COLLEGE DOCTORAL BRETAGNE
ESPACES SOCIETES CIVILISATIONS

UNIVERSITÉ RENNES 2

THESE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE RENNES 2

ECOLE DOCTORALE N° 645
Espaces, Sociétés, Civilisations
Spécialité : Economie et société

Par
Noémie MOURET

Pérenniser une dynamique de coopération multi-acteurs au service d'un développement territorial soutenable

Analyse du Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique

Thèse présentée et soutenue à Rennes, le 16 septembre 2025
Unité de recherche : ESO UMR 6590 Espace et Sociétés Rennes

Rapporteurs avant soutenance :

Laëtitia Lethielleux Professeure agrégée, Université Reims, Champagne-Ardenne
Aurélien Ragaigne Professeur agrégé, Université de Rennes

Composition du Jury :

Examinateurs :

Jennifer Urasadettan	Professeure, Université Rennes 2
Geneviève Pierre	Professeure, Université d'Orléans
Emmanuel Bioteau	Professeur, Université d'Angers
Laëtitia Lethielleux	Professeure Agrégée, Université Reims, Champagne-Ardenne
Aurélien Ragaigne	Professeur Agrégé, Université de Rennes

Dir. de thèse : Pascal Glémain — Maître de conférences HDR, Université Rennes 2

MOURET, Noémie. Pérenniser une dynamique de coopération multi-acteurs au service d'un développement territorial soutenable : analyse du Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique - 2025

COLLEGE DOCTORAL BRETAGNE
ESPACES SOCIETES CIVILISATIONS

UNIVERSITÉ RENNES 2

THESE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE RENNES 2

ECOLE DOCTORALE N° 645
Espaces, Sociétés, Civilisations
Spécialité : Economie et société

Par
Noémie MOURET

Pérenniser une dynamique de coopération multi-acteurs au service d'un développement territorial soutenable

Analyse du Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique

Thèse présentée et soutenue à Rennes, le 16 septembre 2025
Unité de recherche : ESO UMR 6590 Espace et Sociétés Rennes

Rapporteurs avant soutenance :

Laëtitia Lethielleux Professeure agrégée, Université Reims, Champagne-Ardenne
Aurélien Ragaigne Professeur agrégé, Université de Rennes

Composition du Jury :

Examinateurs :

Jennifer Urasadettan	Professeure, Université Rennes 2
Geneviève Pierre	Professeure, Université d'Orléans
Emmanuel Bioteau	Professeur, Université d'Angers
Laëtitia Lethielleux	Professeure Agrégée, Université Reims, Champagne-Ardenne
Aurélien Ragaigne	Professeur Agrégé, Université de Rennes

Dir. de thèse : Pascal Glémain — Maître de conférences HDR, Université Rennes 2

MOURET, Noémie. Pérenniser une dynamique de coopération multi-acteurs au service d'un développement territorial soutenable : analyse du Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique - 2025

L'écriture, aussi solitaire soit-elle dans sa pratique, est un lieu du lien.

Wendy Delorme

En mémoire de Jean.

Remerciements

Cette thèse est bien plus qu'un travail académique : elle est le fruit d'une aventure profondément collective, une traversée où chaque étape m'a invitée à éprouver, questionner, éprouver encore ce que « coopérer » veut dire. Une mise en abîme constante, parfois rude, souvent éclairante, toujours féconde.

Je tiens d'abord à exprimer ma gratitude la plus sincère à ma direction de thèse, Pascal Glémain et Jean-Pierre Caillon. Vous avez été les initiateurs de cette aventure et ses compagnons les plus constants, les plus exigeants aussi. Votre regard attentif, vos critiques bienveillantes et votre engagement intellectuel m'ont offert l'espace et la rigueur nécessaires pour faire de ce travail un exercice de recherche exigeant, ancré et vivant. Sans vous, cette thèse n'aurait tout simplement pas existé.

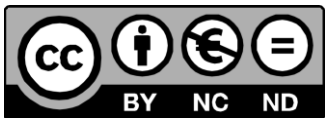
Je remercie également mes collègues, les administratrices et administrateurs d'IDEAL, et l'ensemble de l'écosystème NOLA. Vous m'avez accompagnée chaque jour, parfois sans le savoir, en m'offrant ce laboratoire vivant qu'est notre territoire. À l'université de Rennes 2, à celle de Nantes, dans les réseaux de l'ESS — la formidable équipe de la CRESS des Pays de Loire —, à toutes les chercheuses et chercheurs engagé·es dans la compréhension des PTCE, et bien sûr aux membres de ces Pôles, dans l'Hexagone comme en Outre-mer : merci. Merci pour vos échanges, vos questionnements féconds, vos encouragements, vos invitations, vos partages généreux. Vous m'avez offert de quoi penser, de quoi douter, de quoi formuler. À toutes celles et tous ceux qui ont nourri mes réflexions, partagé mes indignations, offert une tribune, un micro, une oreille attentive ou une main tendue : je vous dois tout. Vous vous reconnaîtrez, je l'espère, dans ces lignes, et peut-être trouverez-vous, au fil de ces pages, un écho utile à vos propres engagements.

Je remercie également les membres de mon jury, pour le temps, la lecture attentive, et les questionnements stimulants qu'ils ont bien voulu adresser à ce travail.

Enfin, je veux dire mon amour et ma reconnaissance à celles et ceux qui m'ont portée dans en toutes circonstances, et surtout dans la joie. À Audrey, mon apaisement et ma puissance. À mes amies et leurs cerveaux merveilleux. À mes parents, mes sœurs, mon frère, piliers inlassables. À Annie et Aristide, Jean et Marthe. À ma famille, ma constellation élargie, qui a fait de moi un tignous passionné.

Droits d’auteurs

Cette création est mise à disposition selon le Contrat : « **Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de modification 4.0 France** » disponible en ligne https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0



Sommaire

Remerciements 6
Droits d'auteurs 7
Sommaire 9
Introduction Générale 11
PARTIE 1 – LES SCIENCES SOCIALES À L'EPREUVE DES COOPERATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES 19
CHAPITRE 1 : Economie Sociale et Solidaire : héritages d'une trajectoire plurielle 23
CHAPITRE 2 : Penser la coopération – de la pratique à la complexité 35
CHAPITRE 3 - OESS : instruments d'un développement territorial renouvelé ? 57
CHAPITRE 4 - Construire un projet de recherche doctorale au sein du PTCE NOLA, un contexte singulier ? 73
Synthèse intermédiaire 102
PARTIE 2 – PTCE NOLA : POUR UN TISSAGE COOPERATIF AU SERVICE DU TERRITOIRE 105
CHAPITRE 5. Faire collectif : les conditions d'une appartenance active au PTCE 107
CHAPITRE 6 : PTCE NOLA, de la reconnaissance à une réalité territorialisée 133
CHAPITRE 7 : Dynamiques de gouvernance en PTCE : tensions, ajustements et apprentissages 165
CHAPITRE 8 : Un modèle économique coopératif ou de coopération ? 189
Conclusion Générale **213**
Références bibliographiques **227**
Table des illustrations **244**
Table des tableaux **245**
Table des graphiques **246**
Glossaire **247**
Concepts Clés **249**
Table des matières **252**
Annexes **255**

MOURET, Noémie. Pérenniser une dynamique de coopération multi-acteurs au service d'un développement territorial soutenable : analyse du Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique - 2025

Introduction Générale

Le sens principal de la coopération est l'émancipation.

Jean-François Draperi,

Dans un paysage territorial en mutation, où les défis sociaux, économiques et environnementaux appellent des réponses nouvelles, les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) ont émergé ces dix dernières années comme une promesse de développement local solidaire et durable, ancrée dans une dynamique multi-acteurs et territoriale. Nés d'initiatives ascendantes issues de l'Économie Sociale et Solidaire et désormais reconnus par les politiques publiques, les PTCE incarnent une forme complexe de coopération inter-organisationnelle.

Face aux limites des logiques marchandes et à l'essoufflement de l'action publique centralisée, l'émergence de dispositifs ancrés dans l'économie sociale et solidaire (ESS) témoigne d'une volonté de réinventer l'action collective à l'échelle locale. Ainsi, parmi ces initiatives, les PTCE incarnent une forme originale de développement territorial, fondée sur la mutualisation des ressources, l'innovation sociale et l'ancrage communautaire. Formalisés en 2011 par les réseaux nationaux[1] sous l'impulsion de Claude Alphandéry et soutenus par un premier appel à projet interministériel en 2013, ils sont consacrés par la loi relative à l'ESS en 2014. Les PTCE réunissent sur un territoire donné des acteurs variés — associations, entreprises de l'ESS, PME, collectivités territoriales, centres de recherche, organismes de formation — pour porter ensemble des projets économiques et sociaux innovants (LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, 2014).

En s'inscrivant dans une histoire longue de coopération territoriale et de solidarité locale, les PTCE apparaissent aujourd'hui comme des laboratoires d'un développement plus équitable, durable et participatif des territoires (Demoustier & Itçaina, 2022). Cependant, derrière l'engouement politique et institutionnel qu'ils suscitent, se cachent des réalités plus complexes : fragilité des dynamiques coopératives, difficultés économiques, tensions internes et incertitudes sur leur capacité à s'inscrire dans la durée (Conseil Supérieur de l'ESS, 2023).

La pérennisation des Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) dépend étroitement de leur capacité à affronter une série de défis structurels et relationnels, en lien avec leur nature hybride, territorialisée et multi-acteurs (Minetto, 2021). Un premier défi tient à la gestion des tensions internes. Les PTCE opèrent à l'intersection de logiques institutionnelles et organisationnelles hétérogènes – logiques citoyennes, gestionnaires, économiques et solidaires – dont l'articulation requiert un travail constant de négociation et d'ajustement. Cette pluralité de référentiels produit des tensions sur les orientations stratégiques, les pratiques opérationnelles, voire sur la reconnaissance institutionnelle (Bourbousson, 2022; Fraisse, 2017). À cela s'ajoute une tension persistante entre les prescriptions normatives des politiques publiques (définies notamment par les appels à projets étatiques) et la réalité des dynamiques territoriales qu'ils cherchent à faire émerger.

[1] Labo de l'ESS, COORACE, RTES, CNCRESS et MES

MOURET, Noémie. Pérenniser une dynamique de coopération multi-acteurs au service d'un développement territorial soutenable : analyse du Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique - 2025

Ces tensions internes sont renforcées par un second ensemble de défis, liés à l'évolution rapide des contextes territoriaux dans lesquels les PTCE s'inscrivent. La littérature a en effet démontré que les territoires ne constituent pas des entités statiques, mais plutôt des systèmes en perpétuelle recomposition, traversés par des transformations profondes (spatiales, économiques, démographiques, politiques) induites par la globalisation, les transitions écologiques et la recomposition des formes de l'action publique (Demoustier, 2010). Dans ce contexte, les territoires ne peuvent plus être pensés comme de simples supports de l'activité économique, mais comme des espaces de projet, de co-construction et de gouvernance distribuée (Ehlinger et al., 2015; Vanier, 2009). Face à la crise des formes traditionnelles de gouvernement territorial, nous assistons ainsi à l'émergence de modes de gouvernance plus souples, horizontaux, et multi-niveaux, où les dynamiques de coopération prennent une place centrale (Demoustier et al., 2010). C'est précisément dans ce paysage en recomposition que les PTCE prennent forme, souvent en réponse à des situations de reconversion ou de fragilisation socio-économique des territoires. Ils cherchent à mobiliser les ressources spécifiques de ceux-ci – matérielles, humaines, institutionnelles – pour construire des solutions collectives à des enjeux locaux, en rupture avec les logiques descendantes ou purement marchandes (Gianfaldoni, 2017).

Enfin, un troisième défi réside dans la gouvernance de ces dispositifs. La diversité des acteurs engagés – structures de l'ESS, entreprises marchandes, collectivités, habitants – impose la mise en œuvre de formes de coordination complexes, qui ne sauraient se limiter à une simple addition de compétences ou à une répartition fonctionnelle des tâches. Il s'agit de construire une vision partagée, un langage commun et une gouvernance réellement coopérative, capable de gérer les relations de pouvoir, les déséquilibres de ressources et les différences de culture organisationnelle (Urasadettan et al., 2018). Cela suppose une ingénierie relationnelle et institutionnelle adaptée, ainsi qu'une capacité à expérimenter des formes de leadership distribuées et évolutives (Pearce & Conger, 2003).

C'est pourquoi la pérennisation des PTCE ne peut être pensée en dehors de ce double mouvement : d'une part, leur capacité à gérer la complexité interne de la coopération multi-acteurs ; d'autre part, leur aptitude à s'inscrire durablement dans des territoires eux-mêmes en transformation, en contribuant à leur reconfiguration à travers des pratiques de développement local coopératif, inclusif et soutenable.

Les PTCE réactualisent, en creux, la tension entre l'espoir d'innovation territoriale et le risque structurel de fragilité, inscrivant cette ambivalence dans un questionnement plus large sur notre rapport au territoire et aux formes contemporaines d'action collective. En ce sens, l'approche de Benasayag et Del Rey (2011) interpelle : « *nos territoires sont nos surfaces d'affectation (...). La manière dont je suis affecté par le monde est le point de départ de mon agir. La territorialisation est le moyen de récupérer les liens qui nous composent (...). Les individus sont tissés par les situations qu'ils traversent. C'est pourquoi le développement des liens est le commencement de l'engagement* » (Benasayag & Del Rey, 2017, p. 53). En questionnant l'acception « penser global, agir local », les auteurs nous invitent à articuler l'agir autour de deux concepts clés : la situation et le territoire. Selon eux, l'action naît des liens qui nous affectent et nous composent, et l'engagement doit être ancré dans des contextes concrets plutôt que dans des idéologies abstraites.

D'une part, cette approche territorialisée et située de l'engagement rejoint les perspectives défendues par la géographie sociale (Di Méo, 1998) et par les sciences politiques sur les dynamiques locales de participation (Bacqué & Sintomer, 2011), où la notion de proximité

(Pecqueur & Zimmermann, 2004 ; Torre, 2014 ; Torre & Rallet, 2005) est au cœur du tissage relationnel entre individus (Granovetter, 1973) et, à travers eux, entre organisations dans leur rapport au territoire (Glémain, 2020). D'autre part, Benasayag et Del Rey s'inscrivent dans une logique de complexité : ils observent que, dans les systèmes complexes, il devient impossible de séparer distinctement les parties, et soulignent l'importance de s'ancrer dans des expériences locales comme moteur de transformation des écosystèmes résilients (Holling, 1973). Cependant, leur rejet du constructivisme — en affirmant que l'ordre des situations doit être découvert et non construit — suscite débat.

En effet, si cette conception singulière fait écho à notre expérience de chercheure-salariée au cœur du Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique (PTCE NOLA), notre travail défendra au contraire, dans la lignée des théories de l'action collective (Olson, 2003) et des études sur les communs (Ostrom, 2010), l'idée que les dynamiques de coopération, telles que celles à l'œuvre observées dans ce PTCE, sont des constructions sociales façonnées par les pratiques et les interactions des acteurs. Aussi, cette co-construction s'inscrit dans des interdépendances — économiques, écologiques, sociales — du local dans le global, qui rendent une lecture strictement locale insuffisante.

C'est pourquoi il nous a semblé nécessaire d'inscrire cette recherche dans le champ large des sciences sociales. En mobilisant une approche interdisciplinaire, nous explorons ainsi le phénomène coopératif au sein du PTCE NOLA dans tout sa complexité. Notre recherche articule donc plusieurs disciplines complémentaires pour analyser la coopération sous ses multiples dimensions, dans une logique d'ouverture et de construction réflexive par tâtonnement autour de l'objet de recherche ; non selon un prisme disciplinaire spécifique, à l'instar des précédents travaux sur les PTCE. Ainsi, les sciences de gestion et de management apportent un éclairage sur l'entrepreneuriat collectif, les dynamiques organisationnelles et les enjeux de coordination inter-organisationnelle (Dameron, 2005; Ehlinger et al., 2015; Lecoutre & Lièvre, 2019; Saniossian, 2020; Urasadettan et al., 2018), tandis que la sociologie des organisations et des réseaux appliquée à l'ESS (Crozier & Freidberg, 1977; Demoustier & Richez-Battesti, 2010; Draperi, 2017; Ehlinger et al., 2015; Fraisse & Gianfaldoni, 2017; Granovetter, 1973; Laville, 2016) permet d'explorer les relations de pouvoir, les stratégies d'acteurs et les formes d'interdépendance qu'ils développent. L'économie, à travers les travaux sur les communs (Ostrom, 1990) et l'économie de la proximité ((Bouba-Olga & Zimmermann, 2004; Torre, 2014), fournit des outils pour comprendre les modes d'auto-organisation et les mécanismes de coordination en contexte territorial. De son côté, la géographie sociale contribue à appréhender les dynamiques de territorialisation, l'ancrage local des structures, et la manière dont les espaces façonnent les interactions sociales (Pecqueur, 2004; Pecqueur & Zimmermann, 2004; Vanier, 2009). Enfin, la psychologie sociale éclaire les dimensions affectives et relationnelles de la coopération, indispensables à la compréhension fine des engagements collectifs dans des contextes à forte densité relationnelle (Bourque & Mercier, 2014; Lazega, 2015; Marcandella et al., 2020). Dès lors cette interdisciplinarité permet une lecture à la fois fine et holistique des phénomènes étudiés.

Au cœur de cette recherche, la coopération est abordée non comme une simple entente fonctionnelle ou un mécanisme de coordination instrumentale, mais comme un processus social, politique et territorial profondément enraciné dans l'expérience collective des acteurs. Inspirée par les travaux de Alter, (2011) et Laurent (2023) , la coopération est ici conçue comme une « œuvre commune » orientée vers l'intérêt général, reposant sur le choix de l'interdépendance, la confiance et la co-construction au service d'une vision transformatrice.

Ce processus mobilise des ressources cognitives, affectives et matérielles, et suppose des ajustements continus face aux tensions, aux désaccords et aux évolutions du contexte social, économique et environnemental. Le PTCE constitue, à ce titre, un observatoire privilégié des formes contemporaines de coopération territorialisée. Dans cette perspective, la coopération devient un analyseur du lien social et un indicateur des capacités d'auto-organisation des territoires.

Les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) représentent une forme émergente de méta-organisation – c'est-à-dire une organisation d'organisations, coordonnant l'action sans se substituer à l'autonomie de ses membres – visant à structurer les dynamiques coopératives à l'échelle locale (Ahrne & Brunsson, 2005; Dumez, 2008; Henrion, 2024; Saniossian, 2020). Ce statut impose de clarifier la notion de "membre", souvent floue dans la pratique. Ainsi, il semble qu'être membre d'un PTCE implique un engagement actif dans sa gouvernance et une contribution aux finalités communes, et non une simple appartenance symbolique. Cette définition opérationnelle est indispensable pour garantir la lisibilité du collectif et renforcer son efficacité coopérative.

Le PTCE NOLA, PTCE rural situé entre les métropoles de Nantes et Saint-Nazaire est reconnu depuis 2014, notamment pour ses projets coopératifs portés autour de deux axes majeurs : l'alimentation durable et l'économie circulaire. Il est l'objet empirique de cette recherche et constitue un laboratoire vivant pour observer les interactions entre acteurs hétérogènes (associations, entreprises, collectivités) engagés dans des dynamiques coopératives à finalité sociale, environnementale et économique. Fortement investi dans les politiques publiques de soutien aux PTCE : membre actif de la cellule régionale d'animation des PTCE en Pays de Loire aux côtés des pôles ESS et de la CRESS, il est aussi l'un des trois PTCE présents à la cellule nationale d'animation, dialoguant ainsi avec les réseaux fondateurs et l'Etat. En 2025, alors que ce travail prend fin, le PTCE NOLA porte notamment l'initiative d'une association nationale des PTCE dans le but de renforcer les dynamiques de coopération nées sur les territoires. C'est ainsi qu'en mai 2025, le PTCE NOLA prend la co-présidence du Mouvement national des PTCE devenant un acteur incontournable des PTCE en France.

Pourtant, il n'a jamais bénéficié du dispositif de soutien financier des politiques publiques nationales pour les PTCE (2013, 2015 et AMI permanent de 2021 à 2024) et n'a pas été directement investigué par un projet de recherche. Pourquoi est-il passé sous les radars ? En activité depuis 2014, nous pressentons que le PTCE NOLA, par sa longévité apparente, pourrait constituer un terrain de recherche pertinent à l'instar d'autres PTCE de la première vague déjà étudiés : COTESS Ancenis (Billaudeau et al., 2016; Minetto, 2021), PTCE Sud Archer (C. Perret & Gagnon, 2016), Pole Sud Aquitaine (Demoustier & Itçaina, 2018, 2022), TETRIS (Fontaine, 2019). En outre, cette structure hybride rend visible l'intrication entre logiques institutionnelles et logiques d'engagement, tout en soulignant la nécessité d'un cadre souple permettant l'expérimentation. À la fois objet et lieu de coopération, le PTCE permet d'interroger les conditions de pérennisation de cette dernière, en lien avec les transformations de son territoire, les configurations organisationnelles et les logiques d'action collective. Son étude et notre implication directe dans ses actions permet ainsi de documenter les mécanismes d'agrégation, de gouvernance et d'animation qui rendent possible une action collective soutenable.

Ainsi, l'enjeu de la pérennisation constitue le fil rouge de cette recherche. Il ne s'agit pas simplement d'identifier les facteurs de durabilité d'un collectif, mais de comprendre comment

des dynamiques coopératives parviennent à se maintenir dans le temps malgré les tensions, les changements de contexte et les déséquilibres structurels. La pérennisation est ainsi envisagée comme un processus actif d'adaptation, d'apprentissage et de régulation, qui implique la stabilisation d'une gouvernance, la reconnaissance mutuelle entre les acteurs, ainsi qu'un modèle économique suffisamment robuste pour soutenir l'action collective. En ce sens, elle mobilise à la fois des ressources matérielles, institutionnelles et symboliques, et met en lumière les arbitrages nécessaires entre solidarité et efficacité. Cette approche invite à dépasser une lecture strictement gestionnaire pour s'ouvrir à une conception politique de la coopération durable.

La gouvernance constitue ainsi un axe majeur d'analyse, tant elle conditionne la stabilité et la portée politique de la coopération. Dans le cadre d'un PTCE, la gouvernance ne saurait se réduire à une architecture statutaire : elle doit être comprise comme un processus dynamique d'articulation des interdépendances entre acteurs hétérogènes (Demoustier & Itçaina, 2018; Xhauflair et al., 2010). En ce sens, la gouvernance souple, inclusive et évolutive apparaît comme un levier central de la pérennisation (Minetto, 2021). Elle permet une adaptation continue aux réalités du territoire tout en maintenant un cadre de coordination légitime. Loin de neutraliser les rapports de pouvoir, la gouvernance révèle des tensions latentes, que seule une régulation explicite peut rendre productives. Ce processus implique une circulation fluide de l'information, une reconnaissance des compétences informelles et une redistribution effective des capacités d'agir au sein du collectif.

Le territoire est ici appréhendé non comme un décor statique mais comme une construction sociale dynamique, co-produite par les acteurs. Il constitue à la fois une ressource – un ensemble de potentialités économiques, sociales et symboliques – et un produit de l'action collective (Di Méo, 1998 ; Pecqueur, 2000). La territorialisation de la coopération repose sur des lieux d'engagement concrets, des histoires collectives et des réseaux d'interconnaissance, qui structurent les modalités de l'action collective. En ce sens, le territoire agit comme un médiateur entre finalités sociales et stratégies économiques, conditionnant l'enracinement durable des dynamiques coopératives.

La coopération territorialisée étudiée vise également à contribuer à un développement territorial soutenable, entendue comme une amélioration durable du bien-être collectif ancrée dans les ressources endogènes. Contrairement à une approche exogène, imposée par des interventions descendantes, le PTCE valorise une approche de développement par et pour les acteurs locaux. En combinant objectifs économiques, sociaux et environnementaux, il participe d'une dynamique de transformation systémique, à l'échelle d'un bassin de vie rural en transition. Toutefois, la compréhension fine de ces dynamiques exige d'analyser les formes de proximité qui sous-tendent la coopération. Outre la proximité géographique, la proximité organisationnelle (affinités structurelles), institutionnelle (adhésion à des normes communes) et sociale (confiance interpersonnelle) jouent un rôle déterminant dans la coordination des actions (Torre & Rallet, 2005). Ces proximités favorisent l'ajustement mutuel et la fluidité des interactions, tout en pouvant parfois produire des effets de verrouillage relationnel ou d'entre-soi, que la gouvernance doit savoir dépasser.

Ainsi, les dynamiques relationnelles constituent ainsi l'infrastructure invisible de la coopération. Fondées sur la confiance, la reconnaissance mutuelle et la mémoire collective des interactions, elles façonnent la qualité du lien social au sein du PTCE. Le capital social (Putnam, 2000; Retière, 2003) constitue une ressource essentielle pour faciliter la mobilisation

collective et la résilience face aux crises. Toutefois, cette ressource est fragile et doit être continuellement entretenue par des pratiques de dialogue, de reconnaissance et de régulation.

Parallèlement, l'existence d'une équipe entrepreneuriale, composée d'acteurs particulièrement impliqués dans la dynamique du PTCE, apparaît comme un facteur crucial de pérennisation. Ce noyau stratégique assure l'animation quotidienne du projet, la médiation entre acteurs, et la projection du collectif dans des stratégies d'avenir. Portant une forte *affectio societatis*, cette équipe est garante de la continuité et de l'innovation du projet coopératif, notamment dans la gestion des tensions et la mobilisation des ressources.

Car, loin d'être exemptes de conflictualité, les dynamiques de coopération au sein du PTCE sont traversées par des tensions multiples : entre objectifs économiques et solidaires, entre acteurs historiques et nouveaux entrants, entre cultures organisationnelles diverses. Loin de menacer la coopération, ces tensions, si elles sont régulées par des dispositifs appropriés de dialogue et d'ajustement, participent au processus de maturation du collectif (Alter, 2011). Leur analyse constitue ainsi une clé essentielle pour comprendre les trajectoires de consolidation ou de fragmentation des dynamiques coopératives.

Enfin, la pérennisation de la coopération semble dépendre étroitement de la construction d'un modèle économique hybride. Celui-ci doit articuler ressources marchandes, non marchandes et réciprocitaires dans une logique de soutenabilité à la fois économique et sociale (Glémain et al., 2016). L'hybridation des ressources, si elle est assumée stratégiquement, permet de maintenir l'autonomie du projet tout en répondant aux exigences de viabilité économique. Elle devient ainsi un levier politique au service d'un développement territorial endogène et soutenable.

Compte tenu de la diversité des approches théoriques couvrant notre sujet, et de notre ambition de rester fidèle au principe fondateur de l'économie sociale et solidaire (ESS), où l'humain et l'expérience vécue sont placés au cœur des dynamiques d'analyse et d'action, nous privilégions une posture épistémologique compréhensive, affirmant que la réalité des dynamiques coopératives est produite dans et par l'interaction (Le Moigne, 2021). La démarche est compréhensive, attentive au sens que les acteurs attribuent à leurs pratiques de coopération – ou non, et s'inscrit dans une logique abductive, alternant observation empirique et construction théorique. L'inscription dans une recherche-intervention prolonge cette orientation en assumant la co-implication de la chercheure dans la dynamique étudiée : ici, la trajectoire de la recherche et celle de l'action collective se tissent mutuellement, dans une perspective de transformation partagée (Gurnade, 2016).

C'est donc dans ce cadre théorique et pratique que s'inscrit la présente thèse de doctorat en Sciences Sociales, intitulée « Pérenniser une dynamique de coopération multi-acteurs au service d'un développement territorial soutenable : analyse du Pôle Territorial de Coopération Économique Nord-Ouest Loire-Atlantique ». Notre travail se fonde sur une interrogation centrale : **Que révèle le processus de coopération à l'œuvre dans le PTCE NOLA sur les enjeux et conditions de pérennisation d'une dynamique d'acteurs au service du développement territorial ?** Cette question est d'autant plus pertinente que les PTCE, bien qu'encouragés par les pouvoirs publics, restent des dispositifs en expérimentation, confrontés à la complexité de construire et maintenir des formes de gouvernance collective adaptées aux réalités territoriales évolutives et aux ressources financières de plus en plus contraintes par les logiques de marchandisation de la solidarité. En choisissant d'étudier le PTCE Nord-Ouest Loire-Atlantique (NOLA), un PTCE pionnier en milieu rural peu exploré académiquement, cette

thèse ambitionne de dévoiler certains mécanismes concrets qui permettent à une dynamique de coopération de se maintenir et d'évoluer dans la durée.

Notre question centrale se décline en deux hypothèses principales : premièrement, la diversité des formes de coopération et l'adoption de modes de gouvernance souples, inclusifs et évolutifs seraient des leviers essentiels de résilience ; deuxièmement, la constitution d'une équipe entrepreneuriale engagée serait décisive pour la continuité et la pertinence de l'action collective. Nos objectifs sont doubles : d'une part contribuer à une meilleure compréhension des dynamiques de coopération inter-organisationnelle dans les PTCE ; d'autre part proposer des enseignements pour renforcer la viabilité et la lisibilité de ces dispositifs au service d'un développement territorial soutenable.

Pour ce faire, notre travail repose sur une approche qualitative, compréhensive et constructiviste, combinée à une recherche-intervention dans le cadre d'un contrat CIFRE. Il s'appuie sur six carnets de recherche manuscrits, vingt-deux entretiens semi-directifs, une cartographie participative des acteurs, une analyse relationnelle adossée à la théorie des graphes avec des matrices de liens et une lecture abductive des phénomènes observés.

Les premiers résultats montrent ainsi que la coopération dans un PTCE dépasse la simple mutualisation fonctionnelle pour constituer un processus politique, social et émotionnel complexe. L'ingénierie d'animation, l'ancrage dans des tiers-lieux, la gouvernance adaptative et croisée et la construction d'un modèle économique hybride chemin faisant apparaissent comme des facteurs déterminants de la pérennisation. Toutefois, des fragilités subsistent, notamment liées à l'instabilité financière, à l'usure des acteurs et aux tensions internes.

Nous avons structuré la thèse en deux grandes parties.

La Première Partie, intitulée « Les Sciences Sociales à l'épreuve des coopérations inter-organisationnelles », établit les fondations conceptuelles, historiques et méthodologiques du travail :

- Le chapitre 1 démontre que la coopération s'inscrit dans l'histoire longue de l'économie sociale et solidaire, révélant ses racines idéologiques, ses tensions fondatrices et ses processus d'institutionnalisation ;
- Le chapitre 2 explore les différentes approches de la coopération en sciences sociales pour en proposer une définition complexe (humaine, organisationnelle et politique) et distinguer coopération, collaboration et coordination ;
- Le chapitre 3 analyse la dimension territoriale de la coopération, soulignant l'importance des ancrages géographiques et des dynamiques de territorialisation dans la construction des projets collectifs et examine comment les PTCE peuvent être considérés comme des écosystèmes de développement local ;
- Le chapitre 4 précise l'objet d'étude de la thèse (l'analyse des dynamiques de coopération inter-organisationnelle au sein du PTCE NOLA) et justifie la démarche de recherche adoptée, notamment la recherche-intervention.

La Deuxième Partie, intitulée « Coopération : pratiques, luttes et effets », présente l'analyse empirique du PTCE NOLA.

- Le chapitre 5 analyse les mécanismes de structuration du PTCE NOLA afin de clarifier ce que signifie être "membre" de cette dynamique coopérative territoriale, en distinguant les notions de partie prenante, acteur, partenaire et membre ;

- Le chapitre 6 approfondit la question de la légitimité du PTCE NOLA en tant qu'acteur du développement territorial, en examinant le rôle des tiers-lieux, les relations avec les collectivités et les défis d'acculturation et de plaidoyer pour l'ESS ;
- Le chapitre 7 analyse les tensions de gouvernance au sein du PTCE NOLA, l'articulation entre organisations et méta-organisation, la conciliation des gouvernances croisées, les obstacles à la coopération et le rôle du changement dans l'appropriation des logiques coopératives ;
- Le chapitre 8 analyse les enjeux économiques et la construction d'un modèle hybride pérenne pour la coopération au sein du PTCE NOLA, en discutant de son modèle économique et des conditions de sa soutenabilité

En explorant les dynamiques concrètes de coopération inter-organisationnelle au sein du PTCE NOLA, cette thèse ambitionne d'éclairer les conditions de pérennisation des dynamiques collectives territorialisées, en conjuguant rigueur scientifique, engagement situé et utilité pour l'action. Ce travail est aussi, in fine, celui de la (re)constitution d'une trajectoire collective et individuelle. En nous engageant dans cette recherche-action, nous avons rejoint ce tissage vivant des acteurs et des situations. À partir du moment où nous nous sommes impliquées, cette trajectoire est devenue la nôtre, celle d'une vie renouvelée, par la recherche, par l'action. Façonnées par l'interaction et l'expérimentation, ces trajectoires témoignent d'un enchevêtrement complexe et salvateur entre la chercheure et son objet. De cette (con)fusion, naît un nouveau chapitre pour tous et toutes. Le livre ouvert de la coopération nous invite à explorer, imaginer et envisager encore l'alternative d'un système qui laisse à la solidarité des espaces interstitiels, souvent malmenés. Ce travail s'inscrit dans les chemins de traverses, les trajectoires tortueuses, et s'adresse aux êtres solides, riches et complexes qu'ils abritent. Tels des rhizomes, nous nous faufilons par millions dans l'humus, pour franchir, jaillir, construire autrement, humblement, humainement, un présent soutenable.

PARTIE 1 – LES SCIENCES SOCIALES À L'EPREUVE DES COOPERATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES

Cette thèse s'inscrit résolument dans le champ des sciences sociales, entendues comme un ensemble de disciplines visant à comprendre, contextualiser et interpréter les faits sociaux, les dynamiques humaines et les rapports sociaux dans leurs dimensions historiques, culturelles, économiques, politiques et spatiales (Bourdieu, 1980; É. Durkheim, 1895; Weber, 1919). En mobilisant des approches empiriques et théoriques plurielles, les sciences sociales s'efforcent d'appréhender la complexité du social, en tenant compte des multiples niveaux d'analyse – individuels, collectifs, structurels – et des tensions épistémologiques entre holisme et individualisme méthodologique (Boudon, 2001; Lukes, 1973).

Ce positionnement répond à la nécessité de saisir les formes contemporaines de coopération territoriale à l'aune de transformations sociales profondes, marquées par des enjeux de transition écologique, de solidarité locale, de recomposition des liens sociaux et de réinvention des modes de gouvernance. La coopération est ici envisagée non comme un simple mécanisme d'ajustement entre acteurs économiques, mais comme un fait social total (Mauss, 1924), traversé par des logiques affectives, culturelles, politiques, historiques et spatiales.

Adopter une telle perspective permet de rendre compte de la pluralité des rationalités à l'œuvre dans les dynamiques de coopération : stratégies organisationnelles, rapports de pouvoir, modalités d'engagement, formes d'invisibilisation ou de reconnaissance. Ce cadre ouvre à une lecture située des pratiques coopératives, attentive à leur ancrage territorial, à leurs référentiels de valeurs, et aux tensions entre registres institutionnels, identitaires et normatifs.

La spécificité de cette recherche repose sur la mobilisation d'une littérature interdisciplinaire, convoquant les apports de :

- les travaux en sciences de gestion sur l'entrepreneuriat collectif (Altintas & Kustosz, 2018; Dameron, 2004; Saniossian, 2020; Urasadettan et al., 2018), pour appréhender les formes d'engagement entrepreneurial ancrées dans des valeurs collectives.
- la sociologie des organisations (Crozier, 1963; Crozier & Freidberg, 1977), pour analyser les jeux d'acteurs, les régulations informelles et les mécanismes d'apprentissage collectif ;
- la géographie sociale (Di Méo, 1998; Pecqueur, 2004), pour penser l'ancrage territorial, la production de sens et la spatialisation des rapports sociaux ;
- l'histoire de l'économie sociale et solidaire (Demoustier & Richez-Battesti, 2010; Draperi, 2012; Dreyfus, 2017; Laville, 2011) pour restituer les soubassements idéologiques et politiques des initiatives coopératives ;
- la sociologie des réseaux (Freeman, 1984; Granovetter, 1973), pour saisir les formes de coopération inter-organisationnelles et les logiques d'interdépendance ;
- les apport de l'économie par l'analyse des communs (Eynaud & Laurent, 2017; Ostrom, 2010; Putnam, 2000), pour explorer les modes d'auto-organisation et les cadres de gouvernance partagée ;

Cette diversité d'approches théoriques s'inscrit dans une épistémologie non positiviste, c'est-à-dire une manière de faire de la recherche qui ne cherche pas à appliquer aux sciences

sociales les méthodes des sciences dites « dures », fondées sur l'objectivité absolue, la neutralité du chercheur ou la répétabilité des phénomènes observés. Au contraire, cette perspective reconnaît la complexité du social, et considère que les réalités humaines ne peuvent être comprises qu'en tenant compte de la pluralité des échelles d'analyse (individuelle, collective, institutionnelle), des temporalités (historiques, biographiques, conjoncturelles) et des registres d'action (économique, politique, affectif…). Ainsi, les sciences sociales contemporaines insistent sur la nécessité d'adopter une posture réflexive, c'est-à-dire de reconnaître que le chercheur n'est jamais totalement extérieur aux phénomènes qu'il étudie. Il est toujours pris, d'une manière ou d'une autre, dans une relation d'interaction avec son terrain (Becker, 2002). Certains auteurs appellent d'ailleurs à avoir une relation dialogique avec les enquêtés, c'est-à-dire un échange où la parole des acteurs est prise au sérieux, et où le chercheur s'interroge sur sa propre place, ses effets et ses limites (Fassin & Bensa, 2008).

Notre démarche est ainsi compréhensive (Weber, 1922), en ce qu'elle vise à restituer la diversité des trajectoires, des interprétations et des conflits qui traversent les expériences coopératives. Elle se veut également critique, dans la mesure où elle interroge les rapports de pouvoir, les asymétries de reconnaissance et les conditions de durabilité des projets collectifs (Bourdieu, 2001). Dans cette perspective, les formes associatives et coopératives ne sont pas considérées comme des objets neutres, mais comme des pratiques situées, historiquement et socialement construites. Elles doivent faire l'objet d'une praxéologie (Draperi et al., 2021), c'est-à-dire d'une analyse des logiques d'action, des tensions normatives et des dispositifs d'organisation qui leur donnent consistance et légitimité. La coopération est donc envisagée à la fois comme objet d'étude, cadre d'analyse et mode opératoire de l'action collective.

Ce positionnement théorique permet de renouveler l'analyse des conditions d'émergence, de reconnaissance et de pérennisation des dynamiques coopératives à l'échelle locale. Il met en lumière le rôle des héritages idéologiques, des régulations territoriales et des cadres institutionnels dans la structuration de ces démarches. Il éclaire également les effets différenciés des politiques publiques, et la manière dont les organisations de l'ESS s'en emparent, les contournent ou les transforment (Defalvard & Fontaine, 2018; Demoustier et al., 2010; Klein, 2007).

Notre thèse, intitulée « ***Pérenniser une dynamique de coopération multi-acteurs au service d'un développement territorial durable : analyse du Pôle Territorial de Coopération Économique Nord-Ouest Loire-Atlantique*** », s'intéresse au parcours singulier d'un PTCE pionnier et à ses éventuelles contributions au développement de son territoire d'action.

Afin de cerner les enjeux soulevés par cette recherche, nous proposons dans cette première partie un cadre de réflexion structuré en quatre chapitres, combinant approches historique, managériale et territoriale :

- **Chapitre 1 – Économie Sociale et Solidaire : héritages d'une trajectoire plurielle** : ce chapitre revient sur les fondements historiques et idéologiques de l'ESS, en montrant que la coopération s'inscrit dans une histoire longue, marquée par des tensions entre valeurs, gestion et reconnaissance institutionnelle.
- **Chapitre 2 – Penser la coopération : de la pratique à la complexité** : il explore les différentes approches de la coopération en sciences sociales, afin d'en proposer une définition complexe, à la fois humaine, organisationnelle et politique.

- **Chapitre 3 – OESS : instruments d'un développement territorial renouvelé** ? : ce chapitre introduit la dimension géographique des dynamiques coopératives, en soulignant le rôle structurant du territoire dans les formes d'engagement collectif.
- **Chapitre 4 – Construire un projet de recherche doctorale au sein du PTCE NOLA, un contexte singulier ?** : il précise notre objet d'étude – l'analyse des dynamiques de coopération inter-organisationnelle au sein du PTCE NOLA – et justifie une posture de recherche-intervention, ancrée dans un contexte rural et peu exploré.

Ces quatre axes de réflexion nous permettent d'introduire la problématique centrale de cette thèse :

Que révèle le processus de coopération à l'œuvre dans le PTCE NOLA sur les enjeux et conditions de pérennisation d'une dynamique d'acteurs au service du développement territorial ?

CHAPITRE 1 : Economie Sociale et Solidaire : héritages d'une trajectoire plurielle

Avant d'analyser les formes contemporaines de coopération à l'échelle territoriale, il nous semble essentiel de revenir sur les fondements historiques de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Cette démarche ne se limite pas à un simple préambule contextuel : elle constitue un socle épistémologique qui irrigue en profondeur notre posture de recherche. En effet, les notions d'« origine », d'« héritage » ou de « généalogie » structurent notre regard d'enquêtrice et nous engagent à penser les pratiques actuelles de coopération comme les produits d'une histoire longue, marquée par des tensions idéologiques, des combats sociaux et des processus d'institutionnalisation.

Aujourd'hui, l'ESS est juridiquement définie par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014, qui la présente comme *« un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine* » reposant sur trois principes fondamentaux :

- La poursuite d'un but autre que le seul partage des bénéfices ;
- Une gouvernance démocratique, favorisant la participation des parties prenantes au-delà de leurs apports financiers ;
- Une gestion désintéressée, où les bénéfices sont majoritairement réinvestis dans le projet, et les réserves obligatoires sont impartageables.

Mais comment en est-on arrivé à cette définition ? À quels processus sociaux, politiques et idéologiques répond-elle ? Cette reconnaissance législative, relativement récente, ne saurait faire oublier la trajectoire historique plurielle de l'économie dite « sociale » et « solidaire », ni les débats qui l'ont traversée.

Ce chapitre propose ainsi de revenir sur la genèse de l'ESS, en interrogeant les grandes figures, les courants fondateurs, les formes organisationnelles et les ruptures qui ont jalonné son histoire. En adoptant cette perspective, nous cherchons à mieux comprendre ce que cette histoire peut nous apprendre sur les pratiques coopératives actuelles, notamment en ce qui concerne les conditions de pérennisation des projets collectifs, les tensions entre valeurs et gestion, ou encore les enjeux de reconnaissance des acteurs de terrain.

1.1. Les prémices d'une économie sociale dans la société médiévale ?

Les recherches historiques sur l'économie sociale et solidaire (ESS) se concentrent classiquement sur son émergence au XIXe siècle, à travers les luttes ouvrières et les premières formes instituées de mutualité, de coopération et d'associativité (Dreyfus, 2015, 2017; Duverger, 2016; Gueslin, 1998). Toutefois, il serait réducteur de situer l'origine de la coopération dans cette seule séquence contemporaine, comme si les sociétés humaines n'avaient – véritablement – développé des formes associatives qu'en réaction au contexte socio-économique de la révolution industrielle. Certes ces travaux mentionnent brièvement l'existence de formes originelles de solidarité dès l'Antiquité, notamment autour de la religion et de la dignité des plus pauvres dans les espaces urbains : artisans, esclaves et affranchis s'organisaient en confréries funéraires, véritables caisses de secours mutuel avant l'heure, qui auraient d'ailleurs été souvent réprimées par les autorités qui y voyaient un ferment de résistance à l'ordre établi (Dreyfus, 2015).

Néanmoins, c'est toutefois à la société médiévale que Jean-François Draperi (2021), accorde une place centrale dans la généalogie de l'ESS, en mobilisant le concept d'«*associatisme*» pour désigner la capacité historique des individus à structurer des collectifs fondés sur la solidarité, l'égalité et l'engagement volontaire (Draperi, 2021). Draperi ne se limite pas à l'identification des guildes[2], corporations et compagnonnages reconnus par Dreyfus (2015) ; il propose une lecture plus systémique de l'économie médiévale, qu'il interprète comme fondée sur une organisation sociale profondément communautaire, traversée par des logiques d'entraide et de gestion partagée des ressources. En ce sens, il voit dans le Moyen Âge le berceau d'une économie associative, notamment par l'émergence de pratiques de gouvernance des communs, qui trouvent aujourd'hui une résonance dans les approches contemporaines de l'ESS, en particulier dans les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE).

Draperi formalise ainsi une définition de l'associatisme articulée autour de trois dimensions : l'amitié comme lien constitutif du groupe, la reconnaissance de la personne comme acteur social, et la rupture avec le contrat de subordination au profit d'une horizontalité relationnelle. Ce faisant, il propose une lecture historique et politique de l'ESS non comme un simple correctif au capitalisme, mais comme l'héritière d'un long mouvement d'auto-organisation collective antérieur à celui-ci. L'économie sociale et solidaire ne naîtrait donc pas d'une opposition à l'économie capitaliste, mais bien d'une continuité historique avec une économie communautaire, décentralisée et enracinée dans les pratiques sociales du haut Moyen Âge, dont elle prolonge les idéaux d'une certaine forme d'émancipation.

Néanmoins, les exemples concrets issus du bas Moyen Âge, tels que les fruitières du Jura au XIIe siècle (Chomel et al., 2013) ou l'hôpital Sainte-Anne de Rennes fondé en 1340 illustrent selon nous certaines limites : *« À l'instar de nombreux autres établissements hospitaliers apparus en France aux xiiie et xive siècles, la fondation de l'hôpital Sainte-Anne est décidée par la bourgeoisie rennaise. Sa particularité réside néanmoins dans la nature collective de*

[2] Reconnue dans le capitulaire de Charlemagne de Herstal en 779, la guilde est définie comme un groupement social ayant pour finalité l'entraide. Elle repose sur un principe de secours mutuel visant à répondre aux situations de détresse, à garantir une protection réciproque entre ses membres et à assurer une forme de sécurité sociale étendue. (Michaud-Quantin, 1970)

cette fondation : dix des plus riches et importantes confréries de métier de la ville – celles des boulangers (Notre-Dame de Mi-Août), des tisserands (Sainte-Anne), des baudroyers (Saint-Barthélémy), des drapiers et foulons (Notre-Dame de Septembre), des boursiers (Saint-Martin), des merciers (Saint-Philippe et Saint-Jacques/James), des selliers et mintiers (Saint-Eloi), des parcheminiers (Saint-Michel), des cordonniers (Notre-Dame-des-Avents) et des barbiers ou bouchers (Saint-Sacrement) – se sont en effet unies afin de fonder et gérer cette nouvelle maison-Dieu. Établie à côté de l'église Saint-Aubin (en dehors des murs de la ville) par les bourgeois rennais afin d'accueillir pauvres, malades et pèlerins, elle reste néanmoins sous l'égide du chapitre cathédral de Rennes ainsi que de l'abbé et du couvent de Saint-Melaine, recteur de la paroisse, qui, ont conjointement nommé sept bourgeois (Jehan Rabergre/Radiguer, dom Jouhan Louet, Perrot Chouan, Ollivier Rualen, Colin Dance/de Gucé, Perrot le Houerou et Raoul Bousan) administrateurs et gardiens de l'hôpital, chargés de gérer les biens et les revenus de l'hôpital, d'accueillir les pauvres et de veiller à l'exécution des offices religieux. Par ailleurs, l'acte est inséré dans l'acte d'un accord entre l'établissement et les ouvriers et monnayeurs de la Monnaie de Bretagne : en échange du versement d'une aumône annuelle, deux d'entre eux peuvent être accueillis, nourris et entretenus par l'hôpital en cas de maladie ou d'infirmité » (Gagnard, 2018, p. 35). Cet exemple constitue un cas particulièrement éclairant : la gouvernance de ce projet témoigne d'une logique de mutualisation des ressources et de solidarité professionnelle, mais également d'un encadrement strict par les élites ecclésiastiques et bourgeoises de la ville. Aussi, si l'on peut y reconnaître certains fondements de l'économie sociale – coopération entre corps de métiers, réponse à des besoins collectifs, régulation par la base – ces dispositifs s'inscrivent dans un ordre social hiérarchisé, structuré autour de la charité chrétienne et de la régulation professionnelle.

Ces formes d'entraide, bien que contrôlées par les élites, marquent néanmoins une rupture progressive avec le féodalisme, en introduisant des principes de gestion collective et de solidarité corporative. Nous adhérons à la thèse selon laquelle elles constituent des archétypes de mutualisme qui, par transformations successives, ouvriront la voie aux sociétés de secours mutuel, aux coopératives ouvrières et aux associations du XIXe siècle (Chomel et al., 2013; Dreyfus, 2017). D'une part cette nouvelle lecture de l'histoire économique médiévale apporte de nouvelles clés critiques sur l'ESS contemporaine et ses limites (rapport à la propriété, organisation du travail, coopération réciproque entre acteurs de l'ESS). D'autre part, elle illumine une période que le siècle des Lumière a plongé dans l'obscurité, emportant l'associatisme avec la féodalité et lui préférant le Jacobinisme[3]. En effet, la philosophie des Lumière et la Révolution française suspendront cet élan de plusieurs siècles, notamment à travers le décret d'Allarde (1791) qui interdit les associations d'artisans afin de réglementer la profession et la loi Le Chapelier la même année qui met fin aux corporations et aux rassemblements professionnels. Comme en témoigne l'extrait suivant, celles-ci sont perçues comme un risque pour l'ordre public et l'unité de la nation (Parrot, 1974).

[3] Pensée politique marquée par la volonté de défendre la démocratie, l'indépendance nationale et la centralisation du pouvoir.(Assemblée Nationale, 2024)

Encadré 1 : Discours du député Isaac Le Chapelier le 14 juin 1791 à l'Assemblée nationale

« *Il doit sans doute être permis à tous les citoyens de s'assembler. Mais il ne doit pas être permis aux citoyens de certaines professions de s'assembler pour leurs prétendus intérêts communs. Il n'y a plus de corporations dans l'État, il n'y a plus que l'intérêt particulier de chaque individu et l'intérêt général. Il n'est permis à personne d'inspirer aux citoyens un intérêt intermédiaire, de les séparer de la chose publique par un esprit de corporation. Les assemblées dont il s'agit ont présenté, pour obtenir l'autorisation de la municipalité, des motifs spéciaux ; elles se sont dites destinées à procurer des secours aux ouvriers de la même profession malades ou sans travail ; ces caisses de secours ont paru utiles ; mais qu'on ne se méprenne pas sur cette assertion ; c'est la nation, c'est aux officiers publics en son nom à fournir des travaux à ceux qui en ont besoin pour leur existence et de secours aux infirmes. Ces distributions particulières de secours, lorsqu'elles ne sont pas dangereuses par leur mauvaise administration, tendent au moins à faire renaître les corporations.* »

Source : Le Chapelier, (1791, p. 210)

Dès lors, l'interdiction des corps intermédiaires par la loi Le Chapelier (1791) installe un soupçon durable à l'égard des regroupements professionnels autonomes, qui sont perçus comme des menaces pour l'unité républicaine. Une défiance vis-à-vis des formes d'organisation collective qui a longtemps empêché la reconnaissance juridique des coopératives et des mutuelles (loi de 1850 pour les mutuelles, 1884 pour les syndicats, 1901 pour les associations). Cela aura pour conséquence d'ancrer une ambivalence institutionnelle toujours palpable aujourd'hui : d'un côté, l'ESS est valorisée pour sa capacité à répondre aux besoins sociaux, de l'autre, elle reste soumise à une logique de contrôle étatique et d'assignation à des missions d'intérêt général (Laville, 2016). Cette tension illustre le clivage entre une logique de co-construction démocratique des politiques publiques et une logique d'instrumentalisation néo-managériale des acteurs de l'ESS (Lethielleux, 2021). Bien que l'on observe un soutien croissant de l'ESS par les politiques publiques, notamment à travers la loi de 2014, l'héritage du modèle jacobin centralisé peine à reconnaître pleinement la légitimité autonome des initiatives de la société civile. Ce paradoxe historique expliquerait en partie les difficultés de structuration, de financement et de reconnaissance que rencontrent aujourd'hui encore les acteurs de l'ESS, en particulier dans les territoires (Demoustier & Richez-Battesti, 2010).

1.2. Coopérer pour résister à la révolution industrielle : l'héritage oublié de l'anarchisme dans l'économie sociale

Parmi les courants ayant influencé l'émergence de l'économie sociale, la pensée libertaire du XIXe siècle constitue un socle critique et historique aussi fondateur que méconnu. Souvent marginalisée dans les lectures dominantes – républicaines, chrétiennes ou solidaristes – de l'ESS, elle offre pourtant une réponse originale et structurée à la violence sociale induite par la révolution industrielle. À une époque où l'industrialisation s'accompagne d'un processus de dépossession des travailleurs, les théoriciens anarchistes développent des propositions économiques concrètes fondées sur l'autogestion, la réciprocité et la solidarité – principes aujourd'hui centraux dans l'économie sociale et solidaire contemporaine.

Ainsi, trois figures majeures du courant anarchiste ont profondément influencé les fondements idéologiques de l'économie sociale et solidaire. Pierre-Joseph Proudhon propose une critique du capitalisme fondée sur la réhabilitation de la possession d'usage et la promotion de coopératives ouvrières autogérées (Proudhon, 1840). Il articule cette vision autour du mutuellisme et du fédéralisme, plaidant pour une transformation sociale progressive sans recours à l'État (Polanyi, 1944). Mikhaïl Bakounine radicalise cette position en rejetant toute forme de pouvoir centralisé, y compris l'État prolétarien, au profit d'une auto-organisation des travailleurs fondée sur la propriété collective et l'égalité. Enfin, Piotr Kropotkine élabore les bases du communisme libertaire en défendant la mise en commun des ressources (Kropotkine, 1892) et en naturalisant le principe de solidarité, il donne à l'idée coopérative une légitimité non seulement politique, mais aussi scientifique – anticipation pionnière des travaux d'Axelrod (1984) sur la coopération dans son dilemme du prisonnier itéré (cf Chapitre 2).

En articulant critique sociale, modèle économique alternatif et vision anthropologique de la solidarité, ces trois penseurs ont contribué à poser les fondements d'un projet d'organisation sociale profondément émancipateur, dans lequel les structures coopératives, mutualistes et autogérées apparaissent comme des instruments de résistance à la logique marchande et à l'exploitation. Si cet héritage libertaire a longtemps été éclipsé dans les récits institutionnels de l'ESS, il irrigue en profondeur ses pratiques fondatrices : la réappropriation collective du travail, la démocratie dans la production, et la solidarité comme moteur de transformation sociale. Coopérer, pour ces auteurs, n'est pas un simple outil d'optimisation : c'est un acte de résistance, de réappropriation, et d'espérance.

Tableau 1 : Les approches libertariennes du XIXe siècle

Auteurs	Propriété des moyens de production	Propriété des biens produits	Logique de rétribution	Position sur l'État
Proudhon	Possession collective à l'échelle des producteurs	Individuelle selon l'usage	Prix juste, réciprocité	Refus de l'autorité, fédéralisme autogéré
Bakounine	Mise en commun intégrale des moyens de production	Propriété individuelle du fruit du travail	À chacun selon son travail	Rejet de l'État marxiste, anticipe la bureaucratie
Kropotkine	Propriété commune des moyens de production et de consommation	Aucune propriété individuelle des biens produits	À chacun selon ses besoins	Abolition immédiate de l'État et du salariat

Source : production par l'autrice

Ce socle théorique s'articule à des pratiques concrètes qui émergent dans les classes populaires au XIXe siècle, souvent en dehors ou à la marge du cadre légal. Ainsi en France, malgré l'interdiction des associations sous la monarchie de Juillet, les ouvriers s'organisent en sociétés de secours mutuel pour se prémunir des risques liés à la maladie, à l'accident ou au décès. Ce n'est qu'à compter du décret impérial de 1852 que le mouvement mutualiste sort partiellement de la clandestinité, mais reste sous étroite surveillance de l'État (Da Silva, 2020). La mutualité impériale instaure une séparation nette entre les fonctions de gestion sociale et les actions revendicatives, creusant une division durable entre mutualisme et syndicalisme jusqu'au milieu du XXe siècle (Dreyfus, 2017).

En parallèle, les premières expériences coopératives prennent forme. En Angleterre, ce sont les Équitables Pionniers de Rochdale, qui fondent en 1844 l'une des premières coopératives modernes près de Manchester. Face à la dépendance aux manufacturiers et commerçants, 28 tisserands s'unissent pour créer une société coopérative qui gère collectivement la vente de leurs productions à prix juste. Leur modèle repose sur des principes fondateurs toujours mobilisés dans les statuts coopératifs actuels : adhésion libre, gouvernance démocratique (un membre = une voix), répartition équitable des excédents, et éducation des membres. Le succès est rapide : de 40 membres en 1844, la coopérative atteint 10 000 membres en 1880, et inspire un mouvement national fort de plus d'un million de coopérateurs au début du XXe siècle (Holyoake et al., 2017). En France, l'exemple de Rochdale est abondamment relayé, notamment dans Le Progrès de Lyon (Boivin, 1989). Dans *Le Journal de Rouen* du 31 août 1866, le rédacteur en chef Degouve-Denuncques distingue explicitement l'association — perçue comme coercitive — de la coopération, qu'il présente comme un contrat librement consenti, au service de l'autonomie individuelle. « *Dans l'association, l'intérêt général était le principe supérieur devant lequel s'inclinait l'individu ; dans la coopération, c'est la collectivité qui s'organise en vue de fournir à l'individu tous les moyens d'augmenter sa liberté d'action* » (ibid.).

Cette distinction entre coopération et lutte des classes, entre organisation collective choisie et contrainte politique, alimente une vision libérale de la coopération, plus réformiste que

révolutionnaire. Elle coexiste cependant avec l'héritage proudhonien et anarchiste, plus conflictuel et transformateur.

Dans cette diversité d'inspirations, les auteurs contemporains (Borrits, 2018; Draperi, 2012; Draperi et al., 2021; Laville, 2011) réactualisent ces héritages libertaires en insistant sur la nécessité d'articuler démocratie économique et démocratie politique. Laville (2011), en particulier, rappelle que l'économie sociale ne saurait se réduire à un tiers secteur entre l'État et le marché, mais constitue un espace de pluralisation démocratique et de recomposition des solidarités (Laville, 2011). De son côté, Jean-François Draperi (2021) souligne la manière dont la coopération peut être à la fois une pratique socio-économique et un principe politique d'organisation collective. Dans *La République Coopérative*, il appelle à renouer avec la pensée libertaire pour penser une économie des communs, fondée sur l'autogestion, la réciprocité et la participation directe : « *le mouvement coopératif est porteur d'une conception de la personne et de la relation avec la société qui diffère du libéralisme comme du socialisme* » (Draperi, 2012, p. 279). Cette relecture trouve un écho dans les dispositifs d'animation des PTCE (Fraisse et al, 2024). Cette généalogie libertaire, bien que souvent marginale dans les récits dominants, éclaire ainsi les tensions internes à l'ESS entre intégration institutionnelle et projet d'émancipation.

Ainsi, lorsque nous observons le contexte contemporain, des structures comme les PTCE, les tiers-lieux ou certaines coopératives d'activité et d'emploi semblent renouer, plus ou moins consciemment, avec ces inspirations anarchistes. Si les organisations de l'ESS actuelles reflètent une grande diversité, il nous semble qu'elles partagent certaines tentatives dans l'action : fonctionnement horizontalisé, attachement à la démocratie directe, à la réciprocité et à la production de normes collectives. Ces dispositifs actualisent les intuitions des penseurs du XIXe siècle, qui voyaient dans la coopération un outil non de soumission, mais d'émancipation sociale (Draperi et al., 2021).

1.3. De la pensée critique à l'institutionnalisation : l'apport des courants républicains et catholiques à l'ESS

Dans la deuxième moitié du XIXe siècle, les pratiques coopératives rejoignent des réflexions théoriques plus structurées, portées notamment par les socialistes utopiques. Charles Fourier, puis Jean Jaurès, envisagent les associations ouvrières et les coopératives comme des instruments concrets de justice sociale et de transformation économique (Draperi, 2012). Loin de la rupture révolutionnaire, ces courants proposent une réorganisation graduelle de la société, fondée sur la coopération entre citoyens et la construction de structures collectives. Ce projet trouve un écho chez les républicains, qui privilégient la fraternité civique et une vision de la transformation sociale par les individus, à travers la participation active de ces derniers à la vie économique (Spitz, 2005).

Un tournant décisif se produit à la fin du XIXe siècle avec le Nantais Pierre Waldeck-Rousseau, figure centrale du réformisme républicain. En outre, il fait voter la loi autorisant les syndicats de 1884, puis co-rédige la loi de 1901 sur les associations. Ces textes offrent enfin un cadre juridique stable aux formes d'organisation collective solidaires. Parallèlement, les SCOP (Sociétés Coopératives Ouvrières de Production) se structurent et commencent à s'organiser à l'échelle nationale. Les républicains y voient un levier pour dépasser la simple entraide locale et faire émerger de véritables entreprises coopératives, capables de peser dans l'économie.

En parallèle, le courant chrétien, et plus spécifiquement la doctrine sociale de l'Église, joue un rôle fondamental. A travers l'encyclique *Rerum Novarum* (1891) (Glémain, 2019), elle reconnait le rôle perdu des corporations « *Le dernier siècle a détruit, sans rien leur substituer, les corporations anciennes qui étaient pour eux [les ouvriers] une protection.* » et légitime moralement la coopération, la dignité du travailleur, la justice sociale et la subsidiarité. Inspirée par ces principes, une économie sociale catholique se structure dans les domaines médico-sociaux, éducatifs et agricoles, avec le soutien de l'État et des syndicats agricoles, notamment la FNSEA (créée en 1946). L'orientation productiviste d'après-guerre, favorise la consolidation des coopératives agricoles comme piliers de la reconstruction économique avec l'appui des banques coopératives telles que le Crédit Agricole (créé dès 1894) (Chomel et al., 2013).

Les réformes issues de la Libération, et en particulier le programme du Conseil National de la Résistance (1944), viennent renforcer cette dynamique. Le projet d'un « *plan complet de sécurité sociale* » fait écho aux pratiques des sociétés de secours mutuel du XIXe siècle, en les inscrivant dans une logique de solidarité pilotée par les pouvoirs publics (Dreyfus, 2017). Mutualité et sécurité sociale s'articulent alors dans une complémentarité nouvelle : l'État social intègre la logique mutualiste dans son architecture. D'ailleurs, cette hybridation s'observe aussi dans le champ de l'éducation. Porté par des enseignants républicains et laïcs, c'est aussi l'exemple de la MAIF (fondée en 1934), de la MGEN (1946), de la CAMIF (1947) ou du Groupement des Campeurs Universitaires (GCU) (1937) : un véritable écosystème de l'ESS se déploie à l'intérieur même de l'Éducation Nationale. Il incarne une économie de services, au croisement de la citoyenneté et de la solidarité. Ce mouvement accompagne la montée en puissance d'une économie sociale de proximité, structurée autour de valeurs partagées mais intégrée à l'action publique.

Avec la loi du 10 septembre 1947, le cadre juridique des coopératives se consolide en France. Il inscrit les principes coopératifs inspirés des Pionniers Rochedale, près d'un siècle plus tard, dans le droit français : adhésion volontaire, gouvernance démocratique, participation

économique, formation, et coopération entre coopératives. Ce texte marque une étape clé dans l'institutionnalisation de l'économie coopérative, en reconnaissant sa spécificité et son utilité publique. Dès lors, le mouvement coopératif se modernise. Il investit de nouveaux secteurs – habitat, santé, éducation, finance – et affirme sa résilience en période de crise : dans les années 1930 et 1980, les SCOP permettent à des salariés de reprendre leurs entreprises en difficulté. En revanche, les coopératives de consommation souffrent face à l'essor des grandes surfaces, mais certaines résistent et se réinventent, à l'image de Biocoop (1986) ou des Comptoirs de la Mer (2000).

Ce que révèle cette trajectoire historique, c'est une hybridation permanente entre des dynamiques populaires de coopération et des formes d'encadrement institutionnel républicain et chrétien. Deux logiques coexistent : d'un côté, des pratiques enracinées dans la solidarité spontanée, l'autogestion, la réciprocité ; de l'autre, une volonté d'ordre, de moralisation et de régulation sociale portée par les élites. Mais, comme le rappellent Chomel et al. (2013), « *les coopératives en France sont des filles de la nécessité* », souvent plus proches de réponses pragmatiques à la crise que de projets doctrinaux aboutis. C'est pourquoi l'institutionnalisation de l'ESS ne peut se comprendre sans tenir compte de cette tension fondatrice. Si les courants républicains et catholiques ont consolidé l'ESS comme une économie plurielle, c'est en lui fournissant un cadre juridique, des ressources politiques, des relais syndicaux, et une inscription dans les politiques publiques. Leur apport n'est pas seulement structurel : il est idéologique, en ce qu'il ancre la coopération dans une vision de l'intérêt général, tantôt politique, tantôt morale, toujours encadrée. D'ailleurs, ce cadre continue de peser et fragiliser aujourd'hui les formes contemporaines de coopération, entre aspirations à l'utilité sociale et injonctions à l'équilibre économique par le marché.

1.4. Héritages contemporains de l'ESS : entre désencastrement néolibéral et recomposition territoriale

Comme nous l'avons exposé précédemment, l'économie sociale est certes le fruit d'une histoire qui précède l'ère capitaliste. Mais il apparaît toutefois que sa consolidation s'est accélérée en creux cette dernière. Se construisant comme une réponse collective, mais éclatée, aux défaillances du capitalisme industriel, à l'intersection des dynamiques politiques, religieuses et sociales qui traversent la France depuis le XIXe siècle. Elle s'est ainsi développée dans une tension relative avec l'économie marchande dominante, en s'appuyant sur des principes d'entraide, de démocratie, et de justice sociale. Néanmoins, les années 1980 bouleversent cette trajectoire sous l'effet conjoint de la montée des politiques publiques néolibérales et de l'intensification des logiques d'un marché mondialisé. Ainsi les logiques de performance, de mise en concurrence et de contractualisation coupent progressivement l'économie sociale de ses racines sociales, politiques et territoriales dans une forme de « désencastrement » au sens de Polanyi (1944), c'est-à-dire que l'économie se détache des régulations collectives et sociales qui l'encadraient pour fonctionner selon les seules règles du marché (Polanyi, 1944). Le phénomène d'isomorphisme, c'est-à-dire la tendance des structures de l'économie sociale à adopter les codes de l'économie de marché (DiMaggio & Powell, 1983), se retrouve par exemple clairement dans l'évolution du Crédit Agricole. À l'origine réseau mutualiste ancré dans les territoires ruraux, cette coopérative amorce dans les années 1980 une transformation vers un modèle de banque universelle, marquée par la libéralisation financière. Internationalisation, entrée en Bourse en 2001, rachat de LCL : autant de signes d'un glissement vers une logique capitaliste classique. Si la forme coopérative est conservée, la gouvernance se centralise, la rentabilité devient prioritaire, et le lien avec les sociétaires s'affaiblit, illustrant un net processus de désencastrement.

Ce « désencastrement » – statutaire, professionnel, mais aussi symbolique – ne saurait être réduit à une reconfiguration technique. Il marque une remise en cause de la spécificité historique de l'économie sociale et de sa capacité à porter une alternative systémique au capitalisme. Des chercheurs dénoncent cette vision d'un marché autorégulateur et extériorisé, érigé en norme sociale. Immuable et omnipotent, le « *marché imaginaire* » est progressivement devenu cette représentation idéalisée un principe organisateur du social, marginalisant les formes économiques fondées sur la coopération, la solidarité ou la participation en dehors duquel il est particulièrement difficile d'imaginer et donc construire une action : politique, entrepreneuriale et sociale (Chochoy, 2015). L'économie sociale, sommée de s'adapter, se trouve enfermée dans une logique gestionnaire standardisée, reléguée à un « *tiers secteur* » fonctionnel, dépolitisé, et déconnecté de ses racines critiques (Barbier et al., 2017; Laville, 2011; Salamon et al., 2023).

L'apparition de la notion de « *tiers secteur* » dans les années 1970 n'est pas sans lien avec celle de « *tiers-mondisme* ». Toutes deux traduisent une volonté de penser autrement le développement, en dehors du clivage classique entre État et marché. Les rapports Meadows (1972) puis Bruntland (1987) posent ainsi les jalons d'un programme international et pluridisciplinaire qui alerte sur les limites écologiques de la croissance et ouvrent la voie à une redéfinition du développement durable. Dans ce nouveau cadre, l'économie sociale est appelée à intégrer de nouvelles contraintes environnementales, mais aussi à saisir de nouvelles opportunités liées à la transition.

C’est aussi dans ce contexte que la Datar (Délégation à l’aménagement du territoire et à l’action régionale), créée en 1962, a joué un rôle structurant : en diffusant une culture de la prospective territoriale et en promouvant une vision intégrée du développement, elle a contribué à faire entrer les logiques de l’économie sociale dans les politiques publiques d’aménagement du territoire. Cette influence a préparé le terrain à la création, dans les années 1980, de structures dédiées comme la Délégation interministérielle à l’économie sociale (DIES), marquant une première tentative d’institutionnalisation de l’ESS à l’échelle nationale.

Face à la normalisation croissante du secteur sous l’effet des politiques néolibérales, des dynamiques de réencastrement émergent dès les années 1970. Elles visent à redonner cohérence et visibilité à un champ fragmenté. La création du Conseil national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives (CNLAMCA) en 1977, puis celle de la DIES dans le sillage du gouvernement Rocard, traduisent cette volonté de reconnaissance politique. Cette reconnaissance s’accompagne d’un effort de théorisation porté notamment par Henri Desroche, dont le « projet coopératif » propose une vision structurante de l’économie sociale comme utopie concrète. À travers les pratiques des Collèges coopératifs – recherche-action, validation des acquis de l’expérience, pédagogie coopérative – Desroche articule coopération, formation, et développement humain durable entre les deux hémisphères (Parodi, 2018).

Dans un contexte économique de plus en plus instable : crises pétrolières, guerre froide, chute du mur de Berlin, « l’économie solidaire » – telle que pensée par Jean-Louis Laville – offre un cadre critique renouvelé. Elle ne se réduit ni à un statut juridique, ni à un secteur spécifique : elle vise un réencastrement profond de l’économique dans le social et le politique (Duverger, 2022). En articulant sphère marchande, non marchande et non monétaire, elle propose une logique de justice sociale, de réciprocité et de démocratie économique. Loin d’être une simple adaptation, l’économie solidaire constitue un contre-mouvement face au désencastrement néolibéral, rejoignant la perspective de Polanyi selon laquelle toute montée en puissance du marché autorégulateur suscite des formes de réaction sociale visant à réinscrire l’économie dans les normes collectives.

Ce travail de réencastrement s’incarne prioritairement dans les territoires, devenus des espaces d’expérimentation et de résistance. L’étude de Bioteau *et al.* (2015) dans les Pays de la Loire met en évidence l’importance des ancrages locaux : coopératives agricoles (Terrena), réseaux d’entraide (Familles rurales), mouvements catholiques (Jeunesses Agricoles Catholique, OGEC), ou encore culture ouvrière portée par la CFDT à travers l’Action Catholique Ouvrière et la Jeunesse Ouvrière Catholique (Launay, 2004). Ces éléments démontrent que la vitalité contemporaine de l’ESS ne peut être dissociée de ses représentations collectives, ni de sa dimension historique. Ils rappellent aussi que le territoire peut devenir une contre-institution au marché imaginaire, pour peu qu’il soit conçu comme un projet partagé, un lieu de débat, et un vecteur de normativité démocratique (Chochoy, 2015).

