent de faire émerger des idées d'initiatives, de projets, portées par des personnes physiques ou morales, dans des domaines variés et de coconstruire des partenariats pour les socialiser et les réaliser. Tel est, rappelons-le, l'objet central du projet « Université Citoyenne et Solidaire » que nous coordonnons depuis 2010 (Goujon, Poisat, 2011).

C'est dans le même objectif que des étudiants de l'Institut Universitaire de Technologie de Roanne travaillent à la création d'une plateforme web innovante pour le réseau des patrimoines. Cette **« Plateforme d'Emergence de Projets Solidaires (PEPS) »** a pour objectif de rassembler les musées sur un site portail, de présenter les projets en cours, d'ouvrir des débats sur un forum, de recueillir des idées de projets culturels et patrimoniaux et, chemin faisant, de développer des formes nouvelles de partenariat.

## EN GUISE DE CONCLUSION

Les pôles territoriaux de coopération économique traduisent clairement la volonté des principaux réseaux de l'économie sociale et solidaire d'organiser de façon rationnelle la coopération / mutualisation en vue de produire de la richesse territoriale au profit des citoyens, tout en s'inscrivant dans les politiques nationales de développement. La référence au modèle des pôles de compétitivité français peut s'interpréter comme un intérêt pour des moyens et pratiques de coordination qui ont fait la preuve de leur efficacité dans l'économie capitaliste. Nous avons vu que les modalités d'organisation et de fonctionnement des deux types de pôles présentent des ressemblances mais que leurs impacts sur le territoire diffèrent.

En conclusion, qu'est-ce que la démarche PTCE nous apprend sur l'évolution possible de l'économie solidaire ? Dans quelle direction ces pôles peuvent-ils faire avancer l'ESS ?

L'économie solidaire se compose concrètement de pratiques disparates qui émanent de la société civile. Nous rejoignons Dacheux et Laville pour la définir, de manière large, comme *« l'ensemble des expériences visant à démocratiser l'économie à partir d'engagements citoyens »* (Dacheux, Laville, 2003). Fondamentalement, les diverses approches théoriques proposées montrent bien l'ambivalence de l'économie solidaire entre renforcement / régulation du système économique actuel *(*secteur supplétif de l'économie, capitalisme éthique, entrepreneuriat social, *« béquille du libéralisme»)* et alternative à ce système (composante d'une économie plurielle, délibéralisme).

En première analyse, il semble que les PTCE, par les moyens performants de coordination qu'ils mettent en œuvre, puissent contribuer à organiser la délibération citoyenne et donc à renouveler les formes concrètes du « délibéralisme », qui nous paraît constituer le concept clé de l'économie solidaire. En même temps et contradictoirement, la démarche PTCE, en cherchant à intégrer peu ou prou la logique technocratique des pôles de compétitivité, ne tendrait-elle pas à rapprocher l'ESS du modèle de rationalité économique marchande et technocratique du capitalisme …et donc à accélérer son évolution vers la conception réformiste / libérale aux dépens des potentialités d'alternative au capitalisme qu'elle recèle ? Le choix des PTCE les plus développés, comme Pôle Sud à Romans-sur-Isère, de «s'*associer à des PME socialement responsables »,* pour reprendre les termes de la définition des PTCE, ne va t-il pas dans ce sens ?

Le développement des structures de coordination du type PTCE est sans doute trop récent pour que l'on puisse répondre aujourd'hui à de telles interrogations. La présente contribution visait plus modestement, à partir de l'analyse des pôles de compétitivité et des expériences roannaises, à présenter une partie des éléments du débat.

**BIBLIOGRAPHIE**


Bertacchini Y., Oueslati L., 2003, « Entre information et processus de communication: l'intelligence territoriale ». Disponible sur http://www.isdm.org

Bouchet Y., Bertacchini Y., Noel L., 2008, « Construire la confiance dans les échanges numériques, le cas dans un pôle de compétitivité », *International Journal of Information Sciences for Decision Making*, N°34, 3 ème trimestre.

Carluer F., 2005, « Réseaux d'entreprises et territoire : une matrice d'analyse stratégique », Management Prospective Editions, *Revue management et avenir,* 2005/4, N°6.

Colletis G., Pecqueur B.,1993, « Intégration des espaces et quasi – intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine,* n°3 *.*

Courlet C., 1989, « Les industrialisations endogènes », *Revue Tiers Monde*, N°118, Avril-Juin.