Dans cette optique, les politiques publiques en faveur d’une Economie Sociale et Solidaire – consacrée dans la loi éponyme en 2014 – reconnaissent des initiatives portées d’abord sur les territoires telles que les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE), les Groupes d’Action Locale (GAL) ou les (Pôle d’Excellence Rurale) PER. Nous proposons de l’interpréter comme une tentative de réencastrer l’activité économique dans des logiques de coopération, de durabilité et de développement local en ouvrant la possibilité d’un encastrement politique de l’économie à partir de proximités géographiques et de projets collectifs. De plus cette dynamique se confronte à un autre processus parallèle : l’internationalisation des normes de l’action publique via les Objectifs de Développement

Durable (ODD), signés lors de la COP 21 en 2015. L'ESS y trouve une reconnaissance, en lien avec des objectifs comme l'inclusion, le travail décent ou la justice climatique. Toutefois, cette convergence comporte un risque d'alignement, voire d'instrumentalisation, si elle efface la portée critique de l'économie solidaire et sa capacité à questionner les finalités du développement.

C'est dans cette tension permanente – entre désencastrement et réencastrement, entre normalisation et subversion, entre intégration et autonomie – que se joue aujourd'hui l'avenir de l'économie sociale et solidaire. Plus qu'un secteur économique, l'ESS contemporaine est un espace disputé, à la croisée de logiques politiques, sociales et territoriales. Sa survie ne dépend pas seulement de sa capacité à s'adapter aux injonctions gestionnaires, mais de sa volonté à réactiver des imaginaires collectifs, à produire du commun, et à renouer avec sa vocation transformatrice – comme le suggérait déjà Desroche dans sa pédagogie coopérative : « parcourir en coopération » pour mieux « entreprendre d'apprendre » une société plus solidaire.

CHAPITRE 2 : Penser la coopération – de la pratique à la complexité

Le premier chapitre de cette thèse a retracé l'histoire de l'économie sociale et solidaire (ESS), en montrant qu'elle est issue d'un entrecroisement de courants politiques hétérogènes, de mouvements sociaux pluriels et d'organisations aux formes variées. Malgré l'ancienneté de ses pratiques, l'ESS n'a obtenu qu'une reconnaissance institutionnelle relativement récente, et reste encore aujourd'hui investie de manière morcelée par les sciences sociales. Cette dispersion théorique interroge d'autant plus qu'au cœur des pratiques de l'ESS se trouve une notion transversale et fondatrice : la coopération.

Ce deuxième chapitre se propose d'explorer les définitions de la coopération telles qu'elles sont formulées par différentes disciplines des sciences sociales – sociologie, géographie, économie, psychologie sociale, gestion – afin d'en dégager les enjeux fondamentaux à la fois pour les humains, les organisations et les sociétés qu'ils composent. Il s'agit de comprendre ce que signifie véritablement « coopérer » dans des contextes pluriels, conflictuels, évolutifs, et de proposer, à partir de cette mise en perspective, notre définition de la coopération, consciente de sa complexité.

À première vue, la coopération semble relever d'un comportement naturel. Elle évoque l'entraide, le partage, le « faire ensemble », dans une perspective non conflictuelle et non concurrentielle. Draperi (2017) en propose une définition qui semble limpide : « *Fondamentalement, coopérer, agir ensemble, équivaut à échanger de façon non conflictuelle et non concurrentielle ; on coopère en collaborant avec d'autres en vue d'une fin commune* » (Draperi, 2017, p. 5). Cette proposition met en évidence plusieurs dimensions majeures : l'action collective, l'échange, la non-rivalité, l'altérité, et la visée d'un objectif partagé. Pourtant, cette apparente clarté masque de nombreuses tensions : comment distinguer la coopération de la collaboration ? S'agit-il simplement de coordination ? À quelles conditions la coopération émerge-t-elle et se maintient-elle dans le temps ? Appliquée aux liens entre organisations, est-elle toujours porteuse de transformation sociale ou n'est-elle pas surtout instrumentalisée à des fins managériales ?

Afin d'éclairer ces interrogations, ce chapitre s'organise en quatre sections complémentaires. La première (2.1) reviendra sur les fondements conceptuels de la coopération, en interrogeant sa nature : s'agit-il d'un concept, d'un processus ou d'une dynamique d'acteurs ? Cette réflexion s'accompagnera d'une tentative de caractérisation de l'« acteur coopératif ». La deuxième section (2.2) portera sur les pratiques du « faire ensemble », en distinguant coopération, collaboration et coordination, tout en examinant les ressorts affectifs et politiques qui sous-tendent l'engagement coopératif. La troisième section (2.3) analysera les formes organisationnelles contemporaines de la coopération, notamment à travers les dispositifs inter-organisationnels et l'émergence de méta-organisations telles que les Pôles Territoriaux de Coopération Economique. Enfin, cette traversée des cadres d'analyse nous permettra de proposer une définition unifiée de la coopération (2.4) assumant sa complexité, à la fois humaine, organisationnelle et politique, en tant que levier possible de transformation des sociétés contemporaines.

2.1. La coopération : de quoi parlons-nous ?

Afin de mieux cerner la portée théorique et empirique de la coopération, il convient, dans un premier temps, de préciser les termes clés qui fondent sa définition. En effet, la coopération n'est ni une notion purement descriptive ni univoque ; elle s'inscrit dans un champ sémantique riche, traversé par des approches disciplinaires variées et des usages multiples. En l'absence d'un cadrage rigoureux, le risque est grand d'en faire un mot-valise, mobilisé de manière intuitive mais dépourvu de réelle valeur analytique. Définir les concepts associés – tels que ceux de concept, processus, dynamique d'acteur – permet ainsi de la problématiser, en articulant rigoureusement les dimensions théoriques, méthodologiques et empiriques de l'objet de recherche. Cette clarification est d'autant plus nécessaire que la coopération sera analysée ici à la fois comme une réalité observable dans les organisations et comme un construit social évolutif, impliquant des relations, des régulations et des enjeux de pouvoir (Crozier & Freidberg, 1977). Elle constitue donc une étape préalable essentielle pour conduire une analyse compréhensive des dynamiques collectives étudiées dans le cadre de cette recherche.

Coopération est-elle un concept ?

Selon Dumez (2011), un concept en sciences sociales se définit comme une construction intellectuelle articulant trois dimensions indissociables : une dénomination (le mot ou l'expression qui nomme le concept), une compréhension (l'ensemble des propriétés ou critères qui le définissent), et une extension (les cas concrets auxquels il s'applique). Un concept n'est pas simplement une étiquette descriptive, mais un outil analytique qui permet de produire de la connaissance, en rendant visible un phénomène et en le dotant d'un pouvoir explicatif (Dumez, 2011). Il est à la fois une représentation mentale abstraite – comme l'intelligence, l'éthique ou la performance – et une traduction empirique issue de la réalité observable (Frécon, 2012). Il se construit dans un va-et-vient constant entre le terrain, la théorie et le langage, et doit répondre à des critères tels que la clarté, la cohérence, la portée et la capacité heuristique.

Dans cette perspective, la coopération peut être considérée comme un véritable concept dès lors qu'elle ne se limite pas à désigner une simple entente entre individus, mais qu'elle donne lieu à des définitions théoriques (en économie, biologie, sociologie, psychologie...), à des débats sur ses formes, ses conditions, ses effets, et à une mobilisation empirique dans des contextes variés (travail, éducation, développement, écologie, etc.). Toutefois, pour être pleinement opératoire, ce concept doit être problématisé et précisé, notamment par la distinction entre ses dimensions intentionnelles (volonté d'agir ensemble), stratégiques (calculs d'intérêts), et affectives (confiance, reconnaissance). Ainsi, la coopération peut être approchée de façon qualitative, à travers des idées clés et des récits situés (discours, pratiques, contextes), ou de manière quantitative, à l'aide d'indicateurs (nombre de partenariats, durée des relations, taux de satisfaction mutuelle, etc.). Cette double dimension doit permettre de rendre compte de la richesse et de la complexité du concept, tout en nous imposant un effort constant de rigueur méthodologique pour articuler théorie et observation.

Coopération est-elle un processus ?

En sciences sociales, un processus désigne un phénomène qui se déploie dans le temps, dont la temporalité est un élément structurant de l'analyse (Bidart & Mendez, 2016). Il est défini comme une suite d'événements, d'interactions ou de transformations qui s'enchaînent, voire s'encastrent selon des logiques non linéaires, contingentes et souvent

multidimensionnelles. Ainsi, Bidart et Mendez (2016) proposent de définir un processus à l'aune de quatre éléments constitutifs : les configurations d'éléments contextuels, les séquences temporelles, les moteurs du changement et les bifurcations qui marquent des inflexions dans les trajectoires. Ce cadre théorique permet d'aborder des objets aussi variés que les carrières professionnelles, les mutations organisationnelles ou les dynamiques collectives comme des « histoires » aux causalités multiples et interdépendantes.

Ainsi, si nous considérons la coopération comme un processus, il nous faudra démontrer en quoi elle ne se décrète pas mais est plutôt construite dans le temps, à travers des ajustements, des conflits, des négociations, des apprentissages mutuels et des reconfigurations d'engagements. Auquel cas, nous devrons montrer qu'elle ne se réduit pas à une situation figée de partenariat, mais bien qu'elle évolue selon les temporalités propres des acteurs impliqués, selon les contextes et selon les événements qui jalonnent les relations (entrée de nouveaux membres, tensions internes, réussite ou échec d'un projet collectif…). Comme l'indiquent Bidart et Mendez (2016), un processus engage à la fois des dimensions structurelles (contexte, institutions) et relationnelles (interactions, représentations, valeurs), qui s'articulent différemment selon les moments.

La coopération est-elle une dynamique d'acteurs ?

La question du processus amène celle du mouvement, autrement dit de la dynamique. Dans la tradition inaugurée par Lewin, la notion de dynamique de groupe renvoie à l'ensemble des forces en interaction qui façonnent les comportements individuels et collectifs au sein d'un groupe (Faucheux, 1957; Lewin, 1935, 1943). Elle permet de penser les groupes non pas comme des entités figées, mais comme des systèmes en perpétuelle transformation, traversés par des tensions, des régulations, des ajustements. Ainsi, la dynamique de groupe se construit dans le temps à partir de relations d'interdépendance, de normes partagées (ou conflictuelles), et d'évolutions des rôles ou des formes de leadership. Cette approche insiste sur le fait que le groupe ne préexiste pas à l'action collective : il se constitue par et dans l'action, à travers un processus vivant d'ajustement entre les membres et leur environnement.

Il nous semble que cette définition trouve un écho fécond dans l'analyse de la coopération en contexte organisationnel. En effet, la coopération au travail peut être entendue comme un ensemble des liens que construisent entre eux les agents en vue de réaliser, volontairement, une œuvre commune (Dejours, 1993). Elle ne serait donc pas réductible à une simple coordination des tâches ou à un échange rationnel entre partenaires autonomes : elle reposerait ainsi sur une dynamique relationnelle, marquée par la confiance, la reconnaissance, l'engagement subjectif, mais aussi par des conflits ou des négociations. Cela impliquerait en outre des formes de régulation souvent invisibles (entraide, ajustements, soutien affectif) qui participent à la construction de l'efficacité collective, en cela la coopération participe de *l'action collective* (Crozier & Freidberg, 1977).

Aussi, au-delà du processus, la coopération pourrait participer à une dynamique sociale complexe, qui prend corps à travers des interactions situées, des temporalités différenciées et des transformations progressives. Nous ne pourrions alors pas la dissocier des conditions dans lesquelles elle émerge et se maintient : conditions organisationnelles, sociales, psychologiques et symboliques. En tant que processus, il apparaît que la coopération ne puisse se décréter : elle serait plus le fruit d'une construction dans un espace de tensions fécondes entre les acteurs, les structures et les contextes dans lesquels ils évoluent.

Qu'est-ce qu'un acteur de la coopération ?

Dès lors, la notion d'acteur en sciences sociales est au cœur de la définition de la coopération. Nous proposons de nous appuyer ici sur la vision de Crozier et Friedberg (1977), selon laquelle un acteur est un individu ou un collectif capable d'agir intentionnellement au sein d'un système social donné, en mobilisant des ressources et en tenant compte des contraintes de son environnement (Crozier & Freidberg, 1977). Selon l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977), un acteur ne peut être compris isolément : il prend sens dans une situation d'interdépendance, où il cherche à atteindre ses objectifs en ajustant ses comportements à ceux des autres. Son action n'est ni mécanique, ni totalement libre, mais stratégique, c'est-à-dire orientée par une rationalité pratique et limitée, des intérêts (conscients ou non), et une capacité à tirer parti des zones d'incertitude de l'organisation. Par exemple, dans une association, un salarié en charge de la logistique peut détenir un pouvoir informel en raison de sa connaissance fine des procédures internes ; de même, deux structures de l'économie sociale peuvent coopérer dans la gestion d'un tiers-lieu : l'une disposant d'un ancrage territorial fort et de compétences en animation, l'autre maîtrisant les enjeux juridiques et techniques liés à l'aménagement du site. Chacune mobilise alors ses ressources spécifiques tout en négociant les modalités d'action communes. Ainsi, être acteur, ce n'est pas seulement occuper une fonction ou un statut : c'est exister dans une relation sociale où s'exercent pouvoir, négociation et ajustements permanents entre les membres d'un collectif – qu'ils soient des individus ou des organisations.

2.2. La coopération, un comportement stratégique ou naturel ?

Nous l'évoquions précédemment (Chapitre 1), l'idée selon laquelle la coopération serait un comportement naturel, profondément ancré dans l'histoire évolutive de l'espèce humaine a notamment été défendue par Kropotkine dans *L'Entraide, un facteur de l'évolution* (1902). Il s'y oppose au darwinisme social qui légitime la compétition comme moteur du progrès. Cette thèse a trouvé un écho chez de nombreux chercheurs et penseurs, souvent mus par une conviction politique critique de l'homo œconomicus : rationnel et maximisateur. C'est notamment dans le cadre d'une exploration en science des organisations qu'ils ont cherché à démontrer, par des moyens empiriques et formels, que les comportements coopératifs pouvaient émerger spontanément dans des environnements concurrentiels, et même s'y révéler plus efficaces à long terme (Axelrod & Hamilton, 1981).

Ainsi, en matière d'étude des stratégies d'acteurs, la théorie des jeux est un domaine mathématique sur lequel les économistes se sont appuyés pour tenter de modéliser les coopérations (Harsanyi, 1966). Ce modèle met en tension les logiques d'intérêt personnel et les bénéfices d'une coopération mutuelle et repose notamment sur l'hypothèse de l'agent rationnel maximisateur. Elle montre la tendance (théorique) des acteurs à adopter des stratégies non-coopératives en situation de concurrence. Mais dans sa version répétée (ou "itérée"), testée par Robert Axelrod dans les années 1980, il apparaît que les stratégies dites « coopératives » — comme le *tit for tat* (donnant-donnant) — sont les plus performantes à long terme, car elles favorisent la confiance et la réciprocité. Ces résultats viennent ainsi nuancer l'idée selon laquelle la loi du plus fort, ou la sélection naturelle au sens strictement compétitif, domine les interactions sociales humaines (Axelrod & Hamilton, 1981).

Cependant, ne peut-on pas coopérer alors même que nous sommes en situation de concurrence ? C'est là que le regard sociologique sur les pratiques concrètes de coopération nous éclaire. Pour Crozier et Friedberg (1977), l'action collective n'est pas naturelle, mais plutôt une construction sociale. Or, les formes construites de l'action collective constituent en elles-mêmes des solutions aux problèmes de coordination. En redéfinissant les enjeux et en aménageant les interactions, elles permettent aux acteurs de poursuivre leurs intérêts propres sans compromettre — voire en renforçant — les résultats collectifs. Ces modes d'intégration assurent ainsi une coopération effective sans supprimer la liberté des acteurs ni la possibilité d'objectifs contradictoires (Crozier & Freidberg, 1977, p. 22). La coopération n'exige donc pas l'alignement parfait des intentions, mais repose sur la capacité des acteurs à organiser leurs interdépendances, y compris en contexte de tension ou de concurrence partielle. C'est bien ce qui semble refléter la réalité de nombreuses organisations, notamment en ESS, par exemple lorsque plusieurs associations en coopération sur un même enjeu tel que la prise en charge de personnes en situation de précarité, peuvent être en concurrence sur l'obtention de financement associés à ces mêmes enjeux.

Dès lors, il nous semble utile de mobiliser les sciences de gestion et les théoriciens des organisations pour définir plus finement la question de la coopération à l'échelle des acteurs de type individu/organisation. En outre, pour comprendre ce qu'est la coopération dans une dimension pratique, appliquée à l'organisation (entreprise ou association par exemple) ils proposent de distinguer coopération, coordination et collaboration.

La coopération est-elle synonyme de collaboration ?

Dans notre recherche de définition de la coopération, nous avons été confrontée à un chevauchement sémantique entre coopération et collaboration. D'une part nous partageons le

constat d'une pluralité de définition de la coopération selon qu'elle soit économique, inter-états, dans l'entreprise, décentralisée, horizontale, dans le travail etc., Draperi (2017). D'autre part, de nombreuses recherches tentent régulièrement d'établir des différences entre les concepts de coopération et collaboration, largement usités en sociologie, management, géographie, économie, sciences politiques, sciences de l'information… Entretenant des frontières particulièrement ténues entre les deux concepts. Nous pouvons ainsi lire des définitions qui leur sont pratiquement similaires « *la collaboration renvoie à l'acte de travailler ou de réfléchir ensemble pour atteindre un objectif ou pour élaborer une œuvre commune* » (Détienne, 2021, p. 156), mais aussi « *Cum operari, coopérer, c'est donc travailler à plusieurs, œuvrer ensemble dans un même but* » (Adam, 2013, p. 27). Cependant, si l'on se fie à l'étymologie latine, la collaboration est un « *co-labor* » **: travailler** ensemble, au sens du « *labor* », le travail **laborieux** des champs. Ce que désigne d'ailleurs Adam (2013) comme la face « *consumante* » du travail, celle qui épuise le travailleur (Adam, 2013, p. 27). A cela Laurent (2023) ajoute que « *le monde du travail est par nature le lieu par excellence où la logique collaborative cannibalise la logique coopérative* », selon lui, la collaboration – permise par la coopération – fini par lui être délétère et rend le travail « *insupportable* », notamment par une surutilisation d'outils numériques collaboratifs qui ont vidé de leur sens, frustrent et entravent les liens de coopération dans les organisations (Laurent, 2023, p. 50). Ainsi, c'est selon nous la notion « *d'œuvre* » dans la collaboration qu'il s'agit de nuancer dans la définition de Détienne (2021), pour la rapporter plutôt à la question de la « *tâche* » et de la manière dont un collectif s'organise pour la réaliser (Détienne, 2021).

Articuler collaboration et coopération : la coordination

Nonobstant, il semble que coopération et collaboration partagent une condition nécessaire dans l'action : la **coordination**. En outre, les travaux de Bovais (2014) sur l'intégration organisationnelle[4], concept clé en théorie des organisations, montrent comment cette dernière joue un rôle essentiel pour rendre compatibles des logiques d'acteurs hétérogènes et permettre la coopération collective (Bovais, 2014). En tant que **mécanisme** – c'est-à-dire une séquence d'actions ou de réactions d'acteurs permettant d'expliquer comment un contexte donné engendre une régularité observée (Dumez & Depeyre, 2007), la coordination se concentre sur les mécanismes organisationnels visant l'alignement et l'optimisation des activités, souvent structurés par des processus de contrôle ou des règles hiérarchiques qui facilitent l'efficacité opérationnelle sans transformer les relations de manière significative (Enjolras, 2009). Ainsi, il conviendra dans notre étude de différencier et de révéler ce qui est de l'ordre des mécanismes de coordination à l'œuvre, des tâches et outils collaboratifs et de leur contribution à notre analyse des facteurs et enjeux de pérennisation de la coopération inter-organisationnelle. Ainsi, si coopération et collaboration ne saurait exister sans coordination, comment les différencier, mais surtout, pourquoi est-ce utile ?

Lorsque Dameron (2005) traite la question des coopérations dans les organisations, elle s'appuie sur la vision double la solidarité (mécanique et organique) de Durkheim (1930) pour appréhender la coopération comme duale elle aussi : la coopération **complémentaire** (fondée sur des logiques calculatoires) et **communautaire** (fondée sur le besoin d'appartenance)

[4] Bovais (2014) défend une définition selon laquelle l'intégration organisationnelle désigne l'ensemble des mécanismes qui permettent à des acteurs, ayant des façons de faire ou des objectifs différents, de travailler ensemble efficacement. Cela ne signifie pas qu'ils partagent tous les mêmes idées ou qu'il n'y a plus de désaccords, mais que leurs actions peuvent s'articuler de manière cohérente pour faire avancer un projet commun.

(Dameron, 2004, 2005). Dans notre recherche de distinction entre collaboration et coopération, sa définition de la coopération « *complémentaire* » nous interroge. Celle-ci désignerait les comportements d'acteurs obéissant à une logique opportuniste, évaluant les gains et les pertes associés à la poursuite — ou non — de la coopération. Ainsi « *cette forme de coopération s'appuie sur la congruence des intérêts individuels (finalité), une forte division du travail entre membres (interdépendance), et le développement de relations au sein du groupe (engagement)* » (Urasadettan et al., 2018, p. 32). En outre, dans cette définition, les conditions de la durée de cette coopération reposent sur un arbitrage simple : « *la coopération dure tant que ses gains excèdent ses coûts* » (Dameron, 2005, p. 106).

Cela rejoint notamment la définition de la coopération telle que Crozier et Friedberg (1977) la conçoivent dans un système d'acteur. Pour eux, la coopération n'est jamais donnée a priori, même au sein d'un groupe d'individus en interaction concrète. Elle doit être *prouvée*, c'est-à-dire constituée, construite et rendue possible par des conditions spécifiques, et notamment à travers de relations de pouvoir. Leur approche met ainsi l'accent sur le caractère contingent et stratégique de la coopération : ce n'est ni la simple existence de griefs communs, ni l'adhésion à des objectifs partagés qui garantissent la constitution d'un collectif d'action, mais plutôt l'identification d'un atout commun à exploiter une opportunité, pour accéder à des ressources supplémentaires (Crozier & Freidberg, 1977, p. 51). Ainsi, la capacité d'interaction entre les acteurs, autrement dit, leur habileté à négocier, ajuster et composer avec les règles formelles et informelles du jeu organisationnel est au cœur de la coopération. Celle-ci est donc envisagée comme une forme d'interdépendance construite, émergeant de relations de pouvoir asymétriques mais réciproques dans le but d'un bénéfice mutuel.

Ce cadre d'analyse, qui a fortement structuré la sociologie des organisations en France, fait finalement écho à la loi de 1947 sur les statuts de la coopération selon laquelle :

Encadré 2 : Article 1 de Loi de 1947 portant statut de la coopération

> La coopérative est une société constituée par plusieurs personnes volontairement réunies en vue de satisfaire à leurs besoins économiques ou sociaux par leur effort commun et la mise en place des moyens nécessaires.
> Elle exerce son activité dans toutes les branches de l'activité humaine et respecte les principes suivants : une adhésion volontaire et ouverte à tous, une gouvernance démocratique, la participation économique de ses membres, la formation desdits membres et la coopération avec les autres coopératives.

Source : (LOI n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, 1947)

Il nous semble toutefois que cette interprétation de la coopération laisse dans l'ombre la dimension subjective et affective de l'engagement des acteurs, notamment à travers la production d'une œuvre commune, volontairement transformatrice d'un point de vue sociétal.

Coopérer pour transformer la société

Selon Adam (2013), qui rappelle l'étymologie de la coopération, celle-ci est issue du latin « *Cum operari* », qui se traduit mieux par l'idée **d'œuvrer, de faire ensemble**. La coopération reposerait alors sur le partage d'un objectif commun, de sa signification, et de son application transformatrice : « *la dimension du faire et de son résultat (operari / opus) en est sa face développante, transformante.* » (Adam, 2013, p. 28). Cela fait écho selon nous à la notion de coopération **communautaire** au sens de Dameron (2005) car elle celle-ci s'appuie sur trois

axes : la convergence des intérêts individuels, une interdépendance des membres dans le travail et des liens forts (Granovetter, 1973) au sein du groupe. Alors, elle fait « *société* » et conduit à un véritable « *faire ensemble* » tel qu'Adam (2013) le décrit. Appliquée au champ des organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS), Urasadettan et al (2018) ajoute que la culture organisationnelle joue un rôle majeur dans le développement des formes de coopération : « *si elle est perçue comme intégratrice (de nature à réunir les membres du projet), la forme de coopération initiale sera plutôt communautaire, et si la culture est perçue comme différenciatrice, la forme de coopération initiale développée sera davantage complémentaire* ». Ainsi, pour le praticien, cette définition de la culture organisationnelle, au-delà d'un langage commun ou d'un ciment, peut être saisie comme un outil adaptable au service d'une meilleure compréhension mutuelle dans la coopération, quelle que soit sa forme.

Tableau 2 : Les facteurs de coopération complémentaire et communautaire

	Recherche de complémentarité	Recherche de communauté
Facteurs de coopération	- Réciprocité - Menace équivalente de l'avenir - La confiance - Proximité - Dimension équivalente - Le changement d'échelle - L'économie d'échelle - La diversification - Culture organisationnelle différenciatrice	- Liens forts - Réalisation des individus - L'interdépendance (solidarité) - L'innovation - Compréhension mutuelle - Temps long - Culture organisationnelle intégratrice
Méthode de coordination	- Mutualisation et/ou externalisation de ressources (moyens, matériels, compétences, financière) - Maximisation des gains individuels	- Création de structures ad hoc (UES, GES, association, SCIC…) - Rationalisation de fonctions stratégiques et financières

Source : production par l'autrice

Quel rôle donne-t-on aux affects dans la coopération ?

Précisons toutefois que du côté des sciences cognitives et comportementales, les chercheurs insistent sur le fait que les modèles existants, souvent issus de la théorie des jeux ou fondés sur des hypothèses idéalisées (agents dotés de mémoire parfaite, interactions sans coût cognitif, etc.), sont difficilement transposables à la réalité écologique et comportementale. Dans de nombreuses espèces, les comportements coopératifs sont irréguliers, contextuels et fortement modulés par des facteurs émotionnels, cognitifs ou écologiques. Alors, n'en serait-il pas de même pour les humains ?

En effet, pour Brosnan et Bshary (2010), la coopération ne peut être pleinement comprise sans intégrer l'étude des mécanismes proximaux — tels que les émotions sociales (empathie, préférence sociale), les règles de décision simples (« heuristiques ») ou encore les processus d'apprentissage — qui sous-tendent les choix comportementaux observés. Ce déplacement d'attention vers les variations interindividuelles, les personnalités animales, les contraintes écologiques, mais aussi les phénomènes de triche, tromperie ou coercition, permet d'ouvrir une compréhension plus fine, dynamique et nuancée de la coopération. Aussi, la coopération en psychologie comportementale peut être définie comme une interaction dans laquelle deux ou plusieurs partenaires obtiennent **un bénéfice intentionnellement mutuel** de leur participation (Brosnan & Bshary, 2010). Cette définition permet de distinguer la coopération d'autres comportements connexes, tels que l'aide, entendue comme un comportement

profitable au récipiendaire mais qui peut être unilatéral et non intentionnel, ou l'altruisme, qui implique un coût pour l'acteur et des bénéfices pour autrui sans attente directe de retour. Ainsi **la coopération, dans la nature, reposerait sur une forme de réciprocité et d'intentionnalité fonctionnelle** : le comportement est mobilisé parce qu'il est bénéfique à l'autre, et ce bénéfice pour le partenaire contribue en retour à renforcer le succès reproductif ou adaptatif de l'acteur (West et al., 2007). Autrement dit, loin d'être un comportement figé ou idéal, la coopération apparaît comme un équilibre évolutif contingent, façonné par des compromis entre bénéfices adaptatifs, contraintes cognitives et configurations sociales, une acception très proche de celle de Crozier et Friedberg (1977).

Or, lorsqu'on observe ces pratiques dans leur complexité, notamment dans le cadre du travail ou de l'éducation, la définition unifiée de la coopération devient plus difficile à saisir. L'observation clinique des pratiques de coopération au travail, telle que proposée par Valérie Reicher-Brouard (2001), renouvelle en profondeur les cadres d'analyse élaborés par Crozier et Friedberg. Alors que ces derniers définissent la coopération comme un produit de jeux stratégiques entre acteurs rationnels, engagés dans des échanges fondés sur des interdépendances asymétriques, l'autrice met en évidence les limites de cette approche en soulignant son impensé majeur : la réduction de la subjectivité à une variable de régulation. En réponse, elle propose d'élargir le concept de rationalité au-delà du seul calcul stratégique, en introduisant une **rationalité élargie** fondée sur trois dimensions : instrumentale (orientée vers l'efficacité et les objectifs), morale-pratique (guidée par des valeurs, des normes et une responsabilité éthique), et pathique (liée aux affects, à la souffrance et à la reconnaissance). Ce cadre permet de comprendre la coopération non plus uniquement comme un ajustement fonctionnel, mais comme un travail quotidien de compromis entre ces rationalités parfois contradictoires. Selon elle : « *produire une intelligibilité sur le conflit des rationalités dans l'action* » permet de restituer la complexité des choix et des arbitrages que les individus opèrent dans les situations de travail (Reicher-Brouard, 2001, p. 123).

Ce regard nous semble ainsi être le plus adapté à notre contexte de recherche. Mais cette posture épistémologique n'est pas neutre : elle engage le chercheur dans une position réflexive face aux effets des modes de gouvernance organisationnelles. L'analyse organisationnelle ne peut plus se limiter à décrire des structures ou des rapports de pouvoir ; elle devient un outil critique pour « *cerner les construits politiques et organisationnels qui favorisent ou, au contraire, entravent l'élaboration de compromis heureux entre rationalité pathique, instrumentale et morale-pratique* » (Reicher-Brouard, 2001, p. 134). Autrement dit, il s'agit d'identifier les conditions qui permettent aux individus de coopérer sans sacrifier leur santé psychique, leur éthique ou leur subjectivité. En cela, la réflexion de Reicher-Brouard invite à un déplacement du regard : penser la coopération sans sacrifier le sujet du travail, c'est faire le choix d'une posture à la fois clinique, théorique, mais aussi politique et morale. Cela signifie assumer la responsabilité de rendre visibles les souffrances, les tensions et les dilemmes éthiques que recouvre trop souvent une conception idéalisée de la coopération. Pour le dire autrement : la coopération ne peut être pensée sans prendre en compte ce qu'elle coûte, ce qu'elle exige, et ce qu'elle révèle de la manière dont les organisations traitent — ou maltraitent — les sujets qu'elles engagent. Une démarche rare dans la littérature sur la coopération dans les organisations, dont les travaux de Camille Henrion (2024) sont un exemple, et qui nous invite à être vigilante sur nos propres biais de complaisance à l'égard de la coopération.

Enfin, il apparaît pertinent de distinguer la coopération de la collaboration, notamment pour mieux caractériser deux types de comportements d'acteurs fréquemment observés dans les dynamiques collectives. D'un côté, les comportements que l'on peut qualifier **d'opportunistes et calculatoires**, où les acteurs recherchent un avantage qu'ils ne peuvent atteindre seuls ; de l'autre, les comportements dits **transformateurs**, où l'enjeu dépasse la simple addition des contributions individuelles (1 + 1 = 3) pour viser une création collective porteuse de sens et de changement. Cette distinction permet également de mieux cerner les intentions sous-jacentes des acteurs et, par conséquent, leur niveau d'engagement réciproque. Autrement dit, si collaboration et coopération ne s'opposent pas strictement — et peuvent même se renforcer mutuellement en boucles rétroactives d'actions — les différencier permet d'ajuster les attentes quant aux effets espérés de l'action commune.

C'est dans cette optique que nous proposons de les distinguer : la collaboration relèverait d'une logique principalement opportuniste et stratégique, tandis que la coopération s'inscrirait dans une logique transformatrice, affective et politique. Chacune s'appuie sur des mécanismes organisationnels de différentes formes et intensité : la coordination, l'intégration et la culture qui nécessitent des règles, des apprentissages mutuels et de l'adaptation inter-organisationnel, à l'œuvre dans les deux configurations collaborative et coopérative.

Tableau 3 : Différencier coopération et collaboration

	Collaboration	Coopération
Culture organisationnelle	Différenciatrice	Intégratrice
Intégration organisationnelle	Faible	Forte
Coordination	Opérationnelle : à l'échelle de la tâche ou d'un projet spécifique et localisé	Organisationnelle : tout en conservant de l'autonomie, les membres définissent ou adhèrent à une vision partagée. Le partage du pouvoir et de la gouvernance peut nécessiter des règles fortes
Rationalité engagée	Limitée (calcul pour maîtriser les zones d'incertitude)	Elargie (émotions, valeurs, efficacité)
Temporalité	Ponctuelle	Long terme
Intérêt pour les membres	Partages de ressources, mutualisation, pour des projets spécifiques	Coalition d'intérêt pour porter une vision transformatrice de la société

Source : production par l'autrice

2.3. Les formes organisationnelles de la coopération : au-delà de l'alliance

Dans la continuité de notre recherche d'éléments utiles à la constitution d'une définition de la coopération au sein et entre organisations, il nous semble opportun d'examiner les différentes formes qu'elle peut prendre, en particulier dans le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS). En effet, l'enjeu ici est de saisir la diversité concrète et les logiques différenciées de structuration que la coopération induit. En nous appuyant sur la typologie proposée par Saniossian (2020), nous pouvons identifier plusieurs formes de coopération inter-organisationnelle, classées de la moins institutionnalisée à la plus formalisée. Cette grille de lecture nous offre un cadre analytique utile pour situer la forme à laquelle les PTCE appartiendrait et dans quelles limites.

Au cours de cette revue de littérature, nous avons pu constater que la quête pour la caractérisation des PTCE a mené les chercheurs à particulièrement les comparer à deux formes de coopération inter-organisationnelles : formes industrielles et formes en méta-organisations (Gardin & Jany-Catrice, 2016; Gianfaldoni, 2017; Saniossian, 2020; Saniossian et al., 2019), excluant donc la forme purement résiliaire.

Les formes industrielles

Nous proposons donc dans un premier temps d'explorer brièvement les formes de coopération industrielles et les raisons qui ont mené les chercheurs à les associer aux PTCE. Tout d'abord, nous pouvons constater que c'est plutôt le terme de « collaboration » qui prend la pas sur la « coopération » (Defelix et al., 2006; Doeringer & Terkla, 1995; Retour, 2009; Torre, 2014) pour décrire les formes constituées par les collectifs d'acteurs (personnes morales), laissant donc supposer de logiques d'association avant tout opportunistes et calculatoires de la part des membres.

Un district industriel est une concentration d'entreprises dans un territoire géographique spécifique. Ce concept a été formulé pour la première fois par Alfred Marshall en 1920 et met l'accent sur la dimension spatiale des activités industrielles. Dans un district industriel, les entreprises sont situées à proximité les unes des autres, ce qui favorise des relations étroites et une interdépendance entre elles (Zimmermann, 2008). Cette proximité géographique permet des échanges d'informations, de ressources et de connaissances plus fluides. Il est important de noter que les districts industriels ne sont pas nécessairement reconnus ou labellisés par l'Etat (Retour, 2009). Leur dynamique repose davantage sur des liens informels et des réseaux d'entreprises établis localement. Dans ces districts, il peut exister une variété de relations entre les entreprises, allant de la complémentarité, où elles collaborent pour renforcer leur compétitivité mutuelle, à la concurrence, où elles rivalisent pour des parts de marché (Torre, 2014).

Un système productif local (SPL) est une concentration d'entreprises dans une région géographique spécifique, soutenue par les autorités publiques, dans le but de mutualiser les ressources et de favoriser le développement économique local (Gianfaldoni, 2017; Retour, 2009). Ces systèmes ont été caractérisés par la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR) en 1998 selon plusieurs critères clés : la concentration géographique qui favorise les échanges, la spécialisation autour d'un métier qui renforce la compétitivité collective de la région dans ce secteur, les actions de coopération pour développer, en autre les compétences des organisations (Pecqueur, 2004). Ces actions peuvent également inclure des initiatives pour gérer collectivement les ressources humaines.

Un cluster, est une concentration géographique d'industries qui bénéficient de leur proximité les unes par rapport aux autres (Doeringer & Terkla, 1995). Toutefois, il est important de noter que cette proximité géographique ne nécessite pas nécessairement une intervention ou une labellisation par les autorités publiques (Retour, 2009), bien qu'une politique européenne les reconnaisse et les soutienne activement depuis 2016 (entreprises.gouv.fr, 2023). Le concept de cluster a été popularisé par Michael Porter (1998), qui a souligné la diversité des partenaires impliqués dans ces regroupements d'entreprises (Porter, 1998). Il a décrit les clusters comme des concentrations géographiques d'entreprises interconnectées, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de firmes de secteurs connexes et d'institutions associées (telles que des universités, des organismes de normalisation et des associations professionnelles) dans des domaines spécifiques. Ces acteurs, bien qu'ils puissent être en concurrence, collaborent également au sein du cluster. Ils peuvent varier considérablement en termes de taille, de secteur d'activité ou de stade de développement. Cependant, leur fonctionnement repose en grande partie sur des relations étroites et une forte interconnexion entre les entreprises et les autres acteurs impliqués. Cette **dimension relationnelle est essentielle pour favoriser l'innovation**, la compétitivité et le développement économique au sein d'un cluster (Doeringer & Terkla, 1995; Retour, 2009).

Un pôle de compétitivité est un regroupement d'entreprises, de centres de formation, et d'unités de recherche, tant publics que privés, situés sur un même territoire géographique (Retour, 2009). Ces acteurs **s'engagent à collaborer au sein d'une structure commune** dans le but de créer des synergies et de développer des projets innovants. L'objectif est de réunir une masse critique de ressources et d'expertise pour renforcer la visibilité et la compétitivité internationale. Dans une enquête pour La Tribune en 2019, le journaliste Sylvain Rolland fait état de la politique de soutien aux pôles de compétitivité : la France comptait 56 pôles de compétitivité associant 11 000 entreprises et 1 300 organismes de recherche.

Encadré 3 : Article « L'État va se désengager des pôles de compétitivité dès 2020 »

« En terme de financement, 46% des ressources des pôles viennent du privé. Entre 2005 et 2018, les près de 4.000 projets de R&D passés par les pôles ont été financés à hauteur de 4,5 milliards d'euros par des participations privées, de 1,8 milliard d'euros par l'Etat via le Fonds unique interministériel (FUI) et de 1,3 milliard d'euros par les Régions. L'Etat verse également une enveloppe pour le fonctionnement des associations qui gèrent les pôles. D'un montant de 18 millions d'euros en 2019, celle-ci couvre environ 50% de leur budget, le reste provenant les collectivités locales et de la cotisation de leurs membres. Ces deux enveloppes ne cessent de baisser : le FUI est passé de 200 millions d'euros en 2015 à 50 millions d'euros en 2019, tandis que les 18 millions d'euros pour le fonctionnement des pôles vont fondre de moitié d'ici à 2022. »

Source : La Tribune (Rolland, 2019)

Malgré ce signe annoncé de désengagement de l'Etat envers les pôles de compétitivité, la crise du COVID-19 marque un rebondissement avec la politique de relance « France 2030 » qui remet sur le devant de la scène les Pôles de compétitivités comme partenaires majeurs de la transition et de la croissance de l'économie française (entreprises.gouv.fr, 2023). Aujourd'hui l'État affiche 7,5 milliards d'euros investis dans des projets d'innovation à raison d'1€ public investi pour 2,8€ privé. Dans son travail, Préchoux (2016) examine l'apparition des clusters et des pôles de compétitivité en tant qu'entités collectives. Elle met en évidence que l'émergence de ces pôles de compétitivité repose sur une interaction entre une approche descendante (top-

down) et une émergence ascendante (bottom-up). Cette synergie est facilitée par un processus de prise de décision géré par la structure de direction du pôle de compétitivité, soulignant le **rôle majeur d'une structure « pivot » au sein de la dynamique de coopération** (Préchoux, 2016)**.**

Tableau 4 : Les formes de collaboration inter-organisationnelles de l'industrie

Mouvement	Bottom-up	Top-down
Acteurs à l'origine de la collaboration	Les acteurs eux-mêmes	Les pouvoirs publics qui la reconnaissent et la renforcent par des politiques publiques
Les partenaires sont tous des entreprises	Districts industriels	Systèmes Productifs locaux (SPL)
Les partenaires sont des organisations variées (entreprises, universités, collectivités…)	Clusters	Pôles de compétitivité

Source : autrice, d'après (Retour, 2009)

Les Méta-Organisations

À l'aide d'une matrice, Saniossian (2020) met en évidence sept critères différenciant les formes de coopérations, à savoir : l'externalisation de la coopération, sa formalisation, le niveau d'égalité entre les membres, leur complémentarité, leur diversité « multipartie », leur degré d'interdépendance et le niveau d'association qui lie les structures membres. Ses travaux établissent notamment le lien entre les PTCE et les méta-organisations multi-parties prenantes (MOMPP) (Saniossian, 2020).

Ahrne et Brunsson (2005) définissent tout d'abord les méta-organisations (MO) comme un mode de coopération où les organisations s'engagent formellement et créent une structure commune pour gérer cette coopération, tout en restant autonomes dans leur fonctionnement quotidien (Ahrne & Brunsson, 2005). Plus tard, cette notion sera enrichie par la définition des MOMPP selon laquelle les méta-organisations « *peuvent être strictement tripartites et engagent tous les acteurs sociaux importants : les entreprises, dont les actions sont recherchées pour influencer, les gouvernements, le marché du travail, les organisations de la société civile* » (Berkowitz & Dumez, 2015, p. 15). La MO a pour principal objectif **de servir l'intérêt de ses membres qui y adhèrent de manière libre et égale**. De plus, on remarque que les membres de la MO ont une forte tendance à être de même nature, ou à partager des caractéristiques similaires (secteur d'activité, typologie de structure), liant intimement leur identité à celle de la MO (Berkowitz & Dumez, 2015; Saniossian, 2020). Nous avons pu constater que les travaux en science de gestion, économie et sociologie se poursuivent en explorant notamment le rôle des PTCE comme « Méta-Organisateurs » de la dynamique entrepreneuriale d'un territoire (Henrion, 2023).

En outre, en matière de pratique de coopération dans les PTCE, Fraisse (2017) propose dans ses premiers travaux de caractérisation des PTCE, observe trois types de coopérations à l'œuvre. D'une part, il évoque la **coopération technique** qui permet la mise en commun des ressources techniques et des compétences pour réaliser des projets communs, en tirant profit

des savoir-faire et des connaissances de chaque acteur. Par exemple l'échange d'informations, d'expériences, de connaissances et compétences spécifiques ; la mise en commun de locaux, d'équipements, d'outils et mutualisation d'une offre de service (Fraisse, 2017). D'autre part, **la coopération fonctionnelle** qui permet aux acteurs de concentrer leurs ressources sur leur cœur de métier, en externalisant des fonctions supports. Cela concerne par exemple la mutualisation des ressources et des compétences qui en est issue. Elle a pour avantage de faire des économies d'échelle et des gains de productivité à l'ensemble des coopérateurs utilisateurs de service. Enfin, il observe une **coopération stratégique** qui révèle une capacité singulière à rationaliser et mutualiser des fonctions stratégiques financières (Fraisse, 2017). Par exemple, la mutualisation de postes de direction entre structure, l'agglomération des organisations en unité économique et sociale (UES) ou groupement économique et social (GES). A cela s'ajoutent les observations du Labo de l'ESS (2017) sur les PTCE, qui détectent trois modèles de coopération au sein des PTCE (Labo de L'ESS, 2017) :

- Horizontale : la coopération se construit autour d'activités similaires ; « Nous faisons ensemble car nous nous ressemblons ».
- Verticale : la coopération se construit autour d'activités complémentaires ; « Nous faisons ensemble car nous nous complétons ».
- Conglomérale : la coopération économique se concrétise autour d'activités diversifiées ; « Nous faisons ensemble car cela nous permet d'innover, d'implémenter nos compétences initiales ».

Ces apports théoriques permettent de mieux penser la pluralité des logiques de coopération à l'œuvre dans les PTCE, et constituent un cadre utile pour analyser les formes spécifiques que prend la coopération dans le cas du PTCE NOLA. Toutefois, Une lecture attentive des travaux portant sur la coopération inter-organisationnelle révèle une tendance marquée, notamment chez certains auteurs issus du champ de la gestion, à neutraliser ou euphémiser la dimension politique et subjective de cette démarche. Ainsi, la matrice de coopération proposée par Saniossian offre un cadre utile à l'analyse des configurations coopératives, mais laisse de côté les finalités politiques qui sous-tendent certains choix de coopération. En particulier, elle ignore la volonté explicite de certaines organisations, en particulier dans le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS), de coopérer en vue de transformer la société dans un sens soutenable, solidaire ou démocratique. Cette dépolitisation nous pose question, car elle empêche de saisir ce qui, dans les pratiques de coopération, relève d'un engagement subjectif, éthique ou idéologique.

Dans cette optique, il devient nécessaire de rappeler le postulat de Crozier et Friedberg (1977) « *Toute analyse sérieuse de l'action collective doit donc mettre le pouvoir au centre de ces réflexions. Car l'action collective n'est finalement rien d'autre que de la politique quotidienne, le pouvoir est sa matière première* » (Crozier & Freidberg, 1977, p. 25). Les auteurs nous invitent ici à interroger les formes de gouvernance qui permettent à ces coopérations de perdurer. En effet, comme l'ont montré Adam ou encore Dejours, la coopération ne se limite pas à la coordination d'actions ; elle renvoie à la construction d'une œuvre commune, à une dynamique communautaire qui requiert des dispositifs de gouvernance adaptés à toutes les strates de l'organisation : de l'opérationnel au stratégique. La gouvernance apparaît ainsi comme un facteur clé pour comprendre la stabilité, mais aussi la portée politique de la coopération multi-acteurs. C'est pourquoi, dans la dernière partie de ce chapitre, nous nous appuierons sur les apports des fondateurs de la pensée de l'économie

sociale – tels que Charles Gide, Henri Desroche, Claude Alphandéry – pour réinscrire la coopération dans une visée transformatrice. Leur héritage nous semble indispensable pour proposer une définition de la coopération à la fois politique, éthique et située, en rupture avec les lectures technicistes dominantes.

2.4. Définir la coopération à l'aune de la complexité

La nécessité d'une repolitisation sensible du concept de coopération

Parmi les penseurs de l'Economie Sociale et Solidaire, Charles Gide est certainement incontournable (Lavergne, 1932). Sa vision de la coopération nous invite à réintroduire une dimension politique fondamentale dans l'analyse des dynamiques coopératives, notamment à travers sa « République Coopérative », formule qui inspirera le titre éponyme d'un ouvrage de Draperi (Draperi, 2012). Loin d'une lecture fonctionnelle ou utilitariste de la coopération, Gide en fait un véritable projet de société, fondé sur la libre association et l'organisation collective des activités économiques au service de l'intérêt commun, distincte de l'État et du marché. Dans ce sens, la vision de Desroche inscrit la coopération dans une logique de planification participante. Il soutient une coopération organique, basée dans l'action sur les territoires, en opposition avec la centralisation étatique. Cela dans le but de favoriser une forte adaptabilité de l'action collective aux besoins locaux en faveur du développement local. Or sur les territoires, c'est bel et bien à travers le lien entre les acteurs : particulièrement entre les associations et les institutions locales que la coopération doit être pensée comme un processus de redéfinition de l'action publique, impliquant un nouvel équilibre entre l'État et la société civile (Fraisse et al., 2024; Laville, 2002; Laville & Salmon, 2015). Il ne s'agit donc pas de substituer aux institutions publiques une société civile idéalisée, mais de reconnaître leur interdépendance dans une dynamique de démocratisation réciproque. Ainsi, l'association, et les organisations de l'ESS — en tant que forme de coopération sociale incarnée — deviennent le lieu d'un enjeu politique majeur : celui du devenir de la démocratie elle-même (Frère & Laville, 2022; Laville, 2002). À travers cette perspective, les auteurs tentent de réinscrire inlassablement la coopération au cœur des débats sur la justice sociale, l'égalité et l'universalité des droits, réaffirmant ainsi sa dimension politique contre toute tentative de réduction à une simple logique d'optimisation ou de gestion.

À l'heure des crises économiques et écologiques, cette approche solidariste, décentralisée qui sait s'affranchir des frontières et modèles figés trouve un écho dans la nécessaire réappropriation, par ses praticiens, de la coopération comme vecteur de transition sociétale. Ainsi, elle retrouve une acuité certaine : elle ne se limite plus à une utopie mais propose une grille de lecture critique et des solutions concrètes pour penser autrement la production, la propriété et la finalité de l'économie (Duverger, 2013).

L'utilité de la pensée complexe pour définir la coopération

Dans le prolongement de la réflexion de Frère et Laville (2022)[5], nous inscrivons notre analyse dans une approche modestement inspirée la pensée complexe d'Edgar Morin. Il nous semble qu'elle permette de dépasser les approches linéaires ou technicistes en articulant plusieurs niveaux d'analyse : le rationnel et le sensible, le local et le global, le conflictuel et le constructif (Morin, 2014). En insistant sur l'étymologie de « complexus » – ce qui est tissé

[5] « Penser la solidarité démocratique, c'est redynamiser le pluralisme associatif à l'origine tant de la sécurité sociale (les mutuelles) que de l'idée de démocratie participative politique et économique (les coopératives). Penser la solidarité démocratique, c'est aussi s'ancrer dans une acception universaliste qui échappe à l'uniformisation ethnocentrique ou néolibérale, lesquelles effraient tant par l'impuissance dans laquelle elle maintient les dominés que par ses appels à la compassion des dominants. Penser la solidarité démocratique c'est, en fin de compte, accepter que nous dépendons tous les uns des autres, que ce soit au niveau des collectifs les plus locaux (une association de quartier, un service public local, etc.) ou au niveau de collectifs plus englobants : la sécurité sociale, l'Europe, la biosphère et l'ensemble de ses êtres, tous menacés à l'ère du capitalocène.» (Frère & Laville, 2022, p. 57).

ensemble – cette approche met en avant la coopération comme un processus dynamique, en perpétuel ajustement, qui se décline à toutes les échelles, de l'individu au collectif, en croisant les liens personnels et professionnels, cognitifs et affectifs, qui structurent les relations sociales (Alter, 2011; Minetto, 2021). La coopération se joue alors dans les émotions, la reconnaissance, et les modalités de confiance entre acteurs. Celle-ci implique une compréhension mutuelle des partenaires, tant au niveau cognitif que stratégique, car elle nécessite de comprendre les sentiments et les connaissances de l'autre. Une perspective de la coopération qui poursuit son développement à travers l'ouvrage « *Coopérer et se faire confiance* », où la coopération est vue sous le prisme sociétal : du foyer à la Cité comme un levier du faire ensemble, de la démocratie renouvelée (Laurent, 2023).

La pensée complexe nous offre une grille de lecture riche articulée autour de quatre principes :

- **Le principe systémique**, qui conçoit la coopération comme un système dynamique traversé de tensions, d'instabilités et de rétroactions.
- **Le principe dialogique**, qui invite à tenir ensemble des logiques antagonistes (individuation et solidarité) sans les réduire l'une à l'autre.
- **Le principe de récursivité**, où les effets deviennent des causes : les individus façonnent le collectif autant qu'ils en sont transformés.
- **Le principe hologrammatique**, selon lequel chaque manifestation locale de la coopération porte en elle l'idéal coopératif global.

Ainsi, la coopération pourrait être envisagée comme une **utopie fractale**, se déployant à toutes les échelles – du sujet au système – en incarnant une forme de cohérence éthique et politique. Elle ne peut se réduire à un dispositif managérial, mais doit être comprise comme un principe structurant de l'organisation sociale, irréductible à la seule logique de l'efficacité.

Les limites de cette approche par la complexité

Cependant, cette approche, bien que précieuse, rencontre plusieurs limites, notamment dans son application concrète au monde du travail. En tant que chercheure, salariée et désormais dirigeante de coopérative, une vigilance s'impose : **dans quelle mesure les injonctions à coopérer ne deviennent-elles pas elles-mêmes des formes de coercition subtiles ?** Si la coopération est exigée comme norme implicite de comportement dans les organisations de l'ESS, sans possibilité pour les salariés de s'en extraire, ne risque-t-elle pas perdre sa dimension émancipatrice ?

Par exemple, si un salarié d'association ou d'une société coopérative ne participe pas aux décisions dans une entreprise qui se veut coopérative, est-il en coopération ou en simple exécution d'un ordre hiérarchique teinté de discours participatif ? Il nous semble que a coopération n'est réelle que lorsqu'elle est librement consentie, orientée vers un bénéfice mutuel et consciente de ses implications.

En ce sens, **le risque est grand que la coopération se transforme en un mythe managérial**, mobilisé comme argument de légitimation sans transformation réelle des rapports de pouvoir au sein des OESS. La pensée complexe, si elle veut être pleinement opérante, doit nous aider à confronter à cette réalité des asymétries, des résistances, des contradictions internes à la coopération elle-même. Elle doit aussi intégrer les nouveaux espaces, comme le numérique, où émergent des formes radicales et décentralisées de coopération souvent

ignorées des institutions classiques de l'ESS. Sans quoi, elle court le risque de conforter une vision idéalisée, déconnectée des praticiens et à rebours de son potentiel émancipateur (Henrion, 2024; Zalzett & Fihn, 2022).

Encadré 4 : Proposition de définition de la coopération

Nous définissons le concept de coopération comme un processus politique, social et territorial par lequel des acteurs – individuels ou collectifs – s'engagent à œuvrer ensemble vers un intérêt commun et réciproque. Elle ne se réduit pas à une coordination instrumentale, mais suppose une reconnaissance mutuelle, une gestion conjointe des interdépendances, et une volonté de dépasser les logiques concurrentielles au profit de dynamiques solidaires situées. Ancrée dans une éthique de la réciprocité et du faire ensemble, la coopération constitue un levier de transformation sociétale, en ce qu'elle articule les dimensions humaines, organisationnelles et environnementales de l'action collective. Elle revêt ainsi une portée politique, en interrogeant les rapports de pouvoir, les modes de gouvernance et les finalités de l'action collective.

Source : production par l'autrice

La définition que nous proposons de la coopération engage chacun – praticiens, chercheurs, citoyens à en réinvestir le sens comme une forme de **démocratie** au sens originel du terme, *dēmokratía*, du grec *dêmos* (le peuple) et *krátos* (le pouvoir) : le pouvoir exercé par le peuple, fondateur de nos liens et de nos constructions collectives. Elle s'affirme également comme un espace de résistance, au sens fort du terme, une résistance à la fragmentation du monde, à l'indifférence, aux logiques d'isolement. C'est elle qui ressurgit dans les appels d'Edgar Morin et de Claude Alphandéry, formulés en 2024. C'est en effet vers l'économie sociale et solidaire, et vers la capacité de ses acteurs à tisser des coopérations durables, que se tournent désormais de nombreux espoirs : « *La résistance comporterait aussi la sauvegarde ou la création d'oasis de communautés dotées d'autonomie relative (agroécologique) et de réseaux d'économie sociale et solidaire. La résistance supposerait aussi la coordination des associations vouées aux solidarités et au refus des haines. La résistance préparerait les jeunes générations à penser et à agir pour les forces d'union de fraternité, de vie et d'amour que nous pouvons concevoir sous le nom d'Eros, contre les forces de dislocation, de désintégration, de conflit et de mort que nous pouvons concevoir sous les noms de Polemos et Thanatos*. » (Morin, 2024)

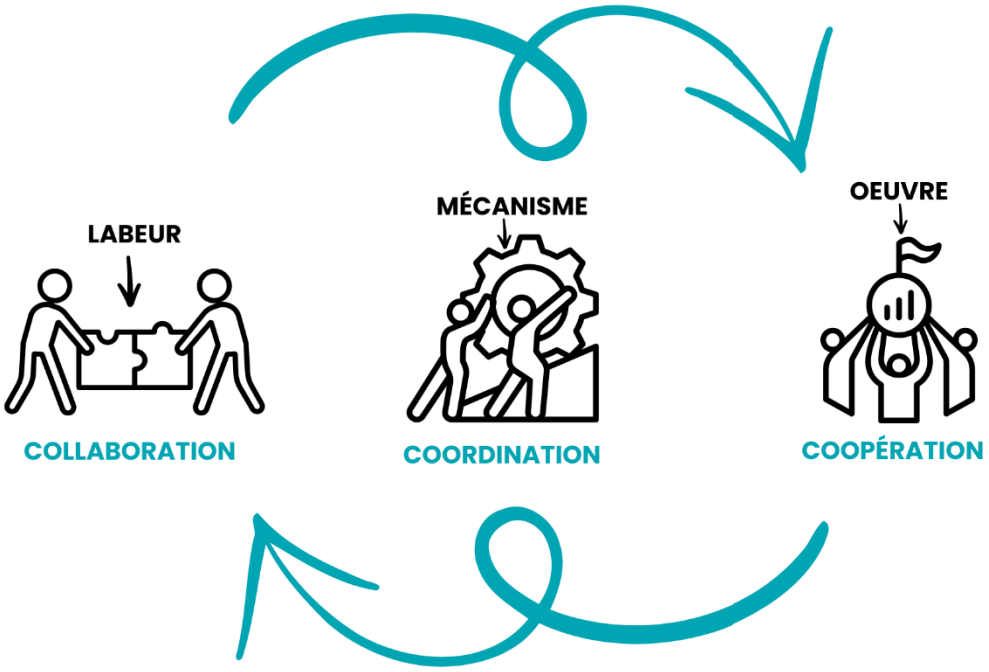


Figure 1: Schéma de synthèse des liens entre coopération, coordination et collaboration

Source : production par l'autrice

Hypothèse 1

La pérennité d'un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) repose sur sa capacité à articuler une diversité de formes de coopération à une gouvernance évolutive, inclusive et multi-niveaux, permettant de construire une œuvre collective durable à l'échelle territoriale.

D'après cette hypothèse, la pérennité d'un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) reposerait sur sa capacité à articuler adaptabilité organisationnelle, innovation coopérative et gouvernance évolutive face aux mutations de son environnement.

En effet, comme nous l'avons évoqué, la coopération ne se limite pas à la coordination d'actions : elle engage la construction d'une œuvre commune, portée par une dynamique communautaire qui requiert des dispositifs de gouvernance adaptés à toutes les strates de l'organisation, de l'opérationnel au stratégique. Ce sont bien ces dispositifs — comités stratégiques, structures mutualisées, processus délibératifs — qui semblent rendre possible la mise en œuvre d'une coopération durable, particulièrement dans les territoires. La gouvernance apparaît ainsi comme un facteur clé, non seulement pour assurer la stabilité organisationnelle, mais aussi pour saisir la portée politique de la coopération multi-acteurs. Pour approfondir cette hypothèse, il conviendra d'une part de **démontrer que la diversité des formes de coopération constitue un levier de résilience** pour répondre aux transformations du territoire ; d'autre part, de **montrer que des modes de gouvernance souples, inclusifs et évolutifs favorisent la cohésion des acteurs** et la pertinence de l'action collective dans la durée.

CHAPITRE 3 - OESS : instruments d'un développement territorial renouvelé ?

Après avoir mobilisé des grilles de lecture issues de l'économie, de la sociologie et des sciences de gestion pour interroger les dynamiques de coopération inter-organisationnelles au sein des PTCE, il apparaît nécessaire d'élargir notre focale à la géographie économique et sociale. En effet, comprendre les configurations coopératives propres aux PTCE implique d'explorer la dimension territoriale de ces formes d'organisation, une dimension encore peu investie par la littérature (Minetto, 2021).

Loin d'être un simple cadre d'action, le territoire se révèle comme une construction sociale complexe, traversée par des logiques politiques, affectives et symboliques. Pour aborder cette complexité, il est essentiel de distinguer les notions de territoire, de territorialité et de territorialisation, qui désignent respectivement : l'espace institué et administré ; les rapports subjectifs et incarnés aux lieux ; et les processus dynamiques par lesquels ces rapports s'inscrivent, se transforment ou se heurtent aux structures formelles existantes. Cette triple entrée permet d'interroger l'espace non plus comme décor, mais comme produit et ressource de l'action collective.

Tableau 5 : Concepts clés liés au territoire

Notion	Définition	Nature	Exemple
Territoire	Espace délimité politiquement ou administrativement	Statique	Une commune, une région
Territorialité	Rapport subjectif, affectif ou symbolique à un espace	Subjective / relationnelle	L'attachement à un quartier, les usages d'un lieu
Territorialisation	Processus d'appropriation, d'ajustement ou de transformation du territoire par les individus ou groupes	Dynamique	La création d'un tiers-lieu, d'un site culturel ou militant

Source : production par l'autrice d'après Vanier (2009)

Ce chapitre vise ainsi à approfondir les articulations entre coopération et développement territorial en quatre temps : (3.1) la mise en évidence du lien entre coopération inter-organisationnelle et renouvellement des dynamiques de développement local ; (3.2) l'analyse des lieux d'émergence de processus entrepreneuriaux territorialisés ; (3.3) la montée en puissance des relations coopératives dans l'activation des ressources territoriales ; (3.4) enfin, une réflexion critique sur les politiques publiques de soutien à ces dynamiques, en s'appuyant sur l'exemple des Pôles Territoriaux de Coopération Économique.

3.1. La coopération inter-organisationnelle comme vecteur de développement territorial : fondements et enjeux

La littérature en sciences sociales a progressivement intégré le territoire comme un élément central des analyses socio-économiques en s'intéressant largement au développement local, régional et territorial (Nadou & Talandier, 2020). Initialement, les travaux sur le développement local mettaient l'accent sur la dimension économique (Nadou & Talandier, 2020), mais l'évolution des modèles a permis d'enrichir cette approche par des concepts de gouvernance territoriale, de proximité, d'interaction entre acteurs locaux, de gestion des communs et plus récemment encore de responsabilité territoriale des entreprises (Filippi, 2024; Lacour, 1996; Nadou & Talandier, 2020; Pecqueur, 2004; Torre, 2014). Ces recherches ont introduit des notions telles que les flux et les relations de coopération, qui permettent d'analyser comment les acteurs s'influencent et se soutiennent mutuellement au sein de leurs espaces de développement.

En outre, dans son concept de « *tectonique des territoires* » Lacour (1996) illustre les transformations territoriales comme des processus longs et souvent invisibles, influencés par des facteurs économiques, culturels, sociaux et politiques. Il met en avant le rôle des nouvelles institutions pour connecter les trajectoires des acteurs, tout en adoptant une vision de territoires dynamiques et interconnectés, au-delà de frontières fixes, présageant de la notion de « *territoires-réseaux* » développée par Veltz (Lacour, 1996; Veltz, 2013). Parallèlement pour ce dernier, la notion d'intermédiation territoriale, ce qui fait lien entre les acteurs et le territoire, devient le cadre analytique essentiel dans les dispositifs pratiques de développement (Lacour, 1996; Nadou & Pecqueur, 2020; Nadou & Talandier, 2020). Cela montre en outre l'importance de prêter attention à la gestion des relations entre acteurs pour maximiser les opportunités de synergie entre eux. Car Lacour (1996) remarque que la globalisation engendre de nombreux défis qui amplifient les spécificités locales tout en ouvrant de nouvelles opportunités de complémentarité et de coopération territoriale entre les acteurs économiques, y compris pour l'ESS (Billaudeau & Dewynter, 2015; Gardin & Jany-Catrice, 2016; Gianfaldoni & Lerouvillois, 2016; Nadou & Talandier, 2020).

Nous voyons donc que coopération et développement local sont deux notions profondément liées l'une à l'autre dans la littérature de l'ESS, et cela est d'autant plus vrai concernant les PTCE. Il convient alors d'explorer plus en avant les notions de territoire et de développement pour comprendre en quoi ceux-ci peuvent jouer un rôle dans la pérennisation des coopérations à l'œuvre dans un PTCE.

Développement et innovation

Pour Schumpeter, le développement économique va au-delà d'une simple augmentation de richesse ou de population. Il voit le développement comme un processus évolutif, influencé par des forces externes, mais dont la dynamique est propre à l'économie elle-même (Mishra & Zachary, 2011). L'interprétation de Deblock, (2012, p. 4) vient compléter la définition du développement économique selon Schumpeter « *il y a développement lorsqu'il y a passage, et par le fait même rupture, d'un état d'équilibre à un nouvel état d'équilibre qui n'a rien à voir avec le précédent. À chaque équilibre du système est associée une combinaison spécifique de facteurs de production ; c'est un tout stable que vient bouleverser l'innovation. Le développement est discontinuité, turbulence, et il n'y a développement que lorsqu'il y a « destruction créatrice », autrement dit une réorganisation du système sous l'effet d'une*

recombinaison de l'appareil productif ou innovation ». Ainsi, la notion *d'Entwicklung* de Schumpeter est traduite par *Development* en anglais et il nous semble finalement que ce soit sa traduction française *Evolution*, qui lui est la plus fidèle dans le sens où le développement économique est décrit comme une profonde démarche de changement dans une acception quasi-Darwiniste des acteurs de l'économie (Deblock, 2012; Mishra & Zachary, 2011).

Afin de comprendre les moteurs du développement économique, il nous faut aborder la notion d'innovation. Celle-ci est définie par « *le fait de faire de nouvelles choses ou de faire les choses déjà existantes d'une nouvelle manière* » (Schumpeter, 1911). Schumpeter définit l'innovation à travers plusieurs dimensions : l'introduction de nouveaux produits, l'amélioration des méthodes de production, l'accès à de nouveaux marchés, le développement de nouveaux facteurs de production, et les changements organisationnels. Pour lui, la division en deux grandes catégories — innovations productives et innovations organisationnelles — est cruciale pour comprendre les moteurs du développement économique (Torre, 2014). Aussi, cette distinction devient particulièrement pertinente dans une analyse territoriale. Considérons deux sources principales de développement :

- **Les innovations en termes de production**, qui englobent principalement les avancées technologiques et les changements dans les méthodes productives.
- **Les innovations en termes d'organisation** et de rôle des institutions, que l'on peut désigner sous le terme d'innovation territoriale. Cela inclut la façon dont les acteurs territoriaux (collectivités, entreprises, associations) organisent et mettent en œuvre des stratégies de développement et de changement au niveau local.

Ce cadre d'analyse permet de mieux appréhender les moteurs de la transformation territoriale et d'articuler les contributions des innovations productives et organisationnelles au processus global de développement. Cette approche enrichit également la compréhension de la manière dont les territoires peuvent adapter et structurer leurs dynamiques économiques.

Territoire et proximité

Pourquoi alors parler de « *développement territorial* » ? Géographes, économistes et sociologues sont notamment entrés en dialogue pour réintroduire la nécessité d'un ancrage territorial de l'« homo situs » (Zaoual et al., 1998) dans la compréhension des dynamiques économiques. En outre, « *Le retour à l'acteur (individus et/ou organisations) dans son territoire est incontournable dans la mesure où c'est lui qui décide véritablement de la tournure que prennent les configurations des phénomènes socio-économiques qui l'entourent* » (Zaoual et al., 1998, p. 14). Pour ces auteurs la notion de « *site* » dépasse celle de l'espace géographique bordé de frontières pour devenir un cadre qui intègre une histoire, un contexte culturel et symbolique, un ancrage civilisationnel constitutif de l'identité des dynamiques collectives dans la société. Une approche de la définition du territoire dans le développement local qui trouvera un écho dans les travaux d'économistes et géographes mobilisés dans la littérature en ESS (Bioteau et al., 2015; Glémain, 2020; Minetto, 2021; Pecqueur, 2004, 2004; Zimmermann, 2008). Selon Pecqueur (2004), la notion de territoire peut être envisagée comme une construction dynamique, c'est-à-dire qu'il est un construit socio-économique. Une vision plus dynamique du territoire considère donc que celui-ci se construit au fur et à mesure. Le territoire émerge alors de l'interaction entre acteurs, lorsque différents acteurs interviennent dans un espace géographique donné, même s'il n'est pas nécessairement strictement borné (Glémain, 2020; Pecqueur, 2004; Zaoual et al., 1998). **Le territoire apparaît alors comme un moyen de structurer l'espace en élaborant des solutions partielles pour résoudre des**

problèmes collectifs. Ce découpage territorial vient compléter d'autres découpages administratifs ou politiques et influence la manière dont les acteurs interagissent les uns avec les autres. Cette vision élargie du territoire transcende la conception strictement étatique, reconnaissant son rôle dynamique dans la construction et la structuration de l'espace où l'acteur à un rôle à jouer (Pecqueur, 2004).

Toutefois il nous faut apporter une précision. Le territoire, dans la perspective où il est un construit d'interactions d'acteurs, est donc observé ici à l'échelle mezzo économique. En effet, depuis les années 1980 et le recul de l'Etat providence, les études sur le développement local témoignent d'un regard sur les interactions à des échelles géographiques intermédiaires qui ne sont ni le foyer, ni la nation, mais plutôt : la cité, le bassin de vie, la région (Bioteau et al., 2015; Glémain, 2020; Minetto, 2021; Scott & Leriche, 2001; Zimmermann, 2008). Les auteurs d'une économie spacialisée, nous invitent alors à inscrire la notion de territoire dans une perspective qui repense le développement à travers la **proximité** (Pecqueur & Zimmermann, 2004).

Car, que doit-on observer lorsque l'on étudie le développement ? Pecqueur (2004) suggère en outre de mettre en perspective les ressources et les acteurs, pour analyser comment les acteurs transforment ces ressources latentes en actifs de développement. Par exemple, une zone humide (ressource latente) restaurée et intégrée à une trame verte locale (valorisée pour l'écotourisme ou l'éducation à l'environnement) devient ainsi un actif de développement, un réseau d'entraide ou de bénévolat structuré pour créer une association de proximité (épicerie solidaire, ressourcerie), ou encore un foncier agricole en friche transformé en ferme pédagogique ou en chantier d'insertion en maraîchage bio. Au lieu d'adopter une vision traditionnelle des ressources axée sur l'extraction, l'exploitation, et la capitalisation, il met en avant que le processus d'émergence des ressources adaptées aux besoins des humains repose sur des mécanismes de coordination et de collaboration entre acteurs (Pecqueur, 2000).

L'analyse de la proximité, dans une perspective institutionnaliste et évolutionniste, prend en compte des dynamiques qui vont au-delà des simples forces du marché (Torre, 2014). Portée par les questionnements autour des enjeux d'écologie et de développement local, l'économie de la proximité s'est développée à partir des années 1960 (Pecqueur & Zimmermann, 2004). Pourtant, l'idée d'une économie de proximité trouve ses racines au XIXe siècle avec les travaux d'Alfred Webber, qui a développé un modèle remettant en question la logique néo-classique du territoire et de son rôle économique. Jusque-là, le territoire était principalement considéré comme un espace défini par des distances géographiques, influencé par des obstacles physiques et des infrastructures (Zimmermann, 2008). Toutefois, de nombreux modèles plus sophistiqués ont émergé, notamment en tenant compte de la substituabilité des facteurs de production, qui introduit des spécificités locales (c'est-à-dire que les pratiques peuvent varier d'un territoire à l'autre) et ces travaux ont permis de dépasser une analyse Walrasienne et Wébérienne de l'économie où la coordination des acteurs reposerait sur les signaux de prix et l'accessibilité aux ressources (Pecqueur & Zimmermann, 2004). Ainsi la notion de proximité permet de se détacher de cette vision (sans pour autant l'occulter complètement) où « *l'espace était alors appréhendé d'abord par la notion de distance. C'est bien à un dépassement de cette vision restrictive que s'est attachée la démarche proximiste, pour prendre en compte les conséquences de la localisation de chaque acteur sur leurs modes de coordinations dans un espace hétérogène, asymétrique, multiforme, bref à chaque fois singulier et complexe* » (Talbot, 2010, p. 126)

En s'intéressant aux interactions entre une diversité d'acteurs (entreprises, institutions, communautés, etc.) les auteurs mettent en lumière l'importance des relations sociales et productives dans les processus de développement territorial. Cette approche est fortement ancrée dans les travaux de Schumpeter, qui conçoit le développement non comme un processus linéaire, mais comme une série de ruptures déclenchées par l'innovation (Torre, 2014). Cette nouvelle approche a conduit à reconnaître l'existence du territoire en tant qu'espace caractérisé par des interactions économiques et sociales. L'approche de la proximité portée par Zimmermann et Bouba-Olga vise à « *ouvrir la boîte noire des externalités* », c'est-à-dire à comprendre comment l'espace influence et s'exprime dans cette coordination entre acteurs (Bouba-Olga & Zimmermann, 2004). Ainsi, selon cette approche interactionniste, la coordination découle d'un réseau complexe d'interactions entre les agents, qui peuvent être influencées par divers facteurs, y compris les règles institutionnelles et les proximités sociales.

Ainsi, la proximité influence directement les capacités de coopération des acteurs sur un territoire. Par exemple, lorsque la proximité institutionnelle est faible, c'est-à-dire lorsque les codes et les connaissances des acteurs sont très différents, il peut être plus difficile de partager et de coopérer.

Tableau 6 : Synthèse sur le lien entre proximité et coopération

Type de proximité	Définition	Effet sur la coopération
Proximité Organisationnelle	Reconnaissance mutuelle entre agents impliqués dans des projets similaires ou missions communes.	Facilite la coordination et l'engagement autour d'objectifs communs.
Proximité Institutionnelle	Partage de codes, de règles et de représentations facilitant la compréhension mutuelle.	Renforce la confiance et la prévisibilité des actions entre organisations.
Proximité Organisée	Capacité à favoriser les interactions au sein de l'organisation entre ses membres.	Encourage la gouvernance participative et les interactions régulières pour la prise de décision collective.
Proximité Géographique	Basée sur la distance physique et les coûts liés à la proximité spatiale.	Réduit les coûts de transaction et facilite la coopération locale pour des projets partagés.

Source : production par l'autrice, d'après (Pecqueur & Zimmermann, 2004; Zimmermann, 2008)

La combinaison de ces différents types de proximité pourrait alors influencer la manière dont les acteurs de l'ESS collaborent, coordonnent leurs efforts et coopèrent pour créer de la valeur au sein de leurs initiatives.

3.2. Du territoire à l'entrepreneuriat coopératif : vers une dynamique territorialisée de l'action

En s'appuyant sur deux principaux champs de réflexion que sont la coordination des agents et l'organisation, l'économie de la proximité nous donne l'opportunité d'un lien fort avec les questions gestionnaires. C'est d'autant plus le cas avec les questionnements relatifs à la dynamisation des territoires par l'entrepreneuriat (Dameron, 2004; Gianfaldoni, 2017; Glémain, 2020; Henrion, 2023; Minetto, 2021; Saniossian, 2020; Urasadettan et al., 2018). D'ailleurs nombre de ces auteurs s'appuie sur les observations de Pecqueur sur les systèmes productifs localisés pour caractériser les PTCE. Car, au lieu d'adopter une perspective globale et élargie, Pecqueur met en avant la nécessité pour les sociétés de préserver leur différence et leur identité afin de s'adapter au monde en mutation (Pecqueur, 2000, 2004).

Ainsi, l'analyse territoriale serait une quête de la diversité culturelle qui aide les sociétés à s'adapter aux enjeux actuels, allant au-delà du principe du « *small is beautiful* ». C'est dans cette perspective que les auteurs qui étudient les PTCE semblent les placer au cœur du développement territorial par l'entrepreneuriat « *Participant du mouvement de concentration, le pôle territorial de coopération économique (PTCE) représente, indépendamment ou en concomitance avec la formation de groupes d'entreprises sociales, l'autre figure des systèmes de polarisation stratégique, regroupant une diversité d'acteurs économiques en liens continus de production et d'échange dans une perspective de développement territorial* » (Gianfaldoni, 2016, p. 185).

Brenet, Chabaud et Henrion (2019) rappellent l'ancienneté et l'abondance des travaux économiques autour des liens entre entrepreneuriat et territoire depuis la fin du XIXe siècle. Par la proposition d'une définition de l'entrepreneuriat territorial, ils entendent mettre en lumière une meilleure compréhension des dynamiques de création d'activité sur les territoires, au-delà des populaires logiques productives et d'innovation technologique (Henrion et al., 2019). En s'appuyant sur les travaux de Vaesken (1996), Glémain (2020) fait la démonstration de l'intérêt à dépasser la notion d'un environnement « territorial » au profit d'un environnement « territorialisé » des stratégies d'entreprise : « *considérer le « territorial », c'est prendre le risque d'assimiler cet environnement à la seule échelle spatiale d'état, alors qu'il est d'abord le résultat d'un processus situé dont la dimension opérationnelle et organisationnelle est forte, donc : d'une construction socio-politique* » (Glémain, 2020, p. 67). La notion de territorialisation renvoie ainsi à un processus, une dynamique en mouvement du développement local, porté par les partie-prenantes s'y attelant. L'auteur, qui met en regard géographie humaniste et sciences de gestion, propose une approche constructiviste de la caractérisation de la dimension territoriale des entreprises sociales (Glémain et al, 2015). Ainsi, la notion de « *territoire* » est-elle au cœur de l'identité et de la stratégie de management de ces dernières.

Par une approche territorialisée de l'entrepreneuriat, Kustosz (2018) entend décrypter les phénomènes organisationnels qui bouleversent et sont bouleversés par les usagers d'un territoire. Aussi nous appuierons nous sur la définition du territoire qu'elle propose. A savoir « *que le territoire n'est pas seulement l'espace support de l'identité collective (espace vécu, perception spatiale, mœurs, mentalités, histoire, etc.), ni seulement un espace exploité et productif (contraintes, ressources y compris humaines, infrastructures, etc.), mais qu'il est aussi un espace fonctionnel traversé de réseaux, de flux, de déplacements (aménagés en passerelles, nœuds, pôles, etc.) et qu'il est encore un espace institutionnel et politique – lieu*

de pouvoirs et d'enjeux partagés parfois de conflits – sur lequel les collectivités territoriales notamment exercent leur responsabilité ». Il est un espace d'antagonismes entre acteurs hétérogènes, en particulier dans une économie marchande. Il est aussi cependant, l'espace, l'occasion de rencontres et de co-construction de politiques publiques et de projets, à l'instar des PTCE (Altintas & Kustosz, 2018). Pour définir les capacités entrepreneuriales du territoire, Altintas et Kustosz (2018) étudient deux dimensions réciproques :

- **Le territoire comme ressource pour l'entrepreneuriat** : Là, l'appui public à l'entrepreneuriat joue un rôle majeur pour structurer l'offre d'accompagnement, soutenir le développement de finances solidaires territorialisées, rendre accessible la commande publique « locale » et soutenir l'écosystème entrepreneurial.
- **L'entrepreneuriat comme ressource pour le territoire** : Ici, la participation de l'entrepreneuriat au projet de territoire repose sur les compétences spécifiques de l'entrepreneuriat social, les collaborations public/privé, l'innovation (découvertes et expertises) des entrepreneurs et l'intelligence territoriale.

Pour comprendre la spécificité du processus de territorialisation de l'entrepreneuriat collectif en ESS il nous faut donc creuser la question de l'innovation et de son rapport aux « *communs* » dans un contexte d'interactions fortes entre acteurs.

Sur l'innovation sociale des entreprises de l'ESS, Glémain (2020) met en évidence comment l'ESS structure l'initiative locale au service de la construction de l'intérêt général, en se basant sur les dispositions de la Loi Voynet de 1999[6]. Contrairement à l'innovation technologique qui est au cœur des *clusters*, l'innovation discutée ici concerne principalement l'innovation sociale, spécifiquement pour les entreprises de l'ESS qui ont la double vocation économique et sociale. L'auteur nous invite à considérer l'originalité de ces entreprises résidant dans une démarche d'innovation socio-économique et territorialisée, c'est-à-dire qu'elle s'articule autour des besoins et des dynamiques propres à un territoire donné. Ce type d'innovation ne se limite ni à des considérations strictement économiques ni à des avancées technologiques, mais combine des aspects sociaux et économiques dans un contexte local (Glémain, 2020). Ainsi, dans sa définition du « Rêvalisable », Glémain (2020) suggère que l'entrepreneuriat dans un cadre solidaire, tel que celui de l'ESS, répond simultanément aux aspirations des entreprises de l'ESS, aux préoccupations des acteurs institutionnels locaux, et aux besoins des particuliers. La coopération qui serait au centre de cette dynamique, permettrait de créer une force collective constructive au service de « leur » territoire, à l'échelle du « pays » (Glémain, 2020), faisant écho aux travaux d'Elinor Ostrom sur les communs (Ostrom, 2010).

Dans la littérature, la gestion collective des « communs » - dont il était déjà question au Moyen Age (cf Chapitre 1) – désigne les ressources partagées (naturelles, culturelles ou informationnelles) dont l'usage est régulé et protégé par une communauté d'acteurs (gestionnaires ou utilisateurs) (Eynaud & Laurent, 2017). La notion de commun soutient le développement de pratiques collectives et autonomes qui permettent à des groupes d'acteurs de prendre en main la gestion de ressources partagées pour répondre aux besoins collectifs (Ostrom, 2010). Ostrom (2005) précise que ceux-ci se caractérisent par **un long processus**

[6] La loi LOADDT (d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire) du 25 juin 1999 (dite loi Voynet), a inscrit les conseils de développement dans le cadre législatif, avec pour ambition de renforcer la dimension participative des politiques territoriales et d'y intégrer les principes du développement durable.

d'adaptation, d'ajustement et d'expérimentation qui nécessitent de s'appuyer sur de petits collectifs à même de s'auto-réguler (mécanismes d'entente et de surveillance, définition de règles pour éviter les « passagers clandestins ») (Eynaud & Laurent, 2017). Ainsi, ces groupes peuvent s'affranchir des régulations étatiques ou d'une appropriation marchande, en co-construisant des règles de gouvernance adaptées pour gérer efficacement les communs. C'est par cette approche qu'ils pourraient transformer leur territoire en développant de nouveaux usages et modèles organisationnels.

Appliquée à l'ESS, la notion de communs va plus loin dans son influence sur l'entrepreneuriat local (Eynaud & Laurent, 2017). Comme le souligne Laville (2016), les organisations de la société civile, souvent responsables des communs, jouent un rôle intermédiaire en dehors des sphères strictement marchandes ou étatiques, permettant la mise en œuvre d'initiatives qui visent à démocratiser l'économie et à promouvoir des modes de gouvernance plus inclusifs (Laville, 2016; Laville & Salmon, 2015). Cette démarche renforce la capacité des acteurs locaux à entreprendre de façon coopérative, plaçant les valeurs de solidarité et de durabilité au cœur de leurs actions, en réponse aux défis de globalisation et de marchandisation (Eynaud & Laurent, 2017). La notion de commun contribue à la compréhension du processus d'entrepreneuriat territorial en incitant les acteurs à développer des pratiques collectives qui reposent sur l'appropriation et la gestion autonome de leurs ressources. Ces dynamiques offrent de nouvelles possibilités pour valoriser et transformer les territoires en répondant de façon flexible et locale aux besoins de la communauté. Cela soulève toutefois une interrogation : quel est le rôle des liens sociaux dans ce processus de territorialisation ?

Nous l'avons vu, au cœur du concept de territorialisation se situe « l'interaction ». Nous proposons d'explorer cette notion à l'aune des liens sociaux puisque ces derniers ont largement été mobilisés dans la littérature exposée précédemment (Glémain et al., 2016; Henrion et al., 2019; Saniossian, 2020; Saniossian et al., 2019; Urasadettan et al., 2018).

3.3. De l’interaction à la relation : coopérer pour (re)faire territoire

Afin de caractériser les interactions entre organisations, Koening (1996) remarque que les relations inter-organisationnelles peuvent être catégorisées en trois modes distincts :

- **L’affrontement** : consiste en une confrontation visant à ajuster ou à améliorer sa position par rapport à un concurrent.
- **L'évitement** : implique l'abstention de la confrontation avec des compétiteurs, favorisant ainsi une posture monopolistique.
- **La coopération** : repose sur la concertation entre organisations dans le but d'améliorer la position relative des acteurs ou le contexte de leurs actions, prenant la forme de l’alliance, du partenariat voire de la symbiose au moyen de la mutualisation de ressources variées. Koenig (1996) souligne que le choix des organisations de s'engager dans un mode coopératif repose sur trois dimensions essentielles : l'émergence de la relation, la volonté des parties prenantes, et la durée de la collaboration. Il propose ainsi des indicateurs de coopération, notamment le degré de formalisme et d'institutionnalisation (faible, modéré ou élevé) ainsi que le périmètre d'influence (large ou limité) (Koening, 1996).

A cela, Saniossian et al (2019) ajoutent que dans un contexte d’émergence, les relations inter-organisationnelles sont polymorphes et résultent d'une volonté des organisations de s'associer à une ou plusieurs autres organisations, qu'elles soient similaires ou complémentaires, pour leur intérêt propre. Cette démarche semble s’apparenter davantage à celle de la collaboration (cf Chapitre 2). Cela peut donc parfois entrer en contradiction avec la recherche d'un intérêt collectif qui bénéficierait à l'ensemble des parties prenantes impliquées, ou plus largement dans un contexte d’entrepreneuriat territorialisé, au territoire. Saniossian (2020) mobilise eu outre trois concepts majeurs sur l’étude des liens sociaux et des interactions entre acteurs : le construit social, le capital social et le réseau.

D’une part, rappelons que Crozier et Friedberg (1977) perçoivent les relations inter-organisationnelles comme un « *construit social*, » c’est-à-dire le résultat de processus sociaux et de décisions collectives. Elles n'existent et ne fonctionnent efficacement que lorsque des acteurs relativement autonomes, chacun doté de ressources et de compétences spécifiques, coopèrent pour résoudre des problèmes communs. Ils remarquent que cette coopération n'est pas spontanée ; elle est le produit d’un effort créatif et institutionnel pour surmonter des défis partagés, en particulier celui de la coordination des actions. La diversité des orientations et des intérêts des acteurs rend cette coopération complexe, mais elle est aussi ce qui permet de trouver des solutions innovantes et adaptées aux problèmes posés. En outre la maîtrise de l’information, et particulièrement des « zones d’incertitudes » sont au cœur des enjeux de pouvoir et des mécanismes de coopération dans un système d’acteurs (Crozier & Freidberg, 1977).

D’autre part, Brondizio et al., (2014) remarquent que le « *capital social* », c’est-à-dire la valeur de confiance générée par les réseaux sociaux, est un facteur qui facilite la coopération aussi bien entre individus qu'au sein de groupes en soutenant la défense d'intérêts communs et l’organisation des institutions sociales à diverses échelles. Lazega (2015) précise que le capital social est un ensemble de processus sociaux « *mésosociaux* » — solidarité, exclusion,

apprentissage, contrôle social, résolution de conflits, régulation, et institutionnalisation. Dans ce cadre, le capital social devient un levier pour instaurer une discipline sociale[7] qui structure les collaborations et favorise des actions collectives durables, en résolvant des dilemmes comme l'engagement, la confiance, ou le contrôle des normes communes. Les changements de rôle des acteurs, ainsi que leurs stratégies visant à modifier leur place dans les relations collectives, participent de manière déterminante à la dynamique globale de coopération (Lazega, 2015). Elles modifient les relations de pouvoir et d'influence au sein du collectif, impactant ainsi leur capacité de transformation du territoire.

Enfin, dans son étude sur l'émergence des méta-organisations multiparties prenantes, Saniossian (2020) remarque que les liens forts et faibles (Granovetter, 1973) jouent des rôles complémentaires qui renforcent la capacité d'entreprendre collectivement. Ainsi, elle observe que les liens forts, se forment principalement entre des organisations similaires (notamment autour d'une « *organisation pilote* » : proximité organisationnelle), et assurent une base de coopération solide en créant des connexions étroites et régulières. Ce noyau de relations de confiance permet de consolider la structure de la méta-organisation, car ces liens facilitent la communication, l'engagement mutuel et la coopération. « *L'organisation pilote* », qui est au centre de ces liens forts, a un rôle clé dans la phase d'émergence du collectif : elle mobilise les ressources et les relations, intégrant ainsi progressivement les autres parties prenantes. Lorsque cette base de liens forts est établie, la méta-organisation peut s'ouvrir aux liens faibles, qui se forment avec des organisations plus diverses, qui ont souvent une plus faible proximité organisationnelle, institutionnelle ou géographique. Les liens faibles, comme les décrit Granovetter (1973), sont particulièrement précieux dans une phase de développement, car ils introduisent une diversité de perspectives, d'idées et de ressources, stimulant ainsi l'innovation et l'adaptation collective. En somme, Saniossian (2020) constate qu'à l'émergence, la combinaison de liens forts et faibles soutient un équilibre entre cohésion interne et ouverture vers l'extérieur, permettant aux acteurs de développer des actions collectives plus résilientes et adaptatives.

Mais concernant les apports de ces relations au territoire, la littérature spécialisée en ESS vient compléter ces observations. Glémain, (2020), remarque que la compréhension des mécanismes d'innovation collective n'est que très rarement abordée dans la littérature sous le prisme d'un rapport au territoire. Il constate pourtant que l'interaction entre les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) sur un territoire constitue une forme de prospective territoriale parce qu'elle génère, par le biais de la coopération et de la participation collective, une vision partagée de l'avenir du territoire. En mobilisant des savoir-faire et des objectifs communs, ces interactions entre acteurs locaux permettent de coconstruire des initiatives répondant aux besoins du territoire, ce qui alimente une dynamique collective orientée vers le bien-être de la communauté (Fourny & Denizot, 2008). La prospective territoriale, dans ce cadre, ne se limite pas à la planification économique classique ; elle crée une « *symbolique du territoire*, » une identité construite à travers les projets d'ESS qui répondent aux aspirations locales. Cette symbolique se traduit dans des actions qui vont au-delà de la simple collaboration : elles renforcent la cohésion sociale et produisent un sentiment d'appartenance partagé par les habitants et les organisations (Fourny & Denizot, 2008). Ainsi, l'ESS participe à l'articulation entre « *savoir technique et localisé* » et « *participation collective*, » produisant

[7] Une discipline sociale désigne ici la capacité d'un acteur à limiter volontairement ses propres intérêts, à modérer l'étendue de ses revendications et à contenir l'usage de son pouvoir lors de ses négociations avec les autres. (Lazega, 2003).

des valeurs de cohérence territoriale et d'identité que l'on retrouve dans les actions concrètes mises en place (Laville, 2016). Au cœur de cette prospective se situe donc la coopération au sens d'œuvre commune défendue dans le Chapitre 2.

Aussi, Glémain (2020) mobilise-t-il une approche pluridisciplinaire entre géographie et gestion pour comprendre les « *(r)apports* » des entreprises sociales à leur territoire à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau (Actor-Network Theory). L'acteur-réseau peut être défini comme celui ou celle, personne physique ou morale, capable de réunir et mobiliser les ressources (humaines, financières, matérielles) et de les mettre en lien avec d'autres acteurs pour atteindre des objectifs communs. Cela n'est pas sans rappeler le rôle de « *l'animateur* » dans le cadre d'une « *animation territoriale* » telle qu'évoquée par Bourque et Mercier (2014). Leur étude permet de proposer une **définition de l'animation territoriale comme un processus qui vise à dynamiser un territoire en impliquant activement les acteurs locaux (habitants, associations, entreprises, institutions) dans la construction de projets collectifs** (Bourque & Mercier, 2014). Ils constatent en outre qu'elle créée des espaces de dialogue et de coopération où chacun peut s'exprimer, partager ses compétences, et contribuer à des initiatives visant à améliorer la vie collective. Au cœur de ce processus, ils observent que l'animateur territorial joue un rôle de facilitateur, stimule la mobilisation, sensibilise les participants à de nouvelles réalités et connaissances, et encourage la créativité et l'innovation. L'animation territoriale favorise ainsi le sentiment d'appartenance, renforce les liens sociaux, et peut même initier des modes de gouvernance plus participatifs et inclusifs (Bourque & Mercier, 2014). Ce travail collectif peut aboutir à des projets de développement qui prennent en compte des dimensions variées : économiques, sociales, culturelles, et environnementales, avec une vision globale et intégrée. En ce sens, l'animation territoriale n'est pas uniquement un outil de mobilisation ; elle est au cœur du mécanisme de coordination et contribue à la construction d'une identité de territoire et à la résilience de la communauté face aux enjeux actuels que nous pourrions qualifier de développement territorial (Bourque & Mercier, 2014).

Les travaux de Saniossian viennent renforcer la reconnaissance du rôle de la structure « pilote », « pivot » ou encore de l' « acteur réseau » : (Fraisse, 2016; Fraisse & Gianfaldoni, 2017; Glémain, 2020; Saniossian, 2020). Il semble d'ailleurs que celle-ci ait, au-delà des liens qu'elle génère et entretien, une capacité centripète. C'est-à-dire, dans le contexte de l'action collective ou de l'animation territoriale, une capacité à créer une cohésion entre différents acteurs, en les fédérant autour de projets partagés. Cela se traduit par une forte attractivité et une capacité de rétention des membres ou partenaires, renforçant l'intégration et la stabilité du groupe ou de l'organisation à travers le temps. Cette structure cumulerait donc plusieurs rôles : celui de catalyseur de coopération, d'ensemblier des acteurs mais surtout, c'est celle qui assimile le plus de liens forts avec les autres membres du PTCE et influence indubitablement les formes et les processus de coopération à l'œuvre dans le PTCE lors de son émergence (Saniossian, 2020). Mais cela est-il vrai sur le temps long ? Le PTCE est-il, dans la perspective d'une maturation, d'un processus long de coopération, un archétype de jeux systématiquement coopératifs où la structure pivot joue seule le rôle de chef d'orchestre ?

3.4. Quels enjeux de soutien par les politiques publiques : les Pôles Territoriaux de Coopération Economique sous les projecteurs

Définition des PTCE et leur soutien public

L'histoire des PTCE remonte bien avant la parution de la loi ESS de 2014 (Minetto, 2021). En effet, dès 1996, des Pôles Locaux d'Economie Solidaire (PLES) émergent au sein du Réseau de l'Economie Alternative et Solidaire (REAS) dans le cadre d'une initiative visant à introduire de la pluralité dans l'économie par le développement d'un véritable « *tiers-secteur* », celui de l'Economie Alternative et Solidaire (EAS) (Minetto, 2021). La reconnaissance des Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) s'inscrit dans la continuité de ces politiques publiques, et bien que les processus de décision puissent différer, les PLES ont laissé un héritage, à l'instar du PLES de l'Indre à Châteauroux, démontrant la persistance de ces initiatives en faveur d'une économie solidaire et territorialisée (Minetto, 2021).

Nés d'une démarche partenariale des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire dès 2009 (le Labo de l'ESS, le RTES, le MES, le COORACE et le CNCRESS), les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) ont fait l'objet d'un premier soutien financier de l'État, en 2013, au moyen d'un appel à projet interministériel ; puis, ont été institutionnalisés comme des opérateurs de développement local dans la loi ESS 2014 (Minetto, 2021).:

Encadré 5 : *Définition* légale des PTCE

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

Source : d'après la Loi du 30 juillet 2014 article 9, alinéa 1

La définition des Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) a subi des évolutions au fil du temps, en particulier à la suite de la reconnaissance institutionnelle en 2014(Fraisse, 2016). Cette reconnaissance officielle a eu un impact considérable, contribuant à une appropriation croissante, tant sur le plan cognitif que discursif, du concept de PTCE (Fraisse, 2017). Même si la loi Hamon du 31 juillet 2014 s'est largement inspirée de la définition initiale des PTCE élaborée par le Labo de l'ESS, elle a néanmoins introduit certaines modifications discutables. Par exemple, le législateur a accentué l'importance des coopérations interentreprises, en minimisant le rôle des initiatives citoyennes ou des réseaux de l'ESS dans la création de regroupements coopératifs territoriaux. De plus, il a établi une hiérarchisation en privilégiant les coopérations entre l'ESS et les entreprises lucratives de toutes tailles, tout en reléguant au second plan les partenariats avec d'autres acteurs tels que les collectivités locales, les établissements de recherche et les organismes de formation (Fraisse, 2017). Cependant, l'inscription des PTCE dans la loi, contrairement à d'autres dynamiques collectives porteuses de transition sociétale telles que les tiers-lieux par exemple, leur confère une existence et une légitimité pour le législateur à partir desquelles décliner des

dispositifs de soutien dédiés. C'est notamment le cas dans la Région Pays de la Loire où, dès 2014, la collectivité développe un dispositif régional de soutien aux PTCE co-piloté avec la Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire. Cependant, les Pays de la Loire, avec les Hauts de France font figure d'exception en la matière sur le territoire français (Conseil Supérieur de l'ESS, 2023) .

PTCE un dispositif clé pour le développement local : quels enjeux des politiques publiques ?

Plusieurs vagues de soutien aux PTCE par les politiques publiques se sont succédées depuis 2013, à l'aide de dispositifs nationaux et parfois régionaux. Ces PTCE, en vertu de l'article 9 de la loi de juillet 2014, représentent selon les chercheurs des outils prometteurs pour promouvoir des projets économiques coopératifs, innovants et solidaires à l'échelle des territoires (Fraisse et al, 2024). En outre, ils offrent un cadre légal et financier pour la mise en œuvre de solutions locales, conçues par les acteurs locaux, visant à résoudre des problèmes locaux et à favoriser les synergies entre les acteurs économiques (Fraisse et al, 2024). Pourtant, l'élan de soutien politique connait des essoufflements, interrompant la politique de soutien au niveau national entre 2016 et 2020. Michel Abhervé dans son intervention lors des *Rencontrse PTCE Émergence Hénin-Carvin 21-09-21* rappellera l'abandon des PTCE pour le programme Territoire French Impact.

Toutefois, l'évolution de la dynamique des relations entre l'État et les régions est significative depuis 2014, devant jouer en faveur d'un appui croissant sur les OESS. La loi NOTRe, les Pactes et Contrats de Plans État-Régions, qui ont été conçus comme des instruments stratégiques pour harmoniser les politiques gouvernementales (telles que la coopération économique, l'emploi, le développement local durable, la formation, etc.) et intégrer l'économie sociale et solidaire (ESS) dans ces politiques, devaient permettre la mobilisation des ressources en faveur des Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) notamment en impliquant plusieurs niveaux de collectivités territoriales dans ces efforts (Abhervé, 2017). Par ailleurs, l'accent mis sur l'innovation, qui constitue un pilier central de la politique européenne pour la période 2014-2020, ouvrait des perspectives quant à l'obtention de financements européens pour les PTCE (Abhervé, 2017). C'est d'ailleurs dans ce cadre que différentes politiques de soutien mises en œuvre au niveau se sont inspirée des initiatives nationales et ont continué à jouer un rôle essentiel dans l'accompagnement de la création de PTCE. Ces politiques régionales ont impliqué des ressources financières plus limitées, et chaque région a développé ses propres critères de sélection ainsi que des dispositifs d'accompagnement spécifiques (Région Pays de Loire, 2014) mais elles sont les héritières d'une politique régionale de soutien aux services de proximité développées dès les années 1990 (Fraisse et al, 2024).

Nos observations débutées en 2021 ainsi que notre proximité avec les acteurs du dispositif d'accompagnement de la politique publique des PTCE à l'échelle nationale et régionale nous permettent de proposer une synthèse illustrée du soutien public au PTCE ces dix dernières années – un travail rigoureux d'évaluation de la politique publique de soutien aux PTCE, coordonné par Laurent Fraisse et auquel nous avons contribué, est en cours de rédaction au moment de la finalisation de cette thèse.

Tableau 7: Synthèse de la politique publique PTCE de 2013 à 2023

Année	2013	2015	2021	2022	2023
Type de soutien public	Appel à Projet (AAP) • Subvention d'investissement et/ou fonctionnement variable de 30k à 300k		Appel à Manifestation d'intérêt continu (AMI) de 2,M€/an : • Subvention de fonctionnement pour l'animation (1,5M€/15 PTCE sur 2ans) • Offre d'accompagnement « Bouquet de service » (1M€)		
Budget total	3 millions	2,7 millions	2,5 millions	2,5 millions	2,5 millions
Structuration institutionnelle	**Groupe interministériel** (ESS, Redressement productif, Egalité des territoires, du logement et de la ville, puis Outre-mer, Agriculture, Education nationale) et Cours des Comptes		Bureau de l'Économie Sociale et Solidaire et de l'Investissement à Impact (**BESSII**) à la Direction Générale du Trésor	• Bureau de l'Économie Sociale et Solidaire et de l'Investissement à Impact (**BESSII**) à la Direction Générale du Trésor • **CNA** (Cellule Nationale d'Animation : animateur (Coorace), 2 à 4 PTCE historiques, BESSI, RTES et Labo de l'ESS) • **CRA** (Cellule Régionale d'Animation : CRESS, Préfecture, Région, PTCE, délégations COORACE, banque des territoires, acteurs recherche..)	
Cible du financement	Tout PTCE	Tout PTCE	PTCE « émergents »		
PTCE éligibles	180	125	107	76	72
PTCE Financés	23	16	15	16	15
Signataires de la Charte PTCE	Année de rédaction	51	74	122	142

Source : autrice d'après (Bourbousson & Richez-Battesti, 2017; Fraisse, 2016, 2017; Labo de L'ESS, 2017, 2020; Minetto, 2021) ; notice AMI 2021,2022 et 2023 sur avise.org.

Nous éprouvons des difficultés à dénombrer avec exactitude le nombre de PTCE actifs en France aujourd'hui car cela n'a fait – à notre connaissance – l'objet d'aucun travail de recherche ou d'analyse statistique dédié de la part d'organismes publics tels que l'INSEE. A l'heure de la mesure d'impact comme axe stratégique de développement de l'économie, cela révèle le manque d'un organe statistique national dédié à l'ESS qui nous aveugle. Pour présenter les chiffres du tableau ci-dessus, nous avons donc triangulé plusieurs sources dont il convient de prendre toute la relative mesure. Leur nombre oscillerait entre 150 et 200, le Labo de l'ESS partie-prenante fondatrice de la politique publique de soutien aux PTCE est le principal observateur de ces derniers (Labo de L'ESS, 2013, 2014, 2017, 2020, 2023). Ainsi, le Labo de l'ESS dénombrait 56 PTCE « actifs » en mai 2021 sur les 74 signataires de sa « Charte des PTCE ». Les auteurs[8] de la note sur le soutien politique aux PTCE du 27 mars 2023 en dénombrait 203 (Conseil Supérieur de l'ESS, 2023), une augmentation significative, centrée sur l'émergence de nouvelles dynamiques de coopération portées par le retour d'une politique publique nationale de soutien aux PTCE (Fraisse et al, 2024; Henrion, 2024).

Les chercheurs observent un processus rapide d'institutionnalisation des PTCE (Bourbousson, 2022; Fraisse, 2017) qui semble donc avoir participé au développement de ces innovations sociales qui « *catalysent des coopérations territoriales multi-acteurs au service des transitions sociales et écologiques* » (Fraisse et al, 2024, p. 37). Certes les PTCE jouent un rôle essentiel dans le décloisonnement entre les entreprises de l'ESS et celles en dehors de l'ESS, mais ils contribuent également à réduire la fragmentation des nombreuses petites et moyennes entreprises (TPE/PME) qui constituent l'ESS au niveau territorial. De plus, ils apportent des innovations en ce qui concerne l'action publique, notamment dans les formes de collaboration avec les collectivités locales (Defalvard & Fontaine, 2018).

Pourtant certains auteurs questionnent l'acception selon laquelle le lien ESS et territoire irait de soi. Car certes les OESS, auxquelles les PTCE appartiennent, « *contribuent à la viabilité du territoire (« créer et redéployer des ressources ») et au développement de trajectoires originales* » (Pecqueur & Itçaina, 2012, p. 54), mais les analyses montrent des tensions entre PTCE et collectivités locales (Cornu, 2016; Fraisse et al, 2024). En effet, celle-ci peuvent être attribuées à des perceptions de concurrence sur les rôles et responsabilités dans le développement local, certains élus considérant que l'autonomie de ces pôles empiète sur leurs prérogatives de pilotage territorial. Dans les PTCE en phase d'émergence, les différences de rythmes, de légitimités et de processus décisionnels entre les acteurs privés et publics constituent souvent des *« barrières organisationnelles* » qui complexifient la mise en place d'une gouvernance partagée. En outre, les écarts non suffisamment clarifiés entre les priorités des associations environnementales, des structures d'insertion par l'activité économique, et des collectivités locales peuvent entraîner une forme de désengagement de ces dernières (Fraisse et al, 2024; Marcandella et al., 2020).

8 ESS France, RTES, le Labo de l'ESS, le Mouvement pour une économie solidaire (MES) et Coorace

Hypothèse 2

Les processus relationnels entre organisations mettent en évidence qu'un développement soutenable du territoire repose sur la constitution d'une équipe entrepreneuriale au sein du PTCE, dédiée à l'animation et à la pérennisation de la coopération.

L'hypothèse part du constat que les relations entre organisations, bien qu'essentielles dans un PTCE, nécessitent une structuration spécifique pour être pleinement efficaces et soutenir un développement durable du territoire. En effet, les échanges et collaborations spontanées ne semblent pas toujours suffire à garantir une coopération fluide et pérenne. De plus, si la notion de structure pivot ou d'animateur unique de la coopération est utile pour initier et maintenir une dynamique de coopération, elle montre rapidement ses limites.

Une seule entité ou personne ne peut porter, à elle seule, la responsabilité de diffuser une culture de coopération ou de structurer des dynamiques relationnelles sur le long terme. Pour dépasser cette limite, il est essentiel de concevoir ce pilote comme un levier, certes nécessaire, mais insuffisant s'il ne parvient pas à former un noyau d'acteurs engagés et acculturés à la dynamique de coopération du PTCE. Nous suggérons que ce noyau doive prendre la forme d'une équipe entrepreneuriale de membres actifs, capables d'endosser le rôle d'animation à plusieurs niveaux : stratégique, pour garantir une vision cohérente et alignée avec les objectifs du territoire, et opérationnel, pour assurer la coordination des actions au quotidien. En outre, cette approche collective permettrait de partager les responsabilités, d'ancrer les pratiques de coopération dans l'ensemble des acteurs, et d'instaurer une dynamique collaborative qui transcende les individus ou les structures uniques. La thèse cherchera ainsi à vérifier deux hypothèses complémentaires au sein d'un PTCE : d'une part, **la présence d'un collectif restreint engagé dans la coordination stratégique du PTCE favorisant la stabilité des partenariats inter-organisationnels et la continuité des projets** ; d'autre part, **les fonctions d'animation, lorsqu'elles sont assurées de manière distribuée par plusieurs membres actifs, renforcent la circulation de l'information, la reconnaissance mutuelle et l'implication des parties prenantes dans la gouvernance**. En articulant ces deux dimensions – coordination stratégique et animation opérationnelle – le PTCE pourrait alors devenir un véritable levier de transformation territoriale, capable de produire des effets durables au-delà des temporalités institutionnelles et des engagements individuels.

CHAPITRE 4 - Construire un projet de recherche doctorale au sein du PTCE NOLA, un contexte singulier ?

Nous l'avons vu, les PTCE sont l'objet de nombreuses attentions, tant d'un point de vue des politiques publiques que de la recherche. Toutefois, leur étude reste marquée par une certaine hétérogénéité théorique et méthodologique. Si des travaux récents ont contribué à mieux comprendre la question de l'émergence et leur rôle dans l'institutionnalisation de l'ESS, les approches demeurent encore fragmentaires et souvent centrées sur les initiatives les plus visibles ou les plus institutionnalisées. Dès lors, il devient nécessaire d'identifier les zones peu explorées dans la littérature, afin de positionner notre propre recherche et de justifier l'intérêt d'une étude ancrée dans le cas spécifique du PTCE NOLA. Ce chapitre vise à clarifier l'originalité de notre démarche doctorale, à la fois par son objet d'étude, son cadre théorique et méthodologique, et son inscription dans une logique de recherche-intervention.

Nous reviendrons d'abord sur le caractère encore émergent du PTCE en tant qu'objet de recherche, en interrogeant les difficultés à étudier des processus de coopération déjà partiellement consolidés (4.1). Nous expliciterons ensuite notre positionnement constructiviste, qui accorde une place centrale à la perception des coopérateurs comme clé de lecture des dynamiques à l'œuvre (4.2). Dans un troisième temps, nous montrerons en quoi le dispositif CIFRE permet d'articuler engagement professionnel et posture réflexive dans une démarche de recherche-intervention, adaptée aux spécificités des PTCE (4.3). Enfin, nous défendrons l'idée que le PTCE NOLA, bien qu'oublié des travaux académiques sur les PTCE, constitue un terrain particulièrement pertinent pour analyser les logiques coopératives en contexte rural, peu institutionnalisé et pourtant actif depuis plus de dix ans (4.4).

4.1. Les PTCE : un objet encore émergent dans la littérature – Quelle porte d'entrée pour étudier des processus de coopération déjà consolidés ?

Depuis les années 2010, la recherche sur les PTCE s'est particulièrement développée au sein des sciences économiques et de gestion appliquée au champ de l'ESS. Une littérature relativement fournie tente ainsi d'analyser la complexité des PTCE, notamment sous l'impulsion de Danièle Demoustier. En 2017, la RECMA y consacre un numéro spécial qui vise à caractériser les PTCE (Bourbousson & Richez-Battesti, 2017), notamment par le prisme de leur forme et de leur processus d'institutionnalisation (Fraisse, 2017; Fraisse & Gianfaldoni, 2017) ainsi que par le prisme de leur gouvernance (Gianfaldoni, 2017). Depuis, le champ de la recherche s'est diversifié autour de l'objet PTCE. Par leur fonctionnement singulier, les PTCE renouvellent les questions concernant l'ESS (Henrion, 2024; Minetto, 2021; Saniossian, 2020) : le champ, ses opérateurs. Le PTCE apparaît comme un objet institutionnalisé au centre des formes organisationnelles de l'ESS – mais pas seulement – que certains chercheurs considèrent comme un commun au service du développement durable (Defalvard & Fontaine, 2018; Eynaud & Laurent, 2017; Fontaine, 2019). D'autres l'abordent sous le prisme d'une communauté territoriale pour créer une économie locale plus respectueuse de l'environnement (Lecat et al., 2017).

La recherche aborde également les PTCE sous l'angle d'un système de production territorialisé innovant tant d'un point de vue des modes de gouvernance que de leurs modèles économiques (Bourbousson & Richez-Battesti, 2017; Gianfaldoni & Lerouvillois, 2016). Dans le registre entrepreneurial de territoire, il est également étudié comme un objet de création, générant du lien entre les organisations du territoire permettant de redynamiser des territoires fragilisés (Henrion et al., 2019; Henrion, 2024; C. Perret, 2015; C. Perret & Gagnon, 2016). Minetto (2021) consacre ainsi sa thèse en géographie aux PTCE comme vecteurs de développement et de structuration de filières de la transition écologique et sociale.

Enfin, une importante littérature a développé l'approche institutionnelle et d'innovation sociale des PTCE (Bourbousson, 2022; Bourbousson & Richez-Battesti, 2017; Defalvard & Fontaine, 2018; Demoustier & Itçaina, 2022; Fraisse et al, 2024; Marcandella et al., 2020; Podlewski, 2014). A partir de son approche par la régulation, Bourbousson met notamment en exergue les contradictions entre les dispositions institutionnelles locales des projets et les mécanismes institutionnels méso et macro. Elle tente ainsi de formuler « *des réponses en termes de politiques macro-économiques* » (Bourbousson, 2018, p. 3).

Depuis 2021, le « *collectif chercheurs PTCE* » - que nous avons intégré à la suite de la présentation de nos travaux en novembre 2023 - entend poursuivre ce travail monographique sur cette thématique. Présenté en séminaire à Marseille en 2022, ce collectif interdisciplinaire de chercheurs travaille sur une « *Analyse transversale de la littérature sur les PTCE. Les limites des théories de l'ESS pour penser la coopération inter-organisationnelle et territoriale ?* » (Laurent Fraisse, Nadine Richez- Battesti, Francesca Petrella et Jennifer Saniossian).

Enfin, nous ne devons pas négliger l'apport des acteurs non-académiques en matière de production de données sur les PTCE, car ceux-ci semblent bien au-devant de la recherche scientifique, notamment du fait leur capacité à mobiliser directement les acteurs sur les territoires. Ainsi, les CRESS et particulièrement l'observatoire de la CRESS Pays de Loire, le

RTES, le Labo de l'ESS et l'Institut Godin, tous sous la forme d'associations loi 1901, sont d'importants acteurs au service de la recherche fondamentale et appliquée à l'ESS et l'innovation sociale (institutgodin.com, 2023). En outre, Le Labo de l'ESS, partie prenante des fondateurs des PTCE joue un rôle essentiel de plaidoyer de l'ESS et de recherche, de quantification et de recommandation auprès de l'Etat sur les questions d'économie sociale et solidaires et notamment sur les PTCE. Ce think thank produit une grande partie des données statistiques et répertorie les PTCE depuis leur émergence dans les années 2010 avec 11 publications dédiées au PTCE dont 3 études statistiques participatives (2014, 2017, 2020). En 2025, dans le cadre de la politique publique nationale de soutien aux PTCE, la CRESS Pays de la Loire a expérimenté (avec notre participation), puis développé, une cartographie à l'échelle de tout le territoire français. Une avancée notable dans l'identification et la collecte de données à jour sur les PTCE (complétées par les PTCE) en France, qui au 9 avril 2025 comptabilisait 140 PTCE métropolitains et 17 PTCE ultra-marins.



Figure 2 : Cartographie nationale des PTCE 2025

Source : carto-ptce.carteco-ess.org consultée le 15/04/2025

Nombreux sont les chercheurs qui participent et s'appuient sur les rapports produits par le Labo de l'ESS (Fraisse, 2015, 2017, Fontaine et Defalvard, 2018, Demoustier et Itçaina, 2018). Le Labo de l'ESS est également l'auteur de la charte des PTCE qu'il tient à jour depuis 2013 et qui participe à la reconnaissance des PTCE en France. En effet, le terme PTCE n'étant pas un label, nombre de dynamiques collectives peuvent s'en réclamer s'en avoir obtenu de reconnaissance institutionnelle, être dans un dispositif d'accompagnement ou signataire d'une charte. Un phénomène observé dès la première vague de soutien en 2013. L'institut Godin quant à lui se présente comme un acteur de référence sur le développement de la fonction recherche et développement au sein des PTCE. Il y consacre d'ailleurs un cycle d'étude en 2022 et participe activement au dispositif de soutien des PTCE à travers son « bouquet de service ». Par ailleurs, il a accueilli deux thèses significatives dédiées au PTCE ces cinq dernières années (Fontaine, 2019 et Saniossian, 2020) et est associé à de nombreuses publications sur l'innovation sociale cités dans ces travaux.

Nous proposons donc ici une synthèse non exhaustive des travaux scientifiques réalisés spécifiquement sur les PTCE ces dix dernières années.

Tableau 8 : Synthèse de la littérature sur les PTCE

Thématiques	Auteur·ice·s	Economie Sociale	Gestion	Géographie
PTCE comme communs sociaux	(Defalvard & Fontaine, 2018; Eynaud & Laurent, 2017; Fontaine, 2016, 2019)	X		
Communauté territoriale pour créer une économie locale	(Gueorguieva-Bringuier, 2019; Lecat et al., 2017; Matray & Poisat, 2015)	X		
Approche institutionnelle de l'innovation sociale	(Bioteau et al., 2015; Bourbousson, 2018; Demoustier & Itçaina, 2022; Fraisse, 2017; Fraisse & Gianfaldoni, 2017; Fraisse et al, 2024; Itçaina & Richez-Battesti, 2022)	X	X	X
Lien entre innovation sociale et territoire	(Bourbousson & Richez-Battesti, 2017; Gianfaldoni & Lerouvillois, 2016), (Klein, 2014)	X	X	X
Création et émergence des PTCE pour la redynamisation du territoire	(Henrion et al., 2019; Henrion, 2024; Minetto, 2021; C. Perret & Gagnon, 2016; Podlewski, 2014; Saniossian, 2020)	X	X	X

Source : construction par l'autrice

Cette synthèse met en évidence la prédominance des travaux en économie et en sciences de gestion sur les PTCE. Le développement territorial y est le plus souvent abordé sous l'angle de la production de projets inter-organisationnels, c'est-à-dire comme un processus favorisant l'émergence de biens et services contribuant à une transition économique, sociale et environnementale des territoires. Toutefois, la dimension politique de la coopération – entendue comme les mécanismes et les effets d'un engagement durable entre organisations – reste largement marginalisée dans ces approches. Elle est généralement réduite à une lecture fonctionnelle des tensions de gouvernance, principalement entre collectivités et acteurs de l'ESS. Or, cette lecture nous semble partielle et insuffisante. En tant que praticienne, certaines interrogations simples demeurent sans réponse : combien de membres composent ce PTCE ? Que produit concrètement la coopération sur le territoire ? Comment le collectif se maintient-il face aux aléas économiques et aux tensions internes de gouvernance dans le contexte du PTCE ?

Ces lacunes nous amènent à formuler une proposition alternative : replacer la coopération dans toute sa complexité, non pas comme un simple outil au service du développement territorial, mais comme un processus central, structurant, porteur de sens et d'effets propres. C'est à partir de cette perspective que nous souhaitons interroger le PTCE comme un laboratoire vivant de la coopération territorialisée.

Tableau 9 : Qui participe ou mène des recherches sur les PTCE pendant nos travaux (2022-2024) ?

Thématique	Chercheur.euse.s
Economie	Chochoy N., Defalvard H., Petrella F., Richez-Battesti N.
Sociologie	Cervera M., Fraisse L., Gardin L.

Gestion	Marcandella E., Saniossian J., Henrion C.
Communication	Chameroy M.
Sciences politiques	Itçaina X.
Géographie	Lefèbvre-Chombart A., Pecqueur B.

Source : autrice, à la suite de nos participations à diverses manifestations (RIUESS 2023, Séminaire chercheurs PTCE 2023, Journées Nationales PTCE 2023 et 2024, Doctoriales Tiers-lieux 2024).

Cette monographie témoigne d'une dynamique de recherche sans cesse renouvelée, résolument ouverte à l'interdisciplinarité dans laquelle les PTCE s'inscrivent. D'ailleurs, notons que cette classification disciplinaire est relativement réductrice au regard de la mixité des ressources et approches régulièrement mobilisés par ces chercheur.e.s.

De plus, nous remarquons la tendance des cinq dernières années à développer une réflexion autour de l'émergence des dynamiques d'entrepreneuriat collectif en science de gestion. La littérature des PTCE en dirait donc peu sur les conditions de pérennisation des coopérations dans ces dynamiques multi-acteurs. Cela nous interroge. Ne nous condamnons-nous pas ainsi à un éternel « *feu de paille* » tel que le dénonce Henrion (2024) ?

Les travaux (Demoustier & Itçaina, 2018) témoignant de l'interdépendance des membres de la gouvernance inter-organisationnelle à l'œuvre dans un PTCE ancien tel que le Pôle Sud Aquitaine soulèvent une piste fertile pour répondre à un enjeu majeur : comprendre et décrire les effets d'un PTCE sur son territoire sur le temps long. D'ailleurs, Bioteau (2015, p.25) nous rappelle que « *l'entrée par les acteurs, par des enquêtes plus qualitatives, offre de comprendre ce que l'ESS apporte aux territoires, comment elle contribue à les animer et les différencier* ».

Nous nous interrogeons alors :

- Comment comprendre une dynamique de coopération entrepreneuriale fondamentalement territorialisée ?
- Par quels outils la recherche en gestion, notamment les sciences du management, pourraient-elle éclairer les jeux d'acteurs au sein de la gouvernance d'un PTCE non-émergent ?
- Que peut-nous apprendre la géographie sociale sur la gestion de l'équilibre coopératif entre acteurs publics et privés au service d'un même territoire sur le long terme ?
- Si les PTCE semblent incarner un développement local durable pour des emplois non délocalisables, les modes de coopérations ne sont-ils pas également propres à chacun ?
- Quel est le rôle des liens entre acteur dans les capacités coopératives d'un territoire ?
- Quels outils structurants entretiennent et développent les liens coopératifs ?

4.2. Un positionnement constructiviste : la perception des coopérateurs comme clé de compréhension

Selon Piaget (1996), l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables, reconnues par la communauté scientifique. Nous recherchons désormais à exposer notre réflexion épistémologique afin d'expliciter notre conception du monde et les objectifs relatifs à cette recherche. Nous espérons ainsi renforcer la légitimité et la validité des connaissances qui émergeront de ce travail (Perret & Seville, 2007). Nous expliquerons pourquoi nous avons fait le choix d'un positionnement constructiviste parmi les différents paradigmes. Enfin nous préciserons comment la mobilisation du mode de raisonnement abductif s'applique à notre recherche.

Dans cette perspective, l'adoption d'une démarche compréhensive nous paraît particulièrement pertinente. Elle permet de saisir les significations que les acteurs attribuent à leurs pratiques, leurs engagements et aux relations qu'ils entretiennent dans le cadre de la coopération inter-organisationnelle (Chamillot & Dayer, 2007). En cohérence avec une épistémologie constructiviste, cette posture repose sur l'idée que la réalité sociale n'est pas donnée, mais co-construite par les interactions entre les individus et leur environnement. Elle permet ainsi d'aborder les PTCE non seulement comme objets d'étude, mais comme terrains complexes où se déploient des logiques d'action imbriquées, entre intérêts individuels, dynamiques collectives et cadres institutionnels. En nous appuyant sur cette posture, nous accordons une attention particulière à la parole des acteurs, à leurs trajectoires, à leurs représentations, mais aussi aux tensions et ajustements qui traversent l'activité collective. La dimension réflexive qu'elle implique renforce également notre vigilance quant à notre propre positionnement de chercheure-praticienne. Ainsi, la démarche compréhensive ne constitue pas seulement un choix méthodologique, mais un cadre de pensée cohérent avec l'objet et l'intention de notre recherche : **comprendre les logiques sociales, économiques et écologique qui sous-tendent la coopération territoriale, à partir des significations produites par ceux qui la vivent.**

Trois paradigmes épistémologiques

Il existe trois paradigmes épistémologiques principaux : positivisme, interprétativisme et constructivisme. Le paradigme interprétativiste présente des similitudes notables avec le constructivisme (bien qu'il y ait des distinctions d'un point de vue des connaissances et critères de validité) (Perret & Seville, 2007). Nous notons toutefois que dans l'interprétativisme le chercheur tente de comprendre le sens donné par les acteurs à la réalité – alors qu'au sein du constructivisme, c'est à partir de ses interactions avec le terrain qu'il contribue à construire la réalité (Le Moigne, 2021). Or nous souhaitions éviter de généraliser des interprétations personnelles par l'interprétation unilatérale de la chercheuse. C'est pourquoi nous concentrerons notre discussion autour des modèles positivistes et constructivistes afin d'expliciter le cheminement vers notre choix de posture. Ces dernières sont envisagées comme deux extrêmes allant d'une « réalité donnée » à une « réalité construite » (Santoni, 2016).

Ainsi, dans la démarche positiviste, le chercheur doit être neutre et se poser en observateur de faits afin de décrire une réalité et expliquer des phénomènes observables (Avenier & Thomas, 2013). Selon cette posture, il est essentiel que le chercheur soit extérieur au phénomène qu'il observe afin d'être objectif dans sa recherche (Savall et al., 2004). Dans

le paradigme constructiviste - dont il existe plusieurs variantes (constructivisme radical, téléologique ou pragmatique) – la réalité n'a pas « d'essence propre » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 14) et « *le sujet ne connaît pas de « choses en soi » (hypothèse ontologique), mais il connaît l'acte par lequel il perçoit l'interaction entre les choses* » (Le Moigne, 2021, p. 72). Cela veut dire que la réalité est construite socialement par les acteurs qui se basent sur leurs interprétations. Ainsi, les interactions entre les acteurs donnent un sens à leur réalité. La réalité est un processus construit, non un état de fait. D'après Santoni (2016), l'objectif de la connaissance dans ce paradigme consiste à élaborer des modèles compréhensibles de l'expérience humaine, afin de fournir des repères permettant d'organiser le monde vécu.

Dans le cadre de cette recherche menée au sein d'un PTCE auquel nous contribuons activement, adopter une posture constructiviste et compréhensive suppose une vigilance accrue face aux effets de proximité. Notre implication dans les dynamiques de coopération pourrait influencer notre interprétation des faits, en particulier si certaines logiques ou pratiques rencontrées résonnent avec nos propres convictions. Il nous faudra ainsi rester attentive à ne pas projeter nos attentes sur les discours des acteurs, ni réduire la complexité des interactions à des lectures normatives. Cette posture exige également de tenir compte des rapports de pouvoir et des asymétries entre organisations, souvent implicites dans les discours coopératifs, afin de ne pas idéaliser les processus à l'œuvre. La réflexivité sera donc un outil central pour interroger notre place dans la recherche et garantir une compréhension fidèle des logiques d'action exprimées par les membres du collectif.

Choisir le positionnement constructiviste

Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, tel que décrit par Le Moigne (2021), repose sur l'idée que la connaissance est une construction fonctionnelle, destinée non pas à refléter une vérité objective, mais à fournir des repères utiles pour agir dans le monde. Cette approche se distingue par son utilisation de l'induction et de l'abduction pour formuler des hypothèses interprétatives, guidant ainsi les acteurs dans la compréhension et l'intervention dans leur environnement (Avenier & Thomas, 2013). Contrairement aux paradigmes plus traditionnels, le constructivisme pragmatique évalue la validité des concepts en fonction de leur pertinence et de leur adaptabilité aux situations concrètes, favorisant ainsi une co-construction des significations et une connaissance flexible, adaptée aux réalités complexes des acteurs (Avenier & Thomas, 2013).

En outre, dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons à la manière dont les acteurs engagés dans une coopération inter-organisationnelle perçoivent, vivent et éprouvent cette expérience à travers les liens qu'ils tissent. Autrement dit, il s'agit de comprendre comment les coopérateurs d'un PTCE construisent leur réalité commune et en quoi cette perception influence la pérennité du dispositif dans son environnement. Cette analyse vise à mettre en lumière leur vision, leurs besoins, ainsi que les ressorts des dynamiques coopératives à l'œuvre. Elle permettra *in fine* de formuler des recommandations en matière d'accompagnement et de sensibilisation, afin de soutenir le développement et la consolidation de démarches entrepreneuriales collectives territorialisées. Il apparaît donc que nous nous fondons sur des perceptions construites par les parties-prenantes d'un PTCE, nous inscrivant donc bien dans une démarche constructiviste.

Raisonner de manière abductive

Théoriquement, il est possible de raisonner selon trois modes : la déduction, l'induction et l'abduction (Charreire-Petit & Durieux, 2014). La déduction, qui s'accorde souvent avec un

positionnement positiviste, fonde la démarche hypothético-déductive (Charreire-Petit & Durieux, 2014). C'est un raisonnement orienté vers l'application des connaissances existantes à des contenus particuliers, vers la production de connaissances à partir d'autres connaissances. L'induction, à l'inverse, est un raisonnement orienté vers la construction de connaissances générales à partir de données particulières. Le raisonnement abductif quant à lui s'enrichit d'aller-retours entre terrain et théorie (Santoni, 2016). Ainsi, ce que l'on observe sur le terrain est mis en résonance avec la théorie de manière à améliorer la connaissance et la compréhension des deux. Le schéma ci-dessous résume ces différents raisonnements.

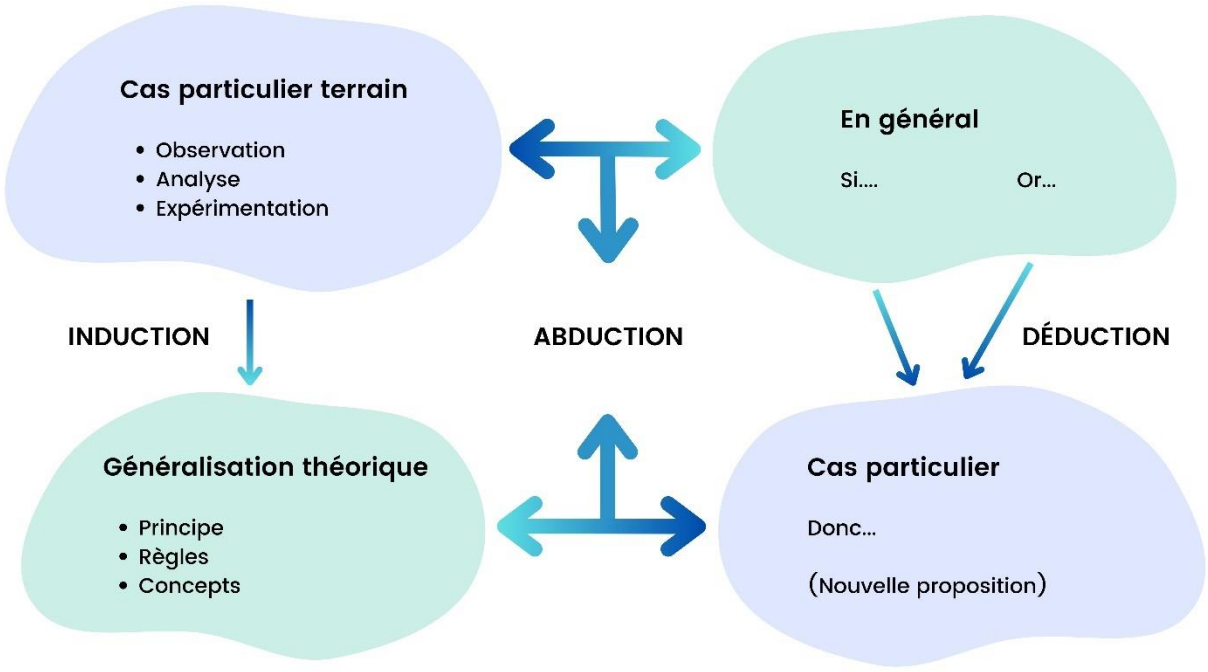


Figure 3 : Schéma des différents types de raisonnements

Source : construction par l'autrice, d'après Santoni (2016)

Toutefois, plutôt que de maintenir des distinctions rigides entre les méthodes inductives et hypothético-déductives, David (2000) recommande une approche en boucle récursive qui inclut l'abduction, la déduction et l'induction, parcourue collectivement par la communauté scientifique. Il remet également en question les oppositions traditionnelles entre positivisme et constructivisme, soulignant que les méthodes quantitatives ne sont pas exclusivement positivistes et que les méthodes qualitatives ne sont pas forcément constructivistes. Enfin, David (2000) appelle à dépasser la concurrence perçue entre méthodologies variées, en les intégrant dans un cadre conceptuel unifié pour enrichir la production de connaissances en sciences de gestion (David, 2000). Selon lui, la déduction, l'induction et l'abduction sont trois formes de raisonnement interdépendantes qui, ensemble, façonnent la construction des connaissances. Ces trois formes de raisonnement se complètent en un cycle de questionnement et d'ajustement, où l'abduction génère des hypothèses, la déduction en explore les implications, et l'induction met à jour les théories sur la base de nouvelles données. Si une hypothèse est infirmée, le processus recommence avec une nouvelle hypothèse. Ce

cycle abductif est fondé sur l'idée qu'une théorie (aussi floue soit-elle) influence toujours ce que nous observons et guide les hypothèses et les réajustements successifs qui en découlent, permettant une connaissance évolutive et continue (David, 2000). Une approche complémentaire à la vision de Koenig (1993) qui nous permet de formuler la logique qui traverse ce travail de thèse. En effet, le raisonnement abductif en boucles récursives est cohérent avec un positionnement épistémologique constructiviste puisque nous générons de la connaissance en interagissant en tant que chercheuse et actrice salariée de l'un des membres du PTCE étudié.

Ainsi, dans le cadre d'une recherche menée en immersion au sein d'un PTCE, dans une logique de recherche-action, l'adoption d'un raisonnement abductif s'impose naturellement. Il permet de partir de situations concrètes et souvent imprévues pour formuler progressivement des hypothèses explicatives en boucle récursives entre terrain et cadre théorique. Ce mode de raisonnement s'articule pleinement avec une démarche compréhensive, dans la mesure où celle-ci reconnaît les acteurs comme des sujets pensants, sensibles et engagés dans l'action (Hatchuel, 2005). Loin de considérer la coopération comme un simple objet à mesurer, il s'agit ici de comprendre comment elle se construit, se négocie et se transforme dans un contexte de complexité et d'incertitude. Cette approche est d'autant plus pertinente que les PTCE, en tant que formes collectives instituantes, ne disposent pas d'outils standards pour représenter ou évaluer leur efficacité, notamment économique, sociale et environnementale (Fontaine, 2019). La posture compréhensive permet donc de rendre compte du sens que les acteurs attribuent à leur engagement, de saisir leurs tensions, leurs aspirations, mais aussi leurs critères propres d'évaluation de la réussite collective. Elle contribue à produire des connaissances utiles pour l'action, tout en respectant la diversité des rationalités à l'œuvre. Ainsi, dans notre position de chercheure-praticienne, la démarche compréhensive, avec une posture constructiviste et un mode de réflexion abductif constitue un appui méthodologique essentiel pour accompagner, sans enfermer, la dynamique de transformation portée par les acteurs du PTCE.

4.3. Pour une recherche intervention dans un PTCE : le doctorat CIFRE comme opportunité

Une opportunité co-construite au cœur de l'action

Nous l'évoquions précédemment, il nous semble pertinent de proposer une méthodologie fondée sur l'approche compréhensive expérimentée dans le cadre d'une pratique de « recherche intervention » au sens de David (2000). Bien que la frontière entre « recherche-action » et « recherche intervention » soit tenue (Lallé, 2004), il nous semble nécessaire de nous situer précisément. Certes, ces deux conceptions ont pour point commun une analyse de l'organisation d'un point de vue interne (Lallé, 2004), mais la recherche intervention porte une vocation transformatrice de l'objet de recherche, permettant de développer une ingénierie du management (David, 2000; Lallé, 2004). L'intervention nécessite « *un haut degré d'implication personnelle du chercheur dans la construction de sa propre connaissance, la contextualisation et la formalisation du changement* » (Lallé, 2004, p. 46). Ainsi, l'acteur-chercheur est dans l'intervention qui est *« une recherche transformative où le chercheur, participant à la vie de l'organisation, conçoit, met en œuvre, analyse, communique, diffuse les résultats obtenus tant à l'intérieur de l'organisation auprès des praticiens, qu'à l'extérieur en direction des milieux académique* » (Lallé, 2004, p. 46). L'autrice soulève alors la condition *sine qua none* d'une telle recherche : l'insertion dans le terrain. Or, la situation du doctorant CIFRE[9] ne serait-elle pas idéale dans ce contexte ?

Notre rencontre avec le PTCE Nord-Ouest Loire-Atlantique (NOLA) est le fruit de circonstances et d'opportunités. Après des études en gestion et une spécialisation en ESS avec un mémoire sur l'entrepreneuriat social des femmes, notre parcours professionnel s'est orienté vers l'accompagnement de projets d'entrepreneures en ESS. La question de l'enseignement supérieur s'est posée plus tard comme une voie potentielle, et l'idée d'une thèse CIFRE s'est imposée pour sa compatibilité avec notre intérêt pour une recherche que nous imaginions ancrée dans le « réel » et protégée par un accès au statut salarial. Ce chemin a abouti, après des échanges à l'été 2021, à une opportunité de thèse autour de la gouvernance et de la coopération, proposée par une coopérative entre Nantes et Saint-Nazaire : la Coopérative IDEAL. C'est déjà dans un esprit de co-construction entre le directeur de recherche, la doctorante et le futur tuteur de terrain que le projet de recherche se précise pour aboutir à une inscription en doctorat et un dépôt de demande de financement CIFRE à l'automne 2021 pour une embauche début janvier 2022 en tant que « *Doctorante chargée de la mise en place du service de communication à la Coopérative IDEAL* ». La recherche est alors formulée de la sorte : « *Quel avenir pour la coopération en ESS : Etude sur les enjeux d'animation territoriale dans le processus coopératif sur le territoire de la Coopérative IDEAL.* » Le choix du poste et de la thématique de recherche découle de trois circonstances favorables :

- D'une part, la coopérative avait besoin de consolider son nouveau service mutualisé de communication à destination de ses sociétaires, un domaine dans lequel nous disposions d'une expérience solide.

[9] Conventions industrielles de formation par la recherche : dispositif qui permet à une entreprise de bénéficier d'une aide financière pour recruter un jeune doctorant et lui confier la conduite de travaux de recherche constituant l'objet de sa thèse (selon l'association nationale recherche technologie, ANRT)

- D’autre part, l’opportunité de rejoindre le Pôle Animation Territoriale de la coopérative, en plein essor avec l’arrivée de deux nouvelles recrues chargées d’animer le PTCE NOLA.
- Enfin, un questionnement stratégique de la part des membres du PTCE NOLA à l’aune de la relance de la politique publique nationale de soutien aux PTCE.

Nous étions semble-t-il par défaut, positionnée au cœur de l’action par l’exercice d’une fonction de chercheure-intervenante et salariée d’une coopérative, elle-même au cœur d’un PTCE. Entre janvier et juillet 2022, malgré l’incertitude liée à l'obtention du conventionnement CIFRE, notre contrat de travail a évolué d'un CDD, initialement conditionné à la validation de la CIFRE, vers un CDI avant même cette validation (qui a eu lieu en octobre 2022). La structure employeuse a ainsi assumé le risque financier de la recherche dès les premiers mois de son lancement. Ainsi, nous sommes devenue partie-prenante du projet de recherche *dans* une organisation au cœur de coopération inter organisationnelle *pour* analyser des pratiques et développer des outils à la fois au service de notre employeur, de l’écosystème d’organisations partie-prenantes et de la recherche. Concernant l’objet de recherche, c’est par l’immersion au cœur du PTCE NOLA et de la coopérative, et le développement du service mutualisé de communication de la Coopérative IDEAL, que nous avons pu entrer en interaction avec les chercheurs et les praticiens, qu’ils soient membres de la gouvernance (administrateurs, dirigeants et salariés) ou partenaires (autres associés-coopérateurs, salariés, membres d’autres gouvernances).

En outre, nous sommes encadrée par un enseignant-chercheur partie-prenante active du PTCE NOLA (invité régulièrement dans le cadre de sa gouvernance, co-encadrement d’une précédente thèse CIFRE avec l’un des acteurs membre du PTCE, travaux de recherche sur un tiers-lieux encastré dans le PTCE…). Ce dernier encadre nos travaux de rédaction (manuscrit de thèse, articles, contribution à des colloques scientifique) et nous guide sur nos activités scientifiques. Du côté des praticiens, nos activités scientifiques sont co-encadrées par un tuteur de terrain continuellement associé aux échanges, contenus et temps de travail avec le directeur de thèse, mais aussi à l’occasion d’autres échanges formels et informels hebdomadaires (réunion de l’équipe du pôle Animation Territoriale, Commission Animation Territoriale, évènements externes et internes). Des acteurs secondaires de la recherche (doctorants, membres du Comité de Suivi de Individuel, collectif chercheurs PTCE), collègues, membres de la gouvernance du PTCE contribuent à l’avancement de la recherche à l’occasion de temps de restitution ou d’échanges informels.

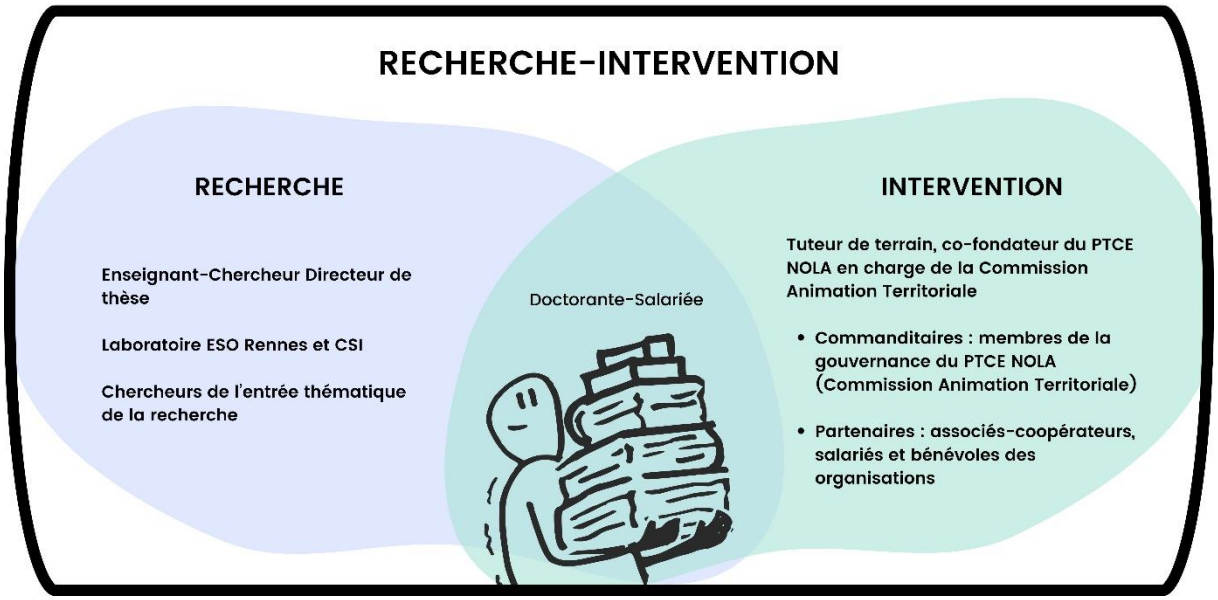


Figure 4 : Les parties-prenantes de la recherche-intervention

Source : Construction par l'autrice d'après Gurnade (2016)

L'approche qualitative dans une méthodologie construite chemin-faisant

La recherche qualitative, s'appuie sur le développement de concepts qui permettent de comprendre les phénomènes sociaux dans leur environnement naturel, en insistant sur le sens et les expériences des participants en s'appuyant notamment sur les mots et les récits (Kohn & Christiaens, 2015; Pope & Mays, 1995). Ainsi, bien que la littérature ne soit pas unanime sur la définition de la recherche qualitative, Creswell (1998) propose que *« les écrivains conviennent que l'on entreprend la recherche qualitative dans un cadre naturel où le chercheur est un instrument de collecte de données qui rassemble des mots ou des images, leur analyse inductive, met l'accent sur la signification de participants, et décrit un processus qui est expressif et convaincant dans le langage* » (Creswell, 1998, p. 14).

Dans le cadre de notre recherche sur les liens de coopération au sein d'un PTCE ancien, cette approche nous semble particulièrement adaptée, car elle permet d'approfondir les dynamiques de coopération entre acteurs et leurs interactions, en tenant compte des dimensions souvent informelles de ces relations. Bien qu'elle puisse prendre de nombreuses formes, les entretiens et l'observation sont les outils favoris de collecte de données qualitatives, quelle que soit la tradition théorique du chercheur (Kohn & Christiaens, 2015). L'intérêt de la recherche qualitative réside en outre dans la richesse des données collectées pour comprendre les phénomènes observés en profondeur, générant de nouvelles hypothèses dans une logique abductive (Kohn & Christiaens, 2015). Les méthodes de recherche qualitatives sont notamment utiles pour « *tracer le sens que les gens donnent à des phénomènes sociaux et aux processus d'interactions* » (Kohn & Christiaens, 2015, p. 70), voire l'interprétation de ces interactions. Alors, la construction d'une méthodologie de recherche qualitative pour l'étude de notre sujet s'impose à nous. Nous allons donc exposer les choix d'outils de collecte de données qualitatives que nous avons mobilisées au cours de ce travail. Notons que nous les faisons apparaître dans l'ordre chronologique, car elles

découlent les unes des autres, dans une construction logique abductive par tâtonnement où la méthodologie d'enquête se construit chemin faisant, en co-construction avec l'encadrement de la thèse.