Dacheux E., Goujon D., 2013, « La délibération démocratique : concept clé du paradigme de l'économie sociale et solidaire ? » in : D. Hiez et E. Lavillunière (dir.), *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire***,** Larcier, 2013, pp.97-112.

Dacheux E., Goujon D., 2011, *Principes d'économie solidaire*, Ellipses.

Eme B., Laville J.L, 1995, « Economie plurielle, économie solidaire », *La Revue du Mauss*, n°4.

Fischer G.N., 1980, *Espace industriel et liberté,* Paris, PUF, 1980.

Goujon D., Goyet G., Poisat J., 2011, « L'université citoyenne et solidaire : une modalité exploratoire de co-construction du développement local dans une région en reconversion », *57ème congrès de l'Association Internationale des Economistes de Langue Française,* Opatija (Croatie), 23-25 mai.

Gundolf K ., Jaouen A., 2009, "Emergence et pérennité des stratégies collectives territorialisées: le rôle de l'entrepreneuriat collectif », in : Messeghem K., Polge M., Temri L., *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, Editions EMS, p. 291-306.

Habermas J.,1978, *L'Espace public*, Paris, Payot.

Heurgon E.,2006, *Le Développement durable, c'est enfin du bonheur !*, Ed. de l'Aube, Essai**.**

Hirschmann A. O., 1973, *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Ed. Ouvrières.

Houssel J.P**.,**1978, *Le Roannais et le Haut-Beaujolais, un espace à l'écart des métropoles*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon.

Jacquet N., Darmon D., 2005, *Les pôles de compétitivité, le modèle français*, Ed. La Documentation Française, N°5225.

Le Labo de l'Economie Sociale et Solidaire,2013, *Développer les Pôles Territoriaux de Coopération Economique. Projet & Plan d'action. Proposition commune élaborée par le Labo de l'ESS en partenariat avec le CNCRES, le COORACE, le MES et le RTES.,* 40 p. Disponible sur : www.ptce.fr.

Le Labo de l'Economie Sociale et Solidaire, 2010, *Expérimenter et labelliser des pôles territoriaux de coopération économique,.* Disponible sur www.lelabo-ess.org.

Leloup, Moyart, Pecqueur, 2005, « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie, Economie, Société*, vol 7, 2005/4.

Ostrom E.,1990, *Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action,* Londres,

Cambridge University Press.

Matray M., 2010, *Le dynamisme d'évolution des pôles de compétitivité territoriaux. Approche territorialisée de l'écosystème des pôles de compétitivité en France,* Thèse Sciences économiques, Université Lyon 3.

Matray M., 2010, « The upsurgence of clusters in the light of globalization », *Economic Analysis Review,* Vol.43, n°1-2/2010.

Mohellebi D., Dou H., 2007, « Les nouvelles technologies de l'information et de la communication & la capitalisation des compétences internes de l'entreprise », *ISDM 31.* Disponible sur : http://isdm.univ-tln.fr/

Peyrache-Gadeau V., Perron L., Janin C., 2010, « Les temporalités de la ressource territoriale. Enseignements à partir d'expèriences en Rhône-Alpes », Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Francaise, Aoste.

Poisson M., Saleilles S., 2012, « Déterminants et processus d'émergence des systèmes agroalimentaires localisés alternatifs », *Economies et Sociétés,* série « Systèmes agroalimentaires », AG, n°34, p.2077-2096.

Porter M., 1998, *On Competition*, Harvard Business School Press.

Prades J., 2000, « La nouvelle économie sociale devant ses pièges. De la rationalité économique imposée à la plus-value sociale revendiquée » in : *Efficacité versus équité en économie sociale*, L'Harmattan, p.159-168.

Samson I., (dir.), 2009, *Leçons d'économie contemporaines*, Editions Dalloz.

Sociétés CM International et ARCessor, 2008, *Recueil des bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité,* Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi.

Thoenig J.-C., Waldman C., 2005, *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*, Editions d'Organisation.

Zara O., 2005, *Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance,* M2 éditions, In Knauf A., 2006, « Le rôle des acteurs dans un dispositif régional d'intelligence économique : La place de l'informédiaire en tant que médiateur et animateur du dispositif ». Disponible par : http://hal.inria.fr/docs/00/10/73/12/PDF/knauf_numeroIE2006_corrige.pdf

Zartarian M., In Carayon B., 2003, *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, La Documentation Française, p.p. 111