Participation observante

Dans un contexte d'une grande proximité acteurs-chercheur, *l'observation participante* (OP) permet de collecter des données au plus près de la réalité des sujets observés et d'accéder avec la plus grande proximité possible aux signaux faibles nécessaires à l'analyse que nous souhaitons porter sur les mécanismes de coopération (Soulé, 2007). L'auteur remarque en outre qu'une autre acception « *la participation observante* » (PO) est également de plus en plus mobilisée par les chercheurs dans un usage qui s'avère relativement peu différencié selon lui. Nous pensons au contraire que le niveau d'implication de la participation observante est un marqueur différenciant significatif et utile pour définir notre posture de chercheure vis-à-vis de son terrain comme en témoigne la synthèse suivante (Philip & De Battista, 2012) .

Tableau 10 : Types de présence en situation d'observation participante et de participation observante

Type de participant	Définition de la posture
Observateur participant	Intégration au groupe limitée, pas d'appartenance au groupe observé, statut d'observateur connu du groupe et qui prime sur la participation.
Observateur complet	Pas de participation, reconnu comme observateur et reste en retrait de la situation.
Participant complet	Immersion complète dans la situation observée, pas d'appartenance à la communauté observée, observateur clandestin.
Participant observateur	Intégration à la communauté observée, participe au travail tout en faisant connaître son statut d'observateur.

Source : Construction par l'autrice d'après Philip et De Battista (2012).

La participation observante traduit bel et bien l'ancrage premier du chercheur dans son terrain, ce qui fait écho à notre expérience en CIFRE. Notre employeur est aussi notre entreprise d'accueil de la recherche. Ainsi, notre identité professionnelle est d'abord ancrée à la Coopérative IDEAL, le rôle de chercheure étant l'une de nos responsabilités – parmi d'autres (chargée de communication puis co-directrice à partir d'avril 2024 (7e semestre de la thèse)). Aussi, nos actions, directement liées à la recherche ou non, s'exécutent et bouleversent continuellement notre terrain : nous sommes confondues avec lui. Aussi revendiquons nous cette posture subjective, inhérente à la recherche intervention. Nous choisissons donc la participation observante comme cadre de référence dans notre méthodologie, qui par sa mixité, place toujours la participation en son cœur.

De fait, en situation d'extériorité, il nous serait difficile de décrypter les jeux à l'œuvre dans des liens qui durent parfois depuis plus de 30ans. En tant que chargée de communication puis co-directrice, notre statut nous offre une immersion privilégiée, une proximité avec les acteurs du PTCE, et une compréhension fine de leurs pratiques quotidiennes et de leur vision. Nous faisons donc le choix d'une participation ouverte, c'est-à-dire transparente et déclarée auprès de nos interlocuteurs et sur notre terrain (à la fois de travail opérationnel et de recherche). Nous notons toutefois deux points de vigilance.

D’une part la complexe distanciation sociale entre le sujet et le chercheur qui prend un risque de subjectivation. D’autre part, le chercheur qui « annonce la couleur » prend le risque de voir les comportements des sujets se modifier légèrement du fait que les sujets se savent observés, un effet qui s’atténue cependant lors d’une exposition réciproque prolongée acteurs-chercheurs (Soulé, 2007). Il nous faudra trouver la voie d’une émancipation de l’action pour être en mesure de proposer une analyse et ne pas être « aspirée » par la participation car notre propre implication influence nécessairement notre perception et celle des autres, risquant ainsi de biaiser les données. Il est donc essentiel d'adopter une posture réflexive continue pour minimiser ces biais et clarifier les distinctions entre les rôles de participante et d'observatrice.

Nous avons consigné ces observations dans des carnets de recherche (six cahiers manuscrits renseignés quotidiennement par la chercheuse de janvier 2022 à septembre 2024 : verbatims, schémas, questionnements, notes de synthèse de lecture et d’entretien, ressentis et réflexions personnels). Largement utilisés en recherche qualitative, ces carnets de bord nous permettent de noter nos observations de manière détaillée et structurée. Ils facilitent la capture d'informations visuelles, auditives, et contextuelles en lien avec les interactions et les événements observés (Spradley, 1980). En consignant nos impressions, questionnements, et interprétations au fur et à mesure, nous maintenons une trace écrite qui nous a servi à analyser en profondeur les dynamiques internes au PTCE. Cela nous permet également de poursuivre une auto-analyse et nourrir une compréhension progressive et itérative du terrain, essentielle pour garantir la rigueur de notre démarche.

Cette participation observante a donc duré du semestre 1 à 7 de la thèse, qui a débuté par une série de 8 entretiens exploratoires avec les directeurs des structures membres du noyau dur du PTCE a été menée. Une cartographie des parties-prenantes du PTCE a été conçue collectivement avec ce même noyau dur au semestre 1 et 2 de la thèse à l’aide de l’outil Google My Map, une cartographie qui demeurera un outil d’illustration de la base de données concernant les membres et activités du PTCE NOLA. Nous avons également participé à toutes les réunions et groupes de travail concernant de près ou de loin le PTCE et la vie de la coopérative sur la période 2022-2024 (16 commissions animations, 18 comités de direction, 8 conseils d’administrations, 6 comités de pilotage de projet, 9 réunions stratégiques). Enfin, l’accès à tous les documents internes des membres du noyau du PTCE (facilité par la centralisation de ceux-ci par les services administratifs mutualisés de la Coopérative IDEAL) nous a permis de constituer un corpus important de documents internes et comptes rendus de réunion sur les trente dernières années.

Ateliers participatifs

Sur la demande et avec l’appui des membres de la gouvernance du PTCE, un « *séminaire des coopérateurs »*[10] a été organisé en novembre 2023 (semestre 4 de la thèse) par la Coopérative IDEAL à travers sa Commission d’Animation. Nous avons donc co-organisé et animé un séminaire participatif avec les membres du PTCE et les sociétaires de la coopérative IDEAL, structuré autour de 14 ateliers visant à répondre à des besoins de gouvernance identifiés, soit : développer l’interconnaissance entre les sociétaires, rendre visible les projets de coopération en cours, et se projeter collectivement sur des enjeux futurs.

[10] Cf annexe 5 : Bilan de recherche-Action « séminaire des coopérateurs 2023 »

Pour l'organiser, nous nous sommes inspirés des travaux sur *l'experiential learning*, c'est-à-dire de formation par l'expérience (Autissier & Moutot, 2023). Le séminaire s'est déroulé en plusieurs étapes, basées sur l'apprentissage par la participation et la rétroaction, notamment parce que l'interprétation d'Autissier et Moutot (2023) coincide avec les besoins de gouvernance identifiés par les membres du PTCE « *les focus groupes et plus généralement les ateliers participatifs visent à faire échanger des personnes entre elles sur un sujet selon une scénarisation et des modalités d'animation. L'objectif est l'apprentissage par l'échange d'expériences et de pratiques. Les participants n'écoutent pas un enseignement théorique sur un sujet, ils font et/ou expriment l'expérience du sujet débattu. Cette expérience peut revêtir différentes formes (pratiquer, simuler, écouter l'expérience de l'autre, expérimenter) en fonction du sujet et du niveau de maîtrise des participants* » (Autissier & Moutot, 2023, p. 85).

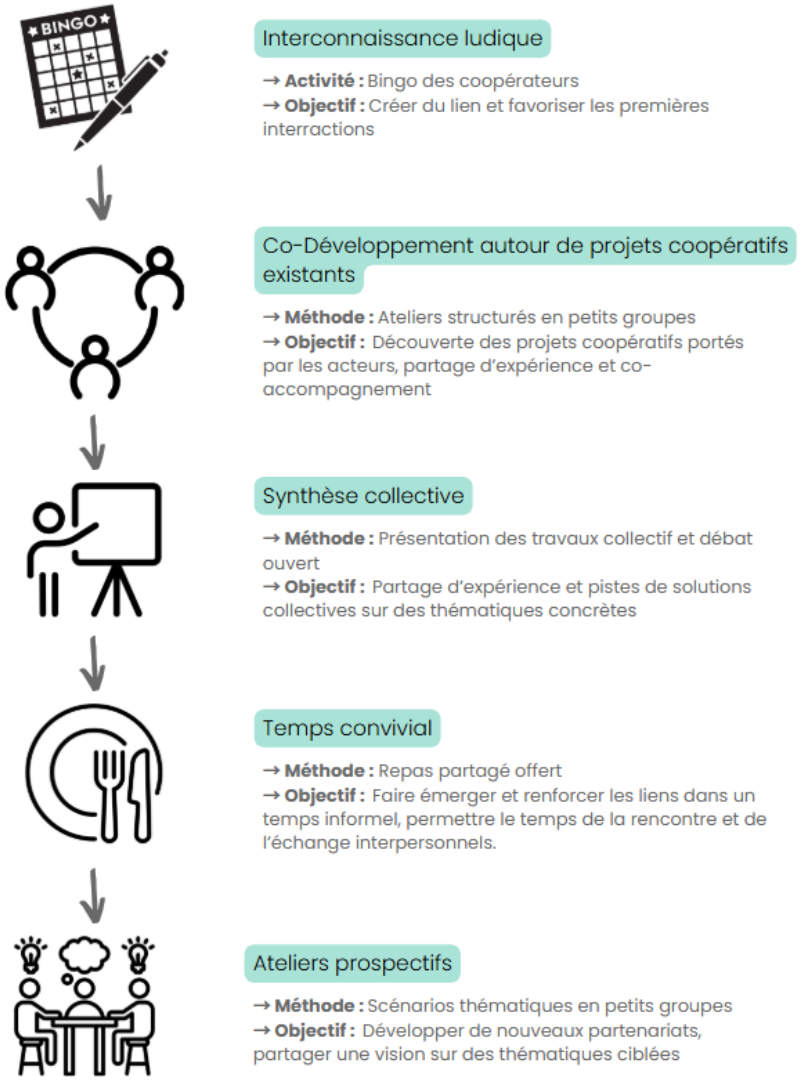


Figure 5 : Schéma récapitulatif du Séminaire des Coopérateurs 2023

Source : Construction par l'autrice

Entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs, menés avec les salariés, dirigeants, administrateurs bénévoles et partenaires (élus et responsables de réseaux), nous permettent d'approfondir les différentes perspectives autour de la coopération. En encourageant les participants à exprimer leur point de vue dans leurs propres mots, cette méthode s'aligne avec l'objectif de la recherche qualitative de laisser émerger des voix diversifiées et authentiques (Kohn & Christiaens, 2015). Ces entretiens offrent une structure souple qui permet de suivre les thèmes centraux définis dans un guide d'entretien (cf Annexe 6) tout en adaptant les questions selon les réponses de chaque participant, facilitant l'émergence de données nuancées et riches en détails.

Cette combinaison méthodologique, impliquant l'observation participante, les carnets de bord, les ateliers prospectifs et les entretiens semi-directifs, permet une approche itérative et triangulée de la recherche. Elle nous aide à construire une vision holistique et contextualisée des dynamiques de coopération au sein du PTCE, tout en prenant en compte les enjeux spécifiques de notre statut et de notre rôle de chercheur-acteur. Ce processus, en phase avec les recommandations de Kirk & Miller (2005), sur l'importance d'interagir avec les individus dans leur contexte naturel, nous place dans une démarche itérative et réflexive, visant une compréhension ancrée et complexe des phénomènes observés.

Afin d'analyser les entretiens réalisés dans cette étude, une analyse thématique a été menée. Cette approche méthodologique permet d'identifier, de sélectionner et d'examiner les passages les plus significatifs au sein des données disponibles. Reconnue pour sa pertinence dans l'analyse qualitative des entretiens, elle favorise une meilleure compréhension des dynamiques étudiées (Kirk & Miller, 2005; Pope & Mays, 1995). Dans le cadre de cette recherche, les données exploitées proviennent des transcriptions de 16 entretiens de 2h en moyenne (sur 22 entretiens enregistrés). Le choix de ne pas transcrire certains entretiens a d'abord été guidé par notre première relecture des enregistrements, dans laquelle nous avons détecté une rapide saturation des données. Nous avons donc équilibré les enregistrements par catégorie d'acteurs (administrateur·ices, salarié·es, directeur·ices, parties prenantes extérieures) en tenant compte de la parité et de la diversité des profils (notamment selon la date d'entrée dans la structure). Nous avons donc retenu quatre entretiens pour chacune des quatre catégories d'acteur dans une logique de représentativité qualitative, en veillant à intégrer une diversité de profils et de rôles afin de refléter la pluralité des points de vue des acteurs impliqués. L'analyse a été guidée par plusieurs thématiques clés : le rôle des PTCE, la perception de la coopération, les liens entre acteurs, les rapports de gouvernance entre structure, le rapport au territoire…

Pour garantir la confidentialité des participants, l'ensemble des entretiens a fait l'objet d'une anonymisation rigoureuse par l'attribution de codes alphanumériques, assurant ainsi la protection des identités et la neutralité de l'analyse avec la méthodologie suivante : numéro d'entretien + initiale du type d'acteur (cf tableau ci-dessous). Notons également que l'anonymisation mise en œuvre ne s'est pas limitée à la suppression des noms, mais a également porté sur l'ensemble des éléments contextuels susceptibles d'entraîner une identification indirecte des participants – dans la limite de l'intelligibilité de l'analyse. Les références à des lieux ou événements distinctifs ont été reformulées ou neutralisées afin de garantir la confidentialité. Cette démarche éthique vise à protéger les personnes tout en préservant la qualité analytique des données et en évitant les biais liés à la reconnaissance implicite des répondants. Enfin, chacun a été informé de l'utilisation de leur témoignage et de leur enregistrement à des fins strictement analytiques. Compte tenu des nombreuses mentions

de contenus sensibles au cours des entretiens (parcours de vie, conflits organisationnels et politiques), nous avons fait le choix d'une transcription thématique des verbatims (Cf annexe 7). Les 22 enregistrements d'entretiens ainsi que tous les enregistrements utiles à la production de ces travaux sont stockés sur un disque dur externe dont nous sommes l'unique détentrice. Leur diffusion et utilisation ne saurait intervenir qu'à notre discrétion et à des fins de poursuite et d'évaluation de la recherche menée, ils répondent à l'encodage ci-dessous.

Tableau 11 : Présentation de l'encodage des personnes interrogées

N°	Fonction	Encodage	Date
1	Administratrice d'une association de promotion de l'agroécologie sur le site de la Ferme de l'Abbatiale (CADO). Dans la structure depuis moins de 5ans.	A1	16/01/24
2	Salarié encadrant technique d'une association d'insertion par l'activité économique en activité sur le site de la Ferme de l'Abbatiale (ACCES-REAGIS). Dans la structure depuis moins de 5ans.	S2	23/01/24
3	Administratrice d'une coopérative animatrice du PTCE NOLA (COOP IDEAL). Dans la structure depuis moins de 10ans	A3	24/01/24
4	Salariée Pôle Formation d'une coopérative animatrice du PTCE NOLA (COOP IDEAL) Dans la structure depuis plus de 15ans.	S4	31/01/24
5	Directeur d'une association d'insertion par l'activité économique (ACCES-REAGIS) également Administrateur de la COOP IDEAL à titre individuel. Dans la structure depuis plus de 15ans.	D5	27/02/24
6	Salarié coordinateur d'une association d'insertion par l'activité économique en activité sur tous les sites (ACCES-REAGIS). Dans la structure depuis plus de 10 ans.	S6	27/02/24
7	Directeur une association d'insertion par l'activité économique (AIRE) également Administrateur de la COOP IDEAL au titre de sa structure. Dans la structure depuis moins de 10 ans.	D7	05/03/24
8	Directeur d'une association dédiée à la jeunesse et l'accueil de loisir (PEP 44-49). Dans la structure depuis moins de 5 ans.	D8	05/03/24
9	Administrateur d'une association d'insertion par l'activité économique (ACCES-REAGIS). Dans la structure depuis moins de 5 ans.	A9	07/03/24
10	Administratrice d'une coopérative animatrice du PTCE NOLA (COOP IDEAL) et d'une association de promotion de l'agroécologie sur le site de la Ferme de l'Abbatiale (CADO). Dans la structure depuis moins de 10 ans.	A10	19/03/24
11	Directeur d'une association d'insertion par l'activité économique (ACCES-REAGIS). Dans la structure depuis plus de 15 ans.	D11	20/03/24
12	Directeur d'une association d'insertion par l'activité économique (ACCES-REAGIS) Dans la structure depuis plus de 10 ans.	D12	21/03/24
13	Salarié encadrant technique d'une association d'insertion par l'activité économique en activité sur le site de la Ferme de l'Abbatiale (ACCES-REAGIS). Dans la structure depuis plus de 15 ans.	S13	21/03/24
14	Membre de la direction de la CRESS Pays de Loire. Dans la structure depuis plus de 15 ans.	P14	22/03/24
15	Membre du dispositif national d'animation PTCE	P15	27/03/24
16	Directeur d'une association de réemploi (Recyclerie Nord Atlantique –salarié d'ACCES-REAGIS jusqu'en 2021)	D16	28/03/224
17	Salariée d'une association d'insertion par l'activité économique (ACCES-REAGIS)	S17	09/04/24
18	Deux élus d'une collectivité locale située dans le Parc Naturel Régional de Brière	P18	17/04/24
19	Salariée du Pôle Gestion-Logistique d'une coopérative animatrice du PTCE NOLA (COOP IDEAL)	S19	25/04/24
20	Directrice d'une coopérative animatrice du PTCE NOLA (COOP IDEAL) et d'un	D20	25/04/24

21	Administrateur de la Coop IDEAL, fondateur d'une ONG locale co-fondatrice du PTCE NOLA (Transmad)	A21	2/05/24
22	Elue d'une collectivité locale située en dehors du Parc Naturel Régional de Brière	P22	19/06/24

Source : construction par l'autrice

L'exploitation des données s'est appuyée sur une démarche d'analyse thématique inductive et itérative, qui, après la phase d'encodage, a donné lieu à un triage thématique des données jusqu'à saturation des thèmes. Nous avons ainsi procédé à la transcription des entretiens par ordre chronologique d'interview. A l'aide d'un tableur, et notre guide d'entretien semi-directif, nous avons classifié les verbatims des enquêtés par thématique, laissant émerger de nouvelles thématiques au fil des transcriptions. Cette méthode a permis d'identifier des régularités discursives et de construire des catégories de sens à partir des récits recueillis, tout en conservant l'attention portée aux spécificités de chaque acteur et de sa catégorie d'appartenance. Notons cependant qu'un acteur classé dans une catégorie peut aussi jouer un rôle dans une autre (par exemple D5, D7 ont aussi des fonctions d'administrateurs dans l'écosystème PTCE). Cette porosité est partie prenante de l'analyse réalisée en deuxième partie de la thèse. Nous tentons donc de proposer une approche qui renforce la robustesse des résultats et leur capacité à rendre compte des dynamiques fines à l'œuvre dans le processus de coopération étudié. Au moyen d'une grille d'analyse thématique, nous avons pu classer les verbatims par thématiques comme suit (tableaux de verbatims en Annexe 7).

Tableau 12 : Triage des verbatims par catégories d'acteurs

	Répondants par catégories			
Critères	Salarié·es	Administrateur·ices	Directeur·ices	Parties prenantes extérieures
Définition de la coopération		A1 : …..		
Conditions de la coopération	S4 : ….		D5 : …. D7 : ….	
Outils de la coopération				
Freins et limites de la coopération		A10 : … A9 : ….		P18 : …
Produits de la coopération	S2 : …			

Source : Production par l'autrice

Il convient de préciser que l'extrapolation des données issues de ces entretiens constitue une interprétation — certes renforcée par nos observations participantes — qui demeure circonscrite à notre cas d'étude et mériterait d'être reproduite dans d'autres PTCE afin de valider ou de généraliser les analyses et conclusions qui en découlent.

Cette première étape de triage nous a permis d'extraire des sous thématiques et de les positionner dans quatre dimensions majeures : organisationnelle, relationnelle, territoriale et stratégique.

Tout d'abord nous proposons de définir la **dimension organisationnelle** de la coopération comme l'ensemble des dispositifs, règles, pratiques et structures qui encadrent et rendent possible l'action collective entre plusieurs organisations. Elle renvoie à la manière dont les rôles sont répartis, les décisions prises, les temporalités articulées, et les valeurs traduites dans le fonctionnement concret d'un collectif.

Ensuite, dans notre contexte, la **dimension relationnelle** de la coopération renvoie à l'ensemble des interactions humaines, affectives et intersubjectives qui structurent les dynamiques de collaboration entre les membres du collectif inter-organisationnel (PTCE). Elle englobe les liens de confiance, les formes de communication, les émotions, les engagements réciproques et les ajustements quotidiens qui façonnent les relations entre acteurs.

La **dimension territoriale** de la coopération renvoie au processus d'inscription géographique, sociale et symbolique des dynamiques coopératives dans un espace local partagé. Elle désigne la manière dont la proximité – qu'elle soit géographique, organisationnelle ou institutionnelle – facilite les interactions, la mutualisation des ressources et la construction de projets collectifs ancrés dans un territoire. Cette dimension implique également une capacité à contribuer au développement local, en articulant les enjeux de service, de lien social et d'aménagement à ceux de la coopération inter-organisationnelle.

Enfin, la **dimension stratégique** de la coopération renvoie aux finalités, aux intentions collectives et aux orientations de long terme qui structurent l'engagement des acteurs dans une dynamique coopérative. Elle englobe à la fois les visées prosociales (utilité sociale, transformation du territoire), les alignements de valeurs (éthiques, spirituelles, politiques) et les dispositifs d'animation collective permettant de coordonner les actions.

Bien que nous exposerons notre analyse approfondie appuyée de verbatim tout à long de la seconde partie de la thèse, voici un tableau synthétique de la répartition des sous-thématiques d'analyse par dimensions observées.

Tableau 13 : Thématiques issues de l'analyse des entretiens semi-directifs

	Dimensions			
Critères	Organisationnelle	Relationnelle	Territoriale	Stratégique
Définition de la coopération	PTCE concept peu approprié La coopération comme transgression face à l'économie de marché	Une démarche de changement		Un engagement pro social (sens et utilité sociale)
Conditions de la coopération	Un engagement fort des salariés (Culture d'entreprise) Une répartition claire des rôles pour composer avec la diversité des acteurs Le respect de règles communes	Les émotions positives (joie et plaisir), confiance et loyauté Accepter les risques (financiers, d'échecs…) La réciprocité	Une proximité géographique/d'activité	Une proximité d'idée et de valeur (religion et spiritualité) Disponibilité et agilité des individus et structures Une animation territoriale (surmoi collectif)
Outils de la coopération		Aller vers : La communication directe pour expliquer, rassurer et mesurer la confiance L'écrit comme balise, marqueur temporel plus qu'outil structurant Les croisements de gouvernance entre structures membres Le rôle des liens sociaux	Les espaces de la coopération (tiers lieux et gouvernances)	
Freins et limites de la coopération	Le cloisonnement des activités et le temps long	Le manque de ressources financières et humaines Les rapports de frottement avec les collectivités Le manque de reconnaissance La résistance au changement		
Produits de la coopération			Le développement du territoire (offre de service, lien social, aménagement)	La réalisation de soi Le dialogue social en entreprise

Source : construction par l'autrice

Cela nous invite à préciser notre démarche déontologique dans l'utilisation d'outils divers utiles à l'organisation de notre travail de recherche, à la rédaction et d'aide à l'analyse de ce dernier.

Sur l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA)

Dans une perspective de transparence méthodologique, il convient de revenir de manière critique sur l'usage de l'outil d'Intelligence Artificielle générative ChatGPT (OpenAI) entre 2023 et 2025. Apparu au cours de nos travaux, nous avons fait usage de ces outils de plus en plus usités par les chercheurs et les praticiens dans la poursuite de notre logique de tâtonnement méthodologique (Moussavou, 2023). Cet outil a été mobilisé dans sa version 4.0 comme assistant à la rédaction : correction orthographique et synthèse de documents. Nous proposons d'appliquer les recommandations de Galleron (2024) en matière de citation de l'utilisation de l'IA à travers une IAgraphie (Galleron, 2024). Cependant, nous y avons ajouté un retour critique en Annexe 4 qui présente le cadre et notre retour d'expérience sur le contexte précis d'utilisation de l'outil appliqué à ces travaux et la pertinence de cette utilisation dans nos travaux. De plus, il convient de rappeler que l'ensemble des échanges réalisés avec l'outil ChatGPT (OpenAI) dans le cadre de cette recherche n'est pas utilisé à des fins de réentraînement ou de redistribution (pas de conservation ou de partage des données par le logiciel – version payante). Ajoutons que l'usage de cette IA suppose une vigilance critique quant aux risques d'automatisation du raisonnement, de lissage des formulations, d'hallucination (invention d'information ou extrapolations) et de normalisation des références (Moussavou, 2023). Enfin, nous conservons la pleine responsabilité du traitement intellectuel et éthique des données échangées, en considérant l'IA non comme un interlocuteur scientifique, mais comme un outil de facilitation rédactionnelle.

Sur l'utilisation d'outils de gestion de projet dans la thèse

Dans l'objectif de calibrer et échelonner le travail de thèse, nous nous sommes appuyée sur des outils de gestion de projet qui se sont avérés à la fois utiles pour la thèse et dans l'élaboration d'outils à destination des commanditaires. C'est notamment l'exemple des diagrammes de Gantt et des cartes heuristiques avec l'utilisation du logiciel MindView pour définir un plan de thèse et sa mise en action calendaire, retravaillé au cours des rendez-vous semestriels de suivi de thèse avec les tuteurs académiques et de terrain. Nous proposons ici une présentation du calendrier de suivi de la thèse, établi dès le dossier de conventionnement CIFRE et mis à jour chaque année à l'occasion du comité de suivi de thèse (CSI). Nous mettons ce travail au regard également de notre évolution professionnelle dans la structure et des notes prises dans nos carnets de bord qui ont accompagné nos réflexions et ressentis quotidiennement. Ces carnets nous permettent en outre de partager nos ressentis sur la charge de travail, qui comme nous pouvons le constater dans le tableau, a augmenté au fur et à mesure de production de la recherche. Cela-dit, nous devons apporter le témoignage d'une thèse portée et soutenue dans un cadre de travail sain, serein et respectueux des temps de recherche de la part du management de terrain et de l'encadrement de thèse. Cela nous a en outre permis de réaliser ce travail dans un cadre privilégié évitant les risques psychosociaux dont de nombreux collègues chercheurs et praticiens font part dans les structures de l'ESS (Zalzett & Fihn, 2022) et même les PTCE (Henrion, 2024). Nous remarquons en outre que la répartition à part égale entre le temps de travail en entreprise et en recherche a été plutôt bien respectée sur l'ensemble du projet, à noter tout de même que la période suivant la prise de

nos fonctions de direction à la Coopérative IDEAL a été particulièrement intense, résultant sur une organisation du travail à plus de 45h semaine lors de la troisième année de thèse contre 39h en moyenne les deux premières années. Pourquoi avoir accepter un poste de direction la dernière année de thèse ? Deux raisons à cela, d'une part la possibilité d'une évolution dans le cadre d'un départ en retraite de l'un des directeurs de l'écosystème, d'autre part la volonté de participer directement à l'objet de recherche en co-portant un projet de gouvernance partagée. Nous sommes donc devenue d'autant plus acteur-chercheur, nous obligeant de fait à intégrer une part auto-ethnographique dans notre méthodologie de recherche car nous somme devenue partie intégrante de notre objet.

Tableau 14 : Gantt de suivi de la thèse

ANNEE	1 (2021-2022)		2 (2022-2023)		3 (2023-2024)		4 (2024-2025)		5 (2025-2026)
Semestre	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Statut salariée	Inscription thèse	CDD puis CDI (juillet 2022 chargée de communication)					CDI Co-directrice		
Intensité de la charge de travail	Normale	Normale	Normale	Forte	Forte	Normale	Très forte	Forte	
Temps recherche/entreprise	100% R	20/80	20/80	30/70	30/70	60/40	70/30	60/40	
Financement CIFRE			oct 2022						oct 2025
Formation Doctorale	117h								
Enseignement Univ Nantes/Rennes2	96h		82h		90h		32h		
Diagnostic territorial									
Cartographie des acteurs									
Analyse bibliographique									
Sociogrammes									
Grilles des gouvernances croisées									
Enquête									
Choix de méthodologie d'enquête en recherche action (méthode et outils)									
Séminaire des coopérateurs ateliers					30/11			13/06	
Entretiens		Exploratoires				Semi-Directifs			
Analyse des données									
Rédaction									
Compte rendus annuels									
Contributions scientifiques et conférences			Conférence Réseau Apogée	-RIUESS 2023 -Labo ESO Rennes	-Article1 -Chercheurs PTCE	-Article2 -Colloque Grenoble -Journées Nationales PTCE	-Doctoriales TL -Faire Tiers-lieu -10 ans Pôle ESS 85	-Rencontres régionales TL -Conférence Régionale ESS	
Rédaction état de l'art					V1		Sept-Nov 24		
Rédaction de l'enquête							Dec 24		
Rédaction de l'analyse								Jan-Mai 25	
Soutenance								Septembre 2025	

Source : construction par l'autrice

Ce tableau démontre le faible décalage entre le travail prévisionnel (en clair) et réalisé (en foncé), répartissant les étapes clés de notre recherche de la manière suivante :

- **Participation Observante** : toute la durée de la thèse, consignée dans 6 carnets de recherche manuscrits.
- **Analyse bibliographique** : toute la durée de la thèse.
- **Enquête qualitative** : enquête exploratoire en semestre 2 (huit entretiens), collective (semestre 5, 14 ateliers participatifs) et individuelles (semestre 6, 22 entretiens semi-directifs).
- **Production d'outils et contenus** :
    - Cartographie n°1 des acteurs (semestre 2), Cartographie n°2 des acteurs avec l'aide du Master SIGAT Rennes2 (semestre 6 et 7).
    - Conception de la Formation Coopérons (cf Annexe 8) semestre 2 et 7 (commanditaires).
    - Grille des gouvernances croisées semestre 2 (commanditaires et recherche).
    - Sociogrammes d'acteurs semestres 3 à 5 (commanditaires et recherche).
    - Articles 1 et 2, 11 interventions et contributions en conférences et colloques (commanditaires et recherche).
    - Vulgarisation : exposition sur l'histoire de la Coopérative IDEAL (semestre 7, cf Annexe 9).
- **Temps de travail avec la direction de thèse** : 2 demi-journées par an (novembre/juin)
- **Formation doctorale** : 117h, semestre 2 à 6 (dont 50h par validation d'acquis et 18h30 de formation à l'éthique de la recherche).
- **Enseignement** : 300h, semestre 1 à 8
    - Université de Nantes : accompagnement gestion de projet, management organisationnel, management du changement (IUT GEA BUT 1 à BUT 3), introduction à l'ESS (Université permanente).
    - Université Rennes 2 : marketing psychosocial, communication des OESS (Master 1 ESS).

4.4. PTCE NOLA un terrain dans l'angle mort de la recherche sur les PTCE

Une construction multi-acteurs fondée sur l'insertion

Dans un contexte industriel compliqué sur le bassin d'emplois nazairien entre les Chantiers Navals et AIRBUS, les associations de solidarité sociale et d'insertion se sont développées depuis les années 1990. Le mouvement à l'origine du PTCE Nord-Ouest Loire Atlantique débute réellement en 1988 avec la création de deux associations intermédiaires, ACCES à Savenay et PACTE à Pontchâteau. Ces deux structures se sont données pour mission d'accompagner les chômeurs à retrouver un emploi à travers des activités économiques. Elles interviennent principalement dans des secteurs de l'aide à la personne, les petits travaux d'espace vert et de jardinage et la petite maintenance pour les collectivités locales. Rapidement, elles prennent conscience que, pour réellement peser dans le développement local, il leur faudra s'allier et nouer des liens autour d'une culture de coopération. En juillet 1991, ACCES et PACTE franchissent une nouvelle étape en créant l'association REAGIS avec le soutien de la mairie de Pontchâteau. REAGIS se spécialise dans les espaces naturels, les communs de village et la restauration du petit patrimoine. Dès sa création, l'association embauche des personnes éloignées durablement de l'emploi, principalement des bénéficiaires du revenu minimum d'insertion, mais aussi des jeunes en situation de précarité. C'est un modèle d'insertion par l'activité économique, mais l'action reste limitée par les moyens matériels et financiers des différentes associations.

En 1992, une nouvelle alliance voit le jour : ACCES et REAGIS lancent l'association Arcades, actionnaire principal de la SARL Arcade du Sillon. Cette entreprise intervient dans la restauration du patrimoine, la gestion de l'arbre ou encore la production de mobilier extérieur en bois. Très vite, d'autres acteurs rejoignent cette dynamique de coopération, telle que La Passerelle, créée à Guérande en 1993. Cette synergie de compétences et de projets locaux aboutit à une réflexion plus large : **comment mettre en commun les ressources et les expertises de manière pérenne pour avoir un impact encore plus fort sur le territoire ?** En mettant en commun leurs ressources humaines et financières, les différentes associations espèrent mener des projets plus ambitieux et répondre aux besoins d'une population éloignée durablement de l'emploi. En 1994, ACCES et REAGIS (qui fusionneront en 1998), Pacte, La Passerelle, Arcade et deux personnes physiques, créaient la Coopérative IDEAL pour « *Insertion, Développement Économique et Animation Locale* » Société Anonyme Coopérative sur le modèle des Coopératives d'Usage du Matériel Agricole (CUMA) présent sur leur territoire rural, répondant à une double impulsion. D'une part le besoin de créer ensemble une organisation de mutualisation de services, d'autre part pour répondre à une mobilisation citoyenne de préservation d'un patrimoine local, le Domaine de la Ducherais à Campbon (ancien hôpital militaire et orphelinat). L'objectif annoncé lors de l'inauguration dans le hameau de la Paviotais à Campbon est clair « **consolider les structures existantes, mutualiser les moyens et favoriser les économies d'échelle** ». [11]

[11] Article Ouest-France du 24 juin 1994 « *Groupe IDEAL, l'union pour l'insertion* »

Des outils et services mutualisés co-construits à travers le temps

Aussi appelés « services mutualisés », le cœur de métier de la Coopérative se situe dans sa compétence administrative et gestionnaire au service de ses sociétaires : gestion de la paie, suivit administratif et financier, gestion logistique, location de locaux et matériels, communication. A l'aube des années 2000, Acces-Reagis, Inseretz et AIRE créaient ARIA, structure informelle dédiée à la mutualisation de l'ingénierie de formation sur le modèle d'une banque de travail (prêt d'heures de travail entre paysans). C'est à ce moment qu'Inseretz et AIRE intègrent la Coopérative IDEAL, tandis que d'autres associations fondatrices s'écartent de la coopérative. Acces-Reagis emploie alors une personne à temps plein pour assurer la gestion des activités d'ARIA. Ce poste sera ensuite pris en charge par la coopérative IDEAL et engendrera l'Organisme de Formation IDEAL en 2013 qui sera certifié Qualiopi en 2020. La coopérative IDEAL, grâce à son statut de Société Anonyme Coopérative, collecte de l'épargne solidaire pour financer des projets sociaux et environnementaux locaux. Dès 2005, elle utilise ce modèle pour permettre aux habitants d'investir dans des initiatives bénéfiques à leur communauté. En 2013, IDEAL renforce ce dispositif en s'associant avec le Crédit Municipal de Nantes pour une collecte d'épargne locale et le relancera en soutien à l'un de ses sociétaires en 2023 (programme GRAIN'ES dont nous sommes l'ingénieure et qui a atteint 15 000€ d'épargne collectée en titres participatifs et parts sociales).

En parallèle, IDEAL et ACCES-REAGIS, participent sur sollicitation de la CRESS Pays de Loire à un diagnostic de l'ESS qu'ils co-porteront avec trois Conseils de Développement locaux (Blain, Pontchâteau Saint-Gildas et Loire et Sillon) en 2013. Les résultats de ce diagnostic démontrent la place importante de l'ESS dans l'économie locale : 23% de l'emploi salarié, soit deux fois plus que le reste de la Loire-Atlantique (CRESS Pays de Loire & Cooperative IDEAL, 2014). Ils posent les jalons d'un premier évènement co-porté par les participants du diagnostic : le Village des Initiatives Locales, qui se tient à Campbon en 2014. Sur la base de cet élan la même année, la Coopérative IDEAL et ACCES-REAGIS postulent ensemble à l'appel à projet régional « PTCE » avec le PTCE Nord-Ouest Loire-Atlantique (NOLA). Le PTCE NOLA sera reconnu régionalement en 2015 par le soutien financier du dispositif PTCE de la Région Pays de Loire, jamais au national. Deux axes d'action sont alors définis par les membres du PTCE NOLA : « réemploi économie circulaire » et « alimentation agroécologie ».

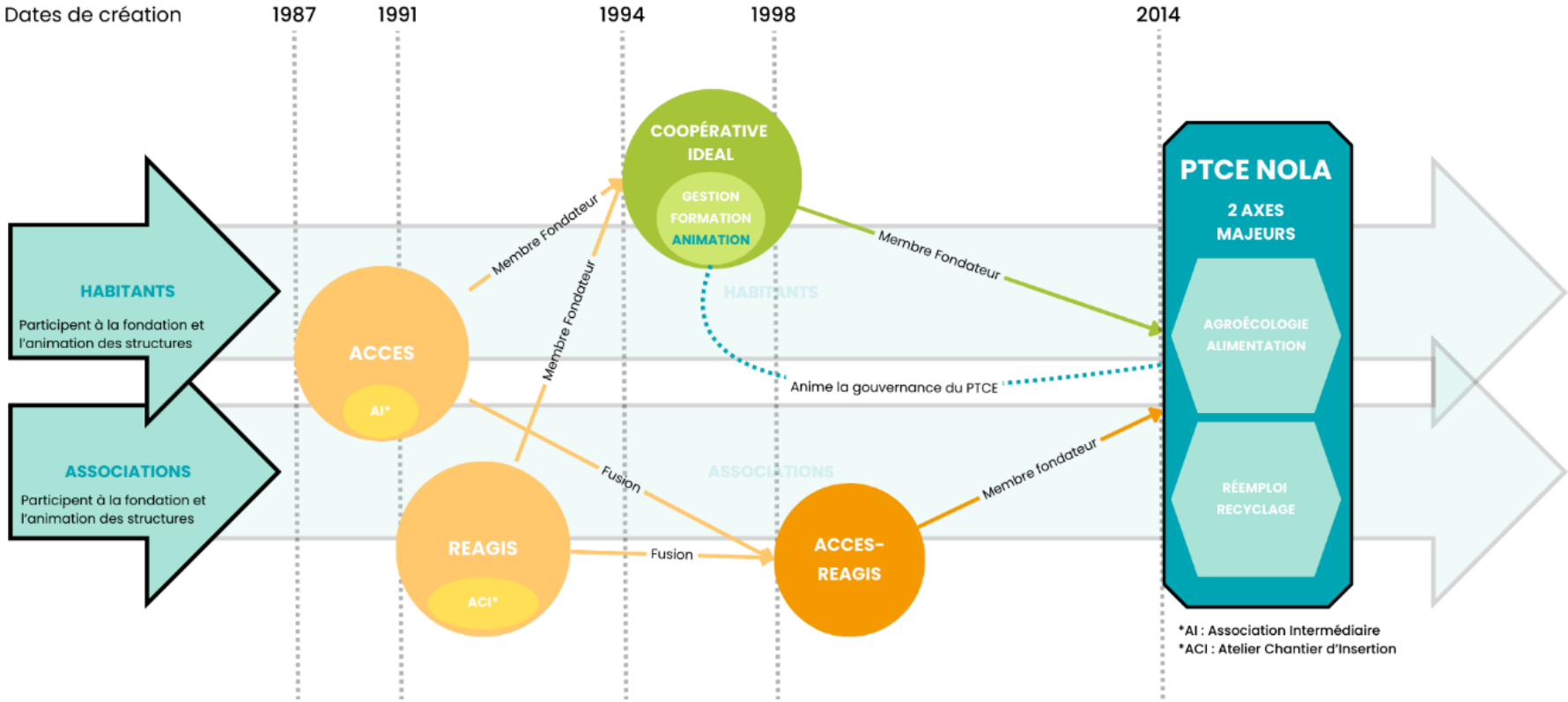


Figure 6 : : Chronologie simplifiée de la création du PTCE NOLA par le binôme ACCES-REAGIS et IDEAL

Source : construction par l'autrice

Depuis 2014 donc, le PTCE NOLA agirait sur un vaste territoire s'étendant sur huit communautés de communes, de l'ouest de Nantes à la péninsule Guérandaise. Il serait en outre abrité par une structure préexistante (la Coopérative IDEAL), elle-même agrégat d'organisations de l'ESS depuis le milieu des années 1990. D'ailleurs, il apparait parmi l'un des premiers signataires de la Charte des PTCE du Labo de l'ESS et est un participant régulier de ses études (Labo de L'ESS, 2014, 2017, 2020, 2023). Pourtant, il n'a pas fait l'objet d'un soutien par la politique publique nationale et n'est pas directement investigué par un projet de recherche. Pourquoi est-il passé sous les radars ? A travers cette rapide généalogie, nous comprenons donc que le PTCE NOLA, par sa longévité apparente, pourrait constituer un terrain de recherche pertinent à l'instar d'autres PTCE de la première vague déjà étudiés : COTESS Ancenis (Billaudeau et al., 2016; Minetto, 2021), PTCE Sud Archer (C. Perret & Gagnon, 2016), Pole Sud Aquitaine (Demoustier & Itçaina, 2018, 2022), TETRIS (Fontaine, 2019).

En ce qui nous concerne, ce sont des réponses méso-économiques voir micro-économiques qu'il semble nécessaire d'appréhender. Nous constatons en effet que la recherche sur les PTCE s'articule autour des spécificités de forme, de gouvernance, de production et d'économie menés sur des PTCE en fonction et fonctionnels au regard de la loi Hamon. La prévalence des études menées dans le cadre de l'ESS soulève certains biais, notamment de présenter « *l'intérêt de développer des PTCE pour réguler les effets de l'économie classique et l'absence de dispositifs publics pour répondre aux besoins sociaux du territoire* » (Saniossian, 2020, p.66). Elles émettent ainsi des recommandations à l'égard des politiques publiques et des OESS dont l'impact et l'appropriation sont, en l'état de nos connaissances, peu considérés. Par ailleurs, si les thèses les plus récentes (Henrion, 2024; Minetto, 2021; Saniossian, 2020) s'attachent à décrire des phénomènes d'émergence, **les enjeux de pérennisation des PTCE qui ont été reconnus dès les premières vagues d'appel à projet nationaux ou régionaux sont délaissés, et non envisagés sous l'angle du processus entrepreneurial stratégique au service d'une utilité sociale durable**.

Ainsi, les difficultés de mobilisation des membres sur le temps long, les stratégies de motivation des acteurs dans la coopération au-delà de la reconnaissance institutionnelle et des financements à l'émergence questionnent. En outre, la problématique des jeux d'acteurs et des liens aux collectivités locales une fois les PTCE en place soulève des interrogations récurrentes et se retrouve à l'ordre du jour de nombreux évènements dédiés aux PTCE auxquels nous avons participé pendant ce travail. Il semble intéressant, aussi, d'approfondir l'étude de certains paramètres des PTCE à l'aune d'une troisième vague de soutien institutionnel s'appuyant sur des dispositifs relativement innovants tant dans le dialogue institutionnel multiniveau (Cellules Régionales d'Animation CRA, Cellule Nationale d'Animation CNA) qu'une offre d'accompagnement centrée sur le partage d'expériences dans le cadre d'un compagnonnage qui interroge aussi les apprentissages inter-organisationnels. Ainsi, développer une recherche permettant d'observer les jeux d'acteurs à l'œuvre sur des projets de coopération multiparties prenantes, tels que ceux des PTCE anciens, semble contribuer au champ de la recherche en science sociales et particulièrement dans les domaines économiques et de gestion sur les questions de coopération, de gouvernance multi-parties prenantes, et, de la motivation à entrer dans un processus coopératif territorialisé.

Il s'agit donc dans ce travail de comprendre comment les dynamiques de coopération perdurent, et d'interroger la manière qu'elles ont d'accompagner la pérennisation des PTCE anciens qui sont aujourd'hui davantage perçus comme de

(simples) ressources à l'échelle des territoires, notamment dans le cadre du « *bouquet de service* », alors qu'ils semblent être de véritables opérateurs territoriaux du développement et de la transition écologique et sociale.

Synthèse intermédiaire

Notre thèse « *Pérenniser une dynamique de coopération multi-acteurs au service d'un développement territorial durable : analyse du Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique* » s'intéresse au parcours singulier d'un PTCE de la première heure et ses éventuelles contributions au développement de son territoire d'action. Cette première partie porte sur le « *pourquoi, quoi et comment* » de la thèse. Elle nous a permis en outre de situer la question de la coopération dans l'histoire des organisations de l'ESS dans une trajectoire institutionnalisante. De là, nous avons vu que la coopération multi-parties prenantes, loin d'être une mécanique évidente pour ses acteurs, cristallisait de nombreux enjeux managériaux, notamment autour de la pérennisation des liens de coopération à visée d'un développement territorial soutenable (*pourquoi*). D'un point de vue scientifique, nous avons montré l'intérêt d'approfondir la recherche autour de dynamiques de coopérations a priori structurées telles que les PTCE (*quoi*), et plus particulièrement dans une dynamique de consolidation plutôt que d'émergence dans le cadre d'une thèse CIFRE (*comment*).

Dans ce cadre, notre objet de recherche peut être défini comme l'analyse des dynamiques de coopération inter-organisationnelle au sein d'un PTCE, à partir de l'étude de cas du PTCE Nord-Ouest Loire-Atlantique. Il s'agit plus précisément de comprendre comment les coopérations entre acteurs se construisent, se vivent et s'éprouvent dans le temps, à travers leurs dimensions organisationnelle, relationnelle, territoriale et stratégique, et comment elles participent (ou non) à la pérennisation d'un projet collectif ancré localement. Cette entrée par les perceptions, les pratiques et les ajustements des coopérateurs vise à éclairer les conditions de viabilité d'une coopération territoriale dans un contexte rural, hétérogène et relativement peu institutionnalisé.

Ainsi, ces réflexions nous ont menée à poser la problématique générale suivante :

Que révèle le processus de coopération à l'œuvre dans le PTCE NOLA sur les enjeux et conditions de pérennisation d'une dynamique d'acteurs au service du développement territorial ?

Tableau 15 : Synthèse intermédiaire de la thèse

Chapitres	Idées Majeures	Auteurs Clés
1 - Economie Sociale et Solidaire : héritages d'une trajectoire plurielle	Nous avons retracé l'évolution historique de l'ESS, en revenant sur ses racines depuis les premières corporations du Moyen Âge jusqu'aux coopératives modernes — cette section expose comment du mutualisme à l'institutionnalisation, ces mouvements ont jeté les bases d'une alternative socio-économique pour favoriser la cohésion sociale et l'innovation sociale au sein des territoires.	Draperi, Laville, Dreyfus, Duverger
2 - Penser la coopération – de la pratique à la complexité	Nous avons déconstruit la tendance gestionnaire à confondre collaboration et coopération pour proposer une définition ancrée dans la complexité. La coopération y est définie comme un processus d'action collective visant un but volontairement commun et transformateur, caractérisé par des mécanismes de coordination et de confiance mutuelle allant au-delà d'une simple complémentarité, plaçant la gouvernance et sa dimension politique au cœur de notre étude.	Crozier et Friedberg, Granovetter, Ostrom, Dameron, Saniossian, Morin
3 - OESS : instruments d'un développement territorial renouvelé ?	Le chapitre examine comment les PTCE peuvent être considérés comme des écosystèmes de développement local, mobilisant des processus coopératifs pour répondre aux défis sociaux, économiques et environnementaux. En outre, les PTCE révèlent la manière dont les réseaux d'acteurs locaux co-créent une identité territoriale partagée et renforcent la résilience économique locale.	Pecqueur, Lacour, Torre, Klein, Zimmermann, Glémain, Bioteau, Minetto
4 - Construire un projet de recherche doctorale au sein du PTCE NOLA, un contexte singulier ?	Au regard de la littérature existante sur les PTCE, ce chapitre propose de développer une méthodologie de recherche qualitative ancrée dans la recherche-intervention dans un contexte favorable : la thèse CIFRE au cœur de la gouvernance et de la communication du PTCE NOLA.	Fraisse, Demoustier, Richez-Battesti, Itçaina, Gianfaldoni Fontaine, Defalvard, Henrion

Source : construction par l'autrice

PARTIE 2 – PTCE NOLA : POUR UN TISSAGE COOPERATIF AU SERVICE DU TERRITOIRE

Cette partie marque l'entrée dans une nouvelle phase de notre travail de thèse. Elle s'inscrit dans la continuité de notre présentation de l'état de l'art et du contexte précis dans lequel s'insère ce travail. Elle a pour ambition d'introduire à la fois notre démarche scientifique et les résultats de notre recherche. Étant donné que notre démarche est compréhensive et abductive, nous nous attacherons à établir et maintenir un dialogue constant entre les apports de la recherche, nos observations et les données collectées par divers moyens, en tentant de trianguler nos résultats.

Comme évoqué dans les chapitres précédents, notre objectif est de comprendre les pratiques, les stratégies et les rôles des acteurs impliqués dans un PTCE, au sein de la dynamique coopérative qu'il incarne. À travers l'analyse de ces pratiques, il s'agit de mettre en lumière les conditions de pérennisation et les enjeux propres à cette coopération, en tenant compte de son inscription dans un contexte territorial spécifique. Ce travail vise à mettre en lumière les visions, les besoins et les ressorts de la coopération à l'œuvre au sein du PTCE NOLA afin d'en élaborer le modèle. En ce sens, la coopération ne peut être envisagée sans une connaissance approfondie des besoins, à la fois du territoire et des acteurs qui l'animent. Comme le souligne un partenaire : « *pour moi, dans les ingrédients principaux de la coopération, il faut une bonne connaissance des besoins : à la fois du territoire et des acteurs de ce territoire. Et arriver à des constats convergents. En gros, on peut coopérer si on constate les mêmes choses et si on a envie de résoudre les mêmes problèmes*. » (P14). Ce constat d'acteur souligne l'importance d'un diagnostic partagé, préalable indispensable à toute coopération structurée et durable. En identifiant ces convergences, voire les divergences, et en comprenant les motivations et dynamiques au sein du PTCE, nous devrions être en mesure de proposer des préconisations d'accompagnement et de sensibilisation, visant à soutenir et renforcer le développement et la consolidation des démarches entrepreneuriales collectives territorialisées de type « équipe entrepreneuriale », en particulier en ESS.

Cette seconde partie permettra de répondre à notre problématique générale :

Que révèle le processus de coopération à l'œuvre dans le PTCE NOLA sur les enjeux et conditions de pérennisation d'une dynamique d'acteurs au service du développement territorial ?

Dans cette optique, cette partie abordera successivement :

- Les mécanismes de structuration du PTCE et la définition de ses membres (Chapitre 5)
- La légitimité du PTCE en tant qu'opérateur territorial et ses relations aux collectivités (Chapitre 6)
- Les défis de gouvernance et la gestion des interdépendances organisationnelles par la coopération (Chapitre 7)
- Les enjeux économiques et la construction d'un modèle hybride pérenne pour la coopération (Chapitre 8)

Le processus de coopération dans le PTCE NOLA met en lumière à la fois les enjeux de pérennisation de la dynamique collective et les conditions nécessaires à son maintien dans le

temps. D'un côté, il s'agit d'identifier les défis qui conditionnent la viabilité du PTCE en tant qu'acteur du développement territorial. Comment garantir la continuité de cette coopération en son sein et en même temps assurer son ancrage durable au sein du territoire ? De l'autre, il convient d'examiner les leviers mobilisables : quelles ressources, quels dispositifs et quelles pratiques permettent d'assurer la structuration et la pertinence du PTCE face aux évolutions de ses environnements (sociaux, économiques, politiques et de gouvernance) ?

L'analyse du PTCE NOLA nous offre ainsi une double lecture : les enjeux correspondent aux objectifs à atteindre, tandis que les conditions en sont les moyens concrets d'y parvenir. Cette distinction nous permettra d'observer comment la coopération agit à la fois comme un révélateur des défis et comme un mécanisme de réponse à ces derniers, en identifiant ce qui favorise ou entrave la structuration et la consolidation du PTCE.

En croisant les données de terrain, les apports théoriques et les pratiques observées, cette partie cherchera à formuler des propositions concrètes pour renforcer la coopération en PTCE. L'enjeu est de mieux comprendre les dynamiques de longévité d'un PTCE existant, et d'interroger la manière dont il est perçu aujourd'hui. Si les PTCE sont souvent considérés comme de simples ressources territoriales dans le cadre des « bouquets de services », notre analyse mettra en évidence leur rôle plus stratégique en tant que véritables opérateurs territoriaux du développement et de la transition écologique et sociale. En questionnant cette évolution, nous chercherons à identifier les leviers permettant de consolider leur place et de considérer s'ils sont en mesure d'être des opérateurs territoriaux crédibles et/ou légitimes au service du développement territorial durable.

CHAPITRE 5. Faire collectif : les conditions d'une appartenance active au PTCE

Lorsqu'elle présente la littérature sur les PTCE, Henrion (2024) rappelle un postulat qui semble faire consensus parmi les auteurs : l'émergence de la dynamique de coopération est impulsée par une ou plusieurs structures pilotes (Fontaine, 2019; Fraisse & Gianfaldoni, 2017; Gianfaldoni, 2016; Henrion, 2024; Minetto, 2021; Perret & Gagnon, 2016; Saniossian, 2020) . Elle précise « *elles [structures pilotes] vont d'abord vers des membres de même nature avant d'intégrer des membres de nature différente* » (Henrion, 2024, p. 63). Mais qu'est-ce qu'un membre ? La littérature existante souligne ainsi l'importance de la coopération et des valeurs partagées, mais elle peine à établir des critères précis et différenciants permettant de distinguer les membres des autres parties prenantes. L'enjeu est d'autant plus crucial que le PTCE NOLA repose sur un écosystème diversifié, marqué notamment par une mission d'insertion par l'activité économique et une forte interdépendance entre ses acteurs structurants.

L'objectif du Chapitre 5 est d'analyser les mécanismes de structuration du PTCE pour proposer une définition de ce que pourrait être « un membre » du PTCE, utile aux praticiens et aux chercheurs dans l'étude de ces derniers.

Ce chapitre se structure en plusieurs étapes. Tout d'abord, nous examinerons si et comment le PTCE NOLA mobilise une diversité d'acteurs au service du développement territorial (5.1), en distinguant les notions de parties prenantes, acteurs, partenaires et membres. Nous retracerons ensuite la structuration progressive de cet écosystème coopératif (5.2), en mettant en évidence l'existence d'un noyau dur malgré la versatilité de certains acteurs. Cette analyse nous conduira à interroger les limites du modèle (5.3), notamment l'héritage historique des valeurs et des engagements qui façonnent les dynamiques de coopération actuelles. Enfin, nous proposerons une définition pragmatique et intégrative du membre du PTCE NOLA (5.4) permettant de mieux identifier les contributions spécifiques de ce dernier au développement territorial. Cette définition vise à dépasser les approches floues et insuffisamment différenciantes pour offrir un cadre d'analyse applicable aux autres PTCE confrontés aux mêmes enjeux de gouvernance et de structuration mais aussi d'évaluation de leurs effets.

5.1. Rassembler sans diluer : la diversité des acteurs à l'épreuve du territoire

Le PTCE mobilise une pluralité d'acteurs, mais jusqu'où cette diversité produit-elle un véritable projet commun ?

Différencier : partie-prenante, acteur, partenaire et membre

En premier lieu, il semble essentiel de comparer les définitions apportées par les sciences humaines et sociales (SHS) sur quatre personnages clés : la partie prenante, l'acteur, le partenaire et le membre. Nous pourrons ainsi qualifier avec davantage de précision le rôle et les implications des personnes morales et physiques dont nous discuterons dans nos résultats.

Encadré 6 : Définitions des notions « partie prenante », « acteur », « partenaire » et « membre ».

Partie prenante
« Tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » (R. E. Freeman, 1984, p. 48)*. Ces stakeholders peuvent être considérés comme tel par la firme du fait d'un lien relationnel, contractuel, légitime, légal, contributif, attributif ou d'engagement sociétal* (Aloui et al., 2015)*.*

Acteur
« *En sciences sociales, l'acteur est un individu considéré en tant que composante de « systèmes sociaux » et agissant en conformité des normes et aux attentes qui convergent sur lui en tant qu'occupant une position sociale déterminée. […] En géographie, les principaux acteurs géographiques, ou plutôt « de » l'espace géographique, sont : l'individu (ainsi que la famille, ou le ménage, formes sous lesquelles la décision « individuelle » se manifeste souvent) ; le groupe, plus ou moins informel ou formalisé (clan, classe, association, lobby, etc…), mais aussi l'entreprise, la collectivité locale, l'Etat* ». (Noseda et Racine, 2001).

Partenaire
En sociologie des organisations, un partenaire est une personne physique ou morale, impliquée dans une relation d'action commune (le partenariat) négociée et structurée autour d'objectifs communs bénéficiant à chacune des parties demeurant autonomes (Lemay et Maldidier, 2012).

Membre
« *Personne qui fait partie d'un corps, d'une communauté, d'une famille, d'un club, etc. : Les membres du Parlement, de l'Académie française, de l'Église. Ses synonymes sont : adhérent, affilié ou encore sociétaire* » (Larousse, 2024). *Le "bon membre" est celui qui s'implique et s'engage dans la vie du groupe, qui prend sa part de responsabilité et qui suit les voies tracées par l'ensemble des participants, sans trop s'en écarter* (Limbos, 1984). Etzoni (1993) précise le concept de communauté comme « *un réseau de relations empreintes d'affect entre un groupe d'individus – des relations qui souvent se recoupent et se renforcent mutuellement, plutôt que de simples liens individuels ou en chaîne – et un engagement envers un ensemble de valeurs, de normes, de significations partagées, ainsi qu'une histoire et une identité communes.* » (Etzioni, 1993, p. 127)

Sources : construction par l'autrice

Or, dans les archives du PTCE nous retrouvons la trace d'un premier noyau d'acteur sous la forme suivante : « *L'ensemble des salariés des partenaires les plus proches du PTCE, représente 218 salariés (Horizon Vertical, AIRE, INSERETZ, Coopérative IDEAL, Terroirs44,*

Oasis de Pen An Hoat, ACCES-REAGIS) en Equivalent Temps Plein (ETP.) Le budget aggloméré de ce 1er cercle représente un budget de près de 9 M€ pour un Chiffre d'Affaires d'environ 4 M€. » (Cooperative IDEAL, 2017, p. 3). Dans les premières années du PTCE NOLA, le premier cercle est donc défini comme un cercle de « partenaires », identifiés comme « proches » de la dynamique de coopération du PTCE. Cette identification permet au PTCE de proposer une quantification de son impact en termes d'emplois, de budget et de chiffre d'affaires cumulé. C'est donc dans une volonté d'affiner et d'ajuster cette proposition que nous avons cherché à définir ce qui, en 2024, permet de qualifier un membre du PTCE et à partir duquel cumuler des données comparables sur la durée pour donner aux acteurs la capacité de mesurer leur impact économique, social et environnemental dans un objectif de développement durable tel que Fontaine (2019) le proposait dans sa thèse.

Au regard des définitions proposées en SHS, il semble essentiel de distinguer les membres du PTCE, c'est-à-dire ceux qui forment une communauté d'organisations qui développe une « *stratégie commune et continue de coopération* » telle que l'entend la définition légale des PTCE (LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, 2014, Article 9), car selon une partie prenante du dispositif national d'animation des PTCE, « *les PTCE, ce ne sont pas toujours des structures juridiques formelles, c'est avant tout une dynamique de personnes qui prennent des décisions ensemble*. » (P15). Ainsi, les autres parties prenantes du PTCE sont composées d'acteurs diversifiés certes – mais hétérogènes au sens où nous ne pourrions leur attribuer la responsabilité directe de susciter une dynamique de coopération institutionnalisée. Si les PTCE peuvent se doter d'un cadre juridique propre (association loi 1901, SCIC…), leur légitimité semble reposer avant tout sur la structuration d'une gouvernance partagée et sur la reconnaissance par les partenaires d'une coordination effective. Ainsi, certaines dynamiques qualifiées de PTCE fonctionnent comme des associations de fait à l'instar de près de la moitié des PTCE recensés en 2020 (Labo de L'ESS, 2020), sans être pour autant dépourvues de formalisation dans leurs modes de décision. Le « formel » peut donc relever tant d'un statut juridique que d'une institutionnalisation pratique, au sens de routines, règles implicites, ou dispositifs de coordination.

Dès nos premières observations et entretiens exploratoires, nous avons pu remarquer que le PTCE NOLA est au cœur d'une dynamique d'acteurs étendue, semblant s'organiser en halos concentriques autour d'un noyau dur de membres qui mobilisent – dans le cadre de leurs activités propres - des parties-prenantes parfois liées entre elles par des partenariats bilatéraux, formalisés ou implicites tels que décrits par les chercheurs (Fraisse, 2017). Toutefois, les entretiens menés révèlent unanimement que le concept de PTCE est un outil de conceptualisation de la coopération qui manque de lisibilité. Qualifié « *d'OVNI* » (P15), ce *« cigle qui ne parle à personne* » selon l'administratrice (A3), subit un manque de sens qui freine l'adhésion à la dynamique « *PTCE, c'est encore un acronyme qui vient s'ajouter à d'autres acronymes qui n'ont pas vraiment de sens ou de valeur pour moi* » pour le salarié (S2). Pourtant, la catégorie des directeurs de notre enquête souligne les enjeux majeurs que portent le PTCE selon eux :

- Une *« **lisibilité** de ces thématiques […]Nous c'est le réemploi, l'alimentation l'agroécologie*» (D7).
- Du **débat** « *Le PTCE est là pour créer une dynamique territoriale autour de sujets en organisant de la connaissance, du débat - y compris contradictoire* » (D7).
- Une **alternative** « *Il fallait qu'on invente autre chose que les pôles de compétitivité, qu'on s'affirme différemment sur les territoires* » (D5).

- **Révéler et consolider** des outils et structures existantes « *ça a contribué à la visibilité d'IDEAL sur le territoire et à son autonomie par rapport à ACCES REAGIS* » (D20).

Adresser la question de la représentation du PTCE pour le rendre lisible et accessible semble constituer un enjeu majeur de recherche. Mais, la représentation sous forme concentrique est-elle fidèle à la réalité de liens coopératifs multiformes et multidimentionnels entre les acteurs ? Comment l'étude de ces liens permet de rendre compte du processus organisationnel à l'œuvre, notamment en termes de gouvernance du PTCE ? Qui qualifier de membre ou non du PTCE dans l'intérêt de la dynamique de coopération ?

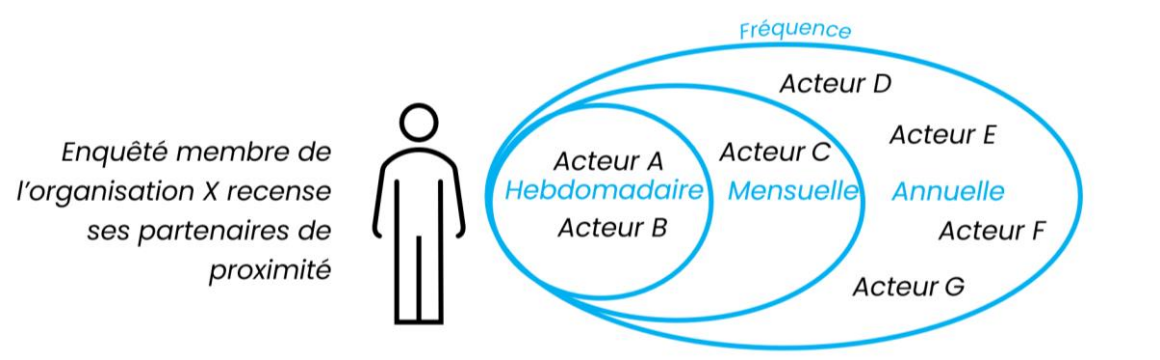
NOLA : un écosystème diversifié, marqué par l'insertion par l'activité économique

Pour représenter et qualifier les acteurs en présence, nous devions d'abord dépasser les versions antécédentes de schéma d'acteurs qui ont été construites par l'animateur·ice ancrée dans la Coopérative IDEAL. En effet, celles-ci plaçaient de fait la coopérative IDEAL au centre. Ainsi, afin de proposer une projection la plus complète possible du schéma des acteurs du PTCE NOLA, nous avons compilé les schémas en halos de trois types d'acteurs (administrateurs, salariés et directeurs) agissant au sein des structures représentées dans la commission animation de la Coop IDEAL.

Encadré 7 : Méthodologie de la cartographie halographique - Co-construire un schéma du système des acteurs du PTCE

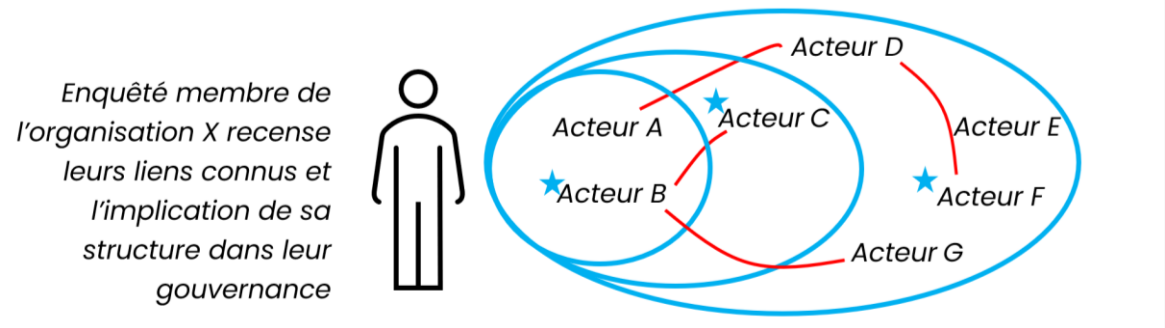
Etape 1 : identifier les acteurs en jeu avec la cartographie halographique

Sur la base d'une matrice en halo de fréquence des rapports de coopération (hebdomadaires, mensuels ou annuels), nous avons demandé individuellement à trois typologies d'acteurs clés (administrateurs, directeurs et salariés) des structures membres, de construire leur cartographie d'acteurs. La rédaction de cette carte a été réalisée au cours d'entretiens semi-directifs et présentée comme un atelier parmi d'autres sujets abordés en entretien. Une liste des acteurs pré-identifiés dans les archives était disponible à la consultation à la suite du premier jet de l'enquêté.



Etape 2 : identifier les liens connus entre les acteurs

Nous avons invité l'enquêté à représenter par des traits les liens de coopération connus de lui entre les structures citées dans l'objectif de détecter des liens non identifiés par l'observation et rendre compte du niveau de connaissance des liens selon les typologies d'acteurs (ici en rouge). Il est également invité à marquer d'un symbole les structures dans lesquels sa structure possède un lien de coopération institutionnalisé (convention, adhésion, représentation dans la gouvernance), ici les étoiles bleues.



Etape 3 : Traduction numérique des cartographies halographiques d'acteurs

Nous avons listé toutes les organisations citées par chaque enquêté en leur attribuant un indice de proximité selon le cercle de fréquence auquel elles appartiennent : 3 = hebdomadaire, 2 = mensuel, 1 = annuel. A l'aide d'un tableau croisé dynamique nous pouvons alors additionner les indices de proximité pour déterminer un coefficient de proximité par organisation. Ainsi, plus le coefficient d'une organisation est élevé, plus elle est au cœur de la dynamique de coopération selon les pratiques individuelles des acteurs des membres du PTCE.

Extraction brute des cartes :

Identifiant de l'enquêté	Noms Acteurs hebdomadaires	Noms Acteurs mensuels	Nom Acteur annuel

N°1	Acteur A, Acteur B	Acteur C	Acteur D, Acteur E, Acteur F, Acteur G
N°n	…	…	…

Puis comptabilisation des coefficients de proximité par acteur, exemple ACCES-REAGIS

Nom Acteur cité	Fréquence hebdomadaire	Fréquence mensuelle	Fréquence annuelle	Coefficient de proximité
ACCES-REAGIS	(indice proximité) x (nb de fois qu'il a été cité dans cette fréquence) 3 x 10 = 30	Idem 2 x 1 = 2	Idem 1 x 2 = 2	Somme = 30+2+2 = **34**
Acteur N	…	…	…	…

Analyse : C'est un acteur qui cumule un grand nombre de liens puisqu'il apparait dans de nombreuses cartes produites par les enquêtés. Son coefficient de proximité est d'autant plus élevé que ces liens sont fréquents, interrogeant sa place au sein du collectif : que faire en cas de déséquilibre des coefficients de proximité ? Cet outil permet donc de quantifier et anticiper des déséquilibres au sein du collectif PTCE.

Etape 4 : traitement statistique

Nous avons traité les données obtenues en qualifiant les acteurs cités par thématique d'action et type de structure juridique. Puis nous avons extrait des statistiques.

Tableau préalable au traitement statistique, exemple RNA :

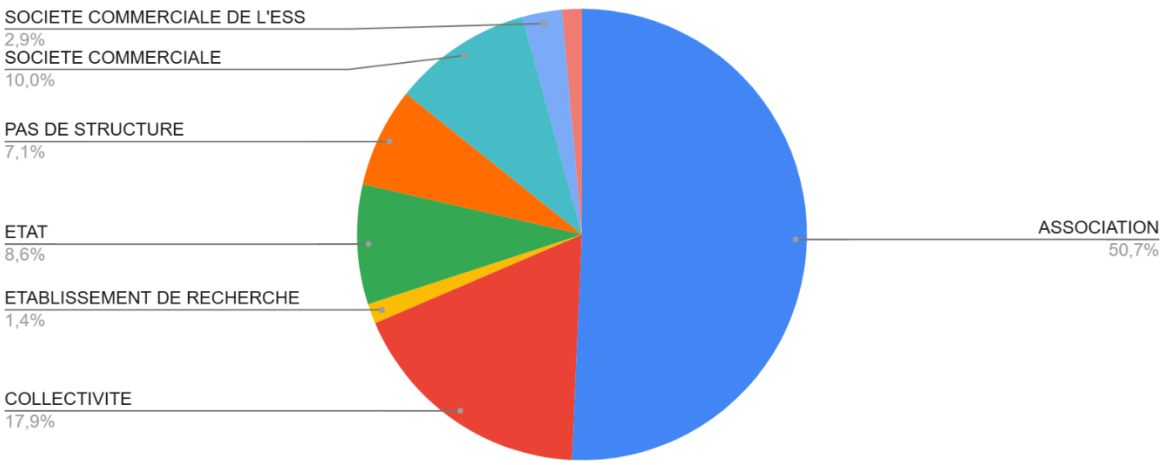
Nom Acteur	Coefficient de proximité	Theme	Type de structure
RNA	29	REEMPLOI	ASSOCIATION
Acteur N	…	…	…

Source : construction par l'autrice

Au cours de cette enquête nous avons pu compiler les données issues de 18 cartes complétées par 4 administrateur·ices, 4 salarié·es, 8 directeur·ices et 2 autres parties prenantes (élus locaux non-membres du noyau du PTCE). Conformément à notre méthodologie nous avons donc compilé et analysé les 16 cartes issues uniquement des membres du PTCE qui nous permettent d'obtenir résultats suivants.

Tout d'abord, ces résultats révèlent que 140 acteurs sont impliqués dans la dynamique de coopération, c'est près de 2,5 fois supérieur à l'écosystème identifié par l'équipe d'animation de la coopérative IDEAL lors des précédentes cartographies.

Graphique 1 : Répartition des acteurs du PTCE NOLA par statut juridique

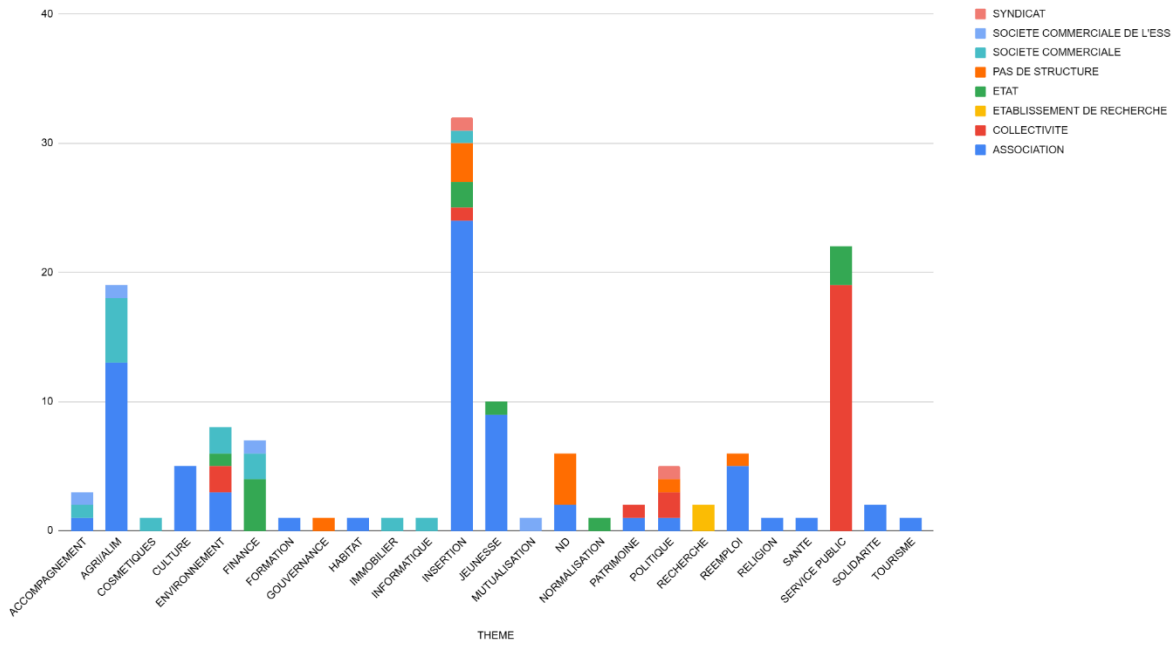


Source : construction par l'autrice

Cette approche confirme – à l'instar du graphique ci-dessus - que, dans la dynamique du PTCE, nous retrouvons une diversité d'acteurs au cœur de l'écosystème : principalement des associations (50%) et collectivités (18%), mais également des entreprises commerciales (12%), qu'elles relèvent ou non de l'économie sociale et solidaire (ESS). Les acteurs de la recherche quant à eux se réduisent à deux acteurs, liés à une seule université, soit 1,4% de l'écosystème, alors qu'ils sont précisément cités comme partie prenante des PTCE dans la loi 2014.

Par ailleurs, il convient de noter que dans notre panel d'enquêtés, 50 % des répondants ont un lien direct (salarial ou bénévole) avec ACCES REAGIS, ce qui renforce son poids dans le réseau. C'est pourquoi dans la répartition des thématiques d'action portées par les différents acteurs cités, nous retrouvons une part importante d'actions liés aux activités propres à l'insertion par l'activité économique comme en témoigne le graphique suivant.

Graphique 2 : Répartition des acteurs du PTCE NOLA par thème d'action



Source : construction par l'autrice

Ces résultats vont dans le sens des observations de Saniossian (2020) quant à la proximité organisationnelle des structures impliquées dans une dynamique PTCE, notamment autour de l'acteur pivot (ou noyau), qui est à priori la Coopérative IDEAL. Avec une nuance toutefois : la proximité organisationnelle de la coopérative est le fruit de son histoire, elle qui a été cofondée par des structures d'insertion par l'activité économique en 1994. Si la part des SIAE demeure majoritaire dans son chiffre d'affaires actuel, le sociétariat, notamment dans les utilisateurs de ses services, se diversifie d'année en année vers d'autres structures de l'ESS : aide à l'enfance, loisir et sport, culture, médicosocial, bien-être, transport, alimentation… Cette diversification répond à un enjeu double : la recherche de nouveaux marchés pour le développement économique de la structure : « *Initialement IDEAL était noyée dans Acces-Reagis, aujourd'hui elle développe une identité propre et émancipatrice* » d'après la salariée (S4) et le partage de la vision coopérative : « *on a deux types d'associés coopérateurs : ceux qui viennent vraiment pour de la prestation de service et qui nous voient comme prestataires, et ceux qui ont une vraie vision de la coopération : les usagers engagés* » selon la directrice (D20). Ce constat vient confirmer un point saillant : tous les acteurs ne sont pas des coopérateurs, tous les coopérateurs ne sont pas des membres actifs de la dynamique du PTCE, mais IDEAL est bien l'un des catalyseurs de la dynamique, notamment à travers son cœur de métier : la mutualisation de services. Mais nos résultats prouvent aussi qu'IDEAL n'est pas seule à porter ce rôle et cette responsabilité. Nous tenterons de comprendre les imbrications et mécanismes de gouvernance entre ces structures, notamment dans une analyse des dynamiques relationnelles dans le chapitre 7.

5.2. Construire le collectif : quand l'ingénierie d'animation devient projet politique

L'analyse du rôle central d'une équipe entrepreneuriale territorialisée dans l'agencement des coopérations et la fabrique quotidienne du commun.

Placer le PTCE NOLA dans le contexte des luttes historiques était un préalable nécessaire pour entamer une première étape de nos travaux : la nécessaire reconstitution du récit du PTCE et des coopérations qui l'ont façonné à travers le temps. En outre, sur la base de nos lectures d'archives et de notre participation observante, nous avons constaté des évolutions significatives mais relativement peu documentées. C'est d'abord par l'étude des archives de la Coopérative IDEAL et d'ACCES-REAGIS, désignés comme fondateurs du PTCE, que nous avons entamé un travail de reconstitution généalogique des projets de coopération portés collectivement et qui ont mené à la reconnaissance d'une dynamique PTCE. La transcription de ce récit s'est également appuyée sur une écoute active et des entretiens formels ou non avec celles et ceux que l'on rencontrait dans le cadre de la Coopérative, l'histoire de PTCE n'ayant jamais été écrite, nous proposons donc ici une première version, d'abord pour répondre à la question que pose ce chapitre : qui sont les membres du PTCE NOLA ?

Les bilans d'étapes de financement régional dont le PTCE a bénéficié de 2015 à 2018, nous permettent de constater une certaine versatilité des acteurs cités comme impliqués. Ainsi, certaines organisations mentionnées dans la démarche en 2014 ont totalement disparu en 2024. Nous retrouvons d'ailleurs la forme en halos ou cercles concentriques décrits par les chercheurs autour d'un noyau d'acteurs toujours composé d'au moins la Coop IDEAL et ACCES-REAGIS.

Nous avons tout d'abord tenté de poursuivre le travail d'illustration du schéma des acteurs tel qu'il avait été entamé par de précédents chargés de mission d'animation au PTCE. Nous constatons que le nombre global d'acteurs identifiés a subi une variation moyenne de 17% entre l'émergence et notre arrivée, mais le noyau au centre du système de coopération a triplé de volume entre 2015 et 2022, passant d'un « couple pilote » à une « commission d'animation » formalisée, abritée par la gouvernance de la Coop IDEAL. L'analyse que nous avons produite en 2023 est l'objet de notre article soumis à publication, « *Comprendre et analyser les pratiques de coopérations à l'œuvre dans un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE)* » (Glémain et Mouret, 2023, Annexe 2). Nous proposons ici une synthèse chronologique pour illustrer ces premiers résultats et mieux appréhender les dynamiques évolutives de coopération au sein du PTCE.

Tableau 16 : Synthèse de l'histoire du PTCE NOLA

Phases	2011 – 2015 Emergence	2016 – 2019 Développement	2020 – 2023 Consolidation
Mix d'acteurs identifiés par IDEAL	**55 acteurs** : 40 Associations, 13 Entreprises, 2 Collectivités	**43 acteurs** : 20 Associations, 10 Entreprises, 9 Collectivités, 4 Citoyens	**67 acteurs** : 38 Associations, 5 Entreprises, 13 Collectivités, 2 Organismes de recherche, 1 Organisme de formation, 1 Organisme Bancaire, 7 Citoyens
Mode de gouvernance	Binôme pilote composé d'Acces-Reagis et Coop IDEAL	Comité de pilotage composé de 8 acteurs (administrateurs de la Coop IDEAL issus de l'IAE, de l'agroécologie et de la solidarité internationale).	Commission Animation composée d'une dizaine d'acteurs (administrateurs de la Coop IDEAL issus de l'IAE, de l'agroécologie, de la solidarité internationale, de l'animation jeunesse)
Evènements Marquants	**2011** Naissance du projet de Recyclerie porté par Acces-Reagis et AIRE au Point du Jour à Savenay. **2012-2015** Mutualisation d'un poste d'ingénieur de projet entre Terroir 44 et Acces-Réagis (1ETP) **2014** Village des Initiatives Locales n°1. Choix des axes stratégiques du PTCE : - Alimentation/agroécologie - Réemploi/Economie circulaire **2015** : Obtention du financement régional de soutien aux PTCE et début de la collaboration avec chercheurs de l'Université Rennes 2	**2016** Signature et intégration au PAT[12] Presqu'île Estuaire à la Coop IDEAL. Projet « Local Planet » porté par Acces-Reagis, des producteurs locaux et des collectivités. **2017** Difficultés liées au projet Local Planet et licenciement économique du poste d'animation territoriale porté par Accès-Réagis. **2018** Coop IDEAL agréée Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) Embauche stagiaire sur le poste d'animation (0,5ETP) **2019** Festival Alimenterre porté par IDEAL, Biocoop Le Sillon Bio, Transmad, CADO et Accès-Réagis Embauche d'une animatrice partagée entre IDEAL et CADO (1 ETP)	**2020** Village des Initiatives Locales n°2. Création du poste partagé d'animation territorial entre IDEAL et CADO. Création de l'Organisme de formation IDEAL. Obtention de financements sur la bio économie circulaire et la gestion de la matière organique. **2021** Obtention du financement Fabrique de Territoire au point du Jour à Savenay. Structuration de l'Unité Economique et Sociale entre Acces-Réagis, Recyclerie Nord Atlantique et Coop IDEAL. Création juridique de l'association Recyclerie Nord Atlantique (portée par Acces-Reagis et AIRE). **2022** Convention CIFRE entre IDEAL et laboratoire ESO Rennes Renforcement de l'équipe Animation Territoriale et communication (2,5 ETP). Crise de gouvernance au sein d'ACCES-REAGIS. **2023** Renforcement des liens avec les partenaires locaux, régionaux et nationaux (CRA, CNA, SCIC PTCE Français, CRESS Pays de Loire, Labo de l'ESS…) Obtention de financements de projets sur l'alimentation. Lancement d'une campagne d'épargne solidaire (GRAIN'ES).

Source : Construction par l'autrice, d'après (Coop IDEAL, 2015 ; 2018) et entretiens exploratoires, 2022

[12] Porté par le Parc National de Brière (PNRB), le "Projet Alimentaire Territorial Presqu'île, Brière, Estuaires" fédère plusieurs acteurs concernés de près ou de loin par l'agriculture et l'alimentation, c'est-à-dire qui font partie du système alimentaire local. Il compte ainsi : PNRB; Chambre d'agriculture des Pays de la Loire; Groupement des Agriculteurs Bio de Loire-Atlantique; 3 communautés de communes; ACCES-REAGIS qui a été suppléé par IDEAL à partir de 2019; (CADO).

Dès lors, nous identifions trois phases de maturité du PTCE, positionnant cette recherche dans une période clé de consolidation du projet et d'une maturation coopérative significative. Grâce à l'approche chronologique, nous constatons qu'une solidarité croissante entre les membres a émergé, incarnée par une institutionnalisation progressive de leurs liens d'interdépendance économique et sociale. Un processus qui n'a pas échappé aux salariés de longue date, mais qui viennent tout de même pondérer la place et le rôle des structures au centre de la dynamique : « *Initialement IDEAL était noyée dans ACCES-REAGIS, aujourd'hui elle développe une identité propre et émancipatrice. Cela étant, tout repose encore sur ACCES-REAGIS parce que ACCES-REAGIS c'est la patte de son directeur, c'est cette vision précurseur* » (S4). Ainsi, construire notre analyse à partir d'IDEAL et ACCES-REAGIS est pertinent, mais il sera également nécessaire de développer une stratégie dans notre recherche qui nous permette de faire le pas de côté nécessaire pour ne pas enfermer la conception du PTCE NOLA seulement depuis le point de vue de ce couple fondateur, toujours moteur de sa dynamique de coopération.

A travers cette chronologie nous observons également que la dynamique de coopération, même face à des crises, qu'elles soient économiques ou liées à la gouvernance, se maintient, démontrant une robustesse à l'épreuve du temps. Un champ lexical de la résistance, empruntée à Claude Alphandéry (Labo de L'ESS, 2024b) et faisant écho à la vision de Morin (Morin, 2024) ressurgit dans notre enquête et témoigne de cette capacité de résilience singulière qu'apporte la coopération : « *La coop, le parcours d'ACCES et de REAGIS, c'est parce qu'on a résisté. Je pense qu'on est en résistance. On est les maquis contemporains de la société, de cette économie prédatrice. Chaque asso est un maquis organisé. On est en résistance, et pour passer ces caps, la coopération a vraiment du sens* » pour le directeur (D5). La coopération apparaît alors comme le ciment capable de maintenir entre elles les pierres diversifiées d'autres organisations et d'une autre vision de la société. La vision des socialistes utopistes illumine-t-elle donc l'âme des PTCE qui tiennent bon ?

Ces premiers résultats démontrent que le PTCE s'appuie sur une stratégie « *chemin faisant* », une démarche tâtonnante de coordination, reposant sur un collectif de parties prenantes engagées dans une coopération active. Cette coordination se traduit par un Co-Pilotage de Projets Co-conçus (CPPC), une méthode décrite par Avenier (1997) comme reposant sur trois piliers :

- La construction collective de représentations partagées du projet ;
- L'organisation de temps forts, marquant la fin d'un processus de préparation et de décisions collectives intenses ;
- L'élaboration collective de principes d'actions généraux, ou règles du jeu, définissant les modes de collaboration.

C'est bien à travers des projets, tels que ceux représentés dans la chronologie, que le PTCE NOLA se construit, se consolide et évolue. Les alliances se tissent, se transforment, se défont parfois, donnant naissance à de nouvelles dynamiques, voire à de nouvelles structures qui, à leur tour, enrichissent le PTCE. L'histoire de la Recyclerie Nord Atlantique illustre d'ailleurs ce processus.

L'idée de la Recyclerie Nord Atlantique (RNA) émerge en 2011, association de fait fondée sur la confiance et la coopération entre deux ateliers chantiers d'insertion ACCÈS-RÉAGIS (Prinquiau) et AIRE (Blain), avec le soutien des collectivités à travers le Syndicat Mixte Centre Nord Atlantique (S.M.C.N.A.). Initialement constituée sous la forme d'un groupement

d'économie solidaire, la Recyclerie Nord Atlantique naît d'un projet partagé entre ces deux organisations de l'ESS (OESS) : développer des supports d'insertion dans le secteur du réemploi, tout en créant un maillage territorial avec les autres acteurs locaux du réemploi et de la collecte, à l'instar de Trocanton qui associera son site de Nort-Sur-Erdre en 2016 avant de le céder à RNA en 2021 pour une installation dans le pays d'Ancenis.

Dans un premier temps, chaque chantier gère et anime les boutiques de son territoire avec ses équipes respectives, tout en concevant ensemble une stratégie de développement, d'animation et de gestion. Entre 2011 et 2022, la Recyclerie ouvre quatre boutiques et dépôts solidaires, un poste mutualisé de gestionnaire (coordinateur puis directeur technique) est créé dès 2011, et un centre de valorisation centralisé voit le jour sur le site historique de Savenay au Point du Jour, où est installé depuis 2013 le Bazard Citoyen, première boutique du réseau. Ce n'est qu'en 2021 que la Recyclerie Nord Atlantique officialise son statut associatif, marquant une nouvelle étape dans son autonomie : son directeur technique, jusque-là salarié d'ACCÈS-RÉAGIS, devient le premier salarié de l'association, tandis que sa gouvernance reste partagée entre les directions et les instances de gouvernance des ACI (ACCÈS-RÉAGIS et AIRE).



L'avis du conseil de développement sur l'économie sociale

Le conseil de développement est composé d'au moins 75 membres qui se réunissent en différentes commissions pour construire une réflexion et élaborer des propositions. Dernièrement la commission, économie sociale et solidaire (ESS) a présenté ses travaux communs réalisés conjointement avec les conseils de développement de la région de Blain et du Pays de Pontchâteau - Saint-Gildas-des-Bois, avec la participation active de la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (Cress).

Des spécificités en Loire et Sillon

Le diagnostic territorial constitue une étape importante dans la construction d'une stratégie pour le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) à l'échelon local.

« La géographie du territoire est un atout considérable », déclare Jean-Yves Moricet, membre de la commission. **« Loire et Sillon possède des spécificités, comme la présence d'une structure IAE, d'Accès-Réagis, ainsi que la coopérative Ideal. Énormément de structures ont leurs sièges sociaux en dehors de notre territoire, mais le travail s'effectue par ici. Les associations représentent 91,7 % des employeurs ESS sur Loire et Sillon. 48 % des salariés ESS sont dans l'action sociale et l'ESS dans notre territoire représente 12 % de l'emploi salarié privé ».**

Parmi les préconisations des élus : mieux connaître l'ESS localement par un recensement pour approfondir ses éléments quantitatifs et qualitatifs; favoriser le développement économique du territoire en prenant en compte l'emploi généré par l'ESS, et reconnaître les dirigeants des ESS comme des chefs d'entreprises à part entière ; fédérer les coopérations entre les collectivités territoriales, les structures ESS et les entreprises autour de projets dans le territoire.

La boutique de la Recyclerie Nord Atlantique, le bazar citoyen, est un bel exemple de l'économie sociale et solidaire en Loire et Sillon.

En attendant, les décisions prises par les élus, les personnes intéressées pour rejoindre le conseil de développement Loire et Sillon peuvent le contacter par tél. : 02 40 56 81 43 ou courriel : conseildedeveloppement@cc-loiresillon.fr.

Figure 7 : La boutique de la Recyclerie Nord Atlantique le « Bazard citoyen » comme exemple de l'ESS en Loire et Sillon

Source : Article - Quotidien Ouest-France du 5 novembre 2015 – en ligne

Poursuivant sa double mission — favoriser l'accès à l'emploi pour des personnes durablement éloignées de l'emploi et promouvoir la valorisation des objets par le réemploi et le recyclage — la Recyclerie Nord Atlantique est désormais un acteur clé du réemploi sur son territoire. Membre du Réseau National des Ressourceries, elle intervient sur plusieurs sites (Savenay, Blain, Drefféac et Nort-sur-Erdre) où ses équipes collectent et revalorisent quotidiennement des objets encore utilisables. Son impact environnemental s'est fortement accru : dès 2014, 105 tonnes d'objets étaient collectées et remises en circulation, un chiffre qui a bondi à 825 tonnes en 2022, contribuant ainsi à la réduction des déchets et au développement durable local. Avec quatre boutiques solidaires, RNA est aujourd'hui le support d'activité de 40 personnes en Contrat à Durée Déterminée d'Insertion (accompagnées par ACCES-REAGIS et AIRE) et une trentaine de bénévoles, adhérents des associations fondatrices. RNA, est aussi l'un des membres de la commission animation de la Coopérative IDEAL et de l'Unité Economique et Sociale ARI (pour ACCES-REAGIS, RNA, IDEAL).

Formalisation d'un noyau dur malgré une versatilité des acteurs : définir les rôles clés de la coopération

Nous partageons ici nos observations sur les mouvements structurants de la dynamique de coopération au sein du PTCE NOLA. A l'instar des résultats de Gianfladoni (2016) et Saniossian et al. (2019), nous y trouvons une organisation concentrique de la mobilisation des parties prenantes autour de ce qui semble déjà être désigné comme le « *noyau dur* ». Le

noyau dur du PTCE, tel qu'il est perçu par les acteurs interrogés, désigne un ensemble restreint de structures et d'individus engagés de manière continue et stratégique dans la dynamique coopérative du pôle. Il ne repose pas sur une hiérarchie explicite, mais sur une densité relationnelle forte, une répartition des responsabilités et un équilibre des pouvoirs entre les membres. Comme l'explique D5, « *Ça légitime, ça remet à sa place des entreprises et des organisations qui peuvent être leaders dans le noyau dur. Ça les met à égalité avec les autres dans le noyau dur, qui n'ont pas forcément une fonction de leader. C'est beaucoup plus équilibré*. » Cette vision renforce l'idée que le PTCE ne repose pas sur un pilotage autoritaire, mais sur une gouvernance distribuée, où chaque acteur du noyau dur contribue à l'animation et au développement du collectif. Pour être en coopération, les membres du noyau dur abandonnent donc les hiérarchies de pouvoir au profit d'un leadership partagé et fluctuant en fonction des projets portés.

Toutefois, l'appartenance à ce noyau implique des engagements particuliers, notamment en termes de prise de décision, de coordination et de soutien aux membres périphériques du PTCE. Loin d'être figé, ce noyau évolue en fonction des projets et des cycles de coopération, ce qui demande une certaine résilience organisationnelle pour absorber les départs et les renouvellements d'acteurs, comme l'illustre le témoignage de la salariée (S4) : « *Une fois qu'on a fait collectif et qu'on a appris à fonctionner, on a une certaine inertie et du coup on est capable de continuer malgré l'arrivée d'autres personnalités.* » Ainsi, le noyau dur est à la fois un espace de stabilisation et d'expérimentation, garantissant la continuité des initiatives tout en permettant l'intégration progressive de nouveaux acteurs au sein de la coopération. **Un turnover modéré voire faible du noyau dur apparaît donc comme une clé de la pérennité de la dynamique de coopération et de la capacité des acteurs à la transmettre**.

La définition des rôles au sein de la coopération semble nécessaire pour les acteurs du PTCE, car elle permet de préserver un équilibre entre engagement collectif et efficacité organisationnelle. L'un des enjeux majeurs mis en avant par les acteurs est d'assurer une répartition claire des responsabilités, évitant ainsi les conflits de légitimité et les chevauchements de compétences. Comme l'exprime l'administratrice (A9), « *être responsable en tant que présidente ce n'est pas prendre la place du directeur, c'est rester à ma place* », soulignant ainsi la nécessité de respecter les périmètres d'intervention de chacun pour garantir un fonctionnement fluide. Cette clarification est d'autant plus cruciale dans un PTCE où les membres cumulent souvent plusieurs engagements et où la diversité des statuts (salariés, administrateurs, bénévoles) complexifie la gouvernance. Le directeur D7 met en lumière cette difficulté en affirmant : « *Il faut savoir quelle casquette on a à quel moment. Des fois ce n'est pas facile* ». Cette remarque illustre l'importance de structurer les interactions pour éviter la confusion des rôles et permettre une coopération efficace et transparente.

Par ailleurs, la reconnaissance des rôles contribue à favoriser l'implication des acteurs en fonction de leurs compétences et motivations. D7 distingue ainsi deux types d'administrateurs : ceux qui viennent avec une expertise technique et ceux qui sont portés par un engagement militant, notant que « *la gouvernance a un rôle politique, elle est là pour garantir les orientations* ». Cette distinction montre que les rôles ne sont pas uniquement fonctionnels, mais aussi idéologiques et stratégiques, influençant la direction du PTCE. Enfin, la mise en place de rôles bien définis permet également d'assurer une résilience organisationnelle, en anticipant les départs et en assurant la transmission des responsabilités. S4 insiste sur cet aspect en affirmant : « *Une fois qu'on a fait collectif et qu'on a appris à fonctionner, on a une certaine inertie et du coup on est capable de continuer malgré l'arrivée d'autres personnalités.* » **La**

clarification des rôles au sein du PTCE est un levier de stabilité et de pérennisation de la coopération, permettant à la fois de fluidifier la coordination, de renforcer l'engagement et de sécuriser la transmission des responsabilités dans le temps. Cela fait notamment écho à la définition de la gouvernance telle que la propose Charreaux (1996) : « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants* (actionnaires, citoyens, parties prenantes...)*, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* » (Charreaux, 1996, p. 3).Une définition qui place la gouvernance au cœur des stratégies de management et qui englobe la dimension actionnariale (centrée sur les administrateurs et dirigeants et les incitations financières), partenariale (centrée sur l'ensemble des parties prenantes) et cognitive (savoirs, compétences, représentations, expérience). Ainsi, la gouvernance ne consiste pas seulement à contrôler ou inciter les dirigeants, mais aussi à favoriser les conditions dans lesquelles ils peuvent produire de la connaissance, apprendre et innover collectivement.

Nous remarquons que noyau dur du PTCE constitue la colonne vertébrale de la coopération territoriale, rassemblant les acteurs les plus engagés dans le développement et l'animation du collectif. Il ne s'agit pas seulement d'un groupe de structures présentes depuis la création du PTCE, mais bien d'un ensemble d'acteurs qui assument des responsabilités dans la gouvernance, le pilotage et l'orientation stratégique du projet commun. Ce noyau assure la continuité des dynamiques de coopération en garantissant une certaine stabilité malgré les changements organisationnels et humains. Il sert également de point d'ancrage pour les nouveaux membres, en facilitant leur intégration et leur acculturation aux valeurs et aux pratiques du PTCE. Par ailleurs, il joue un rôle d'articulation entre les différentes parties prenantes, en veillant à ce que les coopérations restent équilibrées et bénéfiques à l'ensemble des membres.

Définir qui fait partie du noyau dur est fondamental pour comprendre ce qu'est ou n'est pas un membre du PTCE. Tous les acteurs qui gravitent autour du PTCE n'ont pas le même degré d'implication ni les mêmes attentes. Certains contribuent ponctuellement à des projets, d'autres participent à la gouvernance et à la structuration du collectif. Cette distinction permet d'éviter une dilution de l'identité du PTCE, en précisant qui en est un membre actif, qui est partenaire, et qui est simplement bénéficiaire de ses actions. Sans cette clarification, le risque serait de voir émerger des ambiguïtés sur le périmètre de la coopération, avec des attentes non alignées entre les différents acteurs. En identifiant clairement le noyau dur, il devient possible de mieux structurer la dynamique collective et de préserver l'équilibre entre ouverture et engagement, garantissant ainsi la pérennité du PTCE.

La question du leadership est centrale dans la structuration du noyau dur, mais elle ne prend pas la forme d'un leadership classique, fondé sur une autorité unique et directive. Au contraire, les acteurs du PTCE mettent en avant un leadership partagé, basé sur l'animation et la facilitation, plutôt que sur une figure de leader qui imposerait une vision. Cette approche est résumée par un acteur : « *Il faut une répartition des tâches, je ne suis pas sûre qu'il faille tout le temps un leader, plutôt une personne référente qui anime. […] Chacun amène des éléments et est responsable de ces éléments* » (D20). L'animateur joue ainsi un rôle crucial dans la dynamique du PTCE, garantissant une circulation fluide de l'information et la mise en synergie des compétences. « *L'animateur du PTCE, ce n'est pas la personne qui est ce fameux leader. Ce n'est pas la même chose d'animer et de faire en sorte que tout le monde*

puisse être entendu, puisse proposer des choses, etc. Que d'être charismatique et d'embarquer les gens » (P14).

Ce choix d'un leadership par l'animation permet d'assurer une plus grande résilience organisationnelle, en évitant qu'une seule personne ou structure ne centralise les prises de décision. Il s'apparente à une forme de **leadership partagé, ou distribué** (Pearce & Conger, 2003), où l'influence est distribuée entre les membres du collectif plutôt que concentrée. Cette forme de gouvernance, souvent qualifiée de relationnelle ou processuelle, repose sur la capacité à faciliter l'engagement, organiser les interactions et garantir l'intelligibilité de l'action collective. Dans cette perspective, l'animateur n'est pas un leader charismatique, mais un facilitateur du commun, garant de la circulation des idées et de la reconnaissance des contributions. Cela rejoint les principes de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), selon laquelle les décisions collectives doivent émerger d'un dialogue entre des acteurs aux intérêts hétérogènes, mais interdépendants. Le leadership, ici, ne précède pas l'action : il en est une émanation distribuée, construite dans l'interaction.

Cette approche collective favorise une dynamique qui semble relativement horizontale et inclusive, où chaque acteur du noyau dur se sent responsable de la coopération et de sa pérennisation. Cette structuration en réseau garantit donc que le PTCE puisse évoluer et s'adapter aux changements, tout en conservant une cohérence interne et une continuité dans son action.

5.3. Héritages sous tension : quand l'histoire façonne les appartenances

Une plongée dans les mémoires militantes qui donnent sens à l'engagement, mais peuvent aussi figer les lignes de fracture.

Un contexte historique des luttes paysannes et ouvrières préalable à l'émergence du PTCE…

Nous l'évoquions Chapitre 1, L'ESS dans les Pays de la Loire repose sur trois piliers historiques : la coopération agricole, les dynamiques de solidarité locale et l'influence religieuse (Bioteau et al., 2015). Les coopératives agricoles, comme les CUMA[13], ont structuré l'économie rurale en favorisant la mutualisation des ressources et en soutenant l'adaptation aux mutations du secteur agricole après-guerre, dans une logique productiviste. A partir des années 1980, l'ESS a répondu aux besoins sociaux via des associations d'insertion, des écocycleries et des services à domicile, qui ont consolidé le tissu économique local et renforcé les logiques de proximité. Enfin, l'Église catholique, notamment à travers la Jeunesse Agricole Catholique (JAC) et l'Action Ouvrière Catholique (ACO), a profondément influencé les structures associatives et syndicales locales (Bioteau et al., 2015). Une empreinte religieuse toujours perceptible aujourd'hui, comme en témoigne un élu interrogé lors de notre enquête : « *C'est l'histoire de la commune qui était très très ancrée sur la paroisse. On va dire que les projets paroissiaux étaient majoritaires. C'est évident, c'est la paroisse qui faisait le lien pour beaucoup, avec ses limites, comme toute chose. Tu vois bien que c'est la paroisse qui a donné pas mal d'élus mine de rien aussi. […] on voit bien que l'engagement des personnes était lié avant tout à la paroisse*. » (P18).

A travers nos échanges et rencontres, deux figures emblématiques du territoire ayant contribué à la structuration des coopérations par le développement d'organisations de l'ESS ont émergé. Ces deux personnages partagent une foi catholique, un militantisme de gauche et un ancrage rural. D'une part, le député Bernard Lambert, souvent évoqué au cours de nos différentes rencontres, se distingue comme une figure emblématique ayant façonné l'esprit militant de la coopération paysanne du Nord-Ouest de la Loire Atlantique. L'année 2024, marquant le 40e anniversaire de sa disparition, a d'ailleurs été l'occasion d'un cycle de manifestations culturelles organisées en son hommage sur ce territoire.

Encadré 8 : Biographie du député Bernard Lambert

Bernard Lambert (1931-1984) fut un acteur clé du syndicalisme agricole et un défenseur passionné de la cause paysanne en France. Né dans une famille de métayers en Loire-Atlantique, il commence sa carrière comme exploitant agricole et s'engage dès les années 1950 dans la Jeunesse Agricole Chrétienne (JAC), où il se forme au militantisme. Député de Loire-Atlantique à 27 ans, il milite pour une agriculture centrée sur l'exploitation familiale et pour réduire les disparités entre les revenus agricoles et industriels. Il critique rapidement les dérives capitalistes du syndicalisme majoritaire (FNSEA) et se tourne vers des mouvements plus contestataires. Il se rapproche de Michel Rocard et adhère au PSU, où il plaide pour une alliance entre paysans, ouvriers et étudiants, soutenant en outre les événements de Mai 1968 et le Larzac. Auteur de *Les Paysans dans la lutte des classes* (1970), il défend l'idée d'un syndicalisme paysan

[13] Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole

alternatif et fonde en 1981 la Confédération Nationale des Syndicats de Travailleurs Paysans. Son engagement, mêlant action politique, militance syndicale et spiritualité chrétienne, a marqué durablement le paysage agricole et syndical français.

Source : autrice d'après (Assemblée Nationale, 2019; Caudron, 2011)

D'autre part, Pierre Bourges, ancien maire de Redon, avec lequel nous avons pu nous entretenir à l'occasion de l'organisation du Village des Initiatives Locales 2024. C'est notamment dans sa ville, l'année de son élection en 1983, que nait la première Association Intermédiaire de France : l'AIDE (Accompagnement et Insertion Durable dans l'Emploi), toujours active aujourd'hui. Véritable pionnière, les associations intermédiaires n'obtiendront leur statut légal qu'en 1987.

Encadré 9 : Biographie de Pierre Bourges

Pierre Bourges, 96 ans en 2024, voit l'histoire de son engagement associatif, syndical et politique prendre sa source dans le drame de la guerre de 39-45, durant laquelle son père meurt de maladie à son retour de stalag en 1941. C'est durant cette période qu'il entre dans le scoutisme, mouvement qui l'amènera progressivement, après la guerre, à s'interroger avec d'autres femmes et hommes sur la société à reconstruire. Le mouvement "La Vie Nouvelle", auquel ils adhéreront, lui et Simone, son épouse, dès sa création, les aide à réfléchir à une voie entre le collectivisme et l'individualisme et nourrit leur engagement dans la vie de la cité.

Dès leur arrivée en 1957 à Redon, ils poursuivent leurs activités associatives et syndicales (C.F.T.C puis C.F.D.T.). Son épouse Simone est élue en 1965 conseillère municipale sur une liste d'opposition. Ils se sont impliqués, l'un et l'autre, dans de nombreux projets au service de la vie collective, comme la MAPAR, les logements sociaux, la formation professionnelle (création de l'IPSOP), la construction de l'hôpital, pour ne citer que les plus médiatiques.

Pierre est élu maire de Redon de 1983 à 1995, à la tête d'une liste d'union de la gauche. Il sera également conseiller régional jusqu'en 1998.

Pierre souligne l'importance de se tourner vers les autres, plus particulièrement de travailler en équipe, de toujours argumenter, expliquer et surtout débattre de ses choix, de ses convictions, et donc d'écouter tous les points de vue. Il insiste également sur la recherche de ce qu'il appelle son unité intérieure. Il trouve même un peu de temps pour se consacrer à sa passion : l'écriture, et plus particulièrement la poésie, nourrie par sa pensée et ses chemins intimes.

Lors de sa promesse de scout, l'engagement pris par le jeune Pierre Bourges a été « pour Servir » ! Il a essayé de rester fidèle à cette promesse, en compagnie de Simone, son épouse. C'est ensemble qu'ils ont partagé ce parcours, c'est d'un commun accord qu'ils se sont répartis leurs engagements, éclairés par cette devise de La Vie Nouvelle : « Agir et non subir ».

Source : Allocution de Bruno Bourges pour les 30ans de la Coopérative IDEAL, 2024

Les témoignages révèlent le poids de l'histoire dans la dynamique actuelle. Le salarié (S6) décrit son rôle comme un « *rôle d'articulation, de transmission, et de relais, un peu de l'histoire, de ce qui touche à l'engagement sociétal.* » Il perçoit cette tâche comme essentielle pour infuser les valeurs fondatrices dans les pratiques quotidiennes. Le directeur (D5) renforce cette idée en rappelant : « *Il est important de se rappeler la genèse des coopérations, et qu'on n'est*

pas juste un service dans une boîte. Il y a une histoire derrière tout ça, et chacun doit la faire vivre. Si on ne la fait pas vivre, si on ne l'entretient pas, on devient un service comme un autre. » Ces réflexions montrent que l'histoire est vue comme un moteur indispensable pour maintenir l'identité et l'ambition du PTCE, mais elle est loin d'être connue de tous·tes.

Les parcours de figures comme Bernard Lambert et Pierre Bourges incarnent les valeurs de coopération et de militantisme qui ont inspiré les membres fondateurs du PTCE, à l'instar des membres de longue date du conseil d'administration de la coopérative IDEAL tel que F. Legentilhomme[14] administrateur de 1975 à 2002 de la Fédération Départementale Association des Familles Rurales (aujourd'hui Animation Rurale 44), ou encore G. Macé membre du mouvement des paysans travailleurs dans les années 70, devenu depuis administrateur du CPIE Loire Océane. Nous observons une complémentarité ouvriers/paysans entre les obédiences politiques et militantes au sein même des fondateurs des membres du PTCE : les premiers administrateurs d'Acces et Reagis, pour certains cadres dans l'industrie, étant issus du syndicalisme ouvrier, et ses directeurs issus des mouvements coopératifs agricoles.

Lambert, par sa défense des agriculteurs prolétarisés et son appel à des alliances avec les ouvriers, et Bourges, par son implication dans les initiatives solidaires locales, illustrent comment les luttes passées façonnent encore aujourd'hui les stratégies et les valeurs du PTCE NOLA. Ces engagements sont également reflétés dans les propos de l'administratrice (A10), qui souligne la continuité du travail militant porté par les directions et les salariés : « *Pour moi, cet engagement depuis 30 ans, c'est vraiment exceptionnel tout ce qu'ils font là-bas. […] C'est des gens qui sont là depuis très longtemps, des pionniers qui ont fait du boulot depuis très très longtemps, et ils ont mis en place une trame.* »

Cependant, transmettre cette histoire n'est pas sans défis. (D7) évoque la difficulté d'étendre les activités du PTCE sans perdre l'ancrage historique : « *Historiquement, le territoire de la Coop IDEAL va jusqu'à la Communauté de Commune Erdre et Gesvre, et c'est aussi le territoire du PTCE. Mais il est plus centré sur Savenay, Pontchâteau et la Brière. […] Tout le bénévolat, tous les appuis logistiques organisationnels, etc., ils sont sur ce territoire parce que ça fait 30 ans.* » Cela montre combien l'histoire est liée à un ancrage territorial précis, mais également la nécessité de l'adapter pour répondre aux évolutions du territoire et des acteurs impliqués dans la dynamique de coopération.

Ainsi, l'histoire du PTCE et des figures emblématiques de son territoire n'est pas qu'un héritage, mais une ressource vivante et essentielle pour alimenter les dynamiques actuelles. Elle contribue à renforcer l'identité collective, à maintenir l'engagement des acteurs, et à orienter les actions vers un avenir fidèle aux valeurs fondatrices de coopération, de solidarité et de justice sociale.

[14] Voir article Le Monde : Trois paysans de Loire-Atlantique sont condamnés à deux mois de prison ferme (Le Monde, 1969)

…Qui infuse des valeurs communes, de la confiance et des émotions positives, de l'engagement

Le partage de valeurs communes au sein du PTCE NOLA trouve une résonance directe avec l'héritage socio-historique du territoire, où la solidarité et l'engagement politique ont toujours été des moteurs d'action collective. L'histoire joue un rôle fondamental dans la construction et l'identité du PTCE NOLA, façonnée par des parcours inspirants comme ceux de Bernard Lambert et Pierre Bourges, mais aussi par une mémoire collective militante qui peine toutefois à se transmettre de génération en génération au sein de la Coopérative IDEAL et de son écosystème. Cette mémoire, ancrée dans les luttes sociales et agricoles locales, inspire certains directeurs dans la dynamique coopérative actuelle : « *On a été inspiré par nos collègues de Redon, première association intermédiaire française. On était sur un territoire où la Confédération paysanne était très présente. Elle pilotait la chambre d'agriculture, la MSA était là, et il y avait des mouvements agricoles très forts. Il y avait eu des luttes agricoles importantes. On avait envie de participer, de se mettre dans la roue de ces gens-là* » (D5). L'histoire des luttes agricoles et ouvrières, ainsi que l'influence des mouvements catholiques sociaux, ont structuré une culture locale où l'entraide et la coopération sont perçues comme des pratiques naturelles, plutôt qu'idéologiques. Comme le souligne Demoustier et Itçaina (2018), « *les porteurs du PTCE mobilisent la mémoire sur la genèse de la coopération (luttes sociales, économie sociale, concertation et coopérations territoriales)* », ce qui montre bien que le PTCE s'inscrit dans un continuum historique de pratiques collectives.

L'héritage de la coopération agricole et de la solidarité paysanne, qui a marqué une grande partie du territoire des Pays de la Loire, se retrouve dans la manière dont les acteurs du PTCE conçoivent et vivent la coopération aujourd'hui. L'idée que les pratiques collectives relèvent d'un « *bon sens paysan* » plus que d'une idéologie explicite est une caractéristique forte des dynamiques coopératives locales. Comme l'exprime le salarié (S6), « *pour moi c'est un mode de vie, il n'y a pas que dans le boulot que ça s'exprime* ». Cette approche est similaire à celle développée dans le passé par les CUMA (Coopératives d'Utilisation du Matériel Agricole) ou les réseaux d'entraide rurale, où la mutualisation était une réponse pragmatique aux besoins locaux, sans forcément être revendiquée comme un projet politique structuré. Cet attachement à une solidarité vécue et incarnée s'accompagne cependant d'une réticence à formaliser les pratiques coopératives. La coopération semble ainsi perçue comme une évidence plutôt que comme un modèle structuré, ce qui peut nuire à sa reconnaissance extérieure. L'administratrice (A3) illustre bien cette tendance en soulignant que « *les gens ici sont simples, on a la valeur des choses, de la terre, on est dans la campagne, c'est pas la ville* ». Ainsi, bien que le PTCE repose sur des valeurs partagées de solidarité, celles-ci restent souvent implicites, ce qui peut limiter leur inscription dans une stratégie territoriale plus large.

Cependant, la dimension politique de l'engagement dans le PTCE est également un héritage de l'histoire ouvrière et syndicale du territoire. Comme l'a montré l'évolution de la Jeunesse Ouvrière Catholique (JOC) ou de l'Action Catholique Ouvrière (ACO) dans le bassin industriel de Saint-Nazaire, l'implication des acteurs locaux a longtemps oscillé entre militantisme social et engagement pragmatique. C'est dans cette lignée que certains acteurs du PTCE perçoivent aujourd'hui la coopération comme un outil de résistance et de transformation sociale. D5 affirme ainsi que « *si t'as pas compris que t'étais en résistance, c'est de la grande naïveté* ». D'ailleurs pour certains, cela rejoint une quête de sens dans le travail, comme l'exprime D20 : « *Maintenant, [travailler dans l'ESS] serait un critère, c'est sûr.*

Tu travailles pour des valeurs, pas pour enrichir quelqu'un ». D'autres, salariés comme S4, adoptent une posture plus revendicative : « *Je suis une salariée dans l'âme mais je refuse de travailler pour n'importe qui. L'intérêt pour moi dans l'associatif, c'est que les bénéfices ne sont pas accaparés, et je veux savoir à qui appartient le capital pour qui je bosse* ». Cette conscience politique, même lorsqu'elle est minoritaire, révèle un engagement plus structuré qui dépasse la simple solidarité intuitive et s'inscrit dans une logique de transformation sociale incarnée à travers les individus.

Ainsi, le PTCE NOLA s'inscrit dans une continuité historique qui donne du sens à son action et renforce l'engagement des acteurs locaux. Toutefois, cet héritage pose la question du renouvellement des pratiques et de l'adaptation aux défis contemporains, notamment face à des mutations économiques et institutionnelles qui exigent de nouvelles formes de coopération et de gouvernance. Car si les structures qui composent le PTCE NOLA sont façonnées par les valeurs des individus impliqués, à la fois dans leur rapport intuitif à la coopération et dans leur volonté plus ou moins affirmée de structurer leur action comme un projet politique de transformation sociale, cette coexistence entre pragmatisme rural et engagement militant présage de certaines tensions internes dans la manière de concevoir la coopération et son avenir sur le territoire.

5.4. Délimiter l'engagement : vers une définition opératoire du membre du PTCE

Dépasser une approche floue et insuffisamment différenciante

L'analyse des contributions académiques sur la structuration des PTCE révèle une difficulté persistante à établir une définition claire et opérationnelle du « membre ». Si Demoustier et Itçaina, (2018) ont tenté d'identifier des critères de distinction entre membre, partenaire et contributeur, leurs propositions se heurtent aux spécificités organisationnelles et territoriales propres à chaque PTCE. En prenant appui sur le cas du PTCE NOLA, notre proposition de définition vient combler ces lacunes en apportant une lecture plus structurée et ancrée dans la dynamique locale. En outre, l'analyse du PTCE NOLA met en évidence que l'appartenance à ce Pôle Territorial de Coopération Économique ne peut se résumer à une simple relation contractuelle ou administrative. Elle repose avant tout sur un engagement actif et structurant dans la coopération territoriale. Ainsi, nous proposons une définition du « membre » du PTCE NOLA fondée sur des critères spécifiques, révélateurs de la contribution effective des acteurs à la dynamique collective.

Demoustier et Itçaina (2018) adoptent une approche fondée sur un « faisceau d'indices » permettant d'identifier un membre. Si cette proposition a l'intérêt d'intégrer les dimensions relationnelles et éthiques de la coopération, elle manque toutefois de clarté dans la distinction entre membre stable et acteur périphérique. L'identification repose sur des notions subjectives (adhésion aux valeurs, confiance, engagement éthique) qui, bien que fondamentales, ne permettent pas de répondre aux exigences de structuration d'un PTCE cherchant à stabiliser son périmètre de gouvernance. De plus, la notion de « halo d'acteurs » proposée par ces auteurs met l'accent sur une institutionnalisation progressive sans réelle formalisation. Or, dans le cas du PTCE NOLA, la structuration ne repose pas uniquement sur des engagements tacites, mais sur une participation effective et observable aux instances de gouvernance et aux projets portés par la Coopérative IDEAL. Notre définition intègre ainsi une dimension empirique qui vient préciser et compléter ces propositions théoriques.

Définition pragmatique et intégrative du membre du PTCE NOLA : l'équipe entrepreneuriale territorialisée

Le PTCE NOLA s'inscrit dans une logique de méta-organisation, où les membres sont des organisations autonomes (associations, sociétés commerciales, coopératives) partageant un projet commun sans perdre leur indépendance (Ahrne & Brunsson, 2008). Cette approche permet d'affiner la distinction entre sociétaires de la Coopérative IDEAL et véritables membres du PTCE.

Dans cette perspective, notre définition du membre du PTCE NOLA rejoint les caractéristiques clés d'un membre d'une méta-organisation :

- Une adhésion volontaire au cadre coopératif du PTCE, sans contrainte extérieure.
- Une implication active dans la gouvernance et l'animation du PTCE, ici à travers la participation régulière à la Commission Animation.
- Une autonomie préservée des structures membres, qui restent indépendantes dans leur fonctionnement interne.

- Une coopération sur des projets concrets, plutôt qu'une simple appartenance formelle à une charte ou un réseau.

Notre approche dépasse ainsi le simple critère de signature d'une charte de coopération, qui, comme le montre le cas du PTCE NOLA, ne garantit pas une implication réelle des acteurs[15]. En intégrant des critères liés à l'engagement effectif dans la dynamique de coopération, nous proposons une lecture plus opérationnelle du statut de membre dans un PTCE. Les travaux de Minetto (2021) soulignent la difficulté de structurer un projet coopératif cohérent au-delà d'un certain nombre de membres (15 structures selon son analyse des PTCE lauréats entre 2013 et 2015). Cette contrainte est particulièrement pertinente dans le cas du PTCE NOLA, où la longévité de la coopération impose une distinction entre les membres fondateurs stabilisés et les acteurs plus fluctuants. Notre définition permet justement de clarifier cette frontière en distinguant :

- Les membres du PTCE, qui participent activement aux décisions et à l'animation territoriale.
- Les acteurs partenaires ou contributeurs, qui interagissent avec le PTCE mais sans engagement durable dans sa gouvernance.

Ce cadre offre une lecture plus fine des dynamismes internes et des évolutions possibles du PTCE NOLA, en tenant compte des phénomènes de consolidation et de renouvellement des membres.

Enfin, notre définition prend en compte un enjeu fondamental non traité par les définitions antérieures : la cohabitation entre structuration et souplesse dans la coopération. Contrairement aux travaux qui s'intéressent principalement aux phases d'émergence des PTCE (Fontaine, 2019; Henrion, 2024; Minetto, 2021; Saniossian, 2020), notre analyse repose sur l'étude d'un PTCE mature, où la gouvernance doit composer avec des structures historiques et des dynamiques de renouvellement.

Nous nous inspirons ainsi des réflexions issues du concept d'équipe entrepreneuriale (Condor & Chabaud, 2013), en soulignant que les membres du PTCE ne se limitent pas à un rôle d'adhérent passif, mais contribuent activement à la construction d'un commun territorial (Fontaine, 2019). En effet, le PTCE NOLA peut être analysé à travers le prisme de l'équipe entrepreneuriale, concept défini par Chabaud et Condor (2013) comme un collectif de deux personnes ou plus, engagé dans la construction d'un projet entrepreneurial, prêt à assumer des engagements stratégiques, et mobilisant des ressources en biens ou en industrie. Contrairement à une simple équipe de fondateurs, une équipe entrepreneuriale ne se limite pas à la création d'entreprise mais s'inscrit dans toute démarche collective de rupture, impliquant une transformation significative d'un état existant. Dans cette optique, le PTCE NOLA partage plusieurs caractéristiques essentielles de cette définition. D'une part, il repose sur un projet collectif structurant, où les membres s'impliquent activement dans la gouvernance et les décisions stratégiques, notamment à travers la Coopérative IDEAL et sa

[15] La coopérative IDEAL a rédigé en 2019 une charte de coopération dont le préambule affirme que tout signataire « *participe activement à ce pôle* », tout en précisant que la signature est réservée aux *« associés coopérateurs qui se revendiquent de cette dynamique* » (Cooperative IDEAL, 2019) – une formulation qui reflète la nécessité d'un travail de clarification. Par ailleurs, seuls 26 des 160 sociétaires sont des « associés coopérateurs » qui utilisent les services mutualisés de la coopérative, ce qui démontre que la simple signature de la charte ne suffit pas à qualifier un sociétaire de membre à part entière du PTCE.

Commission Animation. D'autre part, il incarne une dynamique de rupture, en s'appuyant sur des logiques de coopération pour impulser des transformations économiques et sociales à l'échelle territoriale.

Toutefois, certaines différences notables interrogent sa qualification stricte en tant qu'équipe entrepreneuriale. Contrairement aux structures entrepreneuriales classiques, souvent fondées sur un noyau restreint et stable, le PTCE NOLA rassemble une diversité d'acteurs aux statuts et degrés d'implication variables, allant d'entreprises à des associations voir des collectivités. De plus, si les membres participent à des décisions collectives, leur engagement fluctue en fonction des projets, ce qui complexifie la gouvernance et la répartition des responsabilités. Enfin, la coopération au sein du PTCE repose davantage sur un modèle de gouvernance multi-niveaux, où les interactions sont fondées sur des engagements réciproques mais sans toujours impliquer une co-responsabilité directe, comme c'est le cas dans une équipe entrepreneuriale traditionnelle. Ainsi, bien que le PTCE NOLA partage les fondements de l'équipe entrepreneuriale, il s'en distingue par son échelle territoriale, sa diversité d'acteurs et sa gouvernance partagée, ce qui en fait une équipe entrepreneuriale territorialisée, où la coopération multi-acteurs remplace l'engagement individualisé traditionnel. Cette approche en fait un collectif stratégique porté par une vision entrepreneuriale et sociale. La définition proposée ne vise pas à figer le statut de membre du PTCE NOLA, mais à offrir un cadre analytique permettant aux acteurs eux-mêmes de mieux se positionner et structurer leur engagement. Elle constitue ainsi une contribution utile tant pour les praticiens que pour les chercheurs, en proposant un référentiel applicable à d'autres PTCE confrontés aux mêmes enjeux de pérennisation et de gouvernance.

Ainsi, nous nous sommes attachées à comprendre les mécanismes de structuration du PTCE NOLA afin de clarifier ce que signifie être « membre » de cette dynamique coopérative territoriale. Face à la diversité des parties prenantes, des partenaires, des acteurs impliqués et des bénéficiaires, la littérature sur les PTCE ne permettait pas de tracer une frontière nette entre ces catégories. Le chapitre propose ainsi de distinguer, à partir d'un cadre théorique issu des sciences humaines et sociales, les notions de partie prenante, acteur, partenaire et membre (5.1). En nous appuyant sur un travail de cartographie participative, nous avons mobilisé 16 cartes d'acteurs réalisées auprès d'administrateurs, salariés et directeurs du PTCE permettant de révéler la prépondérance des structures de l'insertion par l'activité économique parmi une certaine diversité d'acteurs et de structures : privées, publiques et dont la recherche est finalement l'une des moins représentée.

Ce travail révèle ainsi une grande diversité d'acteurs (140 structures), bien plus importante que celle identifiée auparavant, ou lors de nos entretiens exploratoires. La dynamique du PTCE repose cependant sur un noyau dur, stable et structurant, organisé autour d'une gouvernance distribuée et d'un leadership partagé, incarné notamment par la Coopérative IDEAL, Accès-Réagis, et la Recyclerie Nord Atlantique, elles-mêmes constituées en Unité Economique et Sociale (5.2).

Le chapitre met aussi en lumière l'influence de l'histoire militante et rurale du territoire, à travers des figures telles que Bernard Lambert et Pierre Bourges, qui nourrissent encore aujourd'hui l'esprit de coopération, de solidarité et d'engagement politique propre au PTCE. Cet héritage infuse des valeurs communes, des émotions positives et une vision ancrée dans la transformation sociale, bien que parfois implicite (5.3).

Face à la versatilité de certains acteurs et au flou persistant entourant la définition de ce qu'est un « membre » du PTCE, le chapitre propose de dépasser les approches floues ou purement déclaratives. Il s'agit de stabiliser le périmètre de la coopération, pour en assurer la lisibilité, la pérennité et la capacité d'action collective (5.4).

Encadré 10 : Proposition de définition du membre du PTCE NOLA

Le chapitre aboutit à une définition intégrative et pragmatique du membre du PTCE NOLA, pensé comme une équipe entrepreneuriale territorialisée. Inspirée du concept d'équipe entrepreneuriale (Chabaud & Condor, 2013), cette définition met en avant les critères suivants :

- Adhésion volontaire au cadre coopératif, sans contrainte extérieure.
- Implication active dans la gouvernance partagée, notamment à travers la Commission Animation.
- Participation régulière à des projets concrets et mutualisés portés par le PTCE.
- Autonomie financière de l'organisation.
- Contribution (financière, immobilière, technique) au modèle économique du PTCE.
- Partage d'une vision collective de transformation territoriale.

Source : production par l'autrice

Le membre n'est pas un simple utilisateur de services ni un sociétaire passif de la Coopérative IDEAL, mais un acteur stratégique, co-responsable de la dynamique collective du PTCE. Il participe ainsi à une communauté d'acteur et d'action. Cette définition permet de distinguer clairement les membres engagés des partenaires ou contributeurs occasionnels, tout en offrant un outil d'analyse applicable à d'autres PTCE confrontés aux mêmes enjeux de gouvernance, d'ouverture et de structuration.

Cette définition opérationnelle constitue une base précieuse pour aborder les enjeux qui suivent. Le chapitre 6 approfondira ainsi la question de la légitimité du PTCE en tant qu'acteur du développement territorial. Le chapitre 7 se penchera sur les défis de gouvernance, tandis que le chapitre 8 analysera les enjeux économiques auxquels la dynamique coopérative est confrontée. Ces prochaines étapes viendront compléter l'analyse en éclairant les conditions politiques, organisationnelles et financières de pérennisation du PTCE.

CHAPITRE 6 : PTCE NOLA, de la reconnaissance à une réalité territorialisée

Dans quelle mesure le PTCE NOLA a-t-il, depuis sa reconnaissance en 2014, transformé l'ambition collective revendiquée par ses fondateurs en réalité territorialisée ?

Le chapitre 6 ambitionne d'approfondir tout d'abord la question de la légitimité du PTCE NOLA en tant qu'acteur du développement territorial, en examinant le rôle des espaces structurants de la coopération que sont les tiers-lieux la Ferme de l'Abbatiale et le Point du Jour, les tensions dans ses relations avec les collectivités, et les défis d'acculturation et de plaidoyer pour l'économie sociale et solidaire.

L'empreinte historique contribue aujourd'hui à façonner les dispositions territoriales à coopérer. Comme le soulignent Demoustier et Itçaina (2018, p17), « *les porteurs du PTCE mobilisent la mémoire sur la genèse de la coopération (luttes sociales, économie sociale, concertation et coopérations territoriales)* ». Ce recours à l'héritage du territoire illustre le rôle de la mémoire collective dans les dynamiques coopératives contemporaines. Cependant, cet ancrage historique, bien qu'il ait favorisé la densité des initiatives ESS dans le nord-ouest de la Loire Atlantique (CRESS Pays de Loire & Cooperative IDEAL, 2014), peut également limiter l'émergence de nouvelles formes de coopération si les acteurs peinent à renouveler leurs pratiques et à s'affranchir des schémas traditionnels. Par exemple, certaines associations historiquement implantées peuvent privilégier – consciemment ou non – un modèle de gouvernance fermé, centré sur un petit noyau de bénévoles, présidé par une même personne sur plusieurs années voire décennies, rendant difficile l'accueil de nouveaux partenaires ou de jeunes initiatives.

De même, les habitudes de travail en silo – chaque structure développant ses projets indépendamment – peuvent ralentir la mutualisation des ressources ou la co-construction de projets inter-associatifs. Nous avons pu l'observer à l'occasion du Village des Initiatives Locales 2022, où les difficultés à fédérer un comité de pilotage local étaient d'autant plus grandes que les liens entre structures ESS s'avéraient faibles, malgré leur proximité territoriale (commune de moins de 10 000 habitants). Dans un contexte de désengagement du soutien à de multiples branches de l'ESS : le budget 2025 de l'Etat prévoit une baisse du soutien à l'insertion par l'activité économique à hauteur de 50 millions d'euros, et de 30 millions d'euros sur les fonds de la formation dédié au parcours d'insertion (PIC IAE) (JO Sénat, 2025), la Région Pays de Loire : annonce entre 75% et 100% de baisse des subvention régionales allouées à la culture, l'égalité femme-homme, le sport et les loisirs, impactant par exemple les missions locales dès 2025. Une pression financière déjà en action au niveau des départements et des communes : -5 millions d'euros pour l'inclusion en Loire Atlantique en 2023 et la suppression des bonifications versées aux employeurs, une conséquence directe pour les structures de l'IAE (Galleau, 2024). Pour le président de la Région Auvergne Rhône-Alpes, le retrait du soutien public à l'ESS se justifie au titre que celui-ci porte des structures « redondantes et inefficaces », alors qu'en 2016 le même homme souhaitait « faire d'Auvergne Rhône-Alpes un territoire exemplaire pour l'ESS » (Abhervé, 2025). Assiste-t-on à un rejet,

voire une forme de *backlash*[16] des pouvoirs publics à l'égard de l'ESS ? Ce constat du désengagement qui rapproche d'ores et déjà de nombreuses organisations – notamment associatives – d'un horizon funeste, pose l'enjeu de la (re)légitimation des acteurs de la coopération sur les territoires. Aussi, nous tenterons dans ce chapitre d'exposer les enjeux et conditions de l'exercice de cette légitimité par le PTCE NOLA sur son territoire.

[16] Nous empruntons cette expression aux études de genre où le terme *backlash,* ou *retour de bâton,* désigne certaines réactions politiques conservatrices et coercitives allant à l'encontre des transformations sociales ou politiques progressistes (en l'occurrence, les actions en faveur de l'égalité femme-homme) (Mansbridge & Shames, 2012).

6.1. Construire la légitimité territoriale du PTCE : un processus en tension

De nos lectures, nous avions conclu lors du Chapitre 3 que **le territoire est un moyen de structurer l'espace en élaborant des solutions partielles pour résoudre des problèmes collectifs.** L'analyse du développement territorial sous l'angle de la légitimité des acteurs suppose ici d'interroger les dynamiques de coopération et les formes d'ancrage institutionnel qui permettent à un PTCE de s'affirmer comme une référence reconnue sur son territoire. La légitimité ne saurait être simplement décrétée par une autorité externe – nous entendrons d'ailleurs régulièrement la formulation erronée « *labellisation PTCE* » pour les lauréats de l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) financier des PTCE. Or, les PTCE ne bénéficient d'aucun label officiel et restent, en tant qu'initiatives ancrées dans une dynamique territoriale dite « *bottom-up* », libres de se revendiquer eux-mêmes comme tels. Ainsi, selon nous, leur légitimité à long terme sur le territoire semble devoir reposer sur deux dynamiques complémentaires : d'une part, un processus continu d'interactions entre les parties prenantes, et d'autre part, une consolidation progressive de leur modèle de financement. Ces deux mouvements mobilisent les concepts de proximité organisée (Minetto, 2021) et d'innovation territoriale (Torre, 2014), en tant que leviers structurants de la coopération locale.

Contextualiser le territoire du PTCE NOLA

Rappelons-le, le PTCE que nous analysons se définit d'abord par son territoire : Nord-Ouest Loire-Atlantique (NOLA). Il est donc essentiel en premier lieu de questionner ce périmètre géographique pour contextualiser notre sujet sur son (r)apport au territoire.

C'est dans cette perspective que nous avons réalisé une cartographie détaillée du PTCE NOLA, en mobilisant les données internes des structures définies comme membres dans le chapitre précédent afin d'obtenir une représentation précise des dynamiques de coopération associées au PTCE sur le territoire. Cette démarche a reposé sur l'analyse de plus de 800 occurrences anonymisées issues des bases de données disponibles sur le serveur de la coopérative IDEAL, qui héberge la majorité des membres du PTCE. Nous avons ainsi pu géolocaliser les acteurs (adhérents, sociétaires, bénévoles, salariés, clients) selon leur commune d'implantation, permettant d'identifier les zones de forte concentration des populations concernées et les territoires moins touchés. L'enjeu de cette cartographie est double : apporter un cadre analytique objectif aux dynamiques de coopération tout en offrant un outil opérationnel aux acteurs du PTCE pour mieux structurer leur ancrage territorial. L'illustration qui suit donne à voir ces résultats, en mettant en lumière les espaces de coopération les plus denses au regard des spécificités géographiques du territoire.

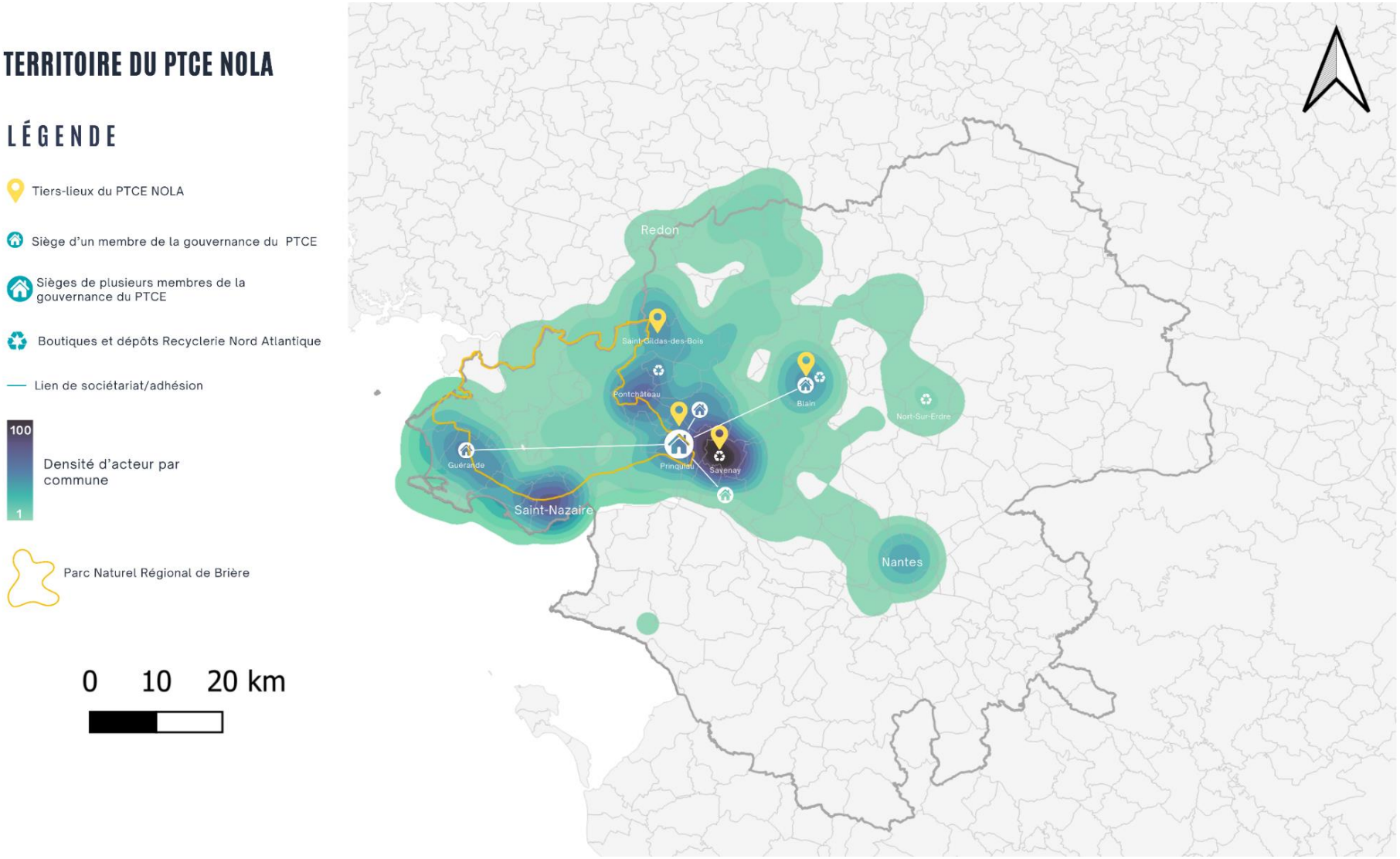


Figure 8: Cartographie du PTCE NOLA

Source : Production par l'autrice

Cette cartographie nous permet de préciser le périmètre et l'influence du PTCE à travers ses membres actifs. Tout d'abord, nous pouvons constater l'effet de la topographie sur la répartition de notre échantillon situé au nord de la Loire. A l'ouest la façade atlantique marque une extrémité du territoire, avec une densité relativement forte sur les agglomérations de Saint-Nazaire et Guérande. La CARENE (Saint-Nazaire) constitue un pôle industriel majeur, avec une forte concentration d'emplois dans l'industrie navale (Chantiers de l'Atlantique) et l'aéronautique (Airbus à Montoir-de-Bretagne). Jusqu'en 2022 le cluster « Be my port » associait d'ailleurs les acteurs locaux de l'industrie maritime locale. Une coopération locale avec des protagonistes industriels et issus de l'économie marchande qui rencontre elle aussi une certaine fragilité du fait de la disparition de ce cluster. Sur notre carte, La densité observée à l'ouest entre Saint-Nazaire et Guérande s'explique notamment par l'attractivité de l'agglomération Nazairienne, plus densément peuplée et abritant par conséquent un nombre important d'individus impliqués dans les organisations du PTCE.

Au sud, le fleuve est un élément constitutif de la frontière méridionale et pour cause, à l'exception du pont de Saint-Nazaire et du bac de Couëron, celui-ci est infranchissable et participe donc à délimiter le PTCE d'une manière franche bien qu'un lien historique de coopération existe au sud Loire avec le Pays de Retz, et notamment l'association Inseretz qui jusqu'en 2022 s'est impliquée à la coopérative à travers son organisme de formation et le dispositif dédiés au 18-25ans Itinéraire Jeunes (co-porté avec ACCES-REAGIS, AIRE et Inseretz). Toutefois, si Inseretz et son aire d'influence n'apparaissent pas sur notre cartographie, c'est bien au regard de la définition de membre de PTCE, car l'association est certes administratrice de la Coopérative mais non impliquée dans sa Commission Animation. Un choix qui révèle les limites de notre définition du membre qui, selon les praticiens, pourrait être légitimement débattu au regard des actions communes portées et l'historicité des liens.

A l'est le pôle semble étendre son influence autour de deux axes de mobilités majeurs : les routes européennes E60 (Nantes - Saint-Nazaire) et E3 (Nantes-Rennes) et les lignes TER associées. Ces axes expliquent notamment la présence de nombreux acteurs sur les secteurs de Blain et Nantes, illustrant l'attractivité de la métropole nantaise pour l'activité du PTCE. En outre, des espaces périurbains comme Savenay et Blain connaissent une croissance continue sous l'effet de la périurbanisation nantaise et nazairienne.

Au nord, la répartition des acteurs indique une certaine porosité le long de la frontière partagée entre la Loire-Atlantique, le Morbihan et l'Ile et Vilaine avec une influence significative de l'agglomération de Redon. Le cas de Redon Agglomération est singulier car cette EPCI traverse trois départements et deux régions avec des politiques publiques différentes. Une élue concernée témoigne ainsi que la coopération territoriale ne se limite pas aux frontières administratives, mais repose sur des interactions dynamiques et une gouvernance adaptée à cette spécificité : « *On fait partie de Redon Agglomération qui est sur trois départements, deux régions. Donc quand on parle de coopération, on est vraiment dedans, avec des politiques très différentes d'un département à l'autre, des politiques régionales encore plus différentes* » (P22).

Au centre, nous retrouvons les territoires plus ruraux du Pays de Pontchâteau-Saint-Gildas-des-Bois, Estuaire et Sillon, et Pays de Blain Communauté qui conservent une économie fondée sur l'agriculture, l'ESS et des formes de mutualisation héritées du monde paysan. Nous constatons d'ailleurs que les liens de gouvernance se concentrent vers l'épicentre du territoire dans la zone de Prinquiau-Campbon-Savenay, où l'on retrouve les sièges sociaux de IDEAL, ACCES-REAGIS, RNA et la direction du centre de la Ducherais des

PEP44 49, entre autres. Pour les acteurs, cette concentration est le fruit de l'histoire de la Coop IDEAL, car « *historiquement, le territoire de la Coop IDEAL il va jusqu'à la CCEG, et c'est aussi le territoire du PTCE. Mais il est plus centré sur Savenay, Pontchâteau et la Brière* » (D7). Cette concentration conforte donc la légitimité du PTCE NOLA de se réclamer du Nord-Ouest de la Loire-Atlantique tout en soulevant certains enjeux de concentration et d'équilibre entre les territoires couverts par l'action du PTCE, pour que celui-ci résiste au risque « *se faire instrumentaliser par un sociétaire* » (A9).

Le marais au cœur de la dynamique de coopération ?

Nous constatons donc une diversité sur le territoire du PTCE qui entraîne une fragmentation sociale et économique, notamment en termes de revenus et d'accès aux services, ce qui se traduit par une répartition inégale des emplois de l'ESS : leur part est faible dans le Sud-Estuaire, moyenne à CAP Atlantique et la CARENE, mais nettement plus élevée dans les EPCI les plus ruraux, cœur du PTCE NOLA (Féniès-Dupont & Teyssier, 2022). Cette spécificité géographique confirme le rôle structurant de l'ESS dans les territoires éloignés des grands pôles économiques. En outre les partenariats locaux, du fait de leur non-transférabilité, constituent le fondement même de l'ancrage territorial (Bioteau et al., 2015), signifiant que les coopérations développées dans le PTCE NOLA s'appuient sur des solidarités préexistantes et des liens historiques qui ne peuvent être reproduits ailleurs sans tenir compte du contexte local. Les témoignages d'acteurs confirment cette analyse, en insistant sur le rôle de l'histoire et des solidarités rurales dans la structuration des coopérations. L'exemple de la Ducherais à Campbon met en avant l'impact de la présence historique d'un orphelinat en milieu rural, qui a contribué à façonner un esprit de solidarité locale toujours présent aujourd'hui : « *Ça a forcément une incidence sur la vie des gens qui sont autour. Et le côté campagne, de réseaux de paysans avec cette solidarité […] On est quand même sur des gens, y a encore des GAEC, des CUMA ou du prêt de matériel, des gens qui s'entraident* » d'après le directeur (D8). Le domaine de la Ducherais contribuera d'ailleurs à mobiliser les citoyens pour la préservation de ce patrimoine, qui a joué un rôle majeur dans la reconnaissance de la Coopérative IDEAL comme outil de mobilisation d'épargne solidaire à sa création[17].

À ce titre, la notion d'autochtonie, développée par Aunis (2016), offre un cadre d'analyse pertinent. Dans ses travaux, Aunis montre que l'autochtonie ne désigne pas seulement une ancienneté résidentielle ou une appartenance généalogique à un territoire, mais surtout une relation sensible, vécue et incarnée à un lieu, forgée par des pratiques quotidiennes, un attachement affectif, et une mémoire partagée. Le territoire est ainsi mis en récit par ceux qui s'y reconnaissent et s'y projettent (Aunis et al., 2016). L'autochtonie devient donc une ressource de légitimité dans les dynamiques locales, car elle permet à certains acteurs de se positionner comme « ayant voix au chapitre » dans les projets territoriaux, non en raison de leur statut, mais de leur relation intime au lieu. Dans ce cadre, coopérer devient un prolongement naturel d'un sentiment d'appartenance.

En outre, la cartographie nous donne une nouvelle clé de lecture du territoire dans son rapport à un élément majeur de la région, le marais de Brière. Situé au cœur du Parc Naturel Régional de Brière, les données de l'enquête montrent que le marais est un repère topographique et identitaire important pour les individus, qu'ils soient natifs de la région ou

[17] A l'occasion des 30ans de la Coopérative, nous avons construit une exposition retraçant l'histoire de la Coopérative sur la base d'archives, de témoignages et de nos recherches. Exposée pour la première fois à la Ducherais, l'exposition est désormais en résidence à la Moutonnière (cf annexe 8).

non. L'ancrage territorial du PTCE NOLA ne se limite pas à des logiques économiques ou administratives, mais il est aussi un espace vécu et d'appartenance pour les habitants. Un salarié illustre cette dimension identitaire du territoire en expliquant son attachement au Marais de Brière et à la ruralité comme éléments constitutifs de son identité : « *Sans territoire, on est rien. Il nous faut un territoire pour être quelqu'un […] Moi je suis quelqu'un de la campagne. Je suis fier d'être quelqu'un de la campagne et je suis fier d'être quelqu'un du marais de Brière* » (S2).

Un élu corrobore ce point de vue sur les habitants du marais de Brière « *pour ceux qui habitent depuis longtemps, ce sont des gens qui aiment profondément leur territoire, leur territoire, espace commun… Je ne sais pas quel est le bon terme, mais là où ils vivent, ils aiment. Et on partage l'amour de ce milieu* » (P18). Ce rapport affectif au territoire renforce la capacité des acteurs à coopérer localement, car il favorise un sentiment d'appartenance collective, comme en témoigne la directrice D20 « *moi je suis très territoire* ».

Cette approche fait écho à la notion de capital d'autochtonie, qui renvoie au statut de celui ou celle reconnu comme originaire du lieu, lui donnant accès à des ressources privilégiées – bien qu'il ou elle appartienne à la classe populaire : le coin à champignon, le bon médecin, les réseaux locaux (Retière, 2003). Ce concept permet notamment aux chercheurs d'interroger les (r)apports entre les acteurs et leur territoire. Il nous semble ici intéressant de considérer le poids que les acteurs se réclamant « d'ici », ont dans le processus de légitimation d'une action collective tel qu'un PTCE. De même, l'appartenance à une dynamique de coopération : tiers-lieux, PTCE, en tant qu'espace de sociabilité et de réseau, semble nourrir le capital d'autochtonie de ses membres. En effet, « *si l'ancienneté ne fait visiblement pas l'unicité des ressorts du sentiment d'appartenance à un espace géographique identifié comme local, l'implication dans les réseaux d'interdépendance locaux – qu'ils soient économiques, politiques, de solidarité ou amicaux – semble être un gage de reconnaissance de cet ancrage. C'est donc cette implication de soi au sein d'une communauté de relations sociales géographiquement localisées qui vient poser les frontières de la définition de l'espace local.* » (Aunis et al., 2016, p. 12).

D'ailleurs, c'est à travers cet attachement et l'ancrage des individus qui composent les organisations que le PTCE pourrait légitimer son action : les individus possèdent une « *expertise d'usage* », selon l'élue P22 « *on apprend plein de choses, mais on doit toujours rester dans le rôle d'écoute et de faire extrêmement attention à l'expertise d'usage que 29 élus ne peuvent pas avoir. On peut avoir une expertise d'usage parce qu'on est habitant de la commune, donc on peut comprendre que autour de chez soi, il y a telle ou telle problématique, mais l'expertise d'usage, elle est primordiale. On peut avoir un plan, on peut avoir des cabinets extérieurs qui viennent, qui vont vous dire c'est comme si, c'est comme ça. Sauf que l'ancien qui vient, qui vous dit cette prairie-là, elle est humide. Là, il n'y a rien et personne d'autre qui peut vous dire ça en fait. ».* Cela illustre et précise la notion d'ancrage territorial défendue par Demoustier (2010) qui souligne que l'une des caractéristiques majeures des organisations de l'ESS repose sur « *un sentiment d'appartenance et de confiance mutuelle* [entre les membres des organisations de l'ESS]*, marquées par l'histoire culturelle, politique et économique des territoires* » (Demoustier, 2010, p. 91).

Cette expertise d'usage, disons-aussi cette connaissance fine du « *ter-histoire* » (Jolivet, 2012), est un atout considérable pour le PTCE qui a le double défi de les identifier et les valoriser par l'action pour advenir sur son territoire. En définitive, le capital social, relationnel et d'autochtonie qui émerge du rapport entre le territoire et ses habitants est un facteur clé de

l'implantation et de la reconnaissance du PTCE NOLA en favorisant une coopération fondée sur des liens de confiance préexistants, bien au-delà des logiques administratives ou institutionnelles. Ainsi, si l'expertise est bien là, si l'ancrage est bien palpable, comment le PTCE peut-il pleinement rayonner à travers ses membres, alors que pour certains « *c'est pas clair, y a rien de concret. Ça veut dire quoi, 'on est dans le cadre du PTCE'… Moi, ça me fait dire : qui fait quoi ? Et je me dis que, si ça se trouve, personne ne sait. […] On m'a pas dit que ma structure en faisait partie particulièrement. Pour moi, la coopérative oui, mais ACCES - REAGIS, je vois pas à quel titre.* » (S6). Ce constat révèle une chose : les acteurs n'ont pas besoin du PTCE pour légitimer leur présence ou leur action sur le territoire. Mais qu'en est-il alors de la légitimité des organisations auxquelles ils appartiennent ?

6.2. Les tiers-lieux comme espaces structurants de la coopération inter-organisationnelle

Structurer une coopération territorialisée

Rappelons que le PTCE NOLA s'articule autour de deux axes d'intérêt local :

- Alimentation/agroécologie
- Réemploi/Economie circulaire

Ces axes ont été déterminés à l'aune de la réponse à l'appel au projet régional de soutien au PTCE en Pays de Loire en 2014. Porté par la Coop IDEAL, la réponse à cet appel à projet fait suite au diagnostic partagé de l'ESS qu'elle a réalisé aux côtés de la CRESS Pays de Loire, et les conseils de développement des communautés de communes du Pays de Blain, Pontchâteau Saint-Gildas, et Loire et Sillon (aujourd'hui Estuaire et Sillon). Le diagnostic révélait alors que l'ESS représentait 23% de l'emploi salarié sur ce territoire soit 150 000 emplois. C'est deux fois plus que le reste du département (CRESS Pays de Loire & Cooperative IDEAL, 2014). Le résultat, comme nous l'évoquions Chapitre 5, né d'un contexte socio-politique singulier. Ce diagnostic a ainsi permis aux administrateurs de la Coopérative IDEAL de se rendre compte de leur appartenance à un écosystème d'acteurs. De là, ils ont pu conscientiser le rapport entre la densité des liens coopératifs qu'ils avaient tissés sur ce territoire et la définition des PTCE inscrite dans la loi de l' ESS publiée la même année, et soutenue par une politique publique régionale volontariste en Pays de Loire.

La définition de ces axes correspond à une logique pragmatique des acteurs fondateurs du PTCE : c'est en s'appuyant sur des supports d'activité des Ateliers Chantiers d'Insertions et les partenariats coopératifs qu'ils ont été déterminés. Ainsi, la Ferme de l'Abbatiale à Saint-Gildas-des-Bois incarne notamment l'axe agroécologie/alimentation avec une variété d'acteurs impliqués « de la terre à l'assiette » sur ses 14 hectares d'exploitation loués à la Congrégation des Sœurs de Saint-Gildas par ACCES-REAGIS depuis 2005. Nous proposons de synthétiser les différentes activités classées par fonction (production, vente, animation, formation et recherche) qui sont expérimentées sur le lieu et des interactions qui sont générées entre les parties-prenantes.

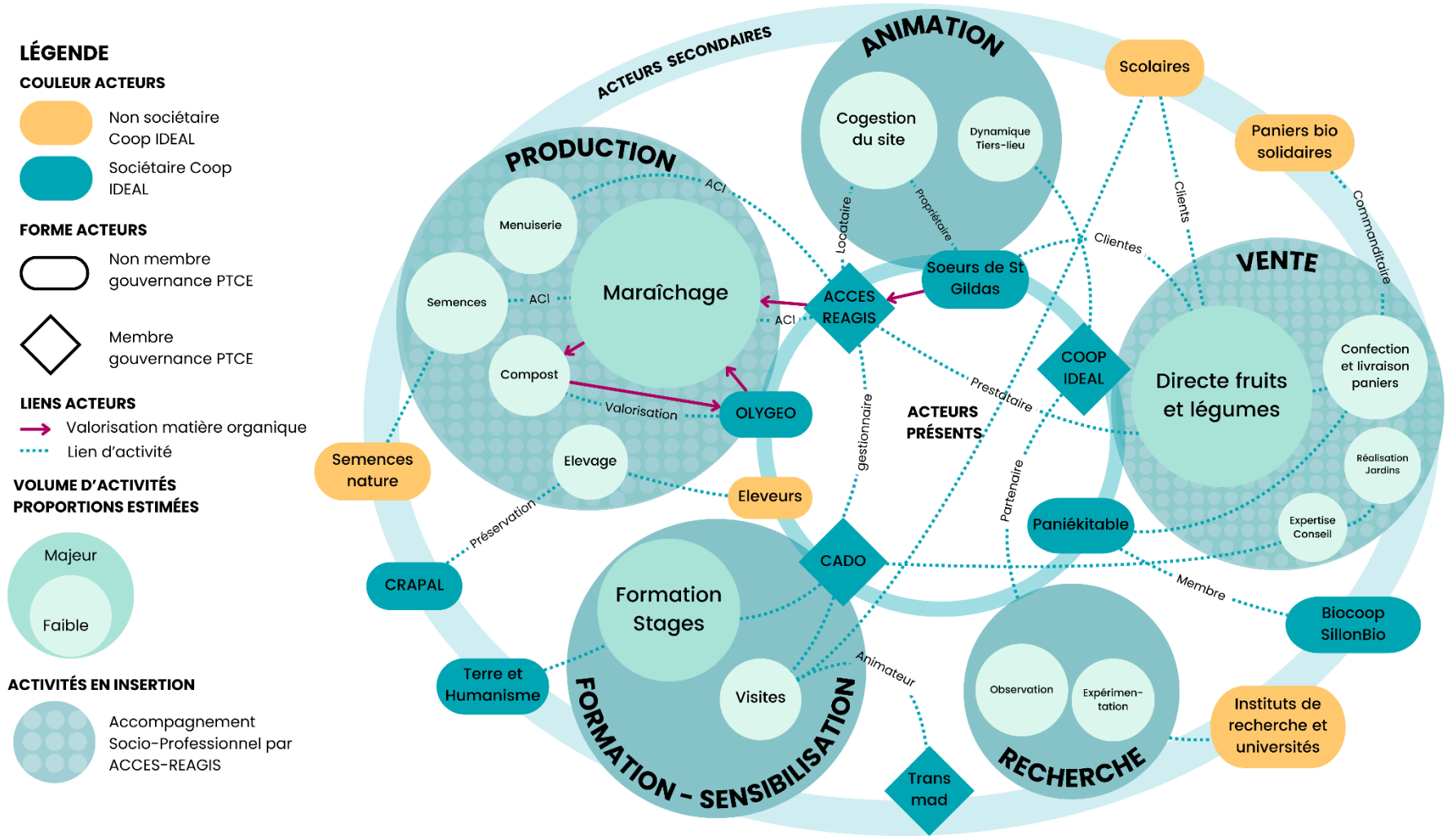


Figure 9 : Schéma des dynamiques de coopération du site de la Ferme de l'Abbatiale par fonction des activités réalisées

Source : construction par l'autrice

Ce schéma nous permet de visualiser comment près de la moitié des membres de la gouvernance du PTCE NOLA est impliqué sur la Ferme de l'Abbatiale. Une implication que l'on retrouve d'ailleurs sur un deuxième lieu, le Point du Jour à Savenay. Celui-ci, construit sur d'anciennes terres agricoles, est acquis par une SCI (société civile immobilière) éponyme en 1998 et qui compte (entre autres) parmi ses associés : Coop IDEAL et ACCES-REAGIS. Il porte en outre les activités de l'axe Réemploi/Economie circulaire avec une diversité d'acteurs renouvelée à travers le temps et les projets à l'instar de l'activité de réemploi de bois d'emballage initiée entre AIRBUS, ACCES-REAGIS et l'entreprise BOIS PLUS (sociétaire de la Coop IDEAL) de 1998 à 2010, et de la mise en place de l'activité de support d'insertion Recyclerie Nord Atlantique en 2011 avec la création de la boutique « Le Bazard citoyen » évoquée précédemment. Comme la Ferme de l'Abbatiale, ce lieu mobilise à travers le temps une diversité d'acteurs qui l'utilisent pour développer des projets, souvent en coopérations bilatérales autour d'ACCES-REAGIS : AIRE pour la Recyclerie Nord Atlantique (entrée au capital de la SCI en 2023 et sociétaire d'IDEAL), PME : Bois Plus pour le réemploi et la vente de bois (a été au capital de la SCI et est sociétaire d'IDEAL), Olygéo pour une végèterie (sociétaire d'IDEAL et partenaire de la Ferme de l'Abbatiale), ONG Mutualiste Sans Frontière pour une plateforme de réemploi de matériel médical (gérée par le Groupe VYV qui est entré au capital de la SCI en 2023), startup Promus Box pour un projet d'alimentation (actif entre 2019 et 2020), Les Halles Bio Solidaires pour du conditionnement et de la vente en semi-gros de légumes bios (nées du partenariat entre ACCES-REAGIS et le groupement de producteurs Bio Loire océan – aussi actifs sur la Ferme de l'Abbatiale), coop IDEAL pour de l'animation et de la sensibilisation. L'espace du Point du Jour bénéficie de 2020 à 2023 du dispositif de soutien aux Tiers-lieux Fabrique des Territoires pour la préfiguration et l'animation d'un espace collaboratif au sein des bâtiments. Ce soutien permet en outre de financer le poste d'animation porté par la Coop IDEAL, de prospecter des futures parties-prenantes locales, de produire du contenu pédagogique et d'accompagner la restructuration du site dans le cadre des travaux de réhabilitation de la boutique. Une animation dans et hors les murs d'un espace d'expérimentation et structurant pour la dynamique PTCE.

Un troisième lieu, la Moutonnière à Prinquiau, siège de la Coopérative IDEAL et d'autres acteurs (ACCES-REAGIS, CRAPAL, Paniékitable, Recyclerie Nord Atlantique, SCI Point du Jour, Sol'em, Horizon Vertical), est un espace de travail partagé qui centralise et abrite les activités transversales du PTCE (gouvernance, services mutualisés, organisme de formation, épargne solidaire et recherche et développement).

Enfin, un quatrième lieu – le Pôle Consom'Acteur à Blain – également centré sur l'axe du réemploi et de l'économie circulaire (recyclerie et éco-construction), était en phase de préfiguration durant le temps de notre recherche. C'est pourquoi nous l'avons intégré à la cartographie générale, sans l'étudier en tant que tel, en raison de son contexte d'émergence. Il a ouvert ses portes au printemps 2025. À ce titre, son étude aurait pu offrir un éclairage pertinent sur les modalités d'intégration progressive au sein du PTCE, en mettant en perspective les différentes temporalités d'ancrage et de coopération des tiers-lieux impliqués dans la dynamique territoriale.

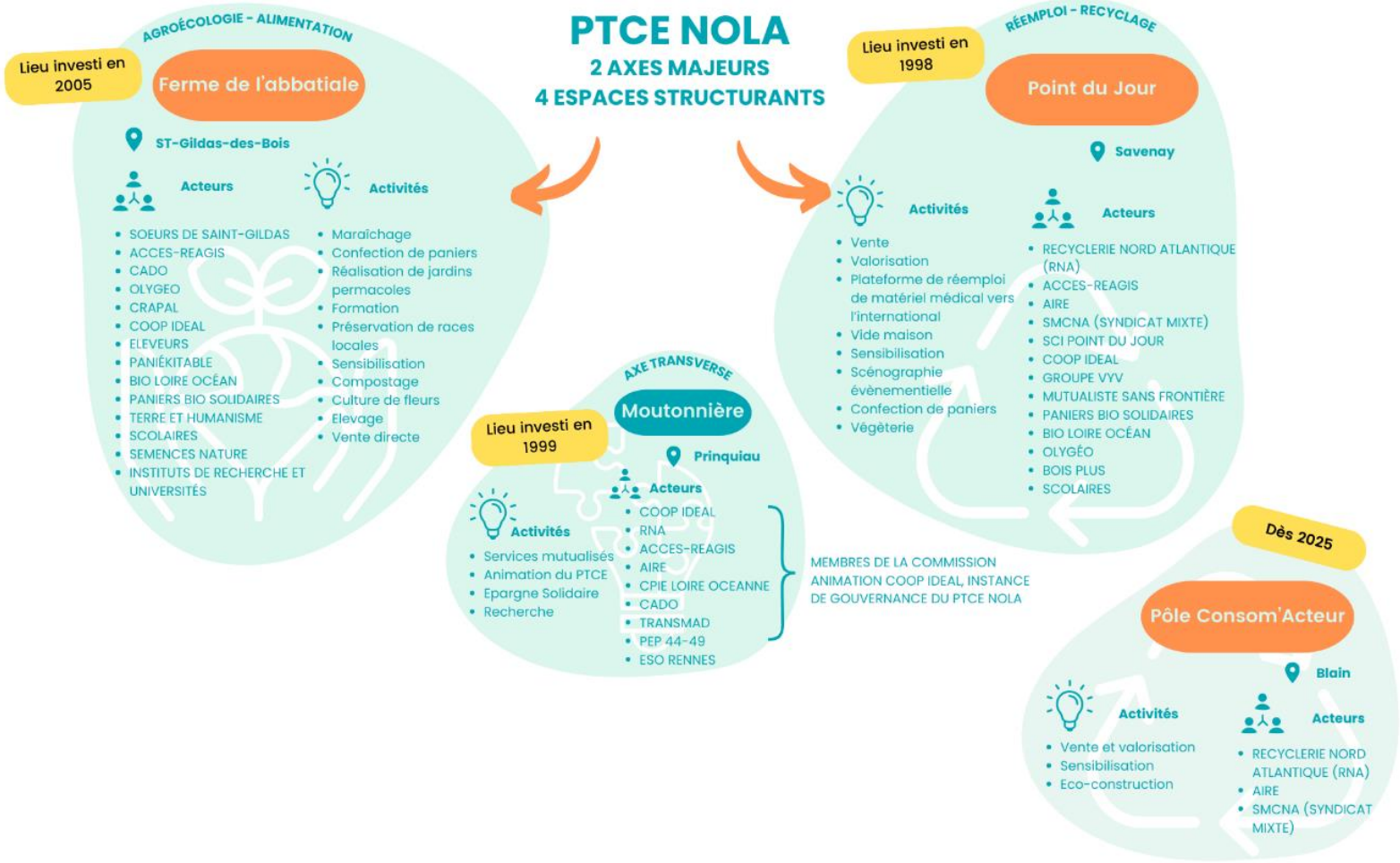


Figure 10 : L'architecture du PTCE NOLA et ses tiers-lieux en 2024

Source : Construction par l'autrice

Certains acteurs insistent sur la nécessité de disposer d'espaces physiques pour concrétiser les interactions et favoriser une coopération qui dépasse le simple formalisme des conventions et accords institutionnels. Ainsi, un membre fondateur du PTCE rappelle que « *la coopération a lieu ici au siège, parce que beaucoup de choses s'y croisent. Elle se passe aussi dans les tiers-lieux comme la Ferme de l'Abbatiale, au Point du Jour, dans les actions de formation. […] Il faut des lieux physiques, des moments où les gens se retrouvent et partagent des choses. Le partage d'activités permet, au-delà d'un papier ou d'une convention, de faire vivre les coopérations* » (D5). Ce constat fait écho aux travaux de Dardel (1952) sur la géographicité des relations, selon lesquels un territoire ne se définit pas uniquement par des frontières administratives, mais prend forme à travers les pratiques de coopération et de solidarité qui s'y déploient. De manière plus pragmatique, les espaces tels que la Moutonnière ou la Ferme de l'Abbatiale jouent un rôle clé dans cette matérialisation de la coopération, permettant aux acteurs de développer des synergies autour d'une action commune et surtout de la faire durer dans le temps « *C'est un lieu facilitant, un lieu de rencontre, de faire ensemble et de partager. Ça crée du commun, ça fait exister l'action. Partager une vision sans action, ça ne vit pas. C'est parce qu'on partage l'action que ça dure* » (D5).

Cela renvoie à la distinction mobilisée par Dameron (2004) et Urasadettan, Glémain et Amintas (2018) entre la coopération (cum-operare, « oeuvrer ensemble ») de la collaboration (cum-laborare, « travailler avec »), qui semble indiquer dans notre cas que ces espaces sont d'abord le support de collaborations. Ces collaborations répétées, protéiformes sur des sites bien définis sont le terreau de l'expérimentation propice au renforcement des mécanismes de coordination entre les acteurs. En outre, nous remarquons qu'elles se matérialisent sous la forme d'actions concrètes : échanges de ressources (matérielles, humaines, culturelles). Par exemple en 2025, ACCES-REAGIS et IDEAL aident l'association campbonnaise Amazonia à organiser l'accueil d'une délégation du peuple Ashaninka[18] avec une matinée de visite autour de l'agroécologie et l'agroforesterie à la Ferme de l'Abbatiale. Les structures du PTCE mobilisent deux administrateurs, deux directrices, deux salariés permanents et deux salariés polyvalents sur une demi-journée qui ne fera l'objet d'aucune compensation ou prestation financière. Cette action, organisée spontanément (sans faire l'objet d'une approbation formelle des gouvernances), permettra néanmoins deux choses : la découverte du lieu par les journalistes de France TV souhaitant dédier un reportage à la Ferme de l'Abbatiale, et une alliance renforcée entre les organisations impliquées. L'anecdote précédente témoigne de l'équation en jeu pour la coopération :

- Le capital d'autochtonie des individus facilite « *l'aller vers* » entre membres des organisations.
- L'espace structurant, le tiers-lieu, propose un espace d'accueil et d'expérimentation.
- L'agilité de mobilisation dans les organisations (des salariés aux bénévoles) permet de transmettre et valoriser les compétences utiles.
- L'alliance transforme les liens faibles en liens forts en nourrissant la confiance et la réciprocité des bénéfices de l'action (le don / contre-don Maussien).

[18] Retrouvez le reportage de cette visite : https://france3-regions.francetvinfo.fr/pays-de-la-loire/loire-atlantique/nantes/ceux-qui-pensent-que-la-nature-ne-peut-etre-detruite-se-trompent-deux-representants-d-un-peuple-indigene-d-amazonie-alertent-sur-les-dangers-de-la-deforestation-3137065.html

Ainsi, nous observons le rôle essentiel de la collaboration qui est une condition sine-qua-none d'une dynamique de coopération vivante, ancrée et pragmatique. Sur le long terme, dans un tiers-lieu réunissant plusieurs structures autonomes, la question de la gouvernance partagée devient un enjeu central pour comprendre comment le PTCE cherche à structurer et intégrer ces espaces dans son dispositif global. Autrement dit, il s'agit d'explorer les articulations entre la gouvernance des tiers-lieux et celle du PTCE afin de saisir les jeux d'acteurs à l'œuvre dans la coopération territoriale, ainsi que leurs effets concrets sur le territoire. Ce sera l'objet du chapitre suivant.

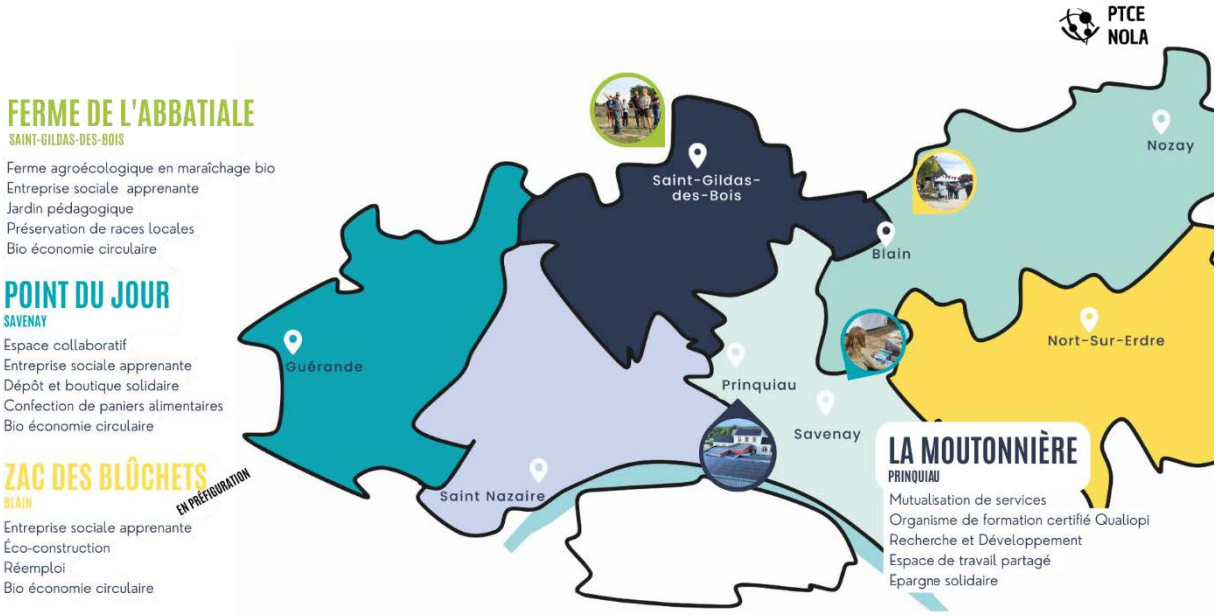


Figure 11: Carte des tiers-lieux du PTCE NOLA 2023

Source : production par l'autrice



En outre, nous avons pu constater que ces espaces sont les supports d'accueil de divers évènements marquants du PTCE, à l'instar du Village des Initiatives Locales (VIL)[19] (en 2020, 2022 et 2024) et de visites apprenantes régionales et nationales sur les PTCE (2021 et 2023). Le VIL est un évènement qui a été organisé pour la première fois en 2014 à Campbon à l'initiative des partenaires ayant participé au diagnostic de l'ESS. Le 29 novembre 2014 à la salle de la Préverie, une journée entière est ainsi consacrée à la promotion de l'ESS et de ses acteurs locaux auprès du grand public. Elle est aussi pensée dans un esprit de mise en dialogue des élus du territoire et des entreprises locales, notamment autour des questions de partenariat et de coopération entre trois types d'acteurs clés pour le développement de l'emploi : les structures de l'ESS, les entreprises et les collectivités. Cette première journée marquera pour ses organisateurs la naissance du PTCE NOLA : la mobilisation par et pour les acteurs du territoire de leur liens coopératifs pour démontrer leur rôle et leur effet.

Après cette première édition en 2014, le VIL s'est décliné sous la forme d'une manifestation protéiforme (ateliers, débats, conférences, spectacles, visites…), à destination d'un public diversifié (scolaires, professionnels, grand public, institutions) sur 4 à 5 jours à la fin du mois de septembre :

- 2020 sur le thème de l'eau, l'agroécologie et l'alimentation, où la journée festive s'est déroulée sur le site de la Ferme de l'Abbatiale.
- 2022 sur le thème de la transition écologique et sociale, où la journée festive a été accueillie sur le site préfigurant du Pôle Consom'Acteur à Blain
- 2024 sur le thème de la jeunesse et coopération où des visites et ateliers ont été organisées sur les sites de la Ferme de l'Abbatiale, le Point du Jour et la Ducherais.

En grande partie auto-financé par la coopérative IDEAL à hauteur de 10 000€ (quelques exceptions faites de parrainages privés lors des deux premières éditions), le VIL rassemble en moyenne 400 participants par édition. Celles-ci sont conçues en coopération au sein de la Commission Animation et coordonnées par le poste d'animation territoriale de la Coop IDEAL. Nous avons personnellement participé à l'élaboration et l'animation des éditions 2022 et y avons partagé notre travail de recherche (conférence à la médiathèque de Bouvron : « *Coopérer : l'engrais des campagnes* ![20]») et 2024 (conférence au Domaine de la Ducherais « *Coopérer en temps de crise, quel avenir ?* »).

[19] Retrouvez les programmations des éditions du VIL sur : www.coop-ideal.org/business/village-des-initiatives-locales/ et https://www.coop-ideal.org/village-initiatives-locales-jour-j-approche/

[20] https://www.francebleu.fr/emissions/fier-de/loire-ocean/mutualisez-vos-efforts-a-la-campagne-a-blain-avec-la-coop-idealcar-ses-recehrches-la-mene



Figure 12 : Affiches des VIL 2020, 2022, 2024

Source : Coopérative IDEAL

Ainsi, ces évènements s'appuient notamment sur les espaces tiers-lieux pour proposer des animations, temps festifs et débats où citoyens, praticiens et élus locaux peuvent échanger sur des thématiques clés et d'intérêt local pour la transition du territoire (habitat, alimentation, engagement, santé…). C'est l'exemple du débat organisé sur le futur pôle Consom'Acteur à Blain en 2022 où une cinquantaine de personnes ont assisté à la table ronde composée d'élus, d'entreprises et de structures d'insertion : « *Les biodéchets, une ressource pour la Terre* ». L'édition 2024 à quant-à-elle mobilisé 180 jeunes au total : parties-prenantes de l'organisation et de la tenue de la journée festive (missions locales, association loisir jeunesse, junior association, scolaires) dont la moitié sur la visite de la Ferme de l'Abbatiale « *De l'assiette à la terre et vice-versa* » co-animée par l'Ecole de la Ruche Bleue de Saint-Gildas et l'association ACCES-REAGIS.

Ainsi le VIL apparaît, en tant qu'évènement, comme un véritable ensemblier pour les acteurs du territoire, l'occasion de petites victoires de la coopération. Il est avant tout un outil d'animation au service des coopérations et de la visibilité de l'action des membres du PTCE aux yeux du grand public, mais aussi de ses partenaires : entreprises et collectivités. D7 souligne par exemple que « *le seul vrai symbole des coopérations, c'est l'animation territoriale et c'est le VIL* », insistant ainsi sur le rôle central de la structuration de l'animation par la Coop IDEAL comme moteur d'une vision commune au-delà des intérêts économiques à travers des évènements fédérateurs.

Distinguer les rôles structurants entre PTCE et Tiers-lieux

La confrontation de ces observations avec l'enquête révèle cependant une tension sous-jacente dans l'articulation entre les tiers-lieux et le PTCE NOLA, soulignant une complémentarité évidente mais aussi des divergences de perception quant à leur rôle respectif dans la structuration de la coopération territoriale. Si les tiers-lieux sont fréquemment décrits comme des espaces concrets où la coopération prend forme, la Ferme de l'Abbatiale étant un exemple d'opérateur territorial (Glémain & Billaudeau, 2022), le PTCE apparaît davantage

comme un cadre stratégique qui impulse et coordonne cette dynamique à une échelle plus large, la rendant ainsi plus floue aux yeux des acteurs. Cette distinction est mise en avant par un directeur, qui souligne que « *le tiers-lieu, on est pas dans la même logique (que PTCE). Les mots ont un sens : le tiers-lieu, c'est un lieu où on va, à travers de l'animation au sens très basique, très éducation populaire du terme, faire se rencontrer des gens, porter des convictions et faire en sorte qu'au sein de ce tiers-lieu des organisations travaillent ensemble pour un objectif commun* » (D7).

Cette approche renvoie à la conception développée par Delannoy (2017), selon laquelle les tiers-lieux constituent les « *particules élémentaires de l'innovation sociale* », non seulement en tant qu'espaces de production mais aussi comme lieux de lien social et de structuration de nouvelles formes de coopération. Selon cette autrice de l'économie symbiotique : « *les tiers-lieux sont un exemple où l'on retrouve le respect des principes symbiotiques dans l'organisation à la fois des espaces, des moyens de production et des relations humaines. Ils attirent une grande diversité d'acteurs – on peut y trouver tous les métiers – et sont très performants dans l'innovation, le lien social et le soutien aux jeunes entreprises en création. Ces espaces ouverts à tous, où se mêlent production, rencontres et évènements, apparaissent comme « la particule élémentaire du nouveau paradigme de l'organisation socio-économique et le processus d'intelligence collective »* (Delannoy, 2017, p. 190) . Il y est question d'intelligence collective, de forme d'incubateurs. Mais, leur réalité est plus complexe. En effet, si en milieu urbain nous sommes en présence de tiers-lieux assimilés à ces centres d'affaires conviviaux liant production et lien social ; en milieux péri-urbain et rural, ces tiers-lieux « *coopératifs et solidaires* » sont plutôt de nature « *solidarité sociale* » et ne constituent pas nécessairement des espaces « *ouverts à tous* » - à l'exception d'évènements (Village des Intitiatives Locales, visites apprenantes), dans notre cas. En cela, nous pourrions rapprocher l'expérience des tiers-lieux du PTCE NOLA avec la notion émergente de tiers-lieux productifs. Nous avons en effet témoigné de cette expérience au colloque[21] Grenoblois « *Les tiers-lieux productifs, révélateurs d'un nouveau modèle économique local ?* » en mars 2024, qui interrogeait chercheurs et praticiens sur la dimension productive des tiers-lieux (là où il y a transformation, fabrication de matière : ateliers d'artisanat partagé, ferme multi acteurs et activité…), associées aux politiques publiques de soutien aux tiers-lieux « Fabrique des territoires » et « Manufactures de proximité ». À rebours d'une dynamique de création ex nihilo – où un collectif d'acteurs investit une friche industrielle sous bail précaire pour y implanter un tiers-lieu structuré dès l'origine autour d'une opportunité foncière (par exemple en combinant brasserie artisanale, espace de coworking, manifestations culturelles et point de vente de seconde main) – les tiers-lieux du PTCE NOLA se sont développés de manière progressive et pragmatique, sans revendiquer explicitement cette appellation, y compris aujourd'hui. Leur poly-activité s'est construite au fil des opportunités et des actions concrètes, selon une logique d'ajustement successif, concentrant ainsi le pouvoir d'impulsion et de développement autour du porteur initial, moteur des activités à visée productive.

Définir les espaces collaboratifs de NOLA comme tiers-lieux : une réalité nuancée

L'organisation de ces tiers-lieux dans le cadre du PTCE semble rencontrer des difficultés de reconnaissance et d'appropriation par les parties prenantes locales. Plusieurs témoignages

[21] Retrouvez le programme du colloque : https://eso.cnrs.fr/fr/actualites/22280/19742/1/les-tiers-lieux-productifs-revelateurs-dun-nouveau-modele-economique-local

font état d'un manque de lisibilité quant à leur rôle au sein du PTCE et d'une certaine méfiance quant à la gouvernance de ces espaces. Un directeur exprime ainsi la nécessité de sécuriser leur rôle en affirmant : « *Ce tiers-lieu, il faut le verrouiller avant qu'il nous échappe, le VIL c'est l'occasion de créer un rapprochement* » (D7). Cette déclaration met en lumière une dynamique ambivalente : les tiers-lieux sont perçus à la fois comme des espaces d'opportunité pour la coopération, et comme des objets nécessitant un cadrage institutionnel. Ce cadrage vise à éviter, d'une part, une fragmentation de la dynamique collective, et d'autre part, d'appropriation ou d'instrumentalisation par les collectivités, qui peuvent être tentées d'investir ces structures porteuses d'une forte connotation politique. Un élu partage d'ailleurs une vision idéalisée du tiers-lieux « *l'idée de tiers-lieux, c'est relativement vieux chez moi puisque j'ai toujours été attiré par des lieux ; ces endroits-là où c'est magique* » (P18). En l'occurrence, le désir de voir ce « lieu magique » naître sur son territoire n'a pourtant pas rencontré la proposition du PTCE NOLA d'accompagner cette démarche en proximité. Cette tentative de coopération non concrétisée, et que l'on retrouve sur d'autres initiatives de tiers-lieux locaux portés par des collectivités (au moins un autre projet porté par une collectivité du territoire du PTCE), est un exemple qui interroge sur la capacité du PTCE à trouver sa légitimité auprès des élus et fédérer autour de ces espaces, voire à en accompagner l'émergence pour les intégrer pleinement dans son dispositif d'animation territoriale.

Cette difficulté à établir une relation fluide entre PTCE et tiers-lieux s'explique en partie par une confusion encore persistante dans la définition même de ces espaces. Comme le souligne un partenaire, « *il existe aussi une certaine confusion entre les dynamiques des PTCE et celles des tiers-lieux. Ce lien est encore balbutiant* » (P15). Cette remarque rejoint les réflexions de Lévy (2003) sur la notion de « site » en tant que lieu doté d'un potentiel de structuration territoriale, qui n'est pas encore pleinement actualisé. Les tiers-lieux se situeraient ainsi dans un entre-deux : ils sont des espaces porteurs d'une dynamique de coopération, mais leur intégration dans une logique de PTCE demeure inachevée et hétérogène selon les territoires et les acteurs impliqués.

Ainsi, la coopération ne saurait se limiter à des intentions ou des stratégies, elle suppose une appropriation collective effective de ces espaces par les acteurs locaux. Aujourd'hui, la forte centralisation autour des Ateliers et Chantiers d'Insertion sur les entreprises sociales ACCES-REAGIS et AIRE sur lesquels ont été construits les dynamiques multi-acteurs de NOLA, permet à ces espaces collaboratifs de se développer chemin faisant. Mais comme le souligne P14, « *il faut un cadre propice. Le cadre propice il est facilité par des espaces d'échanges, de rencontres, d'interconnaissance […] Officiellement il y aurait trois tiers-lieux au PTCE NOLA. La Moutonnière pour moi c'est d'abord des bureaux et un lieu où il y avait des véhicules. Après, j'ai aussi vu la salle de formation, la distribution des paniers, le solaire. Et après donc, le point du jour à Savenay, que j'ai découvert finalement assez récemment, qui pour moi est un tiers-lieu en devenir de par sa pluralité d'activités et d'acteurs. Et la ferme de l'abbatiale qui a un beau potentiel, un lieu avec plusieurs activités mais qui a de l'imperméabilité pour le public. […] Il y a des bouts d'activités des acteurs du PTCE qui peuvent se faire grâce à ces tiers-lieux, comme les Recycleries ou les biodéchets, mais c'est aussi des accélérateurs de la coopération.* ». La question reste donc ouverte quant à la manière dont le PTCE NOLA pourra pleinement intégrer les tiers-lieux dans une dynamique de coopération territoriale durable, tout en laissant à ces espaces une autonomie suffisante pour stimuler et développer leur capacité d'innovation sociale propre.

L'analyse des témoignages révèle plusieurs risques perçus par les acteurs du PTCE NOLA en lien avec les tiers-lieux, principalement autour de l'appropriation des espaces, des asymétries de pouvoir, et des dynamiques de coopération fragilisées par les enjeux de territorialisation des lieux. Par territorialisation, nous entendons « *un ensemble de processus engagés par les systèmes d'acteurs et/ou d'agents, par les organisations sociales et politiques, par les dispositifs et procédures « ad hoc », par les rapports de force et mise en tension, par des déterminants économiques et structurels, par des configurations génériques existantes et/ou des configurations particulières émergentes, permettant de faire advenir le territoire, le faire exister, se maintenir et parfois de devenir opératoire »* (Vanier, 2009, p. 12). Ces préoccupations se traduisent parfois à travers des tensions que nous avons pu observer à la Moutonnière, notamment sur la question du partage des espaces entre les différentes structures habitantes et un ressenti de déséquilibre d'implication et de traitement dans la gouvernance des lieux.

Aussi, le premier risque majeur identifié est celui de l'appropriation asymétrique des espaces, qui entraîne des dynamiques de domination implicites au sein des lieux de coopération. Nous précisons que les témoignages partagés reflètent une minorité d'opinions, qui ont cependant l'avantage de nuancer la réalité des pratiques et ressentis sur ces espaces de coopération. Un témoignage illustre cette tension à la Moutonnière, où une salariée partage le sentiment d'une perte de contrôle sur un espace que sa structure avait historiquement investi : « *Il y a un sentiment de dépossession de l'espace pour certains salariés d'AR et une difficulté à faire ensemble entre salariés de structures différentes ; les encadrants font toujours comme chez eux alors qu'il faut partager l'espace.* » (salariée d'ACCES REAGIS). Ce sentiment de dépossession est renforcé par une perception inégale de l'appropriation des lieux, certains acteurs estimant que la coopération, loin d'être un véritable projet collectif, est motivée avant tout par une logique d'optimisation des ressources : « *Ici à la Moutonnière c'est 90% AR et 10% les autres, on ne peut pas faire de coopération dans ces conditions, là la coopération c'est pour faire des économies.* » (Habitant de la Moutonnière). Cette critique pose la question centrale de la gestion collective des tiers-lieux et du mode de gouvernance qui leur est appliqué. L'un des directeurs résume cette dynamique de pouvoir par une phrase évocatrice : « *Celui qui décide, c'est celui qui passe le balai à la fin.* » (D13). Cette affirmation illustre la manière dont l'appropriation d'un espace passe par la pratique quotidienne et la permanence des acteurs sur place. Loin d'être purement symbolique, cette réalité structure les rapports de pouvoir entre les organisations utilisatrices d'un même lieu. Ceux qui y sont présents au quotidien, qui l'entretiennent et qui en assurent la gestion logistique prennent le risque d'imposer leur mode de fonctionnement, ce qui génère des inégalités d'accès aux décisions et des déséquilibres dans la participation à la coopération.

Le deuxième risque identifié est celui d'une sur-appropriation des lieux par son acteur majeur, qui conduit à une segmentation des appartenances et freine la coopération inter-organisationnelle. Une administratrice bénévole insiste sur la nécessité de savoir « chez qui l'on est » dans les espaces partagés : *« Moi je sais où je suis, et c'est très important de savoir chez qui on est et de respecter ça : chez les Sœurs, chez Accès-Réagis, chez IDEAL, chacun sa place.* » (A10). Il est étonnant de constater dans ce discours comment la délimitation des espaces joue un rôle facilitant, d'un point de vue d'une administratrice, pour appréhender les espaces. Celle-ci semble contre-intuitive avec une vision d'ouverture des tiers-lieux, qui devraient fonctionner comme des espaces de mutualisation et de co-construction plutôt que comme des espaces cloisonnés par organisation. Ce phénomène renvoie aux critiques plus générales adressées aux communs et aux espaces partagés : lorsqu'aucun cadre de

gouvernance collectif clair n'est défini, le risque est que chacun adopte une posture de protection de « son » espace, au détriment de la coopération.

Le troisième risque soulevé dans les témoignages concerne la question de la responsabilité et de l'engagement dans la gestion collective des tiers-lieux. L'un des défis majeurs des espaces partagés est que, faute d'une appropriation commune, les acteurs impliqués n'y investissent pas la même attention et demeurent dans une relation de collaboration opportuniste, sans jamais entrer dans une démarche de coopération communautaire. Cette problématique est mise en perspective avec un parallèle sur la gestion des biens collectifs. Poursuivons sur notre exemple de la Moutonnière : nos observations et pratiques en tant que salariée présente sur site nuance les témoignages précédents. Ainsi, l'entretien des espaces de 6000m² (dont communs et bureaux 500m² et ateliers 300m²) est essentiellement assuré en auto-gestion. Certes, IDEAL en tant que propriétaire assure un service de 7h de ménage par mois et l'achat des consommables (café, thé, produits d'hygiène), et ACCES-REAGIS mobilise ses équipes sur l'entretien des espaces extérieurs :

- Eco pâturage sur la prairie de 2250m² par un encadrant de l'association également éleveur ovin adhérant au CRAPAL (locataire des bureaux).
- Elagage et tontes autour des parkings (1100m²).

Mais nos observations nous ont permis de constater que la quarantaine d'habitants hebdomadaires du site (salariés et occasionnellement les bénévoles des structures locataires et IDEAL) contribue quotidiennement à l'entretien des espaces et matériels, accompagnés par la démarche d'engagement sociétal : compost, tri des déchets, vaisselle, nettoyage des cafetières, du frigidaire, des tables et bureaux, arrosage des plantes vertes, vider les poubelles dans les bacs extérieurs… Cette liste non exhaustive est néanmoins révélatrice au regard de la surface et de la fréquentation du lieu, d'un soin particulier apporté par les habitants de la Moutonnière, un espace où le défi de la gestion d'espaces collectifs semble plutôt relevé et où celui qui « *passe le dernier coup de balai* » n'a finalement pas plus de pouvoir que les autres (ce qui n'est pas nécessairement vrai sur les sites de la Ferme de l'Abbatiale et du Point du Jour). Ici, la notion **d'alliance objective** suggère qu'il existe une convergence d'intérêts ou de pratiques, même sans coordination explicite ou formalisée, entre les personnes qui fréquentent où vivent dans le tiers-lieu pour prendre soin de l'espace. Or, il nous semble que l'alliance objective entre les habitants du tiers-lieu, constitue le ferment d'une culture de coopération nourrissant confiance, respect mutuel et réciprocité. C'est-à-dire le terreau fertile pour développer des projets coopératifs, ou au contraire la source de tension et frottement délétères pour la coopération.

Ce constat souligne le défi auquel sont confrontés les tiers-lieux du PTCE NOLA : comment faire en sorte que les acteurs impliqués s'investissent pleinement et démocratiquement dans la gestion et l'entretien des lieux ? L'un des enjeux clés de la coopération est de réussir à cultiver un sentiment d'appropriation collective, où chaque acteur considère les lieux comme un bien commun à préserver et à développer. Enfin, il apparaît que malgré ces tensions, la coopération demeure possible et nécessaire, à condition qu'elle repose sur des interactions régulières et une animation active des espaces partagés. Un salarié insiste sur cette nécessité de faire vivre la coopération au quotidien : « *Il faut des interactions pour faire de la coopération, il faut la faire vivre*. » (S6). Ce constat met en évidence un levier central pour réduire les risques perçus dans les espaces collaboratifs du PTCE : l'animation des espaces partagés. Plutôt que

de laisser les logiques d'appropriation asymétrique se renforcer et incarner leur potentiel de tiers-lieux, il est essentiel que ces espaces soient animés dans une démarche de coopération active, où chacun trouve sa place et participe à la gouvernance collective. Cela suppose la mise en place de règles claires de cohabitation, mais aussi des espaces de dialogue réguliers pour faire émerger une vision commune des lieux et éviter qu'ils ne deviennent des objets de rivalité entre acteurs. Force est de constater qu'un seul des espaces collaboratifs est sur la voie d'une gestion partagée et animée entre ses usagers sur la durée de notre travail de recherche, à savoir la Moutonnière notamment à travers sa commission Gestion-Logistique relancée en 2024. Les décisions concernant la gestion des sites Ferme de l'Abbatiale et Point du Jour se retrouvent à l'échelle des Comités de direction propre à chaque « habitant majeur » : Acces-Réagis à la Ferme, Recyclerie Nord Atlantique et Acces-Réagis au Point du Jour.

Cette absence de gouvernance propre et partagée des espaces tiers-lieux nous interroge. D'une part, notre recherche montre que ces espaces sont d'abord des supports collaboratifs permettant de développer chemin faisant des coopérations. Ainsi, ils adviennent comme espaces structurants à travers le temps, l'expérimentation, l'ajustement. Cela renforce en outre leur légitimité dans leur rôle d'opérateur de transition comme l'avançait Glémain et Billaudeau (2022) concernant la Ferme de l'Abbatiale. Ils démontrent en outre comment, à partir de supports d'insertion par l'activité économique, un écosystème d'acteur peut être associé, mobilisé, pour à son tour expérimenter et intégrer progressivement la dynamique du lieu en tant que tel, et par voie de conséquence la dynamique PTCE. Le témoignage de l'administratrice (A3) constitue une expérience significative d'intégration de la dynamique PTCE constituée d'abord à travers un projet porté par un tiers-lieu : « *Parmi mon réseau, il y avait l'ancien président de la coopérative IDEAL, avec qui nous avions monté un projet de facilitateur numérique pour accompagner les personnes en difficulté face aux nouveaux usages numériques. […] À l'époque, France Service n'existait pas, et les services actuellement proposés par les collectivités pour l'accompagnement n'étaient pas disponibles. C'est ainsi que le monde associatif a commencé à prendre le relais, et c'est dans ce contexte que nous avons créé ce groupe. Très rapidement, nous avons envisagé qu'il serait opportun qu'un projet de tiers-lieu voit le jour. En plus moi avec [structure] j'avais une nouvelle section sur la couture et ils ont pas beaucoup de place. On s'était dit qu'avec la recyclerie il y avait des choses à faire au niveau de la récup de tissu. A l'époque, les responsables de la section couture étaient vraiment très intéressées pour qu'on intègre un tiers-lieu pour nos activités et c'est comme ça que je suis rentrée à la coopérative avec cette idée de construire un tiers-lieu ou on aurait pu avoir un lieu ressource avec des activités sur le recyclage, on aurait pu faire des choses aussi avec nos activités. »* Si l'activité couture n'a pas vu le jour au sein de l'espace collaboratif du Point du jour, l'administratrice demeure investie auprès de la commission animation de la Coop IDEAL, et les partenariats avec sa structure se sont développés autrement : prêt occasionnel à titre gracieux de matériel (pour le Village des Initiatives Locales 2024 par exemple), hébergement d'ateliers de sensibilisation à la précarité alimentaire… Ainsi, le PTCE démontre aussi sa capacité à maintenir la flamme collaborative qui nait sur le tiers-lieu pour la transformer en une dynamique de coopération multiforme qui dépasse les frontières physiques du « lieu ».

D'autre part, d'autres porteurs de projets qui développent pourtant des expérimentations et projets de long terme sur les tiers-lieux à l'instar d'Olygéo (plateformes de compostage) et Paniers Bio Solidaires (confection et distribution de paniers de légume), n'entrent pas officiellement au cœur de la gouvernance du PTCE. C'est pourquoi nous interrogerons les

liens entre les acteurs et les jeux de gouvernance à l'aune des dynamiques relationnelles chapitre 7. Les espaces structurants de la coopération du PTCE NOLA interrogent la définition du tiers-lieu dans les défis qu'ils rencontrent et dans leur forme de gouvernance. Sont-ils des tiers-lieux en devenir comme le suggérait P14 ? Nous serions plutôt d'avis de les définir avant tout comme des opérateurs de transition au service de la structuration d'une dynamique de coopération plus diffuse qu'est le PTCE. Ce sont les lieux d'incarnation, d'échange, de support des mécanismes nécessaires à la construction du lien et d'une vision partagée de la coopération qui parfois, souvent, dépasse le lieu et habite ses habitants.

6.3. Relation aux collectivités : entre soutien, distance et malentendus

Les collectivités et le PTCE, un rapport délétère ?

Les tensions, dans un cadre organisationnel et coopératif, se définissent comme des forces contradictoires qui émergent des divergences d'intérêts, des conflits de pouvoir, des différences culturelles ou des contraintes structurelles. Elles ne sont pas nécessairement négatives, mais constituent des dynamiques complexes qui peuvent soit freiner le fonctionnement d'un collectif, soit, si elles sont bien gérées, servir de catalyseur à l'innovation et à l'adaptation (Lewin, 1947). Dans un PTCE, ces tensions peuvent se manifester à plusieurs niveaux : entre les membres eux-mêmes, en raison de visions stratégiques divergentes ; entre les structures de l'ESS et les collectivités, où des déséquilibres de reconnaissance et de financement génèrent des incompréhensions ; ou encore entre les aspirations des acteurs locaux et les logiques institutionnelles qui encadrent leur développement. Ostrom (1990), dans son analyse des communs, montre que la gestion collective des ressources partagées est souvent source de conflits en raison des perceptions inégales des contributions et des bénéfices. Cependant, ces tensions ne sont pas nécessairement destructrices : elles peuvent structurer les relations de coopération en favorisant la mise en place de règles partagées et de mécanismes de gouvernance adaptés. Ces conflits « constructifs » selon Follett, (2002), traduisent souvent des ajustements nécessaires pour parvenir à une coopération efficace. Ainsi, les tensions ne doivent pas être uniquement perçues comme des obstacles, mais plutôt comme des indicateurs de points de friction qu'il convient de dépasser par un travail de régulation, de gouvernance partagée et d'adaptation aux réalités du territoire.

Dans notre cas, les tensions entre les collectivités et les membres du PTCE trouvent leur origine dans plusieurs facteurs structurels, politiques et culturels. Tout d'abord, elles découlent d'un rapport ambigu entre les collectivités et les structures de l'ESS, oscillant entre coopération et mise en concurrence. Certains membres du PTCE dénoncent une relation de domination exercée par les collectivités, qui perçoivent le développement local comme leur prérogative exclusive. Comme le souligne le directeur (D5) : *« Ça a été assez compliqué avec les élus locaux avec lesquels il y a eu des tensions très fortes […] C'était l'affaire des collectivités, ce n'était pas notre affaire ».* Cette défiance mutuelle s'enracine dans une divergence de perceptions et une contradiction : là où les PTCE revendiquent une autonomie d'action et une reconnaissance de leur rôle dans le développement territorial, les collectivités peuvent les considérer comme des structures marginales ou concurrentes. Une réflexion illustre bien cette problématique, le témoignage d'un président de communauté de communes qui exprimait sa crainte face à la création d'un PTCE dans le sud-ouest de la France : *« Pourquoi vous venez créer un truc sur nos plates-bandes ?* » (Carnet de recherche). Aussi, les membres du PTCE NOLA n'ont-ils pas tort de dénoncer une volonté des collectivités de garder le contrôle sur les projets territoriaux, freinant ainsi l'autonomie des PTCE. Comme le souligne *(*D5) *:« Les collectivités, si elles n'ont pas la maîtrise totale, elles ne peuvent pas s'investir. Il faut qu'elles aient la maîtrise complète de l'opération. Culturellement, on est trop éloignés. ».* Ce sentiment de mise sous tutelle administrative et politique renforce la défiance des acteurs, qui peinent à s'inscrire dans une relation de confiance avec les collectivités. Parfois cela va même plus loin, à l'instar du témoignage d'un partenaire sur un autre PTCE des Pays de Loire « *les financements pour le PTCE se sont arrêtés pour le CBE qui portait le PTCE parce que la ComCom a eu peur d'un contrepouvoir politique » (P14).* Pourtant, à la différence des tiers-

lieux, les PTCE bénéficient d'une définition et d'un encadrement juridiques inscrits dans la loi de 2014. Cette reconnaissance légale, encore largement méconnue, soulève des interrogations quant à la perception des collectivités, qui peinent parfois à reconnaître la légitimité de ces structures ou à en saisir pleinement le rôle.

Ensuite, une autre source de tension réside dans le manque de reconnaissance institutionnelle des PTCE. Certains acteurs dénoncent une ESS qui peine à se rendre visible et à démontrer son utilité aux collectivités, souvent accaparées par des logiques plus productivistes. Un directeur affirme ainsi : *« Aujourd'hui, le monde de l'ESS, le monde coopératif a plus que jamais besoin d'être visible parce qu'il est en train petit à petit de se faire enterrer par l'ESS capitalistique avec la bénédiction des pouvoirs publics. » (D7).* Ce déficit de reconnaissance s'accompagne d'une méconnaissance des concepts de l'ESS par les élus, comme le souligne une élue d'Ancenis à l'occasion des rencontres régionales des PTCE 2022 : *« La principale difficulté des élus, c'est de ne pas connaître les concepts de l'ESS. »* (Carnets de recherche). Ce déficit de compréhension entraîne une approche opportuniste des collectivités, qui soutiennent les projets au gré des circonstances, sans véritable vision de long terme. A l'occasion d'une rencontre de préfiguration de la stratégie d'ESS de la CARENE en 2023, un élu de Saint-Nazaire illustre cette incohérence en déclarant :*« On n'a pas de feuille de route, donc on prend les projets qui viennent vers nous. »* (Carnets de recherche). Un manque de clarté dans les politiques publiques locales qui aggrave l'incertitude des membres des PTCE quant à la pérennité de leurs actions et renforce leur perception d'une ESS en marge des priorités territoriales. Ces témoignages illustrent l'incompréhension mutuelle qui nourrit un clivage avec des collectivités qui peinent à intégrer les logiques coopératives des PTCE et des structures de l'ESS en général. Notamment parce qu'elles éprouvent des difficultés à s'inscrire dans les cadres administratifs classiques. Ainsi, le PTCE peut être perçu comme un acteur extérieur, voire illégitime, aux dynamiques territoriales. Ce sentiment d'exclusion est exprimé par une administratrice de NOLA : *« On a l'impression à la Moutonnière qu'on est en marge, on est mis au banc. On n'est pas inclus dans la ville. »* (A3) : les acteurs sont dans les communes mais peinent à exister à leurs yeux. Cette situation reflète l'absence d'une stratégie nationale cohérente en matière d'ESS depuis la loi de 2014, alors même que l'Union européenne considère le modèle français comme une référence et attend de ses États membres l'élaboration de feuilles de route claires en la matière[22].

Une mise en concurrence sur les financements qui freine les coopérations

Par ailleurs, la question du financement constitue un point de tension majeur. Les PTCE dénoncent une précarité structurelle qui compromet la pérennisation de leurs actions, tandis que les collectivités demeurent réticentes à s'engager dans un soutien financier stable et durable. Cette situation révèle une forme d'injonction paradoxale : dans un contexte de rationalisation, voire d'austérité budgétaire, l'État comme les Régions encouragent les acteurs – collectivités locales, entreprises et associations – à mutualiser leurs moyens pour optimiser les dépenses, tout en continuant à répartir les financements publics via des appels à projets, instaurant ainsi une logique de mise en concurrence entre structures pourtant invitées à coopérer.

Plusieurs témoignages illustrent ce problème, notamment celui d'un directeur : *« L'État, ou la région, doit accompagner l'autonomisation financière. À mon sens, il faut un soutien, parce que ça peut avoir un effet levier et démontrer que l'État croit en cette politique publique et en*

[22] 21 Etats membres ont adopté une feuille de route pour l'économie sociale à Liège en février 2024.

ce développement sur les territoires. » (D5). Pourtant, le soutien financier des collectivités demeure incertain, souvent limité à des appels à projets ponctuels et précaires. D7 critique ainsi le manque de lisibilité des financements locaux : *« Un appel à projets, c'est un fusil à un coup. Et que tous les deux ans tu recommences sans lisibilité. »* De plus, les collectivités tendent à instrumentaliser les financements en fonction de leurs propres intérêts, comme l'illustre ce témoignage de D5 : *« Si tu n'es pas loyal et ta posture juste, la coopération ça ne marche pas. Or le marché instrumentalise les acteurs par les AAP et AMI ».*

Un autre aspect des tensions réside dans la difficulté des collectivités à reconnaître les PTCE comme grappe d'acteurs économiques à part entière. Comme le mentionne D5 : *« Aujourd'hui, les élus ne nous considèrent toujours pas comme des entreprises, ils nous voient comme des associations. Nous, on crée plein d'emplois, mais on ne crée pas de richesse, à leurs yeux. »* Cette perception biaisée entraîne un manque d'investissement des collectivités, qui préfèreraient financer des structures plus traditionnelles, perçues comme plus rentables à court terme. De plus, certaines collectivités se montrent hésitantes à soutenir les PTCE, notamment en raison des pressions politiques auxquelles elles sont soumises. La salariée (S4) analyse ainsi cette réticence en expliquant : *« Sur le territoire, on est plutôt orienté à droite et pour moi, c'est une des raisons qui fait que ça bloque. Là où elles sont en difficulté pour nous soutenir dans les coopérations, c'est qu'elles sont aussi soumises à des pressions de dingue. ».* Bien que le rôle de l'obédience politique soit plus nuancé pour d'autres acteurs, ce témoignage rappelle également la pression financière exceptionnelle qui repose sur les budgets des collectivités locales, réduisant parfois leur marge de manœuvre et d'investissement à néant.

Enfin, ces tensions sont renforcées par des enjeux de gouvernance et d'ingérence. Les collectivités, souvent habituées à une gestion hiérarchique et centralisée, peinent à adopter les principes de gouvernance partagée propres aux PTCE. Comme l'exprime le directeur D16 : *« On leur (syndicat mixte) a dit d'arrêter de faire de l'ingérence. ».* De leur côté, les PTCE dénoncent un manque de transparence et un climat de méfiance dans leurs relations avec les collectivités, comme l'exprime D7 : *« On est dans une culture, particulièrement dans le monde associatif, de la suspicion de l'ingérence de l'autre. »* Cette méfiance mutuelle entrave la mise en place d'une coopération efficace et durable, au-delà-même du clivage collectivité/OESS.

Toutefois, certains témoignages reconnaissent que les collectivités peuvent jouer un rôle facilitateur lorsqu'elles s'engagent activement dans une dynamique de coopération. L'un des enseignements du séminaire des coopérateurs est que l'engagement des collectivités se manifeste davantage sur des projets spécifiques que dans une approche globale et structurelle de soutien aux PTCE. Ce constat nuance la perception d'une défiance généralisée, car si certaines collectivités hésitent à soutenir l'ESS dans une perspective institutionnelle et de long terme, elles reconnaissent néanmoins l'intérêt de certaines initiatives et y contribuent de manière pragmatique. L'analyse des retours d'expérience du séminaire montre que certaines collectivités se sont investies avec succès dans des dynamiques de coopération territoriale. Parmi les exemples mis en avant :

- Le projet de maintien de races locales via l'écopâturage, qui a bénéficié de l'implication directe de plusieurs collectivités. Celles-ci ont apporté un soutien institutionnel et logistique, notamment en facilitant l'accès aux terres et en relayant la communication sur l'intérêt écologique et patrimonial de la démarche.

- Le projet « *3 Paysans de Nature* » sur la Presqu'île guérandaise, où l'association de deux collectivités a été identifiée comme un facteur de réussite, le cadre législatif étant également favorable. Dans ce cas, l'action conjointe des collectivités et des OESS a permis la mise en place de filières locales durables. Ce soutien a permis d'assurer la pérennité du projet, démontrant ainsi le rôle stratégique que peuvent jouer les collectivités lorsque les enjeux sont bien identifiés.
- Le cas du centre de loisir La Ducherais, où l'intervention du département a été décisive. Comme le souligne le directeur : « *Les anciens directeurs viennent visiter la Ducherais, comme ils ont des relations très bonnes avec le département, le département dit : banco, on rachète, on rénove et on le met à disposition [de la structure] pour les classes de découverte*. »

L'un des biais majeurs relevés dans ce rapport aux collectivités lorsqu'il contribue à la dynamique de coopération, c'est que l'implication de celles-ci semble dépendre davantage des relations interpersonnelles entre les protagonistes que d'une politique publique structurée et pérenne. Comme l'indique le directeur D5 : « *En tout cas, les obédiences politiques n'ont jamais eu d'influence sur nos relations ou nos actions.* ***Ce qui a fait la différence, c'est pas le parti politique, c'est la relation à l'élu.*** ». Cette dimension relationnelle peut être un atout lorsque des élus convaincus soutiennent activement un projet.

Cependant, elle devient une source de fragilité lorsque ces relations ne sont pas institutionnalisées, notamment en raison du turn-over des élus, comme nous le soulignons dans nos notes : « *Le renouvellement (collectivité) freine la construction de partenariats pérennes* » (carnets de recherche). Ce manque de stabilité empêche donc les acteurs de projeter une vision de long terme, les engagements pouvant être remis en question à chaque changement de mandature, certains allant même jusqu'à revendiquer « faire sans » les collectivités pour échapper à ces incertitudes.

Enfin, une des raisons du manque d'intégration des collectivités à la dynamique PTCE qui n'a pas été évoquée par les acteurs, est celle du caractère organique du périmètre du PTCE. Nos choix dans l'outil cartographique, notamment dans la représentation de la dynamique sous la forme de centroïdes évoquant le mouvement, la vitalité spatiale d'acteurs à la fois ancrés et mobiles (domicile – travail/lieu d'activité), permettent de démontrer que le PTCE NOLA connait une frontière finalement floue, et une aire d'influence qui chevauche des espaces administratifs qui eux sont bien plus segmentés. Ainsi, factuellement, une collectivité, ne peut – si elle le souhaite – que s'intégrer à une partie des actions concrètes portées dans le cadre du PTCE sur son territoire et dans ses compétences, mais il lui est particulièrement complexe, à moins d'être d'échelon départemental, voire régional, de soutenir la dynamique globale de coopération. Cet écueil des strates et des frontières qui empêchent, pourtant souligné dans la littérature (Minetto, 2021), ne trouve ainsi d'écho que dans le témoignage d'un élu : « *c'est un millefeuille, il y en a trop, il n'y a pas un périmètre qui soit identique selon les sujets. C'est un bordel, c'est pas possible quoi. Et les interco, ça a été des alliances, etc. Mais c'est pas comme ça que doit fonctionner un territoire » (P18).* Le témoignage d'une frustration peu intelligible pour les acteurs du PTCE qui ne semblent pas acculturés au fonctionnement et aux limites propres des collectivités sur ce point.

Ainsi, les acteurs, expriment – dans une certaine résignation – le souhait de voir les collectivités comme facilitatrices plutôt qu'opératrices des projets de transition portés par les

dynamiques coopératives. Plusieurs acteurs du séminaire des coopérateurs soulignent que les **collectivités n'ont pas nécessairement vocation à porter directement les projets de l'ESS, mais plutôt à créer un cadre favorable à leur émergence**. L'administratrice A3 insiste sur cette distinction : *« La collectivité, elle doit être facilitatrice pour que ces coopérations puissent se mettre en place. Il faut que les coopérations se fassent d'elles-mêmes, émergent d'elles-mêmes et se gèrent elles-mêmes. Pour autant, la collectivité a tout intérêt à ce qu'il y ait des coopérations sur son territoire. Donc elle doit les faciliter. Elle doit leur permettre de s'épanouir et de trouver leur place. ».*

Dans cette optique, plusieurs collectivités ont déjà montré leur capacité à inciter des comportements plus vertueux, notamment en mobilisant des équipes d'agents qui accompagnent les appels à projets. Certains salariés et dirigeants de PTCE reconnaissent que les collectivités peuvent jouer un rôle de moteur pour impulser de nouvelles coopérations. Comme le souligne la directrice D20 :« *En fonction de la collectivité, ils peuvent être le moteur pour justement faire des appels à projets. C'est des partenaires aussi qui sont investis sur le territoire, qui connaissent les problématiques du territoire et avec qui on va travailler.* ». C'est l'exemple de l'AAP co-porté Région, DRAAF et ADEME : bio-économie circulaire. Également, de la contribution à valoriser les projets d'ESS dans leurs politiques territoriales (participation et invitations réciproques aux manifestations sur les axes et projets en lien avec le PTCE : Village des Initiatives Locales, participation à la R&D, journées régionales de la Bio Economie Circulaire, Journées Nationales et Régionales des PTCE…).

L'implication des collectivités auprès des OESS et des PTCE est à double tranchant : souvent critiquées pour leur tendance à maintenir un contrôle sur les projets, elles démontrent néanmoins leur capacité à favoriser la coopération lorsqu'elles s'engagent dans des dynamiques adaptées aux réalités locales. Toutefois, cette implication reste opportuniste et dépendante des élus en place, fragilisant ainsi les coopérations sur le long terme. Les tensions entre collectivités et PTCE résultent d'une reconnaissance insuffisante des structures de l'ESS, d'un manque de culture commune, d'une précarité financière limitant l'autonomie des PTCE et des collectivités elles-mêmes et de divergences dans les modes de gouvernance réciproques. Comme l'a montré Ostrom (1990), la gestion des communs repose sur l'élaboration de règles adaptées aux réalités locales. Or, dans le cas des PTCE, ces tensions révèlent l'absence d'une vision et d'un cadre de dialogue partagés, rendant la collaboration avec les collectivités instable et conflictuelle.

6.4. Faire institution : acculturation progressive et stratégies de plaidoyer de l'ESS

Conscientiser et agir sur l'acculturation à la coopération à toutes les échelles

Pour Gianfaldoni (2016), l'acculturation d'un PTCE à son territoire repose sur sa capacité d'immersion et sur l'interaction entre ses membres et la communauté locale, mêlant relations professionnelles, interpersonnelles (amicales, de voisinage et de parentèle) et appuis institutionnels des collectivités territoriales (Gianfaldoni, 2016). Contrairement à un cluster, cette imbrication étroite garantit selon lui la vitalité du PTCE en favorisant des dynamiques de coopération ancrées dans les réalités locales, à l'image des districts industriels et des systèmes productifs locaux (SPL). Ce processus d'acculturation, entendu comme une adaptation mutuelle et un apprentissage des codes et valeurs partagés, joue un rôle clé dans la prévention et la gestion des conflits inhérents à la coopération territoriale. Dans le cas du PTCE NOLA, où se côtoient associations, entreprises, collectivités et habitants, ces conflits émergent souvent d'un choc des cultures organisationnelles, de divergences dans les modes de fonctionnement et d'attentes contrastées vis-à-vis de la coopération.

L'un des enseignements majeurs tirés des observations sur le PTCE NOLA est que la coopération repose sur des espaces de discussion formels et informels, à l'instar d'observations précédentes sur les PTCE (Minetto, 2021). Lorsque ces espaces existent et sont investis, ils permettent aux acteurs de partager une vision commune, de mieux comprendre les logiques et contraintes de chacun et, ainsi, d'éviter les incompréhensions sources de tensions, car en partageant de l'information, ils se distribuent également du pouvoir (Crozier & Freidberg, 1977). L'acculturation joue ici un rôle clé, car elle permet aux nouveaux entrants dans la coopération de s'approprier les codes existants, d'apprendre les règles implicites de fonctionnement et de mieux interagir avec les autres membres. Sans ce processus, les différences culturelles et organisationnelles peuvent exacerber les tensions et conduire à des conflits latents ou ouverts.

Donnons quelques exemples de mécanismes d'acculturation préventive dans le PTCE NOLA :

- Le dialogue constant : les enquêtés soulignent que la coopération repose sur la communication directe, notamment via l'oral informel et l'usage systématique du téléphone. Ce mode de communication permet de clarifier les malentendus à la source et d'éviter des blocages (« *Si la porte ne s'ouvre pas, tu décroches le téléphone* » – A10).
- La mise en récit de l'histoire de la coopération : comprendre les conflits passés et les dynamiques relationnelles héritées permet d'anticiper les tensions et d'ajuster les interactions. Ce travail d'explicitation est essentiel pour que les nouveaux acteurs puissent se repérer et éviter de reproduire des schémas conflictuels du passé.
- L'inclusion progressive des nouveaux acteurs dans les espaces de décision : un des enjeux est de permettre aux nouveaux membres de trouver leur place sans perturber l'équilibre préexistant, ce qui suppose des rituels d'intégration et de transmission des valeurs, aujourd'hui non formalisés. Toutefois, notons que le conseil d'administration de la Coop IDEAL est statutairement renouvelable par tiers

avec des mandats de 3ans renouvelables deux fois : garantissant un turnover progressif des administrateur·ices.

Lorsqu'un conflit éclate, il est souvent alimenté par une méconnaissance des contraintes, des attentes et des pratiques de l'autre. Dans ce contexte, l'acculturation permet non seulement de rétablir le dialogue, mais aussi de créer des points de convergence pour reconstruire une coopération efficace. Ostrom souligne que, dans les situations d'interdépendance, les conflits sont inévitables mais peuvent être régulés si les acteurs ont la capacité d'élaborer des règles communes et de communiquer directement sur leurs besoins et attentes (Ostrom, 2005). À défaut, ce sont les stratégies non coopératives qui l'emportent (dilemme du prisonnier) (Axelrod & Hamilton, 1981). Ce constat est pleinement applicable au PTCE NOLA, où l'absence de discussion formelle ou informelle peut mener à une rupture des dynamiques collaboratives puisque « *On ne joue plus la coopération quand on ne joue plus le dialogue* » d'après une administratrice (A3).

Quelques exemples d'acculturation comme mécanisme de sortie de conflit :

- Identifier et mettre en récit les tensions : comprendre les origines des conflits et leur transmission culturelle permet de dépasser les rancœurs héritées et d'éviter que les acteurs ne se crispent sur des oppositions anciennes comme en témoigne un salarié, il faut : « *sortir les cadavres des placards* » – S6.
- Construire des normes inclusives et équitables : l'adoption de règles collectives et transparentes favorise la confiance et évite les tensions liées aux déséquilibres perçus entre acteurs (Perret, 2003).
- Passer par des espaces de médiation collective : la régulation des conflits peut être facilitée par des espaces de discussion dédiés, permettant aux acteurs de formuler leurs désaccords dans un cadre structuré qui peuvent s'appuyer sur des espaces concrets comme les tiers-lieux et les espaces de débats qu'ils offrent (Village des Initiatives Locales).

Certains vont plus loin en désignant la peur, notamment de l'engagement, comme frein majeur à la coopération. L'enjeu de l'acculturation est donc de lever les freins psychologiques à l'engagement : la peur de s'impliquer dans un projet collectif est un facteur bloquant dans la coopération. Elle concerne aussi bien les élus, les présidents d'associations que les habitants, qui redoutent la charge de travail et le manque de temps. Comme l'explique l'élu P18 : « *Oui, la peur. Je dirai que la peur est celle la plus courante, c'est la peur de s'engager dans un projet. Et que ça prenne beaucoup de temps. Mais pas uniquement au niveau des élus. Je dirais qu'on est face à des gens, face à des présidents, des associations ou même des habitants qui se sentent pour beaucoup submergés et qui ont du mal à s'engager dans des projets. Ils disent qu'ils ont peur. Ils ont peur de ne pas pouvoir assurer, ne pas pouvoir aller jusqu'au bout et n'ont pas confiance en eux.* »

Travailler sur cette peur de l'engagement, en proposant des formes de coopération, voire d'abord de collaboration, adaptées aux disponibilités et aux capacités des acteurs, est un axe central pour éviter que ces réticences ne se transforment en conflits latents ou en désengagement total. En outre, susciter de « petite réussites » qui rassurent les acteurs et adopter une culture de valorisation des « petites victoires » est au cœur du management coopératif.

Nourrir et opérationnaliser le plaidoyer en faveur de l'ESS

Si le plaidoyer en faveur de l'économie sociale et solidaire (ESS) est déjà porté au niveau national et régional par des réseaux tels que le RTES[23], la CRESS et d'autres réseaux de l'ESS, le PTCE peut jouer un rôle complémentaire et décisif dans la construction de liens plus étroits avec les collectivités locales, et pas seulement à travers les élus, mais aussi les agents et techniciens. En tant qu'acteur de terrain, il incarne une coopération ancrée dans les réalités locales, capable de traduire les enjeux abstraits du plaidoyer national en dynamiques concrètes, visibles et adaptées aux spécificités territoriales. Cette proximité permet d'acculturer les élus et techniciens à la logique de coopération et de leur démontrer, par l'exemple, l'intérêt stratégique des PTCE pour les politiques de développement territorial. C'est notamment la raison pour laquelle le PTCE NOLA participe à différentes instances, du local au national, soit en tant que tel, soit à travers ses membres (particulièrement IDEAL, ACCES-REAGIS, RNA et AIRE) : PAT presqu'île Brière, réseaux de l'IAE, CRESS pays de Loire, Labo de l'ESS, Réseau de Ressourceries et Recycleries, syndicat d'employeur de l'ESS UDES, Cellule Régionale et Nationale d'Animation des PTCE… Un investissement simultané sur plusieurs fronts qui est essentiel à la démarche d'acculturation interne et externe, notamment en maintenant une actualité du PTCE dans la dynamique de l'ESS du local au mational.

Le premier apport du plaidoyer porté par le PTCE est donc de sensibiliser les collectivités aux mécanismes de la coopération territoriale. Trop souvent, les acteurs publics perçoivent les PTCE comme de simples opérateurs de projets, sans en saisir pleinement la valeur ajoutée systémique : leur capacité à structurer un écosystème d'acteurs, mutualiser des ressources et expérimenter des réponses innovantes aux défis sociaux et environnementaux. En explicitant ces dynamiques et en montrant les effets concrets de la coopération sur le territoire (emploi, inclusion, transition écologique, circuits courts, services de proximité, etc.), le PTCE doit légitimer son rôle et encourager les collectivités à s'impliquer davantage. Une recommandation qu'il nous faut nuancer au regard des contraintes exprimées par les élus interrogés : « *les élus sont sur sollicités pour être dans 50 groupes de travail […] j'ai bien compris rapidement qu'en fait toutes les bonnes places où il y a des indemnités étaient prises* » (P22). Cela pose la question de l'attractivité des espaces de gouvernance de la coopération et de la stratégie du PTCE pour entrer en dialogue sans effet de subordination avec les élus de son territoire. Pour NOLA c'est l'exemple de la participation de ses membres à des évènement et outils de territoire communs (rédaction de la charte du Parc Régional de Brière, participation aux jurys des projets Leader. Ce sont des espaces d'interconnaissances où les individus peuvent trouver l'occasion d'un pas de côté, pour partager et coconstruire une vision commune du territoire.

Ensuite, le PTCE peut faciliter les interactions entre les collectivités et les structures de l'ESS, qui peinent parfois à trouver un langage commun. Là où le plaidoyer institutionnel du RTES ou de la CRESS s'inscrit dans un dialogue global avec les pouvoirs publics, le PTCE agit à l'échelle locale comme un médiateur entre les initiatives citoyennes et les politiques publiques utiles au dialogue territorial (Glémain, 2020). Il peut organiser et provoquer des espaces de dialogue entre élus, acteurs économiques et citoyens afin de renforcer leur légitimités réciproques dans l'action à l'image de cet élu qui témoigne avoir mis quatre ans à être reconnu comme interlocuteur de son territoire : « *Le bâton est en train d'être transmis et*

[23] Réseau Territoriale pour une Economie Solidaire est un réseau de collectivités composé d'élus qui soutiennent l'ESS, RTES.fr

maintenant on peut le dire, au bout de quatre ans, il est transmis. Tu vois bien avec les anciens, avec nos jeunes, c'est pareil. Ça y est, on est devenu les interlocuteurs » (P18). Ces espaces doivent permettre d'ajuster les attentes, d'expliquer les logiques de fonctionnement et de favoriser une meilleure reconnaissance institutionnelle des dynamiques coopératives en offrant une place aux collectivités, à l'instar du Village des Initiatives Locales ou des visites apprenantes que le PTCE a organisées.

Enfin, un plaidoyer renforcé par les PTCE pourrait contribuer à sécuriser les engagements des collectivités, qui restent souvent hésitantes à s'engager sur le long terme dans des démarches de coopération. Face à la fragilité des financements publics et à la difficulté de pérenniser les projets, un plaidoyer structuré à l'échelle locale permettrait d'obtenir une meilleure prise en compte des PTCE dans les stratégies territoriales (contrats de ville, programmes de revitalisation rurale, plans climat, etc.). En montrant que la coopération n'est pas seulement une expérimentation temporaire, mais un levier stratégique pour le développement territorial, les PTCE doivent prendre la responsabilité d'inciter les collectivités à co-construire des dispositifs de soutien plus durables et adaptés aux logiques coopératives.

Ainsi, le rôle du PTCE est d'opérationnaliser et de territorialiser cette démarche, en rendant la coopération tangible et compréhensible pour les collectivités, en facilitant le dialogue entre acteurs publics et structures locales, et en consolidant des alliances stratégiques qui sécurisent le soutien aux projets de coopération à long terme. Cela suggère en outre un tissage relationnel dense et fin entre les différents acteurs sur le long terme. C'est pourquoi nous consacrerons le prochain chapitre à l'analyse résiliaire du PTCE NOLA.

CHAPITRE 7 : Dynamiques de gouvernance en PTCE : tensions, ajustements et apprentissages

Dans le chapitre 2, nous avons mis en évidence, à la suite de Minetto (2021), la tendance observée au sein de certains PTCE anciens à confondre la structure pilote avec la dynamique collective dans son ensemble. Dans ce type de configuration, un acteur central – souvent porteur historique du projet – concentre la légitimité institutionnelle et la capacité d'action, au risque de restreindre l'engagement des autres parties prenantes et de freiner l'évolution du collectif.

Ce phénomène, s'il peut initialement structurer la coopération, engendre à moyen terme des effets contre-productifs. Saniossian (2019) rappelle en ce sens que la structure pivot joue un rôle décisif dans l'intégration des membres, mais qu'elle peut également générer des déséquilibres internes, nourrir des logiques de dépendance, et favoriser des dynamiques de désengagement si elle occupe une place trop centrale dans la gouvernance.

Par ailleurs, le PTCE, en tant que méta-organisation, se caractérise par une forme de vulnérabilité constitutive. Comme l'indique Dumez (2008), une méta-organisation est structurellement dépendante des entités qui la composent, et ne dispose pas des outils internes de régulation et de gestion des conflits que possèdent des organisations pleinement constituées. Dès lors, lorsqu'elle assume une fonction d'ensemblier stratégique – c'est-à-dire de coordination et d'orientation partagée de l'action collective – elle s'expose à des tensions d'autant plus vives qu'elle est vulnérable au turn-over de ses membres. Le retrait ou l'affaiblissement d'un acteur majeur peut, dans certains cas, remettre en cause la viabilité même de l'ensemble.

Dans ce contexte, la modélisation des dynamiques relationnelles internes au PTCE constitue un enjeu central pour ajuster les dispositifs de gouvernance et tendre vers une coopération plus équilibrée et résiliente.

C'est précisément l'objet du chapitre 7, qui analysera les tensions de gouvernance au sein du PTCE NOLA à travers quatre axes d'étude. D'abord, en analysant l'articulation entre organisations membres et méta-organisation (7.1). Puis la conciliation des gouvernances croisées (7.2), ainsi que les obstacles liés à la transmission, aux barrières à l'entrée et aux dynamiques endogames (7.3). Enfin nous proposerons de considérer le changement comme clé d'appropriation des logiques coopératives par les acteurs (7.4).

7.1. Comment articuler les organisations et la méta-organisation ?

Le rôle limité de la confiance dans les liens du PTCE

Une dynamique relationnelle désigne l'ensemble des processus et mécanismes par lesquels se construisent, se transforment et se renforcent les relations entre les acteurs d'un collectif ou d'une organisation. Selon Croizier et Friedberg, l'action collective n'est pas naturelle mais constitue un construit social, émergeant des échanges et des négociations entre individus. L'approche systémique, offre un cadre permettant de modéliser la complexité de ces interactions en tenant compte du contexte et de l'histoire des relations (Le Moigne, 1990). Par ailleurs, la densité des réseaux, comme le souligne Putnam (2000), joue un rôle essentiel en renforçant la confiance mutuelle et en favorisant des échanges réciproques qui facilitent la coopération. Cette capacité à instaurer des normes de réciprocité, permet aux acteurs de partager un capital social qui constitue une richesse en mobilisant les réseaux pour atteindre des objectifs communs (Perret, 2003). Ainsi, **nous définissons la dynamique relationnelle d'un PTCE comme un processus évolutif et contextuel, où la qualité des interactions et la force des liens tissés conditionnent la capacité de son équipe entrepreneuriale à agir collectivement de manière efficace et résiliente.**

La dynamique relationnelle de NOLA repose sur la densité des réseaux, la qualité des interactions et la confiance mutuelle entre les acteurs qui le composent. Ces liens s'articulent autour de valeurs partagées, de normes de réciprocité (Putnam, 2000) et d'actions communes autour desquels les acteurs se rassemblent, et qui constituent des piliers essentiels à la coopération. En facilitant l'élaboration d'objectifs communs et en permettant de surmonter les divergences initiales, ces convergences favorisent une coordination collective efficace au sein du PTCE. Cette coordination ne se limite pas à des engagements formels, mais s'ancre dans des dynamiques relationnelles et organisationnelles qui intègrent la culture locale de coopération et de solidarité, en soit une coopération que nous qualifions de « communautaire » (Dameron, 2005; Urasadettan et al., 2018).

Dans cette perspective, Avenier (1997, p.287) met en avant les *« conditions socioculturelles* » qui sous-tendent ces dynamiques, à savoir : « *l'existence d'un minimum d'intérêts communs ou complémentaires entre les acteurs concernés* », « *l'existence d'un intérêt collectif chez les intervenants qui favorise le consensus* » et *« l'existence d'un certain degré de confiance mutuelle au sein du groupe* ». Ces éléments soulignent la nécessité d'outils analytiques permettant de mieux comprendre la structuration de la coopération à travers l'identification et l'analyse des espaces de gouvernance du PTCE. Dès lors, nous envisageons le PTCE comme une véritable dynamique de groupe, où les relations interpersonnelles et institutionnelles façonnent un modèle coopératif singulier.

Les témoignages des acteurs illustrent concrètement ces mécanismes. Par exemple, une administratrice (A9) témoigne : « *j'ai fait jouer mon réseau pour débloquer la situation* », et une autre (A3) précise : « *Je mets en lien des structures entre elles pour monter des projets. Après, je vais pas forcément accompagner le projet. Voilà, s'il y a des difficultés je vais essayer de renouer le dialogue* ». Ces exemples démontrent comment la mobilisation des réseaux par les administrateurs contribue à résoudre les problèmes et à renforcer la cohésion collective. La confiance, élément central de cette dynamique, est également mise en avant par divers témoignages. Une directrice (D20) affirme : « *faut se faire confiance. Soyons ensemble, sinon ça peut pas marcher* », tandis qu'un autre (D5) avertit que « *le manque de confiance… c'est*

une mauvaise utilisation de la peur », soulignant le risque de laisser la méfiance entraver l'engagement mutuel. Pour les salariés, cette confiance implique de prendre des risques mesurés, comme l'exprime S6 : « *Faut faire confiance aux autres et prendre un peu de risque dans cette confiance. Pour moi, c'est là qu'on fait des trucs de fou…* ». De même, les partenaires adoptent une vision plus philosophique de la confiance, insistant sur la nécessité de « *lâcher et accepter peu à peu de lâcher les choses pour en prendre ailleurs* » (P18) et sur l'importance de tenir parole pour que la coopération ne s'effondre (P15).

Cependant, la richesse des interactions relationnelles n'est pas sans poser de problèmes. Une convergence excessive, caractérisée par des « liens forts », peut conduire à l'insularité et au conformisme. Comme le souligne la partenaire P14 : « *on fonctionne beaucoup en réseau justement, et si tu pars, si t'as pas un pied dans ce réseau, t'as l'impression que tu ne peux pas rentrer dedans. J'ai toujours été sollicité en arrière-plan… on n'a jamais été invités aux comités de pilotage [de NOLA] contrairement aux autres PTCE* ». Ce témoignage met en lumière le risque d'exclusion des nouveaux venus et la difficulté d'intégrer des perspectives divergentes au sein du PTCE NOLA. L'absence de cadre formel dans les relations, qui reposent uniquement sur la confiance, peut également générer des tensions si les attentes mutuelles ne sont pas clairement établies. Cette nécessité de règles partagées est d'ailleurs soulignée par une administratrice qui insiste : « *Qu'il y ait des règles, un cahier des charges et que tout le monde y participe sinon c'est voué à l'échec* » (A1), et par une homologue qui rappelle que « *la coopération ça nécessite quand même certaines règles. Quand il y a eu une décision démocratique, il faut la respecter* » (A3). Un directeur (D5) ajoute d'ailleurs que la coopération peut échouer lorsque certains acteurs projettent sur la coopération des attentes de bénéfices immédiats, souvent motivées par des intérêts individuels. Néanmoins, qui nourrit ces relations de confiance et accompagne les conditions de leur épanouissement à long terme ?

C'est ainsi que le rôle d'un personnage central du PTCE – l'animateur territorial – nous interroge. En dix ans, NOLA a connu sept chargés d'animation, dont six en CDI, avec un licenciement économique et quatre départs volontaires. Il semble que cette situation soit attribuable d'une part à des souhaits personnels mais aussi, selon les témoignages recueillis (carnets de recherche), à un manque d'objectifs clairs, à un fort niveau de stress lié au contexte économique et à des relations parfois complexes avec la gouvernance du PTCE. Le témoignage de l'administratrice (A1) résume bien ce constat concernant une animatrice ayant quitté son poste : « *Je crois qu'ici tu te heurtes très vite au manque de possibilité d'évoluer et de travailler ensemble. Elle est arrivée avec beaucoup de compétences, et je pense qu'au bout de 2 ans, elle a fait le tour de ce qu'elle pouvait faire ici. Moi, je suis là depuis quelques années et j'ai l'impression qu'on a pas envie de changer le système*. » Cela révèle un paradoxe qu'il nous faut élucider : alors que l'on s'attendrait à ce que la personne en charge de l'animation du PTCE soit au cœur de la dynamique relationnelle de celui-ci, il apparait qu'elle est particulièrement fragilisée voire dans l'incapacité d'incarner le rôle de multiplicateur et de tisserand des liens au sein du PTCE. La continuité des projets de coopération à travers le temps, malgré le turnover important de ce poste, tend donc à prouver que la fonction de l'animation résiliaire de la coopération a reposé sur d'autres personnes, voire d'autres structures impliquées dans la dynamique. Ce constat place donc le rôle de l'animateur·ice territorial dans un contexte avant tout opérationnel au service de la méta-organisation, à travers différentes fonctions clés et complémentaires, comme en témoigne l'appel à candidature publiée par la coopérative IDEAL en 2024.

Encadré 11 : Fiche de missions de l'animateur·ice territorial à la Coopérative IDEAL, 2024

Contexte et Structure

Depuis 1994, la Coopérative IDEAL est au service de ses 160 sociétaires : particuliers, entreprises, associations et collectivités. Grâce à son expertise en Economie Sociale et Solidaire, elle développe une offre de services mutualisés dans ses trois pôles : Gestion-logistique, Formation et Animation. Elle anime depuis 2014 le **Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique** (PTCE NOLA) et favorise les coopérations autour de 2 axes stratégiques : **recyclage/réemploi** et **agroécologie/alimentation**.

L'activité d'animation s'appuie sur des espaces collaboratifs tels que :

- **la Ferme de l'Abbatiale à St-Gildas-des-Bois** autour de l'agroécologie
- **le Point du Jour à Savenay**, labellisé Fabrique de Territoire, autour du recyclage-réemploi
- **la Moutonnière à Prinquiau,** espace de travail partagé et de services mutualisés
- **autres espaces animés par les membres du PTCE**

L'animation est une fonction motrice, à la fois opérationnelle et politique, capable d'impulser et de maintenir une dynamique de coopération au service du développement territorial. La Coopérative IDEAL recherche un.e chargé·e de projet Animation Territoriale, attaché.e à la direction du développement et à la Commission Animation.

Missions et activités principales

1/ Mettre en œuvre l'animation opérationnelle

Projet

- **Veille et synergie des projets** : Identifier les projets coopératifs dans le Nord-Ouest de la Loire-Atlantique et favoriser une mise en synergie multi-acteurs.
- **Accompagnement de projets multi-acteurs** : Faciliter le développement de projets collaboratifs sur les axes et le territoire du PTCE en utilisant les outils territoriaux tels que le PCAET, le PAT, le PLPDMA. Cela inclut la planification, le suivi, et la coordination des activités, ainsi que la facilitation de la communication entre les différentes parties-prenantes.

Finance

- **Recherche de financement** : Identifier et solliciter des sources de financement pour les projets d'animation territoriale en lien avec les acteurs du PTCE (AAP, nouveaux services, formations…). Préparer les dossiers de subvention, répondre aux appels à projets, et établir des partenariats financiers en coopération avec les pôles Gestion-logistique et Formation.
- **Participer au développement des services d'animation :** Contribuer à l'offre de services pour le montage de projets, l'organisation d'événements fédérateurs et l'accompagnement de collectifs (Transfer de Savoir Faire, DLA…).

Outils

- **Production d'outils d'animation :** Concevoir et développer des outils d'animation de réunion, d'ateliers et d'événements au service de la Coopérative et ses sociétaires.
- **Évaluation et rendu compte :** Mettre en place des indicateurs et des outils de mesure de l'empreinte des projets portés par le PTCE NOLA. Rédiger des rapports réguliers pour la Commission Animation, les parties-prenantes de projets et les financeurs, et proposer des améliorations basées sur les retours d'expérience.

2/ Participer à l'élaboration de l'animation politique

- **Coordination de la Commission Animation** : Préparer, mobiliser et rendre compte des activités d'animation territoriale à la Commission Animation réunissant le noyau du PTCE NOLA (tous les 2mois).
- **Représentation de la structure et des projets :** Participer à des réunions, des conférences, et des forums pour présenter les actions de la coopérative et du PTCE NOLA (selon sollicitations).
- **Mobilisation d'acteurs :** Identifier et mobiliser les acteurs clés du territoire (élus, institutions, associations, entreprises, citoyens) autour des projets de la coopérative et du PTCE NOLA. Organiser des rencontres et des événements pour renforcer les réseaux et encourager la coopération en externe et en interne : Villages des Initiatives Locales, Journées de cohésion…

Profil recherché

Vous êtes diplômé·e d'une formation supérieure bac +5min (école d'ingénieur en agriculture, master développement local, etc.) et bénéficiez d'une expérience professionnelle significative dans l'ESS et/ou le développement local.
Ces missions nécessitent une forte capacité d'adaptation et de gestion de projet, ainsi qu'une aptitude à travailler en réseau et à mobiliser différents acteurs autour d'objectifs communs. Le/la chargé.e de projet devra faire preuve d'initiative, de créativité et d'une grande rigueur dans la poursuite de ses actions.

Source : Coop IDEAL, 2024

Ainsi, il apparaît que le rôle d'animateur professionnel au sein du PTCE, bien qu'ancré dans l'opérationnel, ne saurait se limiter à une fonction de coordination ou de secrétariat au service de la gouvernance (Dumez, 2008). Par l'étendue de ses missions et la diversité de ses interventions, il constitue à la fois la cheville ouvrière de la coopération et un catalyseur essentiel permettant aux parties prenantes de s'inscrire activement dans la dynamique collective. Toutefois, la richesse et la complexité des missions qui lui sont confiées révèlent l'exigence de compétences élevées pour exercer cette fonction. Or, les ressources limitées dont disposent la plupart des structures membres peuvent constituer un frein, tant sur le plan du financement que sur celui de l'accompagnement managérial nécessaire à son bon déploiement.

Modéliser le système d'acteur pour révéler les potentiels coopératifs

Pour assurer la résilience et l'évolution de la coopération, il apparaît essentiel de définir et de modéliser ces dynamiques à travers l'outil du sociogramme. Un sociogramme est pertinent car il offre une représentation graphique des interactions au sein d'un groupe, permettant ainsi de visualiser la densité des réseaux, d'identifier les acteurs centraux et d'écarter les éventuels isolats. Cet outil traduit la complexité des dynamiques relationnelles en rendant visible le capital social et les normes de réciprocité entre structures qui sous-tendent la coopération. Grâce aux apports de la sociologie des réseaux, nous savons qu'il est indispensable d'identifier les liens faibles au sein du PTCE pour déterminer les espaces relationnels d'opportunité de coopération et rendre compte de leur densité (Granovetter, 1973). Le sociogramme présenté est construit à partir du cumul des cartographies individuelles présentées Chapitre 5.

Encadré 12 : À propos de la théorie des graphes appliquée au PTCE NOLA

Le recours à la théorie des graphes pour représenter les dynamiques relationnelles d'un PTCE

Dans une approche inspirée de la théorie des graphes (Bollobás, 1998; Diestel, 2017), nous faisons le choix de représenter les acteurs du Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) sous la forme d'un sociogramme, afin de rendre lisibles les liens de coopération, de communication et d'interdépendance qui structurent ce collectif. La théorie des graphes, propose de modéliser des systèmes complexes sous la forme d'un ensemble de sommets (ici, les acteurs) reliés par des arêtes (les relations). Ce cadre théorique permet de dépasser la seule description organisationnelle pour révéler la structure invisible du collectif : intensité des interactions, centralité de certains nœuds, failles potentielles du réseau, ou encore capacité d'expansion et de résilience du système (Freeman, 1978; Wasserman & Faust, 1994).

L'usage du sociogramme est ainsi une mise en forme heuristique du territoire coopératif. Il permet de visualiser les proximités sociales et professionnelles, les clusters thématiques, ou encore les zones de faibles interactions. Ce choix est renforcé par les apports récents de la théorie des graphes expanseurs (Hoory et al., 2006), qui modélisent la robustesse d'un réseau selon le nombre d'arêtes reliant deux sous-ensembles de sommets. Dans cette perspective, un PTCE peut être considéré comme un réseau plus ou moins « hérissé » selon l'intensité de ses coopérations : **plus les liens sont denses et distribués, plus le réseau est résilient face aux départs d'acteurs-clés ou aux reconfigurations institutionnelles.**

Source : construction par l'autrice

Ce détour par les mathématiques offre donc une forme d'objectivation des interactions, qui doit néanmoins laisser place à une lecture qualitative des logiques d'engagement, des affinités électives ou des héritages territoriaux qui traversent le PTCE. Il s'agit d'une tentative de cartographier le commun – non pas comme un espace physique, mais comme un réseau vivant de relations, en perpétuelle évolution autour de l'acteur-réseau (Cardon, 2019; Glémain, 2020; Latour, 2005).

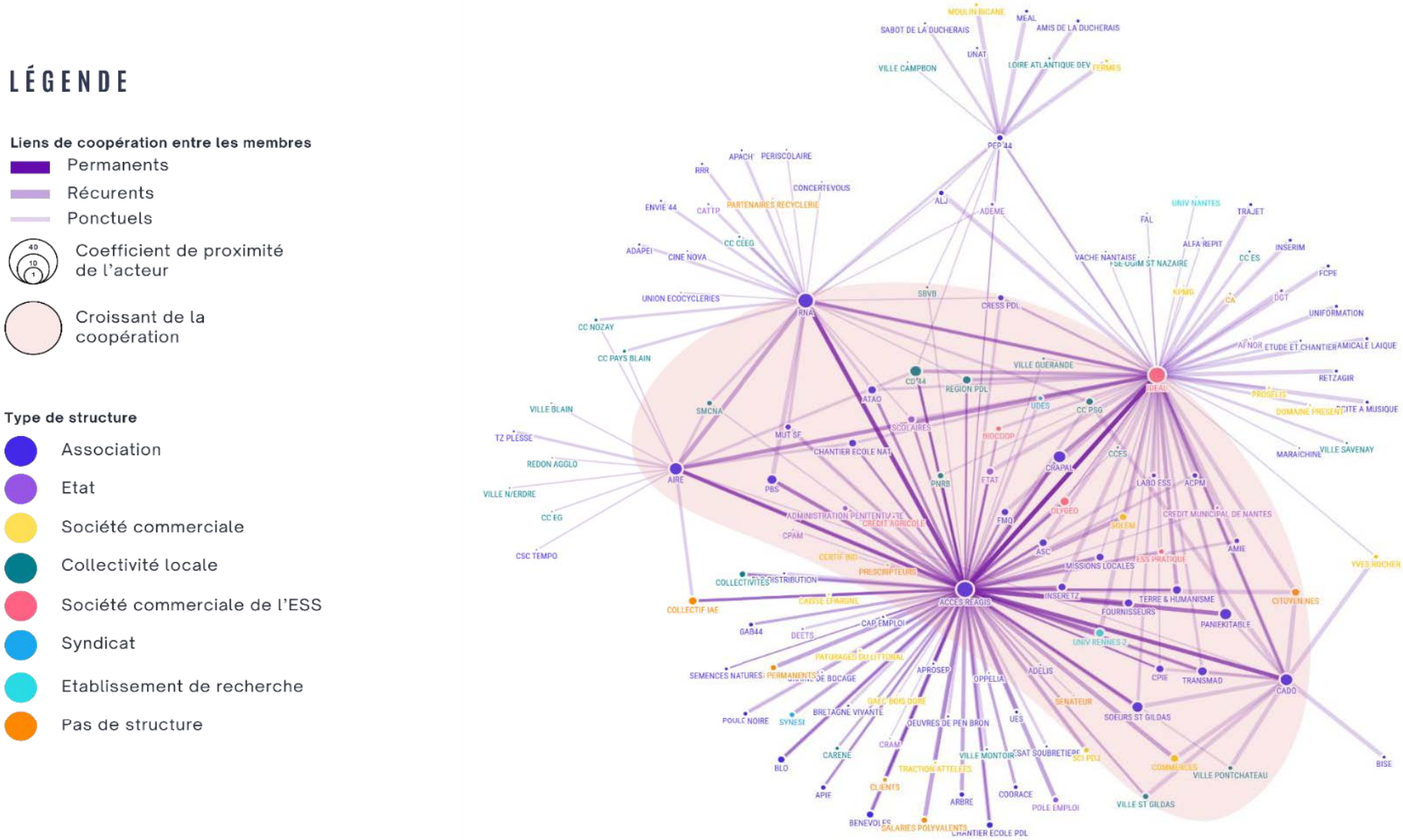


Figure 13 Sociogramme du système d'acteur du PTCE NOLA en 2023-2024

Source : production par l'autrice à l'aide du logiciel Flourish

Dans le cadre de cette recherche, la représentation des liens entre les acteurs du PTCE NOLA s'appuie sur la théorie des graphes et s'incarne dans une modélisation sociographique à l'aide de l'outil numérique *Flourish*. Le sociogramme proposé constitue ainsi une formalisation visuelle de l'écosystème coopératif de NOLA à un instant T dont l'analyse sociographique permet d'explorer les conditions de robustesse du réseau, et d'interroger la capacité des projets coopératifs à se pérenniser dans le temps sur le territoire.

Le premier apport majeur de la théorie des graphes réside dans l'analyse de la densité des liens au sein du réseau. Dans un graphe non orienté, la densité se définit comme le rapport entre le nombre d'arêtes effectivement présentes et le nombre maximal d'arêtes possibles entre les sommets. Dans le sociogramme du PTCE NOLA, la forte interconnexion entre certains acteurs — notamment ACCES-RÉAGIS, IDEAL, RNA, AIRE et le CADO — signale un noyau dur coopératif, caractérisé par une haute densité relationnelle. Ce noyau fonctionne comme un sous-graphe fortement connecté, ce qui, selon les travaux en sociologie des réseaux, est un indicateur de cohésion, de confiance mutuelle et de circulation rapide de l'information (Freeman, 1978). La densité favorise ainsi la stabilité et l'endogénéité des projets, en facilitant les engagements réciproques. Cependant, une densité trop concentrée sur un nombre restreint d'acteurs peut également générer des effets de verrouillage « *path dependence* », une fermeture aux apports extérieurs et une fragilisation du système en cas de départ d'un nœud-clé. La robustesse d'un graphe tient donc autant à sa densité qu'à sa structure de distribution.

L'algorithme de *Flourish*, en automatisant la disposition spatiale des nœuds selon la force de leurs connexions, met en évidence une zone centrale du graphe que nous qualifions de *croissant des coopérations*. Cette forme visuelle concentre les structures les plus interconnectées, agissant en coopération régulière avec plusieurs autres membres. Le diamètre des nœuds est ajusté selon un coefficient de proximité, égal à la somme pondérée des liens déclarés (proximité notée de 1 à 3). Les acteurs du dernier décile — soit les 14 nœuds les plus "proches" — sont les suivants : ACCES-RÉAGIS et IDEAL (34), RNA (29), AIRE (21), CRAPAL (20), CADO (20), PANIEKITABLE (18), Conseil départemental 44 (17), Congrégation des Sœurs de Saint-Gildas-des-Bois (16), Paniers Bios Solidaires (13), Transmad (12), Terre et Humanisme (11), Olygeo (11), Université Rennes 2 (11). Cette concentration relationnelle constitue un super-noyau coopératif, dont l'analyse renforce les constats formulés dans le chapitre 6 concernant les espaces structurants du PTCE. Les notions de centralité (degré, intermédiaire, proximité) permettent d'évaluer l'importance structurante de certains sommets. Dans le réseau du PTCE NOLA, ACCES-RÉAGIS et IDEAL présentent un haut degré de centralité, en raison du nombre et de l'intensité des liens qui les unissent aux autres structures du noyau. Leur rôle historique — en tant que membres fondateurs de plusieurs entités — en fait des acteurs-pivots, qui stabilises les interactions mais qui représentent aussi un point de vulnérabilité. Une configuration fortement centralisée, si elle n'est pas compensée par une animation distribuée, peut exposer le réseau à des risques de rupture ou de réduction de l'intensité coopérative en cas de changement organisationnel ou de retrait de l'acteur-clé. La pérennisation des projets repose donc sur la capacité à redistribuer la centralité en consolidant les liens entre acteurs intermédiaires ou périphériques.

Au-delà de la cartographie de la coopération effective, cette modélisation offre une lecture stratégique du système : elle permet d'identifier les liens faibles (Granovetter, 1973), ces connexions moins mobilisées ou connues des acteurs mais riches en potentiel, et de repérer des opportunités de renforcement ou d'élargissement du périmètre de coopération. Elle donne

ainsi à voir les possibilités latentes d'une coopération multi-parties prenantes encore en construction. Elle contribue également à une mise en récit partagée de l'écosystème, facilitant la transmission des connaissances entre les acteurs. Dans le sociogramme de NOLA, plusieurs acteurs apparaissent en marge du noyau dur, avec un faible nombre de connexions, ou des liens peu fréquents. Ces acteurs représentent des ressources potentielles pour le développement de projets nouveaux ou pour renforcer les dimensions territoriales, sociales ou thématiques du PTCE. Leur activation permettrait de diversifier les sources d'engagement, de réduire la redondance des partenariats existants, et de prévenir l'essoufflement coopératif. La théorie des graphes montre ainsi que des réseaux performants sont souvent ceux qui parviennent à combiner liens forts (cohésion interne) et liens faibles (capacité d'ouverture et d'adaptation).

Néanmoins, cette méthode soulève certaines limites. Sa mise en œuvre, notamment la préparation des données et la configuration de la base traitée par Flourish (identique à celle utilisée chapitre 5), demeure chronophage et peu accessible pour les praticiens non familiers avec les outils numériques ou la modélisation relationnelle. Par ailleurs, comme toute cartographie interactive, elle doit être régulièrement actualisée pour conserver sa pertinence stratégique et sa valeur pédagogique. Des enrichissements futurs sont envisagés : croisement avec des données économiques (chiffre d'affaires, nombre d'emplois, statut juridique), intégration à la cartographie spatialisée (chapitre 7), et développement d'une approche en halos pour visualiser la zone d'influence des acteurs centraux. Enfin, les travaux de Hoory, Linial et Wigderson (2006) sur les graphes expanseurs apportent un cadre d'analyse particulièrement pertinent pour les dynamiques collectives. Un graphe est dit "expanseur" lorsque, quel que soit le découpage des sommets en deux groupes de taille comparable, un nombre élevé d'arêtes relie les deux groupes. Il s'agit d'un indicateur de robustesse systémique : un tel réseau résiste mieux aux coupures, aux retraits d'acteurs et aux reconfigurations. Appliquée au PTCE NOLA, cette notion invite à observer la capacité du réseau à rester connecté en dépit de tensions, à absorber les chocs et à maintenir un haut niveau d'interdépendance entre sous-ensembles. Le sociogramme, s'il révèle des zones fortement connectées, pourrait également être mobilisé pour tester la robustesse de la coopération en simulant des retraits d'acteurs centraux ou des scissions relationnelles. Ainsi, la théorie des graphes nous invite à identifier les conditions structurelles de solidité d'un écosystème coopératif à travers le temps :

Tableau 17 : Synthèse des conditions de pérennisation à partir du graphe

Condition structurelle du graphe	Enjeu pour le PTCE
Haute densité des liens	Robustesse et capacité de mobilisation rapide
Distribution équilibrée des connexions (pas d'hyper-centralité)	Éviter les points de rupture si un acteur-clé se retire
Existence de ponts entre clusters	Fluidité entre projets, transversalité
Présence de liens faibles	Innovation, ouverture, renouvellement
Connectivité minimale assurée	Inclusion des périphéries, circulation de l'information
Organisation du graphe (clarté)	Bonne gouvernance, outils partagés

Source : production par l'autrice

7.2. Croiser les gouvernances : une condition structurelle de la coopération

Représenter les interdépendances pour mieux les assumer et les transmettre.

Si nos explorations initiales ont permis de cartographier les acteurs du PTCE, notre approche chronologique met en évidence un élément singulier : le processus de coordination par Co-Pilotage de Projets Co-conçus a favorisé une structuration « croisée » de la gouvernance. Comme l'illustre un acteur à la fois un directeur et administrateur : « *La durée (de la coopération) elle est garantie par le croisement des dirigeances et des gouvernances, c'est la continuité stratégique. […] Le fait qu'il y ait des gouvernances croisées ou communes par rapport à des entités qu'on va créer ensemble peuvent garantir la continuité d'une coopération* » (D7).

Nous observons que cette structuration se traduit par des postes mutualisés à tous les niveaux de responsabilité, des administrateurs cumulant plusieurs mandats dans différents conseils d'administration, et des comités de direction partagés. Ces croisements renforcent l'échange d'informations : pour une directrice dont le temps de travail est partagé sur deux structures du PTCE « *Les conseils d'administration d'IDEAL et AR sont très imbriqués, c'est quasiment les mêmes. C'est facilitant en termes d'information* » (D20), et consolident les relations entre acteurs « *On a développé des liens grâce aux activités partagées et aux CA communs* » selon une administratrice (A10). Cette dynamique, perçue par certains partenaires de la dynamique PTCE comme un levier de résilience, tisse un maillage territorial fort : « *Plus on avance, plus les gouvernances se croisent, et moins on peut faire machine arrière, parce qu'on fait masse. C'est une dynamique de maillage, où chaque territoire est relié à un autre, et cela renforce la pérennité du dispositif* » (P15). Elle est ainsi capable de produire de la coopération et des alliances stratégiques entre acteurs.

Pour mieux analyser ces interactions stratégiques, nous nous sommes inspirée des matrices d'analyse de Demoustier et Itçaina (2018), appliquées au PTCE Pôle Sud Aquitaine. En adoptant une perspective CPPC, nous avons développé des matrices adaptées à trois espaces de coopération identifiés : Le Point du Jour (Savenay), La Moutonnière (Prinquiau), et La Ferme de l'Abbatiale (Saint-Gildas-des-Bois). Ces résultats, présentés au RIUESS 2023 à Avignon (cf annexe 3), confirment la composition d'un « noyau dur » au sein de l'écosystème, tout en qualifiant la nature des liens. En combinant les dimensions de gouvernance, partenariats, et participations aux comités de pilotage, nous proposons une matrice synthétique des interdépendances du PTCE NOLA située, avec ici l'exemple du Point du Jour en 2023.

Tableau 18 : Matrice de gouvernance et liens croisés sur le site du Point du Jour, tiers-lieu du PTCE NOLA



Source : construction par l'autrice

Cette analyse met en évidence que des liens d'activité fréquents n'aboutissent pas toujours à une formalisation (adhésion, sociétariat, conventions de coopération), bien que ces liens soient souvent renforcés par le partage d'espaces, d'équipes, et de valeurs communes. On remarque dans notre enquête que l'intégration et le tissage du croisement de ces gouvernances repose essentiellement sur un mécanisme de cooptation comme en témoigne une administratrice : *« Je suis rentrée dans le Conseil d'Administration parce que D5 me l'a demandé.* » (A10).

Ainsi, la coopération au sein du PTCE combine des dimensions communautaires, techniques, fonctionnelles et stratégiques. Il apparaît que la maturité coopération se traduise par la multiplication de liens forts institutionnalisés (contrats, mandats d'administration). La matrice révèle d'ailleurs comment l'écrit joue un rôle dans la structuration de la coopération. En outre, pour les acteurs, l'écrit est avant tout une balise temporelle au service de la répartition des rôles de chacun notamment pour les directeurs·ices : « *C'est bien de dire comment s'organise dès le départ. Pour que ça fonctionne, il faut qu'elle soit bien écrite. Je pense qu'il faut qu'elle soit bien écrite, mais en laissant quand même des marges de manœuvre pour la créativité.* » (D20), « *L'écrit va sceller quelque chose et quand on écrit quelque chose c'est fait pour durer. Au-delà de la volonté à l'époque de 3 hommes de travailler ensemble, de partager une vision commune […] un jour à la faveur d'un changement de personne ça explose parce que finalement cette vision n'a pas été partagée. Elle n'a pas été partagée parce qu'elle n'a pas été écrite* ». (D7).

Sur ce point, les salarié·es et administrateur·ices sont davantage prudents car si l'écrit est un outil « *une aide à la structuration de la coopération* » (S19) qui « *évite de se perdre* » (S4), elle ne peut précéder la coopération ou du moins des liens et intentions lui précédant *« c'est important de formaliser sur papier […] Mais honnêtement, je pense que le contrat est déjà*

établi bien avant d'être rédigé » S2. Une culture de la souplesse dans la coopération, notamment parce qu'à « *petite échelle* » (S6), « *quand ça va de soi la coopération, elle peut se faire naturellement* » (A3), faisant une nouvelle fois écho à l'alliance objective scellée dans des actions de collaboration entre individus. Cela notamment parce que « *la coopération, ça marche en grande partie grâce à la confiance et à la communication, et l'écrit, ce n'est pas toujours productif pour ça. Faut écrire des trucs, mais souvent, ça sert à durcir les relations.* » pour ce coordinateur salarié (S6). Ainsi, si l'écrit joue un rôle structurant, il ne doit pas rigidifier la coopération. Il s'inscrit dans une dynamique plus large, mêlant confiance, communication et flexibilité, où l'oralité conserve une place prépondérante. C'est d'ailleurs l'exemple de la charte de coopération de la coopérative IDEAL, qui demeure un outil avant tout informatif et pédagogique non contraignant.

En effet l'institutionnalisation des liens à travers l'écrit est une pratique qui ne doit cependant pas entraver la réalité culturelle de la coopération : l'oralité. En outre celle-ci est notamment permise par la proximité géographique qu'offrent les espaces de la coopération comme les tiers lieux, notamment pour les salariés « *Ici [la Moutonnière], la culture est très orale. Le côté positif, c'est que ça permet d'échanger rapidement avec un nombre restreint de personnes, de prendre des décisions en petit comité, et ça facilite la circulation rapide de l'information. Ça marche bien ici parce que la majorité des acteurs de la coopération sont sur place. Je ne dirais pas la même chose si les acteurs étaient à distance, là, ce serait plus compliqué pour les flux d'informations. Le fait qu'on soit proches géographiquement rend tout ça plus simple.* » (S19).

Toutefois, cette imbrication des gouvernances croisées reste majoritairement centrée sur IDEAL, ACCES-REAGIS, et RNA, constituant un « super noyau » institutionnalisé en Unité Économique et Sociale depuis 2021, comme nous l'avions détecté lors de la modélisation de l'écosystème. Ces liens forts, au-delà d'engagements contraignants, témoignent d'un équilibre subtil entre intérêts individuels et coopération collective. Comme le suggèrent Haeringer (2003) et Defalvard et Fontaine (2018), cet équilibre repose à la fois sur des mécanismes explicites de coordination et des espaces de délibération pour faire converger les intérêts individuels des structures vers un agir commun. La formalisation des liens de coopération est influencée par la responsabilité des projets et leur portée financière, ainsi que par la résilience face aux crises, qui consolident le tissu coopératif.

Nos résultats montrent que la territorialisation par projet mobilise d'abord les intérêts d'acteurs polarisés, qui, « chemin faisant », formalisent leurs liens à travers des responsabilités et implications croissantes dans leurs gouvernances respectives. Des croisements qui se sont effectivement renforcés lors de crises traversées par certaines organisations. Par exemple en 2022, les membres du PTCE se sont mobilisés pour préserver ACCES-REAGIS en proie à une crise de gouvernance. Ainsi, des dirigeants, administrateurs et salariés de la Coopérative IDEAL, de Transmad et du CADO ont intégré le conseil d'administration d'ACCES-REAGIS, afin de « *protéger les outils de travail* » et assurant ainsi la continuité de la coopération : « *[La coopération] Ça me fait penser à la lutte non-violente où on fait un filet humain. Ce qui te permet de résister pendant vachement de temps c'est d'être accroché les uns aux autres.* » selon une salariée de longue date (S4).

Le PTCE, en absorbant collectivement les chocs, illustre une *capacité d'amortissement social* qui repose sur la solidarité et la coopération entre ses membres – dans la limite des ressources financières disponibles, comme nous le verrons dans le prochain chapitre. Cette

capacité se manifeste par la mobilisation des ressources partagées, des réseaux de soutien et des mécanismes de gouvernance pour atténuer les impacts des crises économiques, sociales ou organisationnelles. Loin d'être fortuite, cette résilience est le fruit d'une stratégie consciente, où les acteurs du PTCE construisent des dispositifs délibérés pour protéger les membres les plus vulnérables et maintenir la continuité des projets. Par exemple, face à une crise de gouvernance ou au départ d'un acteur clé, les autres membres s'organisent pour mutualiser leurs compétences ou assumer temporairement des responsabilités supplémentaires. Ce processus, comparable à un amortisseur dans un système mécanique, limite les répercussions négatives et assure la stabilité de l'écosystème coopératif. Ainsi, cette *capacité d'amortissement social* est un atout clé du PTCE, contribuant à sa pérennité tout en renforçant sa vocation de développement solidaire et durable.

L'imbrication des gouvernances et des instances de direction : un levier pour le dialogue social et la pérennisation de la coopération

L'exemple de l'Unité Économique et Sociale formée par ACCES-REAGIS, Recyclerie Nord Atlantique et IDEAL (UES ARI) et de son Comité de Direction (CODIR) partagé met en lumière comment l'imbrication des instances de gouvernance peut être un levier puissant pour le dialogue social territorial et la consolidation de la coopération inter-structures. Dans le cadre du PTCE NOLA, où la coopération repose sur une diversité d'acteurs aux statuts et aux logiques organisationnelles variées, ces instances partagées jouent un rôle structurant en facilitant à la fois la circulation de l'information, la construction d'une vision collective et la diffusion d'une culture coopérative. Cependant, cette imbrication n'est pas exempte de tensions et de limites qui peuvent, dans certains cas, freiner la coopération.

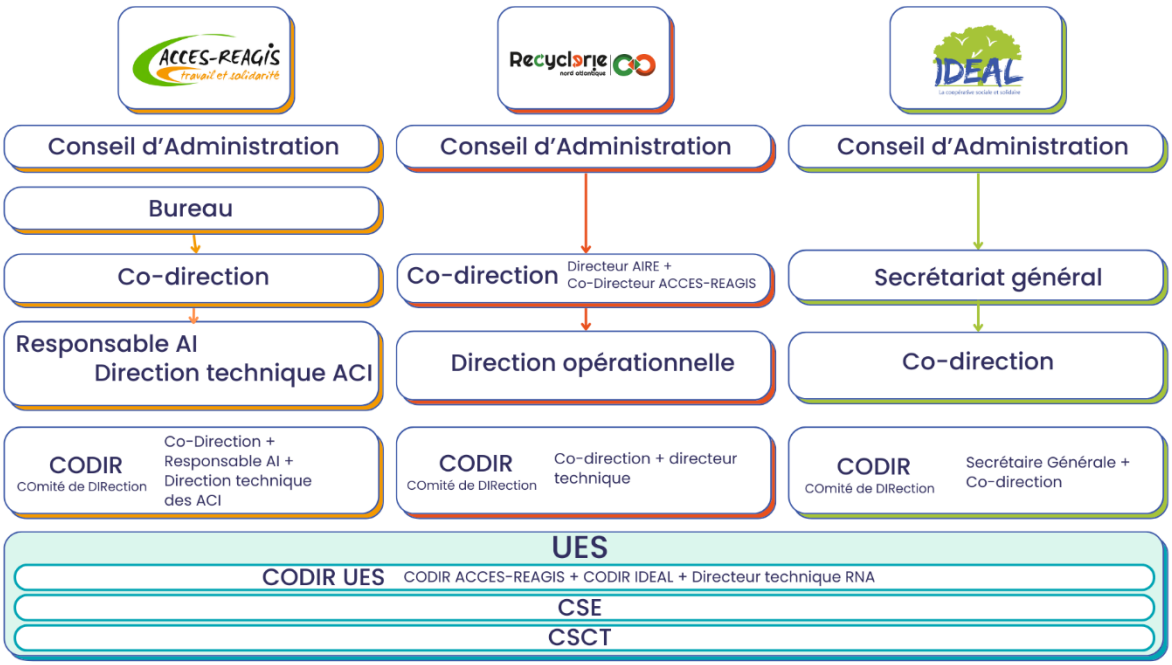


Figure 14 : : Schéma de gouvernance de l'UES ARI

Source : Coop IDEAL

En réalisant le schéma ci-dessus à destination des instances de gouvernance et des équipes salariées de l'UES, nous avons mis en évidence un enjeu central : la clarté des rôles et des circuits de décision. Si l'imbrication des instances favorise une certaine fluidité de l'information, elle engendre également des zones d'incertitude quant à la répartition des responsabilités et à l'attribution des décisions. Ce risque s'accentue lorsque plusieurs structures, aux statuts juridiques différents, partagent une gouvernance commune. Dans ce contexte, des attentes divergentes peuvent émerger, donnant lieu à des conflits de légitimité et à des tensions dans les processus décisionnels. Cette organisation de l'UES étant encore récente (avril 2024), nous ne sommes pas en mesure d'évaluer objectivement l'étendue des points de friction et de fonctionnement d'une telle structure. Elle témoigne néanmoins de la démarche consciente et volontaire de ces organisations de croiser et orchestrer volontairement leurs interdépendances. Pour fonctionner, les doivent donc coopérer : défi ou injonction ?

L'un des premiers apports de l'UES et du CODIR partagé est de créer des espaces d'échanges formels et informels, où la coopération est rendue tangible et intériorisée par l'ensemble des parties prenantes. Comme l'exprime l'administratrice A9, la « Journée du Nous »[24] a incarné cette dynamique en rassemblant tous types de personnes, des salariés à l'encadrement aux administrateurs (à l'exception des salariés en parcours d'insertion) dans un cadre où la hiérarchie semblait s'effacer au profit d'un objectif commun : *« J'ai vraiment vécu de manière très forte ce qu'il y avait tout type de personnes qui étaient là : les salariés, les encadrants, les secrétaires, les comptables, les directions, le CA... et j'avais l'impression qu'on était tous des individus avec un objectif commun pour la journée, il n'y avait pas de hiérarchie.* » (A9). Une logique essentielle pour renforcer le sentiment d'appartenance et permettre aux salariés d'intégrer et d'expérimenter progressivement la culture de la coopération, qui dépasse les structures individuelles pour devenir une référence commune, mais qui écarte toutefois les salariés en parcours et les bénévoles hors CA des structures.

Par ailleurs, pour les administrateurs il apparait que l'articulation entre le CA, le CODIR et les autres instances de dialogue permet une fluidité de la communication entre les différentes strates de gouvernance. L'administratrice A9 souligne ainsi le rôle du CODIR comme passerelle entre le CA et les instances plus opérationnelles, ce qui garantit que les décisions stratégiques ne restent pas cloisonnées mais irriguent l'ensemble des structures membres : « *Ça me paraît normal d'échanger avec A10 sur certaines choses parce que ça me paraît être la personne facile à appeler. Pour moi, ça doit redescendre au niveau du CA et comme dans le CA il y a le CODIR, ça permet de faire remonter des choses.* » (A9). Une approche de gouvernance partagée qui permet une certaine fluidité entre dirigeants et administrateurs et que l'on retrouve dans la proximité avec les équipes de terrain (CSE, CSCT, proximité relationnelle : partage des pauses café, bureaux partagés et portes ouvertes qui sont l'occasion d'échanges permanent sur les structures, les évènements et projets).

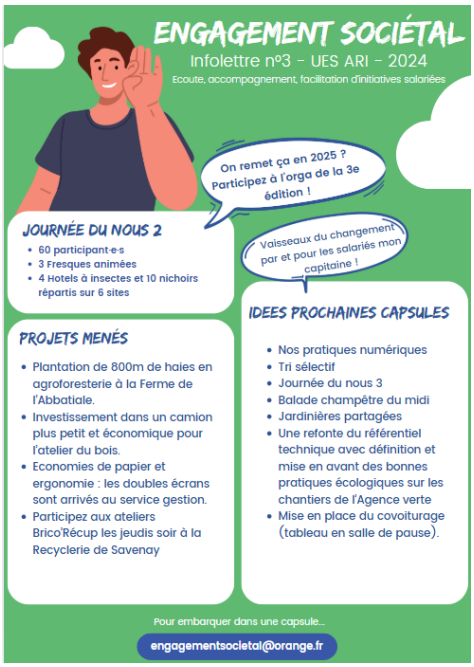
Cette culture de proximité et d'accessibilité à tous niveaux de responsabilité apparaît comme un enjeu clé pour prévenir les tensions et renforcer l'engagement des salariés. Au-delà des administrateurs et des directions, l'imbrication des instances facilite également

[24] Journées « team building » annuelles organisées par et pour les salariés permanents de l'UES où les membres des conseils d'administration sont invités à participer, sur des thématiques telles que « prendre soin de nous et la planète » et accueillies sur les espaces tiers-lieux (Ferme de l'Abbatiale et Point du Jour).

l'implication des salariés dans les dynamiques coopératives, en favorisant un dialogue social élargi. Le témoignage d'un salarié membre du CSE illustre bien cette dynamique : « *Des fois, je me demande ce que je fais là en fait. Mais c'est important parce que j'aime bien me dire que je sers à quelque chose pour mes collègues. J'espère que moi aussi je suis utile.* » (S2) Il montre que le dialogue social ne se limite pas aux directions, mais qu'il permet aussi aux salariés de trouver un rôle actif dans une dynamique plus large. La structuration en UES permet aux salariés du noyau dur du PTCE de bénéficier d'espaces de dialogue social et ouvre des opportunités pour que les préoccupations des équipes opérationnelles soient prises en compte dans les décisions stratégiques. Ainsi, l'imbrication des gouvernances favorise la création de collectifs et d'initiatives communes, qui renforcent la coopération au-delà des seules obligations statutaires.

Cette volonté de travailler en coopération en interne génère également des postes de coordinateurs qui jouent un rôle transversal leur permettant d'articuler différentes strates de la coopération et de favoriser l'appropriation des logiques collaboratives. S6 en témoigne en décrivant son poste comme un point de jonction entre plusieurs missions et instances de gouvernance : « *Mon poste est un peu transversal et, je trouve, en partie lié à ton sujet. Je suis conducteur de travaux pour les équipes de [chantier] et, en parallèle, responsable de l'immobilier et un appui technique au CODIR. Le point commun de tout ça, on va dire...* » (S6) Cette transversalité permet de faire circuler les idées et les besoins, en assurant une connexion fluide entre les projets de terrain et la stratégie collective.

En outre, un espace singulier créé par la démarche d'amélioration continue de l'UES est le « groupe engagement sociétal [25]». Une salariée impliquée illustre cette dynamique en évoquant des projets collectifs menés au sein de la Coopérative IDEAL, qui permettent d'impliquer des acteurs variés dans une réflexion et des actions partagées : « *En interne à la coopérative, il y a bien des projets communs, comme l'engagement sociétal, avec des groupes de travail autour de ces sujets, qui ont permis de créer des collectifs et de mettre en place des actions.* » (S19). Ces dynamiques collectives internes sont un élément structurant pour la pratique de la coopération, car elles montrent que celle-ci ne repose pas uniquement sur les directions ou les administrateurs, mais qu'elle est également portée et incarnée par les pratiques des salariés eux-mêmes – parfois de manière inconsciente. Cependant, le groupe engagement sociétal ne possède pas de pouvoir décisionnel en tant que tel, ses productions et projets sont auto-gérés et peuvent être soumis à la validation du CODIR UES s'ils engagent des frais conséquents, ou mobilisent des équipes supplémentaires. La participation aux « capsules » thématiques est encouragée par les managers (participation libre sur les heures de travail), et est valorisée à travers une lettre



[25] Groupe d'environ 6 salariés par an qui anime la démarche d'engagement sociétal à l'échelle de l'UES ARI : transports, équipements, cohésion, intégration... Ils s'appuient sur l'outil ESS Pratiques et des groupes de travail nommés « capsules » pour mener à bien des projets.

interne ci-dessus ainsi que dans la newsletter de l'UES diffusée par les co-directions. En cela, la démarche d'engagement sociétal constitue un véritable levier de transmission de la culture coopérative à l'échelle du noyau dur du PTCE.

Néanmoins, cette gouvernance relativement partagée peut être un levier puissant pour le dialogue social, elle ne garantit pas automatiquement la fluidité des échanges ni l'absence de tensions. Comme le rappelle un directeur, pour que la coopération devienne une culture d'entreprise durable, elle doit infuser au-delà des conseils d'administration croisés et des rencontres de direction : « *Gouvernance/dirigence, il est important que ce binôme porte ces questions de façon transversale au sein des entreprises qui sont les leurs. Parce que dans l'opérationnel, c'est bien au-delà des conseils d'administration croisés, au-delà des co-directions ou des rencontres entre directions : ce sont bien les salariés qui vont aussi porter cette vision partagée.* » (D7). Ce témoignage souligne un point de vigilance majeur : si la coopération reste cantonnée aux directions et aux instances de gouvernance formelles, elle risque de ne pas être pleinement appropriée par les équipes salariées. Pour éviter cet écueil, il est essentiel que la coopération s'incarne dans les pratiques quotidiennes, à travers des outils concrets de dialogue et de transmission.

L'exemple de l'UES ARI et du CODIR partagé illustre le potentiel des instances de gouvernance communes pour renforcer le dialogue social et la pérennisation de la coopération. En favorisant la circulation de l'information, l'implication des salariés et la construction de collectifs internes, cette imbrication crée des conditions favorables à une coopération durable et structurée. Cependant, pour que cette dynamique soit pleinement efficace, il est essentiel que la coopération ne reste pas cantonnée aux directions et qu'elle soit appropriée par l'ensemble des acteurs, notamment en clarifiant les circuits de décision et en ancrant les logiques coopératives dans les pratiques quotidiennes, sans oublier les bénévoles et les salariés polyvalents. Car toutes et tous sont de potentiels vecteurs du fait coopératif.

7.3. Freins à la coopération : enjeux de transmission, barrières à l'entrée et logiques endogamiques

Les conditions et risques des gouvernances croisées.

L'analyse des dynamiques actuelles du PTCE met en lumière plusieurs tensions structurelles, principalement liées à la complexité des organisations, la dépendance à des acteurs clés, et le déséquilibre dans la répartition des pouvoirs. Ces défis soulèvent des enjeux pour la pérennité et l'efficacité du modèle coopératif. En obligeant les dirigeants à justifier leurs actions auprès d'instances externes à leur propre organisation, la méta-organisation favorise leur responsabilisation et les encourage à adopter des pratiques plus strictes et transparentes. Cette gouvernance collective devient ainsi un levier structurant, assurant une gestion plus harmonieuse et efficiente au sein du réseau d'acteurs qui en fait partie.

Une préoccupation majeure réside dans la concentration des responsabilités sur un nombre limité d'administrateurs ou de dirigeants. Comme le souligne une directrice : « *C'est dangereux parce que quand ils partent, ça veut dire qu'il faut trouver deux personnes pour une parce que c'est pour les deux fonctions. […] Le pouvoir de décision est concentré.* » (D20). Cette dépendance à des personnes clés fragilise le système en cas de départ ou de changement, menaçant la continuité stratégique et opérationnelle de l'écosystème. Elle souligne une problématique de concentration du pouvoir informationnel et décisionnel hiérarchisant implicitement les structures entre elles. Ainsi, une administratrice indique que « *pour l'instant, c'est plutôt descendant et tout le monde n'est pas sur le même pied d'égalité. Quand tu es au CADO, tu as très peu de marge de manœuvre parce que tu es chapeauté par Accès Réagis.* » (A1). Cet ascendant a une cause double : le CADO est historiquement co-fondé par ACCES-REAGIS et également son sous-locataire pour la parcelle qu'il exploite pour le jardin pédagogique de la Ferme de l'Abbatiale. Ainsi, cette asymétrie limite la capacité de certains acteurs à participer pleinement aux décisions collectives et pourrait notamment décourager leur engagement à long terme.

Cette réflexion sur les rapports inégaux entre structures fait écho au témoignage d'une salariée (S19), qui interroge les limites des alliances et des pratiques de coopération dans le cadre de l'entreprise, notamment en présence de rapports hiérarchiques entre les individus concernés. Selon elle « *la différence avec la collaboration, je dirais, c'est l'engagement, sans aspect hiérarchique. La collaboration, je la perçois avec des liens de subordination, alors que la coopération est volontaire et égalitaire.* »

Ce témoignage rejoint les analyses présentées au chapitre 2 : la coopération s'inscrit dans une logique fondamentalement démocratique, que les rapports de subordination – qu'ils soient liés à l'organisation du travail ou aux statuts des structures (relation de sous-traitance, de sous-location, etc.) – tendent à fragiliser, voire à neutraliser. Dans ce contexte, un dirigeant peut certes promouvoir une culture de la coopération au sein de son organisation, et même tenter de l'étendre aux autres structures membres d'un écosystème coopératif (comme c'est le cas dans un PTCE). Néanmoins, il ne peut imposer la mise en œuvre d'une coopération stratégique et communautaire à tous les niveaux, dès lors que les acteurs concernés ne sont pas placés sur un pied d'égalité. Ainsi, il apparaît nécessaire, tant pour les organisations elles-mêmes que dans leurs relations inter-organisationnelles, de distinguer les registres de la coopération et de la collaboration. Cela suppose d'investir dans des pratiques collaboratives adaptées, soutenues par un modèle économique hybride et nourries d'une culture coopérative

partagée. Ce n'est qu'à cette condition que pourra émerger une dynamique de coopération authentique, porteuse de sens et structurée autour de **gouvernances croisées qui articulent égalité des acteurs et vision stratégique collective**.

Par ailleurs, nous observons également que les salariés, bien qu'acteurs essentiels du fonctionnement du PTCE, restent souvent éloignés des instances de gouvernance de leurs structures et par conséquent, de la gouvernance du PTCE. Comme l'exprime un salarié : « *J'ai aucun rôle dans la gouvernance parce que ça me laisse libre dans mon boulot et ça garantit une forme de neutralité.* » (S6). Si cette distance peut offrir une certaine autonomie professionnelle, elle réduit également la diversité des perspectives dans la prise de décision et questionne la capacité du PTCE à incarner un modèle réellement participatif, bien que les commissions de la Coopérative IDEAL et son conseil d'administration soient animées et accueillent des salariés (non-cadres, cadres représentant leurs structures). Là où la démarche d'engagement sociétal, portée par et pour les salariés de l'UES ARI – le super noyau du PTCE – porte le fait coopératif au service du développement de la dynamique du PTCE NOLA.

Or, cet espace n'est pas perçu comme caractéristique de la démarche PTCE parce qu'elle est associée à une démarche interne de coopération. Mais le fait de ne pas considérer cette démarche comme participant au PTCE – alors qu'elle est institutionnalisée - reflète un réflexe primaire de cloisonnement des actions de coopérations qui est plusieurs fois décrit par les acteurs les plus récemment arrivés dans l'écosystème « *il y avait beaucoup de frustration, justement parce que c'était trop cloisonné* » selon cette administratrice (A1), « *honnêtement, j'ai un peu de mal à voir le côté vraiment collectif, parce qu'on a des missions très disparates, et je pense que c'est un axe d'amélioration. Je trouve qu'on travaille beaucoup en silo. Pourtant, ce serait bénéfique pour tout le monde, aussi bien en interne que pour les sociétaires. Mais ça demande de la structuration, et de penser collectif dès le départ.* » pour cette salariée (S19).

Aussi, le leadership de la dynamique de coopération semble particulièrement concentré dans les mains des dirigeants membres de la commission animation d'IDEAL et le comité de direction de l'UES ARI. Or, la concentration des responsabilités et le maillage étroit entre les gouvernances des structures posent également la question des conflits d'intérêts. Le partenaire P15 relève que « *ce maillage pose aussi des questions, notamment sur les risques de conflits d'intérêts entre les acteurs, surtout quand ils sont juges et parties*. » Une interdépendance particulièrement forte qui se traduit notamment par des pratiques de recrutement qui favorisent une forte endogamie dans la direction des structures du territoire. Le cas du directeur D7 illustre bien cette dynamique à travers son propre recrutement : *« C'était d'ailleurs une des questions très fortes qui m'a été posée pendant mon entretien de recrutement : la question des coopérations. X a été à mon entretien. C'est quand même symptomatique : on recrute une direction et elle demande au directeur d'une structure partenaire d'être présent lors du 2e entretien. »* (D7) On observe ici que l'interdépendance des structures est telle qu'elle intègre directement les liens de coopération dans les processus de recrutement des directions. Ce phénomène interroge la circulation des cadres au sein des structures de l'ESS du territoire et pose la question de l'endogamie organisationnelle comme frein ou levier de la coopération.

Il serait intéressant d'approfondir ce sujet en évaluant dans quelle mesure les cadres des structures de la dynamique intègrent, au cours de leur carrière, d'autres structures membres. Une telle analyse permettrait de mieux comprendre comment cette endogamie influence l'écosystème de coopération : renforce-t-elle la cohésion et la pérennité des dynamiques

coopératives, ou au contraire, limite-t-elle leur ouverture et leur renouvellement à long terme ?

Dynamique relationnelle : partager du « sens » pour concilier vision et engagement

La coopération au sein du PTCE NOLA repose sur une dynamique relationnelle qui ne peut être dissociée de la recherche de sens. Les acteurs engagés dans cette coopération ne se rassemblent pas uniquement par opportunité ou pour répondre à des contraintes économiques, mais parce qu'ils partagent une vision et des valeurs communes**,** qui structurent leur engagement et donnent une direction à leurs actions. Cependant, si cette quête de sens favorise la cohésion et l'adhésion aux projets collectifs, elle constitue également une limite potentielle, en excluant de fait ceux qui n'adhèrent pas pleinement à cette vision ou qui peinent à traduire leur engagement dans des actions concrètes et durables.

L'un des premiers éléments saillant de l'enquête est que la coopération ne peut exister sans une vision commune, qui donne cohérence et direction aux engagements collectifs. Comme l'exprime l'administratrice A9, *« Je pense qu'il ne peut pas y avoir de coopération s'il n'y a pas à minima de vision commune. »* De même, le directeur D7 insiste sur le fait qu'être coopérateur implique une perspective à long terme, bien au-delà d'une simple opération ponctuelle : *« Être coopérateur ça veut dire qu'on va sur la durée et globalement au-delà d'une opération unique, partager des objectifs, partager des moyens, partager une vision du territoire. On va partager une vision politique au sens large pour le territoire et derrière on va se donner des moyens collectivement pour faire avancer cette vision. »* (D7). C'est là tout l'enjeu de maintenir un faible taux de turn-over au niveau des dirigeances qui partagent une ancienneté moyenne de plus de 17ans (IDEAL, ACCES-REAGIS, RNA, AIRE) avant notre prise de poste en tant que co-directrice de la Coop IDEAL.

Ainsi, le sens partagé sur le temps long permet d'aligner les acteurs autour d'un cap commun et d'assurer une forme de cohérence dans la coopération, au-delà des individualités et des intérêts ponctuels. Cette vision partagée ne se limite pas à des objectifs opérationnels, mais englobe également une dimension idéologique et politique, qui inscrit la coopération dans une volonté de transformation sociale et économique telle que la défendent Morin et Alphandery (Morin, 2024). Cette dimension est d'ailleurs revendiquée par le directeur D5, pour qui la coopération constitue une forme de résistance au modèle économique dominant : *« On est en résistance. On est les maquis contemporains de la société, de cette économie prédatrice. Chaque asso est un maquis organisé. »* (D5) Le partage du sens ne se limite donc pas à un cadre stratégique ou pragmatique : il est aussi porté par une vision militante, où la coopération est vue comme un moyen de transformation et d'émancipation collective.

Si la coopération repose sur le partage d'une vision commune, elle implique également une capacité à s'adapter aux autres et aux réalités du terrain**.** Coopérer, c'est accepter de changer, comme l'exprime ce directeur : *« Quand tu coopères avec une autre structure, ça veut dire que tu vas accepter de modifier des choses de ton fonctionnement ou de ton approche et l'autre du coup va faire de même. »* (D7) Cet ajustement est fondamental pour que la coopération fonctionne sur le long terme. Il permet de trouver un terrain d'entente entre des acteurs aux cultures organisationnelles différentes, tout en préservant un cap commun. Une administratrice résume ainsi cette nécessité d'adaptation en affirmant que *« Coopérer, c'est s'adapter aussi. »* (A9).

Cependant, cet équilibre entre engagement et adaptation est parfois difficile à atteindre**.** Certaines structures ou individus peuvent ne pas être prêts à remettre en question leur

fonctionnement pour coopérer efficacement : *« Il y a beaucoup de structures aujourd'hui qui sont pas prêtes parce que c'est pas dans leur culture et elles ne sont pas prêtes à accepter le changement. »* (D7) Ainsi, si le sens partagé est un levier puissant d'engagement, il peut aussi se heurter à des résistances internes, notamment lorsque les acteurs sont ancrés dans des pratiques et des fonctionnements rigides.

L'un des principaux risques du partage du sens comme critère de coopération est qu'il peut exclure ceux qui ne partagent pas entièrement cette vision. En d'autres termes, l'adhésion aux valeurs et à la vision commune devient un filtre implicite pour déterminer qui peut ou non participer à la coopération, puisqu'elle est un choix politique. Un directeur illustre cette réalité en évoquant un partenaire qui ne partageait pas la même approche en matière d'insertion : *« X partageait pas la même vision que nous de l'insertion et puis c'est vrai qu'après y a eu le changement de direction alors au début voilà ça a continué sur la lancée puis ça s'est pas bien passé mais c'était pas du fait de la direction c'était vraiment du fait de la gouvernance de X. »* (D7) Dans ce cas, le manque d'alignement sur la vision commune a fini par rendre la coopération impossible, illustrant comment le partage du sens peut aussi être un facteur d'exclusion et de rupture**.** De la même manière, une directrice souligne que certaines opportunités ne peuvent être saisies si elles ne sont pas en phase avec les valeurs du collectif : *« Il faut que ce soit en phase avec nos valeurs. On ne peut pas répondre à une opportunité si elle est contraire à nos valeurs, par exemple faire de l'insertion avec Vinci. »* (D20)

Enfin, cette dynamique relationnelle fondée sur le partage du sens se heurte également à une divergence de perception entre administrateurs, directeurs et salariés. Alors que des dirigeants expriment la vision comme un projet politique et stratégique : *« Je me sens en phase, cohérent avec mes valeurs au quotidien. […] Si les gens avec qui tu t'es associé, t'as jamais vraiment bossé avec eux ou ils ne sont pas dans le même état d'esprit, alors là, tu peux y arriver, mais ça va prendre un temps fou. »* (D5) ; des salariés l'envisagent sous un prisme plus pragmatique et personnel : « *Si tout le monde s'auto aide pas à garder les animaux on n'y arrivera jamais, ça ce sont des valeurs de base de l'agriculture que je partage pas mal. […] Pour moi c'est un mode de vie, il n'y a pas que dans le boulot que ça s'exprime. » (S6),* « *Travailler sur des projets à dimension sociale et environnementale, ça me parle beaucoup plus que de simplement faire du chiffre ou croître pour croître.[…] J'essaie toujours d'agir en fonction de mes valeurs. Oui je le vois plus comme du bon sens même si j'ai conscience que ça peut avoir une forme politique de faire ce type de choix* » (S19).

Cette divergence peut rendre plus difficile la transmission du sens au sein de l'organisation**,** notamment si l'animation de la coopération ne prend pas en compte la subjectivité de ce que chacun entend par « *sens* » ou « *bon sens* ». Le partage d'une définition mais surtout de pratiques communes est une clé essentielle de la coopération, permettant de fédérer les acteurs, d'assurer un cap commun et d'ancrer l'engagement dans une vision partagée. Pour les mêmes raisons, la question du sens peut aussi constituer une limite, en excluant les acteurs qui n'adhèrent pas pleinement à cette vision, en rendant l'adaptation parfois difficile et en générant des tensions liées aux différentes perceptions de l'engagement. Ces tensions peuvent être sources de frustrations, notamment en fonction de l'ancienneté des acteurs dans la dynamique : les nouveaux arrivants doivent s'adapter à une culture et des méthodes de coopération déjà établies, trouver leur place et faire entendre leur voix au fil du temps. Ce processus peut sembler trop long pour certains, tandis que les membres plus anciens peuvent éprouver des difficultés à laisser la place, à accueillir et à transmettre leurs pratiques. Par exemple, il n'existait pas de livre d'accueil pour les salariés permanents d'IDEAL et ACCES-

REAGIS avant 2024[26], le livret d'accueil des administrateurs d'ACCES-REAGIS n'a pas été mis à jour depuis 2010 et il n'en existe ni pour IDEAL, ni pour le PTCE NOLA.

Ainsi, la coopération ne peut se limiter au partage d'une vision commune : elle doit aussi être animée, structurée et adaptée aux réalités du terrain, pour pouvoir être transmise et éviter que cette quête de sens ne devienne un frein à l'ouverture et à l'innovation collective.

[26] Nous avons participé à la conception de ces deux livrets dans le cadre de la Capsule Nouveaux Arrivants initiée par les salariés du groupe Engagement Sociétal.

7.4. Changer ensemble : accompagner les acteurs vers une culture coopérative

L'animation pour développer un « sur-moi » collectif

Faute d'une définition unanime des chercheurs de l'animation territoriale, nous avons cherché à comprendre comment les acteurs eux-mêmes la perçoivent et l'interprètent. Il en ressort que **l'animation territoriale n'est pas associée à une seule personne occupant un poste dédié, mais plutôt à une pluralité d'acteurs et de moments d'animation**.

Ainsi, une même personne peut être perçue comme animatrice à un instant donné sans pour autant l'être en permanence. Cette absence de définition partagée se retrouve également dans la diversité des fonctions attribuées à l'animation territoriale : tantôt outil de recherche de financements, instrument de plaidoyer, levier de leadership coopératif, pilote de projets, ou encore moyen de coordination de collectifs. Cette pluralité de rôles fait de l'animation territoriale un concept vaste et parfois flou, dont les contours varient selon les perceptions et les contextes. Ainsi, si l'animation territoriale est généralement reconnue comme un levier essentiel de la coopération locale, structurant les interactions entre les acteurs et favorisant leur mise en réseau, les données de notre terrain montrent une réalité plus nuancée. Sa définition et sa mise en œuvre diffèrent en fonction des dynamiques locales, des attentes spécifiques des parties prenantes et des contraintes institutionnelles, ce qui en fait un objet difficile à stabiliser et à formaliser.

D'un côté, plusieurs témoignages confirment que l'animation territoriale est un catalyseur de coopération. Ainsi, la directrice D20 décrit l'animation comme une « *courroie de transmission* » essentielle à la coopération, plus importante encore que la mutualisation des ressources. Cette approche rejoint les travaux des géographes, qui définissent l'intermédiation territoriale comme un ensemble de processus formels et informels permettant de créer du lien entre les acteurs et de réguler leurs interactions (Nadou & Talandier, 2020).

Cependant, une tension apparaît entre la nécessité d'un leadership structurant et la dispersion des responsabilités au sein des collectifs. La partenaire P14 met en avant l'importance d'un leader capable d'« *embarquer* », de donner une direction et d'incarner la coopération : « *Les Territoires qui ne sont pas du tout animés, que ce soient les pouvoirs publics, les associations, les consulaires qui ne créent pas du tout d'espace d'échange ne permettent pas de se rencontrer entre homologues et les autres structures. Donc si tu ne connais pas tes homologues tu ne peux pas faire le constat de besoins convergeants. […]je suis assez convaincue qu'une coopération, que des coopérations, ne fonctionnent pas s'il n'y a pas un ou plusieurs leaders qui sont capables d'embarquer, qui sont capables de donner un cap et qui sont capables d'incarner la coopération. Il a la capacité d'aider le collectif à définir ce cap, la compétence de développement, c'est à dire qu'il est capable de se projeter sur du développement d'activité, des ambitions un peu fortes. Quelqu'un qui a un côté commercial du projet collectif, embarquer tout en faisant vivre le collectif. […] Coopérer, c'est animer la coopération. […] Tout le monde va y contribuer à l'animation, mais globalement, si personne n'est chargé d'aller chercher les gens, de caler les temps d'échange, ça se disloque*. ». Cette vision fait écho aux travaux soulignant que l'animation territoriale repose sur la capacité à coordonner des acteurs aux intérêts parfois divergents, nécessitant une figure ou un pôle de référence pour éviter la fragmentation (Bourque & Mercier, 2014). Or, dans le cas du PTCE NOLA, l'animation territoriale ne semble pas incarnée par une seule personne, mais plutôt par

un pôle de professionnels et de bénévoles constitué d'une animatrice, d'une responsable de la communication, d'administrateurs impliqués dans la commission animation et de salariés chargés de coordination tel que S6. Cette structuration permet une diversité d'approches, mais peut aussi entraîner une dilution des responsabilités et un manque de lisibilité pour les partenaires extérieurs, voire en interne.

L'animation territoriale est également confrontée à des contraintes matérielles et financières. Le directeur D7 insiste sur le fait que sans organisation claire et sans ressources dédiées, « *il ne va rien se passer* », mettant en lumière la difficulté à stabiliser des postes dédiés à cette mission, se traduisant selon l'administratrice A1 par la contrainte du rôle d'animation à « *trouver des subventions* ». Bien que réducteur, cela témoigne d'un enjeu récurrent : l'animation doit sans cesse justifier son utilité pour obtenir des financements, ce qui peut détourner son action de son objectif initial de mise en relation et de structuration des coopérations locales. D'ailleurs, cela représente également un risque pour les chercheurs, comme nous, de voir nos travaux instrumentalisés par les praticiens en tentant de participer à l'outillage et à la production de données. Ainsi, nous savons les attentes fortes de venir « prouver » l'effet, voire « l'impact » des actions menées à travers l'animation territoriale pour justifier des financements qu'elle nécessite.

Ainsi, il est essentiel pour le PTCE d'identifier les animateurs·ices de sa dynamique et de définir leur rôle tant au niveau opérationnel (mobilisant plutôt les salariés) que stratégique (mobilisant plutôt les directions et administrateurs·ices) des organisations. Une réflexion qui s'illustre dans le témoignage de la salariée S4 : « *la coopération je pense qu'il faut qu'il y ait quelqu'un qui l'incarne à travers l'animation, c'est lié à des personnes. […] Il faut qu'il y ait ce tiers, cet animateur, car je ne suis pas sûr qu'un collectif soit capable de développer un surmoi qui permette d'élargir justement la vision des projets qui sont menés. C'est une personne qui permet d'élargir. Peut-être que ce n'est pas seulement une personne*. », cette idée du surmoi, emprunté à la psychanalyse, décrit ici l'idée Bachelardienne du « maître intérieur ». L'animateur, voire les animateurs, joueraient donc un rôle dans le développement d'une capacité d'auto-correction, d'auto-régulation du collectif pour rester au service de la coopération et par conséquent à son maintien à travers le temps.

S'adapter au changement : animer la coopération comme démarche d'amélioration continue

L'animation territoriale semble répondre à des besoins intrinsèques des acteurs impliqués. Plusieurs témoignages (A3, S6, D5) expriment que la coopération et l'animation leur procurent une satisfaction personnelle, voire une réalisation de soi. L'administratrice A3 explique que la coopération « *produit du bonheur* », tandis que le salarié S2 évoque une forme de « *liberté d'action et d'adaptation* » qui contribue à son bien-être au travail. Ces éléments suggèrent que l'animation territoriale ne se réduit pas à un simple outil de développement, mais qu'elle joue aussi un rôle dans l'épanouissement des individus impliqués, en leur offrant un cadre de travail collectif stimulant et aligné avec leurs valeurs. Cette dimension affective et identitaire de l'animation territoriale est souvent sous-estimée dans les analyses institutionnelles, bien que la littérature en gestion souligne l'importance de ces motivations intrinsèques (Maslow, 1954).

L'animation territoriale apparaît comme un élément clé du développement territorial, mais elle reste soumise à plusieurs tensions. D'un côté, elle joue un rôle structurant et mobilisateur, en facilitant la coopération entre acteurs et en créant des dynamiques collectives. De l'autre,

son efficacité dépend fortement de la structuration des responsabilités, de la reconnaissance institutionnelle et de la sécurisation des financements. L'expérience du PTCE NOLA illustre cette ambivalence : d'un côté, un pôle d'animation collectif qui permet une diversité d'approches, mais de l'autre, un besoin de leadership clair pour éviter la dispersion des efforts et la prise de recul nécessaire au collectif pour pérenniser son action. Ces tensions nécessitent une réflexion approfondie sur la manière dont l'animation territoriale peut être consolidée en tant que fonction pérenne, sans être dépendante de la bonne volonté des acteurs ou des opportunités de financement ponctuelles.

Les travaux menés avec le dispositif de soutien aux PTCE a notamment permis de nommer spécifiquement et d'intégrer la fonction d'animation territoriale aux trois fonctions clé des PTCE (aux côtés de la fonction Recherche, développement et innovation et de la fonction Ingénierie de projet). Nous avons pu constater l'importance de l'animation territoriale dans la dynamique relationnelle du PTCE et par conséquent dans sa capacité à porter et susciter un « développement territorial », voire un futur soutenable et souhaitable tant elle joue un rôle dans la structuration d'organisations émancipatrices pour leurs membres.

Toutefois, si « *le sens de la coopération, c'est l'émancipation* » tel que le défend Draperi (2021), il ne nous a pas échappé que cette réalisation des individus et la résilience des organisations repose sur une capacité de ces derniers à s'adapter, à changer et être changés par les rapports de coopération qu'ils développent dans le cadre de leurs activités. Cela n'est pas sans évoquer la notion *d'Entwicklung* de Schumpeter, traduite par *Development* en anglais mais dont la traduction française *Evolution*, semble effectivement ici la plus fidèle dans le sens où le développement économique est décrit comme une profonde démarche de changement dans une acception quasi-Darwiniste des acteurs de l'économie (Deblock, 2012; Mishra & Zachary, 2011). Ici, le changement, l'adaptation, le rôle des démarches d'amélioration continue comme l'Engagement Sociétal ou les gouvernances et dirigeances croisées construites chemin faisant, nous poussent à **envisager la coopération comme une réelle démarche de changement organisationnel.** Ainsi, non seulement la coopération est une culture organisationnelle (Urasadettan et al., 2018) qui s'exprime sous des formes complémentaires (collaboration) et communautaires au sein du PTCE, mais elle est aussi l'instrument d'un apprentissage organisationnel qui transforme les organisations, ses membres et le territoire.

Ainsi, il semblerait pertinent, pour les praticiens et pour les chercheurs d'investiguer les moyens, les leviers et les méthodes permettant de s'approprier les logiques de coopération et d'adapter leurs pratiques à partir de ce postulat. En outre, la mobilisation de la psychologie sociale, de la sociologie et de l'anthropologie nous semble essentielle pour confronter les approches avec les apports gestionnaires et économiques en termes de dynamiques de groupe intra et inter-organisation au service d'un développement local soutenable.

CHAPITRE 8 : Un modèle économique coopératif ou de coopération ?

La notice explicative de l'Appel à Manifestation d'Intérêt pour financer les PTCE stipule dans sa version 2024 que « *les projets du PTCE doivent présenter des perspectives de consolidation ou de changement d'échelle permettant d'envisager un équilibre économique crédible à moyen terme (2 ans)* », le tout en déployant opérationnellement des projets répondant aux besoins du territoire et « *ayant des retombées concrètes en termes de création d'activités économiques (nombre d'emplois créés, développement d'utilisation de biens et de services, acquisition/développement de sources d'auto-financement...), d'impact social (nombre de personnes accompagnées/ insérées dans l'emploi, développement de savoir-faire, ...) et écologique (nombre de déchets revalorisés, bâtiments rénovés...)* ». Ainsi, il semble raisonnable de qualifier d'ambitieuses les attentes reposant sur les épaules des organisations qui s'engagent dans la dynamique PTCE. Au regard de nos précédents chapitres, comment de tels résultats peuvent-ils émerger en seulement deux ans (durée du financement des lauréats), et un soutien financier à hauteur de 100 000€ par projet (environ 15 lauréats par an entre 2021 et 2024) ? Le risque majeur d'un effet « feu de paille » dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire par les PTCE a récemment été illustré dans les travaux de Camille Henrion, qui dénonce les externalités délétères, tant en termes d'utilité sociale réelle des projets, que de gestion des risques psychosociaux des équipes embarquées autour de ces derniers (Henrion, 2024). La question du modèle économique de la coopération, et à travers elle du PTCE, nous pousse une nouvelle fois à mettre en dialogue l'individu, l'organisation et la méta-organisation pour tenter de comprendre les défis économiques du PTCE NOLA. Nous explorerons dans ce Chapitre 8, la tension entre logiques solidaires et économiques des acteurs (8.1), la nécessité d'un modèle hybride fondé sur la mutualisation (8.2), les risques de précarité systémique liés à la fragilité de l'ESS et à la dépendance envers des partenaires publics instables (8.3), avant de proposer des pistes de reconnaissance politique et institutionnelle pour sécuriser son modèle à travers un ancrage territorial (8.4).

8.1. Comment concilier à long terme les logiques solidaires et économiques d'un PTCE ?

Accompagner et financer la coopération au service d'un développement territorial soutenable

De janvier 2022 au printemps 2024, nous avons participé activement à l'étude « *accompagner et financer les coopérations territoriales au service de la transition écologique juste* » menée par le Labo de l'ESS[27] et financée par la Banque des territoires et le fonds de dotation Que Vol'terre. Nous y avons participé en notre qualité de représentante de la Coop IDEAL, adhérente du Labo de l'ESS. Nos travaux ont ainsi nourri les résultats et recommandations formulés dans le rapport d'étude (Labo de L'ESS, 2024a). L'intérêt de notre participation était double : l'intégration aux réseaux nationaux associés aux PTCE, et partager l'expérience d'un PTCE ancien au regard des questionnements soulevés, autrement-dit : la mise en dialogue entre local et global.

La question du modèle économique de la coopération s'est ainsi polarisée autour de deux axes : l'accompagnement de la coopération et le financement de la coopération.

Tableau 19 : Synthèse des définitions d'accompagnement et de financement de la coopération selon le Labo de l'ESS.

	Accompagnement	Financement
Fonction	Animation territoriale (coordination, facilitation, pilotage) Développement résiliaire (stratégie, partenariat, maillage) Assistance (fonctions supports et métiers)	« *Ressources financières permettant de se doter des moyens d'action nécessaires à la réalisation de son activité* » Elles sont d'origine internes (apports en capital, autofinancement, apports en nature) ou externes (emprunts, quasi-fonds propres, dons et subventions)
Acteurs internes	Bénévoles, salarié·es, OESS, agents des collectivités et services de l'Etat	Adhérents, sociétaires, salarié·es
Acteurs externes	Réseaux de l'ESS, cabinets, DLA[28], dispositifs informels, incubateurs…	Banques, particuliers, collectivités, Etat, entreprises, OESS

Source : construction par l'autrice, adapté du rapport d'étude Labo de l'ESS (2024)

Le rapport situe la démarche PTCE dans un rôle d'animation territoriale (Labo de L'ESS, 2024a, p. 27), une vision qui nous semble réductrice, notamment au regard des trois fonctions phares du PTCE déterminées par d'autres travaux auxquels nous avons pris part : la caractérisation des PTCE à l'aune de la politique publique de soutien des PTCE porté par le COORACE. Selon ces travaux, le PTCE doit plutôt s'appuyer sur ses trois piliers (animation, recherche, ingénierie) pour trouver un équilibre économique et pérenniser son action. Toutefois nous rejoignons le Labo de l'ESS sur la nécessité de distinguer le modèle économique des coopérations de celui des organisations de l'ESS en soi pour deux raisons. D'une part, la temporalité de la coopération – comme nous l'avons observé à NOLA – induit des stratégies de financement de long terme pour pouvoir en collecter les fruits : c'est

[27] « think thank de l'ESS » et l'un des membres fondateurs de la politique publique de soutien au PTCE, membre de la Cellule Nationale d'Animation des PTCE.

[28] Dispositif Local d'Accompagnement

l'exemple de la Ferme de l'Abbatiale[29] (3000 litres de jus de pomme bio produits, 4 hectares de production maraîchère bio et 360 visiteurs par an sensibilisés aux enjeux de l'agroécologie après 20 ans de coopération). D'autre part, la nécessité de l'expérimentation, pour construire chemin faisant des réponses adaptées à des besoins spacialisés et spécifiques des acteurs d'un territoire donné : à l'instar de la Recyclerie Nord Atlantique (800T d'objets réemployés par an dans un territoire de 4 communautés de communes assurant un support de travail pour 40 salarié·es en Contrat à Durée Déterminée d'Insertion après 15 ans de coopération).

Nous l'avons vu, les conditions permettant de développer des dynamiques de coopération de long terme rassemblent des facteurs diversifiés tels que l'identification de parties-prenantes impliquées, actives et fiables (5.2), la création d'espaces concrets d'expérimentation de la coopération (6.2), le tissage de liens de confiance et d'interdépendance forte entre les acteurs (7.2). Aussi, le capital social et d'autochtonie, la capacité de transmission de ce capital et de l'expérience entre les acteurs sont les leviers majeurs utiles à cette fonction d'accompagnement de la dynamique de coopération. Or, comment valoriser cette expertise au sein d'un PTCE pour qu'elle participe à son modèle économique tout en respectant l'état d'esprit de la coopération et du partage qu'elle véhicule ? Les PTCE, notamment anciens, sont-ils voués à devenir des cabinets d'expertise pour trouver un équilibre économique ? Cela semble peu souhaitable et contraire aux engagements des fondateurs de NOLA pour un « développement territorial soutenable », mais soulève tout de même un paradoxe dans le modèle économique de la coopération à long terme.

Financer les fonctions clés du PTCE NOLA enjeux et perspectives

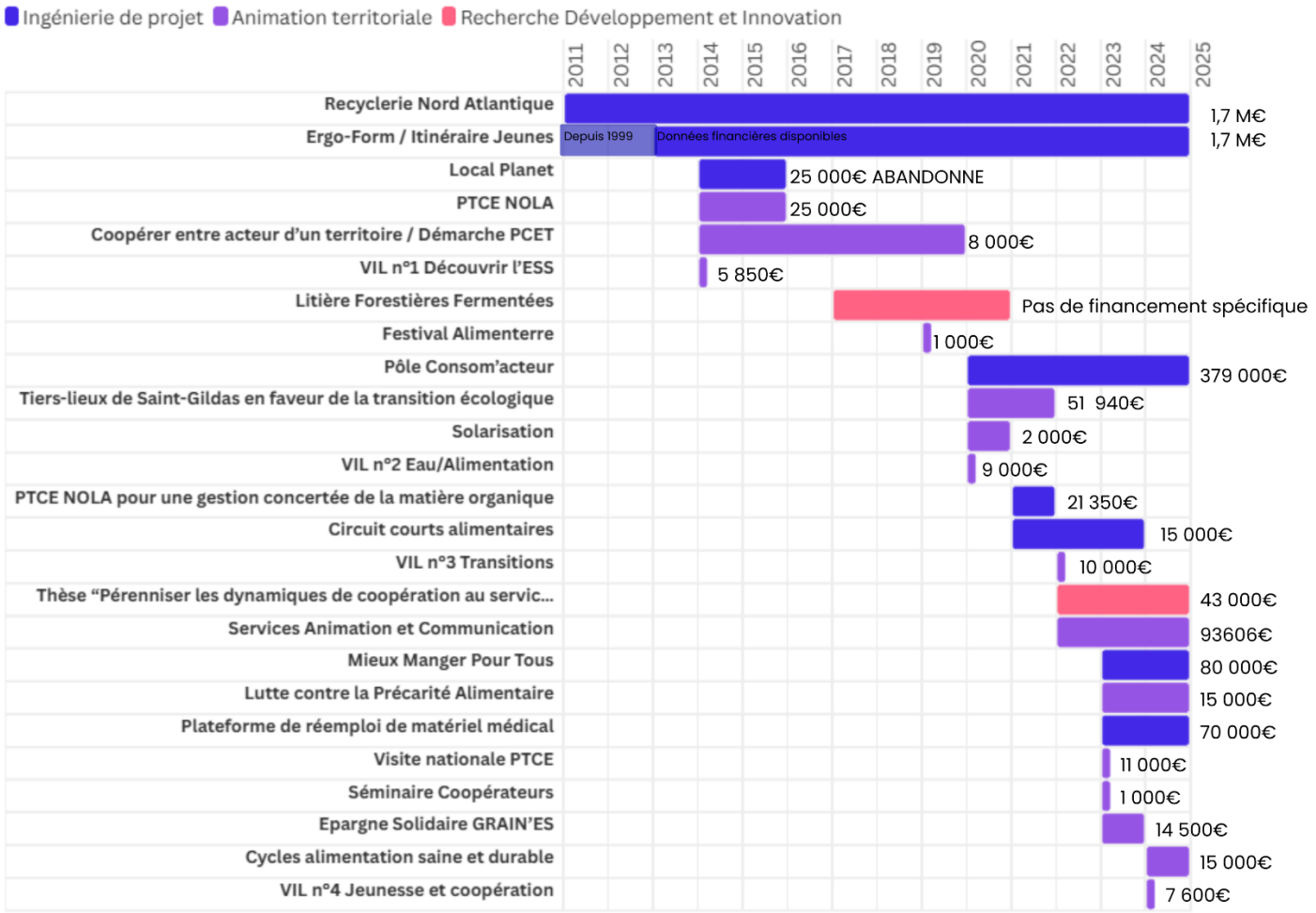
Le financement de l'animation territoriale au sein du PTCE NOLA constitue un enjeu central mais historiquement complexe, en raison de la faible reconnaissance institutionnelle de cette fonction transversale, pourtant indispensable à la dynamique de coopération. Une première note stratégique, élaborée en 2018 par la coopérative IDEAL, identifiait plusieurs pistes potentielles de financement : mobilisation de ressources propres, création d'un fonds de dotation, recours aux crédits carbone, ou encore crédits-relais pour pallier les délais de versement des subventions publiques. Toutefois, seule la première de ces options a véritablement été mise en œuvre. Le pôle animation territoriale a d'abord été financé quasi exclusivement par des subventions publiques, qui ont constitué jusqu'en 2024 la principale ressource du modèle économique. Face aux limites de cette dépendance – notamment l'instabilité des enveloppes et les délais de décaissement – la coopérative IDEAL a progressivement engagé une évolution stratégique fondée sur la **capitalisation des compétences internes**.

Pour rendre compte du modèle spécifique du financement du PTCE NOLA, nous nous sommes donc appuyée sur les archives et des entretiens avec les administrateurs et salariés des membres du PTCE pour retracer, et classer les actions menées dans le cadre de ce dernier à partir des fonctions du PTCE (animation, ingénierie et recherche). Ce travail de synthèse est à la fois conçu comme un outil pratique au service des membres du PTCE NOLA et un objet d'analyse utile à de futures comparaisons avec d'autres PTCE ou méta-organisations. Notons, cependant que les financements évoqués sont les financements

[29] Nos travaux ont contribué au portrait de la Ferme de l'Abbatiale par Cap Tiers Lieux : https://www.cap-tierslieux.org/wp-content/uploads/2024/10/PORTRAIT_FERMEDELABBATIALE.pdf

externes ou exceptionnels mobilisés dans le cadre des projets cités et dont les montants ont parfois dû être estimés avec l'appui des gouvernances des structures impliquées (cf annexe 10). Ainsi, nous n'avons pas intégré les dépenses de ressources humaines (salaires, gratifications de stage, mise à disposition de personnel) ou contributions volontaires (temps bénévole, prêts de matériel, d'espaces, denrées), car ces investissements n'ont pas fait l'objet d'une comptabilisation spécifique nous permettant d'en faire état sur les dix dernières années. Les données qui suivent sont donc à relativiser et soulèvent le besoin d'outils comptables utiles aux PTCE et leurs membres pour le suivi du modèle économique de leurs coopérations. Nous proposons ici une chronologie synthétique des projets portés selon les fonctions du PTCE et les fonds externes (subventions) ou internes (investissements par les structures membres) mobilisés pour leur réalisation.

Graphique 3 : Chronologie des projets de coopération du PTCE NOLA



Source : construction par l'autrice

Ce graphique nous permet d'observer plusieurs phénomènes propres au modèle économique du PTCE. Dans un premier temps, si l'on s'attarde sur les trois fonctions du PTCE, nous pouvons constater que la première ressource de financement externe (fonds publics et privés) pour son modèle économique se concentre sur sa fonction d'ingénierie de projet. En effet, les financements mobilisés par projets (Ergo-form, implantation de recycleries, mise en place de circuits courts alimentaires, etc) au fil des années représentent 92% du montant total des financements. Cela est notamment dû dans notre cas à deux projets coopératifs de long terme, associant notamment IDEAL, AIRE, ACCES-REAGIS et Recyclerie Nord Atlantique :

- L'action de formation Itinéraire Jeunes/Ergo-form, portée en coopération depuis 1999 et notamment soutenue par le PIC IAE (Plan d'Investissement dans les Compétences de l'Insertion par l'Activité Economique) et le fonds départemental pour l'inclusion (non renouvelé en 2025),
- Les importants investissements réalisés autour de la Recyclerie Nord Atlantique depuis 2011 (mix entre des investissements portés par les membres du PTCE et les collectivités).

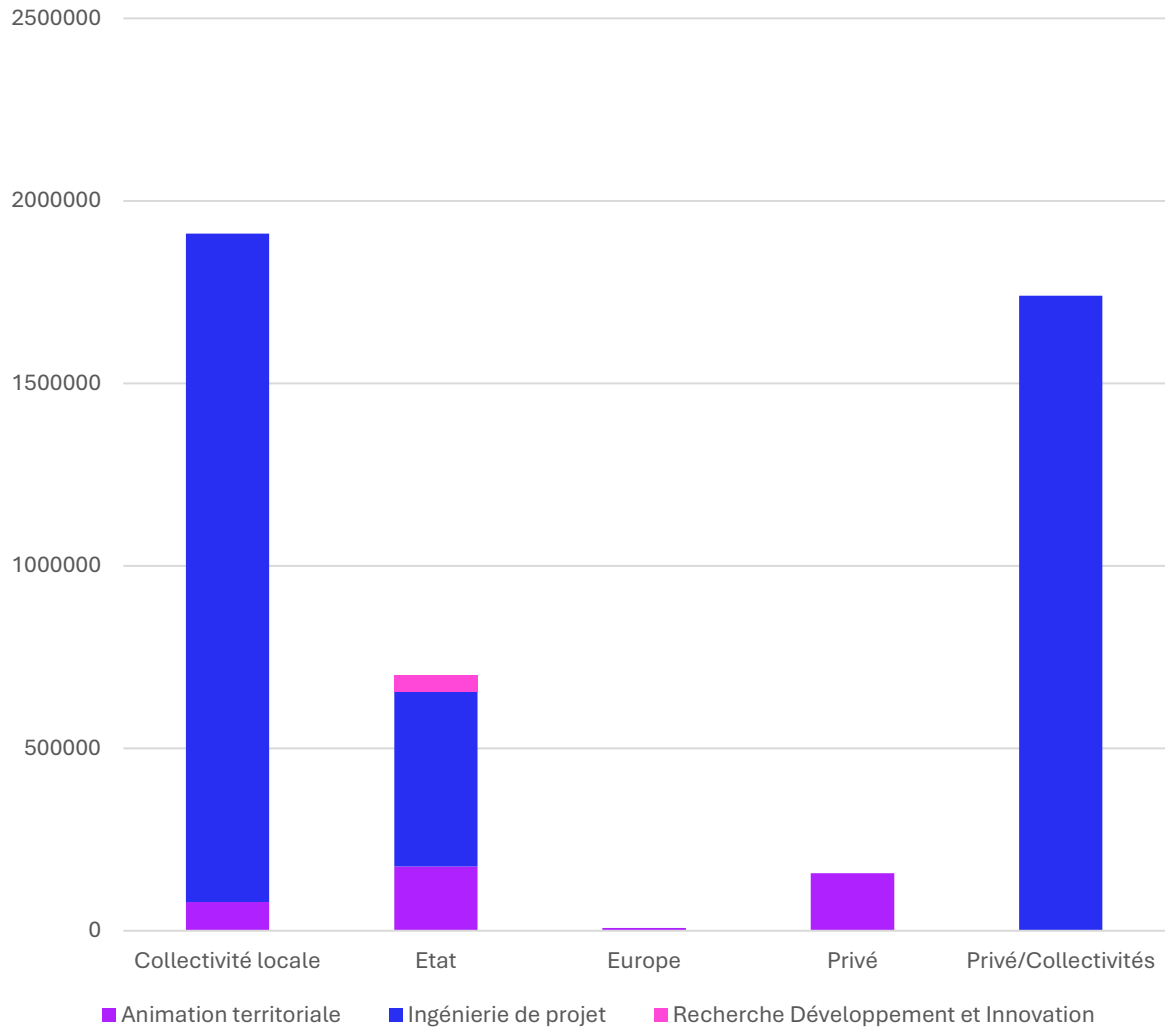
Tableau 20 : Répartition des financements externes et internes mobilisés par fonctions pour les projets de coopération depuis 2011

Financeur	Animation territoriale	Ingénierie de projet	Recherche Développement et Innovation	Total général
Collectivité locale	78 940,00 €	1 831 428,91 €		1 910 368,91 €
Etat	176 000,00 €	480 350,00 €	43 000,00 €	699 350,00 €
Europe	8 000,00 €			8 000,00 €
Privé	157 556,00 €		0,00 €	157 556,00 €
Privé/ Collectivités		1 740 000,00 €		1 740 000,00 €
Total général	**420 496,00 €**	**4 051 778,91 €**	**43 000,00 €**	**4 515 274,91 €**

Source : production par l'autrice

Ce tableau peut se traduire par le graphique suivant :

Graphique 4 : Répartition des fonds dédiés à la coopération par type de financeur

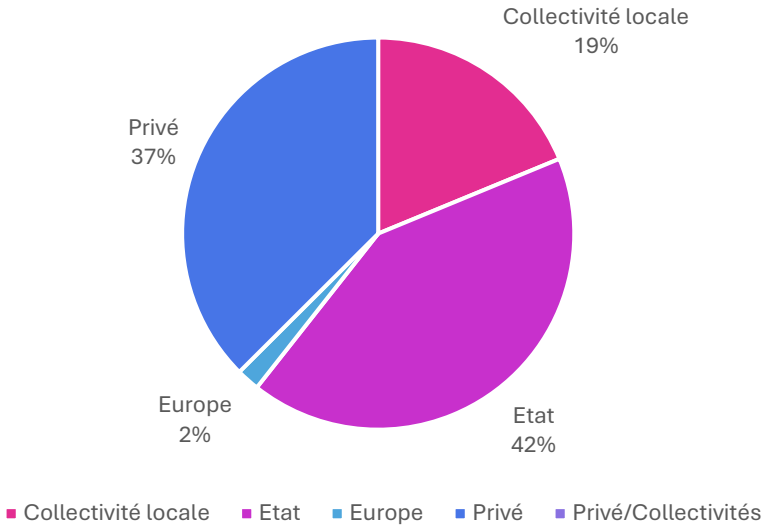


Source : autrice, coop IDEAL

Cela met en évidence le rôle déterminant de l'accompagnement financier indirect assuré par les collectivités (particulièrement le département), notamment à travers le soutien apporté à la formation professionnelle et au modèle économique de l'insertion par l'activité économique (IAE), qui constitue une composante essentielle du financement du PTCE NOLA. Notre analyse nous permet d'observer une diversification et une multiplication progressive des projets de coopération, tant sur le plan de l'ingénierie que de l'animation territoriale. Toutefois, cette dynamique repose encore majoritairement sur des financements ciblés, alloués dans le cadre de projets spécifiques. C'est le cas, par exemple, de la plateforme de réemploi de matériel médical ou du programme national Mieux Manger Pour Tous, dont ont émergé quatre projets entre 2024 et 2025, parmi lesquels : la formation des professionnels de l'aide alimentaire, la réalisation d'un diagnostic territorial, ou encore la cartographie des acteurs impliqués dans la ramasse et la redistribution des denrées. Ainsi, la fonction d'animation est quand-à-elle essentiellement financée par les fonds publics de plus grande échelle (politiques publiques régionales de soutien au PTCE, à la bio-économie circulaire ; politique publique nationale de soutien aux tiers-lieux). Cela en fait une fonction particulièrement précaire et

dépendante des politiques publiques, nous permettant de remarquer que la fonction d'animation à NOLA n'est pas parvenue à mobiliser significativement ses membres pour son financement (qui contribuent à environ 20% de son budget de 2022 à 2025).

Graphique 5 : Qui finance la fonction d'animation territoriale (hors salaires et contributions volontaires) au PTCE NOLA de 2013 à 2024.



Source : construction par l'autrice

Concernant la fonction d'animation, si son rôle majeur dans la pérennisation de la dynamique de coopération a été démontré précédemment, sa dépendance persistante aux financements publics révèle une difficulté à trouver un équilibre durable avec l'auto-financement. Dans ce cadre, la gouvernance de la Coopérative IDEAL – qui héberge cette fonction pour le compte de ses sociétaires – a fait le choix de flécher certains produits issus des services mutualisés vers le budget d'animation. Trois sources de financement internes ont ainsi été mobilisées :

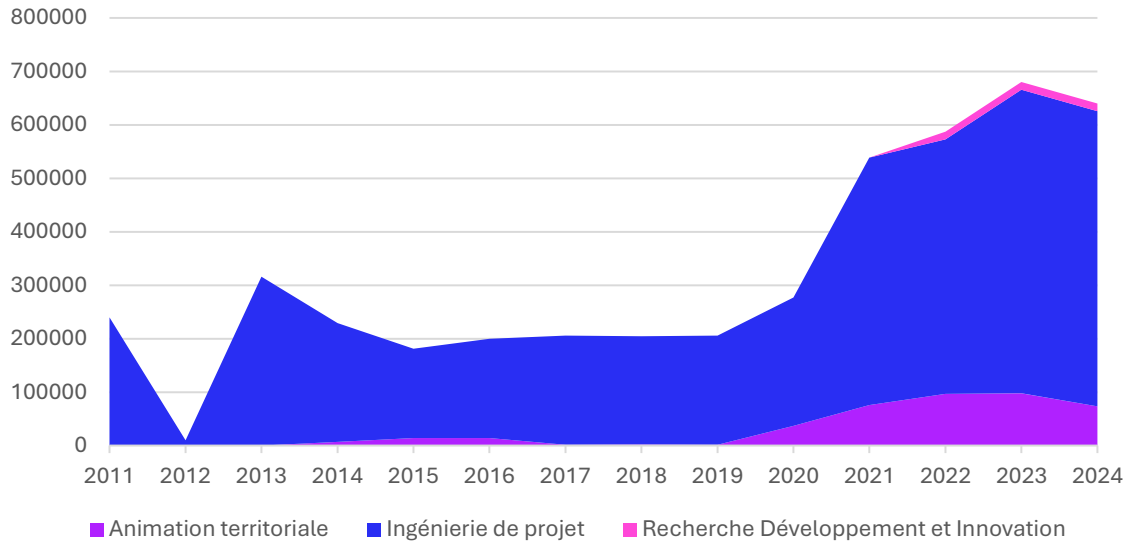
- Les prestations d'animation et de communication[30] (environ 30 000 €/an depuis 2022),
- La vente d'énergie photovoltaïque (environ 3 000 €/an depuis 2021),
- Les produits de l'épargne solidaire (environ 500 €/an depuis 2013).

Bien que minoritaires, ces ressources traduisent une volonté collective des membres du PTCE de contribuer à la soutenabilité économique de la fonction d'animation. Cependant, cette orientation implique un soutien actif au développement commercial des services mutualisés, ce qui, dans un contexte de stress budgétaire généralisé pour les organisations de l'ESS, représente un levier à double tranchant. Elle peut en effet conduire : soit à l'arrêt de certaines prestations jugées non essentielles à la survie des structures adhérentes, soit, au

[30] Les services d'animation recouvrent des prestations d'ateliers, d'accompagnement de projet, d'ingénierie de financement, d'animation de tables rondes et conférences par exemple. Les services de communication recouvrent des prestations de production graphique, d'accompagnement à la stratégie de communication, de création et d'animation d'outils digitaux (site web, réseaux sociaux) ; offrant une cohérence de plaidoyer et de diffusion des informations à l'échelle du PTCE et entre ses membres.

contraire, au recours renforcé à des services qu'elles ne pourraient plus assumer seules. L'année 2025 s'annonce ainsi décisive pour la Coopérative IDEAL dans la recherche d'un équilibre économique pérenne de cette fonction stratégique pour la coopération.

Graphique 6 : Evolution des financements cumulés de la coopération



Source : construction par l'autrice

Le graphique 6 met en évidence une période de creux entre 2016 et 2019, marquée par un ralentissement à la fois dans l'émergence de nouveaux projets et dans les animations spécifiquement liées au PTCE. Cette phase de latence s'explique par deux facteurs conjoints, internes et externes.

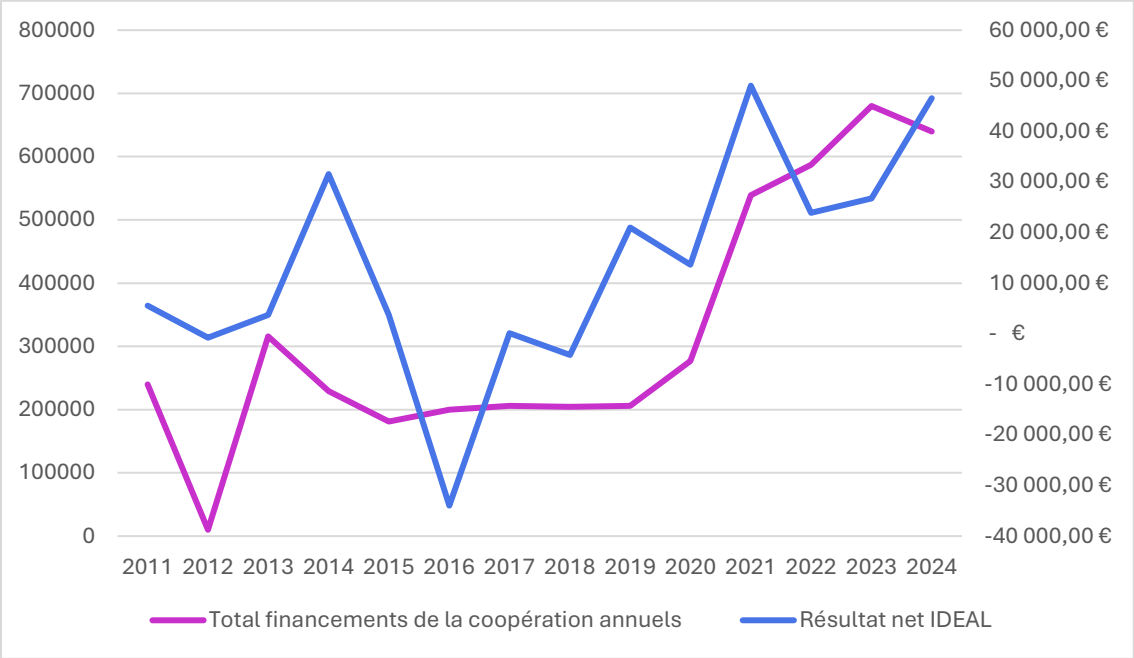
D'une part, des conflits de gouvernance sont apparus entre les parties prenantes du projet de légumerie Local Planet – organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS), producteurs et collectivités. Ces tensions ont fragilisé l'un des membres fondateurs du PTCE, le plaçant dans une situation financière critique. Cette instabilité a notamment conduit à un licenciement économique concernant le poste d'animation territoriale et de communication. D'autre part, sur le plan national, l'évolution des politiques publiques a pesé sur le soutien aux PTCE : l'État a progressivement recentré sa stratégie de développement économique autour des start-ups, reléguant au second plan les dispositifs dédiés aux pôles territoriaux de coopération économique, comme l'appel à projets interministériel qui avait pourtant soutenu leur essor initial entre 2013 et 2015.

Privé de soutien institutionnel national et confronté à des difficultés internes, le PTCE NOLA est ainsi entré dans une phase de dormance entre 2016 et 2019 – à l'exception notable des activités de formation et des recycleries qui ont continué à fonctionner.

Cependant, des formes de résistance et de continuité se sont maintenues pendant cette période. ACCES-REAGIS et la Coopérative IDEAL ont assuré une veille sur l'animation territoriale, notamment par l'accueil de jeunes mastérants en stage de fin d'études. Parallèlement, les activités de mutualisation de la coopérative IDEAL se sont diversifiées dans une recherche d'autonomie accrue vis-à-vis de ses utilisateurs, tandis que la Recyclerie Nord Atlantique s'est structurée autour de la création d'un poste de coordination dédié.

Enfin, à la Ferme de l'Abbatiale, cette période a vu l'émergence de l'Oasis de Pen An Hoat, devenue depuis le Carrefour Agroécologique de l'Ouest (CADO). Cette nouvelle association, portée en partenariat avec ACCES-REAGIS et Terre & Humanisme, s'est donnée pour mission d'expérimenter et de transmettre les pratiques de l'agroécologie par la formation.

Graphique 7 : Comparaison entre les financements de la coopération et les résultats de la Coop IDEAL



Source : construction par l'autrice

L'analyse du graphique ci-dessus semble mettre en évidence une corrélation entre l'évolution des financements dédiés à la coopération – notamment dans le cadre de projets multi-acteurs et multi-partenariaux – et l'évolution du résultat net de la Coopérative IDEAL. Or les résultats de la coopérative IDEAL sont notamment liés au développement du service mutualisé de formation. Ces données viennent corroborer les témoignages recueillis quant aux effets délétères des crises successives, dont les répercussions se font sentir tant sur les financements de la coopération que sur la santé économique de la coopérative. Ainsi, nos observations confirment que :

- En matière de financement de projets coopératifs et de développement du modèle économique de la coopérative IDEAL, la formation a joué un rôle majeur de structuration. En outre le maintien d'une activité stable sur les services mutualisés de Gestion et Logistique (gestion administrative et financière, secrétariat, transport, location de matériel et de locaux) d'une part et la structuration de l'organisme de formation d'autre part ont permis à la Coopérative de soutenir un service d'animation territoriale qui s'est consolidé avec l'appui du financement Fabrique des Territoires de 2021 à 2024.
- Le modèle économique du PTCE NOLA est lié au modèle économique de la Coopérative IDEAL, en ce sens, il semble à ce jour que le modèle économique de la coopération repose avant tout sur IDEAL et par conséquent ses associés-coopérateurs et leur capacité à utiliser ses services.

On observe par ailleurs que la solidité financière de la Coopérative IDEAL, bien qu'elle ne puisse se résumer à son seul résultat net, semble précéder la dynamique de financement de la coopération à l'échelle du PTCE. Toutefois, c'est l'intégration d'une fonction de formation au sein de la Coopérative IDEAL, jusque-là portée par les structures d'insertion (SIAE), qui constitue un tournant décisif dans l'amélioration des résultats.

En 2019, l'Organisme de Formation (OF) IDEAL est créé en réponse à une demande croissante de formation de la part des utilisateurs de services de la coopérative – notamment les associations d'insertion, désormais dans l'incapacité de porter seules leurs propres dispositifs : Accès-Réagis, ATAO, Inseretz, Retz'Agir, AIRE, FMQI. Cet organisme prolonge une longue histoire de coopération dans le champ de la formation, amorcée notamment par le collectif informel ARIA (par Accès-Réagis, Inseretz et AIRE), qui avait déjà porté des actions telles que le programme Ergo-form – Itinéraire Jeunes cité précédemment. L'OF IDEAL est ainsi structuré en 2019, puis obtient la certification Qualiopi en 2020.

C'est également en 2019, à l'occasion d'une action d'animation territoriale – le Festival Alimenterre – que la dynamique de coopération territoriale se remobilise pleinement. Cette relance passe notamment par un partage des responsabilités d'animation, incarné par la création d'un poste d'abord mutualisé entre le CADO et la Coopérative IDEAL (2019-2021) puis assumé entièrement par IDEAL à partir de 2022. Dès lors, le financement de ce poste devient central dans l'économie du PTCE, représentant en moyenne un salaire chargé de 33 900 € par an, auquel s'ajoute celui de la communication et de la R&D.

Le poste de chargé d'animation territoriale jouera par ailleurs un rôle structurant dans la coordination de la seconde édition du Village des Initiatives Locales, consacrée aux thématiques de l'eau, de l'agroécologie et de l'alimentation. Son effet de levier est manifeste lorsqu'en 2020, il permet d'obtenir un financement dans le cadre du programme « Fabrique des territoires » en soutien aux dynamiques tiers-lieux, spécifiquement dédié à l'espace collaboratif du Point du Jour. Dans cet élan, soutenue par une diversification de ses ressources, tant en chiffre d'affaires qu'en financements publics et partenariaux, la Coopérative IDEAL incarne le renouveau du PTCE NOLA. Elle soutient, entre 2022 et 2025, une équipe moyenne de 2,64 équivalents temps plein (ETP), pour un budget annuel moyen de 137 973 €.

Ainsi, la coopérative IDEAL s'est affirmée comme un acteur clé de la dynamique de coopération, notamment à travers l'hébergement du poste de chargé d'animation et la diversification de son modèle économique, en particulier par le biais de la formation. Elle joue ainsi un rôle central dans le financement des projets coopératifs, étant souvent la structure récipiendaire des fonds mobilisés ou l'initiatrice de financements exceptionnels, comme dans le cas du Village des Initiatives Locales (VIL). D'un point de vue économique, cette dynamique souligne une nouvelle fois le rôle structurant du couple IDEAL/ACCÈS-RÉAGIS dans le développement des trois fonctions majeures du PTCE :

- Ingénierie de projet, en coordonnant les montages financiers et en structurant les actions collectives.
- Animation territoriale, en assurant une mise en réseau des acteurs et en dynamisant les coopérations locales.
- Recherche et développement, en favorisant l'expérimentation et la montée en compétence des parties prenantes.

Cette structuration illustre les logiques de mutualisation des ressources propres aux PTCE, qui, comme l'analyse Minetto (2021), privilégient la coopération à la concurrence en recherchant des partenariats stratégiques et des complémentarités (diversification de l'offre, élargissement des publics cibles, etc.). Cette approche s'inscrit également dans les travaux de Pecqueur (2000) sur la construction territoriale par les acteurs locaux et dans ceux de Demoustier (2013) sur l'économie sociale et solidaire comme mode de régulation territoriale. En ce sens, le PTCE ne se contente pas d'être un opérateur économique : il structure et régule l'écosystème territorial, assurant la pérennité des initiatives collectives et renforçant la capacité du territoire à produire ses propres ressources, à organiser les solidarités locales et à impulser des dynamiques de développement durable fondées sur la coopération.

8.2. Un modèle économique hybride fondé sur la mutualisation

Rester fidèle aux aspirations des parties-prenantes et tendre vers l'équilibre économique

L'analyse des motivations des acteurs du PTCE NOLA met en lumière une vision de la coopération fondée sur l'entraide, l'intérêt général et la quête de sens, qui s'inscrit dans une logique pro-sociale et d'engagement volontaire. Cependant, si cette approche illustre une aspiration forte des membres du PTCE à s'inscrire dans une dynamique collective et solidaire, elle se confronte à un défi central : celui de la soutenabilité financière des organisations.

En outre, les témoignages recueillis montrent que l'attachement à la coopération repose avant tout sur une motivation intrinsèque et un désir de contribuer à une œuvre d'utilité sociale. La coopération est perçue comme un espace hors des logiques marchandes dominantes, où l'on agit « pour le bien », en dehors des impératifs de rentabilité immédiate. Selon un directeur associatif : « *Ce qui m'intéresse dans ce système (PTCE), c'est qu'on n'est pas en train de se dire "faut qu'on monte un projet parce qu'il faut gagner de l'argent". On est sur des projets de travailler ensemble pour apporter du "bien".* » (D8). Mais cette vision entre en contradiction avec la nécessité d'assurer une viabilité économique, notamment de la fonction d'animation du PTCE. Un PTCE, même structuré autour de valeurs de solidarité, ne peut survivre sans financements pérennes de son animation. Or, la dépendance aux subventions publiques et à des modèles économiques hybrides rend les structures vulnérables aux fluctuations des financements, à la pression des bailleurs et aux évolutions des politiques publiques (Demoustier, 2013).

Par ailleurs, certains acteurs expriment une tension entre leur engagement et la reconnaissance financière de leur travail, allant parfois jusqu'à idéaliser une forme de don de soi : « *Si j'idéalisais mon travail, je pourrais le faire gratuitement parce que je trouve qu'il a du sens et je suis content.* » selon un salarié (S2). Si le sens est au cœur de la motivation et de l'engagement de certains, il interroge toutefois la pérennisation des initiatives et du risque d'épuisement des acteurs. De nombreuses études sur l'ESS et les dynamiques collectives montrent que les structures solidaires ont tendance à sous-valoriser le travail de leurs membres, reposant souvent sur un engagement bénévole ou des formes de sous-rémunération, en raison du « sens » de l'action menée (Zalzett & Fihn, 2022). Nous constatons que cet équilibre fragile peut conduire à des tensions internes, entre volonté de préserver l'esprit coopératif et nécessité de trouver un modèle économique viable qui préserve notamment les rapports managériaux au sein même de structures confrontées à des injonctions contradictoires : réaliser ses croyances et valeurs à travers des pratiques de coopération peu ou pas rémunératrices (aide, bénévolat) et recherche d'un équilibre financier de sa fonction ou sa structure (prestation, subvention).

Toutefois, l'entraide entre la coopérative et ses sociétaires – tout comme entre les membres de son noyau – lorsqu'elle ne donne pas lieu à une rémunération financière, peut être comprise comme une forme concrète de mise en œuvre de la ristourne coopérative. En outre, il nous semble que l'appartenance à la communauté d'acteurs membres du cercle d'utilisateurs de services de la Coopérative soit la condition implicite qui permette d'établir les alliances objectives qui entretiennent quotidiennement la dynamique et la culture coopérative.

Dans le même esprit, manager la coopération entre organisations lorsque celles-ci peuvent être en concurrence sur certaines activités pose question dans un contexte d'institutionnalisation rapide des PTCE (Fraisse, 2017). En effet, alors que les financements

publics se raréfient, les membres du PTCE NOLA ont été contraints d'intégrer des logiques plus marchandes, particulièrement la coopérative IDEAL (diversifications des prestations de services, développement de modèles économiques mixtes). Ce glissement vers un modèle de plus en plus commercial peut générer des tensions avec les aspirations initiales des membres du PTCE, qui revendiquent un engagement basé sur des valeurs plutôt que sur une logique économique. Ce fut notamment le cas en 2025, lorsque quatre associés coopérateurs ont cessé de recourir au service de paie de la Coopérative IDEAL, en réaction à la répercussion d'une hausse tarifaire d'un fournisseur, jugée excessive et décidée unilatéralement. Les dynamiques observées au PTCE NOLA illustrent une tension constante entre une vision idéalisée de la coopération et la nécessité d'un équilibre financier pour la coopérative et pour ses membres. Pourtant, la pérennité des structures repose sur leur capacité à articuler ces deux dimensions, en maintenant une identité coopérative forte, tout en développant des stratégies économiques adaptées à leur pérennité d'action.

Ainsi, le modèle du PTCE NOLA repose sur une hybridation des ressources, combinant subventions publiques, mutualisation de financements, ingénierie de formation, prestations de service et contributions volontaires. Ce modèle permet d'éviter une dépendance excessive à un unique mode de financement, mais il implique aussi une logique d'adaptation constante aux opportunités économiques. Certains acteurs en sont conscients et adoptent une lecture plus pragmatique : « *Être coopérateur, ça veut dire qu'on va sur la durée et au-delà d'une opération unique, partager des objectifs, partager des moyens et une vision du territoire*. » selon le directeur (D7). Une approche qui rejoint les analyses de Pecqueur (2000) sur la nécessité pour les organisations territoriales de développer une capacité d'innovation économique, en s'adaptant aux évolutions du contexte local tout en préservant leur identité. Car, si la culture de la coopération au sein du PTCE NOLA favorise les comportements pro-sociaux, elle ne peut suffire à garantir la viabilité des structures sur le long terme. Dans un contexte économique particulièrement délétère pour les OESS, NOLA et par extension les PTCE doivent donc inventer des modèles hybrides, conciliant engagement collectif et pragmatisme économique, afin d'assurer leur pérennité sans renier leurs valeurs fondamentales.

Ramener la réalité économique au principe coopératif : survivre à un contexte économique délétère

Alors que les PTCE se veulent des espaces d'innovation sociale et économique, structurés autour de valeurs de coopération et de mutualisation, dans un contexte économique de plus en plus contraint, ces structures doivent composer avec une réalité financière complexe, oscillant entre financements publics, logiques de marché et modèles hybrides constamment fragilisés. La question centrale est donc de savoir dans quelle mesure un PTCE peut concilier ses principes coopératifs avec les impératifs économiques qui conditionnent sa survie et sa capacité d'action sur son territoire.

Les PTCE peuvent directement ou indirectement (à travers leurs membres) bénéficier d'un ensemble de dispositifs financiers variés : concours publics, subventions, mécénat, achats socialement et écologiquement responsables (ASER), ou encore Services d'Intérêt Économique Général (SIEG), par exemple. Toutefois, cette pluralité de sources ne garantit pas leur accessibilité pour contribuer à une stabilité financière des PTCE. Par exemple, les SIEG sont régulièrement évoqués comme un levier potentiel, mais leur mise en application demeure

irrégulière et fragmentée, ne permettant pas aux PTCE d'intégrer ces financements de manière pérenne. Cette instabilité financière soulève une double tension pour les PTCE. D'une part, la dépendance aux collectivités peut générer une vulnérabilité face aux orientations politiques fluctuantes, comme en témoigne le cas de la région Auvergne-Rhône-Alpes, où les structures de l'ESS, en particulier la CRESS, ont été récemment qualifiées d'« inefficaces » par la présidence de la Région. D'autre part, les achats socialement responsables (ASER), bien que promus par les politiques publiques, peinent à se généraliser dans les pratiques des acteurs économiques, limitant ainsi leur impact réel sur la structuration d'une économie coopérative et un véritable dialogue territorial public/privé au service d'un développement soutenable.

Face à ces incertitudes, les PTCE cherchent à diversifier leurs financements en s'appuyant sur des fondations et des financements privés. Par exemple, la Fondation territoriale, qui a sollicité le PTCE NOLA en tant que jury pour 2024, témoigne d'une volonté d'associer les structures de l'ESS à des dispositifs d'appui territoriaux. De même, la Fondation Nina Carasso, liée à Danone, offre des opportunités via des appels à projets « Nourrir l'Avenir », qui pourrait représenter une ressource stratégique pour les PTCE engagés dans des dynamiques alimentaires locales. Mais cette diversification interroge sur le risque d'instrumentalisation des PTCE par des logiques privées. En s'intégrant à des dispositifs portés par de grandes entreprises ou fondations, ces pôles doivent négocier leur autonomie et leur gouvernance, sous peine de voir leurs principes coopératifs dilués dans des stratégies d'impact washing ou d'ancrage territorial intéressé de certains groupes privés.

La citation d'un salarié au cœur du PTCE éclaire la tension qui traverse ces derniers : « *Il faut que ça marche, quoi. Faut que ça produise, faut que untel ait ses plans, faut que moi j'aie mon salaire, faut que les retombées économiques soient là, et j'aime bien ça, ramener la réalité économique au principe coopératif.* » (S6). Ce salarié met en lumière une convergence nécessaire entre viabilité économique et principes coopératifs. Un PTCE ne peut exister sans une capacité de production économique tangible, qui assure la pérennité des emplois (324 ETP estimés dans le PTCE NOLA en 2024) et la masse salariale associée. Cette approche rappelle les débats sur l'hybridation des modèles économiques dans l'ESS (Demoustier, 2013), où les structures doivent articuler modèle marchand et non-marchand pour survivre. Mais la nécessité de générer des revenus et d'assurer des résultats financiers mesurables pousse parfois à adopter des pratiques plus proches du modèle entrepreneurial classique. Ce balancement entre valeurs et rentabilité peut conduire à des tensions entre membres, certains privilégiant la fidélité aux principes coopératifs, d'autres insistant sur la nécessité d'une structuration économique solide. Nous entendrons d'ailleurs régulièrement l'expression « *il/elle n'est pas dans la coopération* » pour décrire un comportement jugé individualiste, notamment fondé sur des choix économiques. Ainsi, pour être coopérateur, il faut parfois accepter de perdre de l'argent, - ou du moins de ne pas nécessairement en gagner – comme en témoigne une autre salariée *« quand tu travailles dans l'associatif il faut intégrer totalement la précarité financière sinon c'est angoissant h24, car la précarité de la structure et de la personne sont interdépendantes.* » (S4). Une logique mue par l'engagement, les valeurs et la culture partagées autour d'un bénéfice non financier, de plus long terme, et que tous ne sont pas en capacité ou prêt à prendre.

8.3. Vers une soutenabilité introuvable ? Tensions économiques et contradictions culturelles dans les dynamiques coopératives territoriales

Historiquement, les OESS ont été intégrées aux politiques publiques, notamment par le biais des subventions, marchés publics et dispositifs de financement de l'insertion ou du développement territorial (Demoustier, 2010; Demoustier & Rousseliere, 2005). Ce soutien repose sur la reconnaissance de leur rôle dans la cohésion sociale, la création d'emplois non délocalisables et la transition écologique. Mais cette dépendance aux financements publics est susceptible de créer une vulnérabilité structurelle pour les OESS. D'une part, les subventions sont souvent attribuées sur des cycles courts et dépendent des orientations politiques fluctuantes (Wilson-Courvoisier, 2012). D'autre part, les collectivités locales, sous contrainte budgétaire croissante, ont tendance à réduire leur soutien aux structures ESS (Fraisse et al, 2024). Le témoignage d'un directeur de SIAE illustre bien cette précarité financière à travers l'exemple du Village des Initiatives Locales (VIL), qui repose sur un modèle économique instable : « *Il n'y a pas d'intérêt économique dans le VIL, ou alors en ricochet sur l'animation territoriale […] L'animation, elle se finance sur les coopérateurs, y a pas de mystère. Ensuite, il y a les appels à projets qui doivent être cohérents avec les projets portés. Avec comme écueil le fait qu'un appel à projets, c'est un fusil à un coup. Et que tous les deux ans, tu recommences sans lisibilité.* » (D7). Cet exemple met en évidence deux faiblesses structurelles majeures :

- L'absence de rentabilité immédiate des missions d'animation territoriale, qui produisent des externalités positives difficiles à quantifier à court terme, rendant leur financement plus incertain.
- Le recours aux appels à projets comme mode de financement dominant de l'animation, qui fragilise les structures en les obligeant à renouveler leurs demandes en permanence, sans garantie de reconduction (Tiberghien, 2017).

Cette précarité est renforcée par une évolution des politiques publiques, qui privilégient des mécanismes de financement compétitifs et orientés vers la performance économique plutôt que des financements structurels stables. Une autre limite structurelle dans le financement d'une fonction d'animation au service du développement de la coopération entre elles réside dans leur difficulté à concevoir cette fonction comme un service mutualisé (au même titre que des fonctions administratives, de mobilités, etc). Ce directeur souligne cette tension en suggérant que les coopérateurs pourraient contribuer directement au financement des actions collectives, or ce type de mécanisme est rarement adopté – dans l'immense majorité des PTCE que nous avons rencontrés – selon lui en raison de blocages culturels : « *Pourquoi est-ce qu'on ne demanderait pas aux coopérateurs une contribution forfaitaire ? C'est une réalité. On est très en retard là-dessus en ESS, parce que l'ESS n'aime pas parler d'argent. Je crois que c'est une question de culture.* » (D7). Mais est-ce un problème de tabou ou de reconnaissance de la compétence et de l'utilité de la fonction d'animation dans le soutien des modèles économiques respectifs des membres d'un PTCE ?

Il nous semble que cette réticence prenne sa source dans un héritage militant et associatif, qui valorise des logiques de don et de mise en commun des ressources, rendant difficile l'introduction de mécanismes de facturation ou de contribution directe pour financer les

compétences nécessaires à l'application de ce « bon sens » coopératif. A cela s'ajoute une crainte de financiariser une fonction à forte connotation politique (souvent assumée par les gouvernances des structures) brouillant ainsi la frontière entre ESS et économie de marché, notamment pour les associations. Mais aussi, une dépendance historique des associations aux subventions publiques, qui a façonné des modèles économiques fondés sur la capacité à capter des financements publics, plaçant de nombreuses OESS dans une impasse financière : elles doivent garantir une viabilité économique, mais leur propre culture peut constituer un frein à l'exploration de modèles hybrides combinant financements publics, contributions des coopérateurs et revenus marchands.

En outre, leur tendance à développer des réseaux endogène – à fonctionner en silo – les rends relativement peu perméables au TPE et PME qui les entourent, entretenant un fossé culturel entre elles. Nous l'observons d'ailleurs à NOLA, la Coopérative IDEAL est la seule structure membre n'ayant pas un statut associatif. Parmi les parties-prenantes (cf Chapitre 4), nous avons pu détecter environ 13% de structures commerciales (ESS et hors ESS) impliquées dans la dynamique de NOLA, à charge de comparaison, les PME représentaient 87% des membres de pôles de compétitivité en 2014 (Casanova et al., 2018). Il semble ici que le modèle économique de la coopération territoriale, à des fins de transition écologique et de justice sociale, ne puisse poursuivre son développement sans interroger son rapport aux PME locales. Par ailleurs, les PTCE, en tant que dynamiques collectives, doivent repenser leurs stratégies à l'aune des enjeux économiques et des contraintes réglementaires afin de co-construire, avec l'ensemble des acteurs économiques du territoire, des réponses cohérentes, tout en protégeant leurs membres des logiques de mise en concurrence.

Manque de ressources financières et humaines.

La coopération au sein du PTCE NOLA est confrontée à des tensions structurelles et organisationnelles récurrentes, principalement liées à un déficit chronique de ressources financières et humaines. Cette fragilité est régulièrement évoquée comme un facteur de risque pour la pérennité de l'ensemble de la dynamique collective. Plusieurs personnes interrogées en témoignent de manière significative.

Ainsi, pour plusieurs administrateur·ices, cette contrainte se traduit concrètement par une réduction des activités. A9 illustre ce phénomène en déclarant : « *on s'est adapté, on a adapté notre accompagnement à ce manque donc on fait moins* », soulignant l'ajustement progressif des actions face à des moyens insuffisants. A1 déplore quant à elle l'intermittence des subventions, en affirmant : « *de temps en temps elles sont données mais pas tout le temps donc ce n'est pas durable* », et exprime sa déception face à la faible mobilisation autour d'un lieu pourtant porteur de fort potentiel, comme la Ferme de l'Abbatiale. Ce constat est renforcé par A3, qui rappelle que la dynamique associative repose encore largement sur l'engagement bénévole — un engagement fragilisé par la crise du Covid, qui a entraîné un repli sur soi et une perte de souffle dont le tissu local peine encore à se remettre.

Sur les fonctions clés de la coopération, A10 insiste sur l'impossibilité d'assurer durablement un poste d'animation à titre bénévole, en raison des compétences requises et de l'investissement dans la durée. Elle souligne également la difficulté, pour de nombreux sociétaires, de contribuer financièrement, du fait de leurs ressources limitées, ainsi que la complexité à obtenir un appui solide de la part des acteurs publics. Dans le même sens, D7 rappelle que, bien que l'animation territoriale soit essentielle, son financement reste ponctuel

et peu lisible, reposant essentiellement sur des appels à projets sans garantie de continuité. D5 résume cette tension en affirmant que « ce *qui peut aussi faire échouer, c'est la partie financière, l'argent* », car sans soutien adéquat, les coopérations risquent de perdre leur consistance et leur ancrage territorial.

Mais ces tensions ne se limitent pas aux aspects financiers. Elles touchent également à la disponibilité et à l'investissement personnel. D8 évoque la difficulté, pour les personnes engagées, à maintenir leur implication en cas de priorités concurrentes, ce qui réduit la capacité à assumer des fonctions d'animation ou de coordination, pourtant décisives pour la dynamique collective. Les salariés S4 et S2 rappellent quant à eux que le financement constitue « le nerf de la guerre » : sans contributions effectives, qu'elles soient financières ou matérielles, la stabilité du dispositif demeure fragile.

C'est ainsi que le partenaire P15 élargit le propos en soulignant l'absence d'un modèle économique solide et homogène à l'échelle nationale pour les PTCE. Il rappelle que « *aucun animateur ne peut tout faire* », et insiste sur le défi majeur que représente la recherche de financements adaptés, dans un contexte où les dispositifs de soutien à la fonction d'animation territoriale sont nettement moins structurés que ceux liés à la recherche ou à l'accompagnement de projet.

Nous remarquons que les témoignages convergent vers une même lecture : la précarité structurelle des organisations de l'ESS impose des ajustements permanents — réduction des activités, réorganisation des missions d'animation, évolution de l'implication bénévole — qui fragilisent la continuité et l'efficacité des coopérations. Plus encore, ces tensions financières cristallisent ce qui apparaît, tant au sein du PTCE NOLA que dans la majorité des PTCE rencontrés depuis 2022, comme la principale source de friction : la relation avec les collectivités territoriales comme les témoignages du Chapitre précédent le soulignait.

8.4. Équilibrer participation et usage : repenser les engagements financiers dans les coopérations

Réaffirmer et opérationnaliser la double qualité d'associé-coopérateur à la Coopérative IDEAL pour garantir la pérennité de son modèle économique

Le modèle coopératif de la Coop IDEAL repose juridiquement et fonctionnellement sur la double qualité d'associé-coopérateur, principe selon lequel tout membre d'une coopérative doit être à la fois associé au capital et usager actif de ses services. Cette règle, qui distingue fondamentalement la coopération des sociétés de capitaux, implique un engagement contractuel réciproque : la coopérative n'est pas un simple prestataire, et ses membres ne peuvent s'y comporter en consommateurs externes. Comme le souligne Hérail (2000), cette double qualité constitue le fondement du droit coopératif, et s'inscrit dans une logique de communauté d'intérêts, concrétisée par la notion centrale d'*affectio cooperatis* (Hérail, 2000)

L'*affectio cooperatis*, prolongement spécifique de l'affectio societatis, désigne la volonté collective de coopérer durablement dans le cadre d'un projet commun, au sein d'une structure qui est à la fois une entreprise et un outil de transformation sociale. Il suppose non seulement la participation aux instances de gouvernance, mais aussi une implication active et continue dans les usages de la coopérative. Autrement dit, le lien qui unit chaque associé à la structure est doublement fondé : par un apport (en capital) et par un usage (des services mutualisés). Ce lien doit être nourri dans le temps pour garantir la solidité économique et politique du projet coopératif.

Les statuts de la Coopérative IDEAL reflètent partiellement cette exigence. Ils encadrent la variabilité du capital (art. 7), la participation démocratique (art. 27), et surtout la répartition des excédents sur la base de l'implication réelle des sociétaires dans les activités de la coopérative (art. 35.1). Ces dispositifs traduisent une volonté d'aligner droits et responsabilités. Toutefois, la notion *d'affectio cooperatis* n'est ni nommée ni formellement conceptualisée dans les statuts, et les mécanismes d'engagement d'usage ne sont pas suffisamment outillés pour garantir l'effectivité de la double qualité.

En pratique, cette règle est mise à mal par une certaine déresponsabilisation de la part de plusieurs sociétaires, notamment parmi les personnes morales. Certaines structures tendent à réduire leur relation avec la coopérative à un rapport de service extérieur, traitant IDEAL comme un prestataire technique, et non comme une ressource partagée au sein d'un collectif solidaire de coopération. Cette logique affaiblit le lien coopératif, génère des déséquilibres dans la gouvernance et compromet la cohérence économique du projet, notamment dans le contexte d'un PTCE où les interdépendances doivent être renforcées, non diluées.

À cela s'ajoute le fait que la charte de coopération, portée par IDEAL, bien qu'introduite en 2019 comme outil d'acculturation à la coopération et au PTCE, n'a été systématiquement signée qu'à partir de 2024. Son caractère non contraignant limite son effet structurant : elle relève davantage de la pédagogie que d'un véritable engagement formel. Dès lors, la double qualité tend à devenir un principe déclaratif plutôt qu'un levier régulateur et pérennisateur du modèle économique.

Dans ce contexte, il nous semble utile de :

- Repositionner *l'affectio cooperatis* comme principe structurant de l'adhésion, en l'explicitant dans les supports d'accueil, les formations et la communication institutionnelle ;
- Rendre systématique et anticipée la signature de la charte de coopération, y compris pour les personnes morales déjà membres, avec un processus de (ré)engagement formel tous les deux à trois ans ;
- Mettre en place et renforcer les conventions d'usage/de coopération avec chaque structure sociétaire, précisant les types de services mobilisés, les contributions attendues (financières, logistiques, de participation aux instances ou aux événements) et les critères d'évaluation de l'engagement coopératif ;
- Faire de l'engagement d'usage une condition d'éligibilité aux fonctions de gouvernance et de vote sur certaines décisions stratégiques (via règlement intérieur) ;
- Évaluer régulièrement l'effectivité de la double qualité à travers un tableau de bord coopératif, croisant indicateurs économiques et indicateurs d'implication, partagé avec l'ensemble des sociétaires : au niveau de la cooéprative mais aussi spécifiquement à l'échelle plus large du PTCE.

Ces mesures permettraient de réactiver l'adhésion des membres à la fois comme acte économique et comme engagement politique dans un projet de territoire partagé. Elles donneraient également une traduction concrète à la vocation du PTCE comme espace de mutualisation, d'expérimentation et d'interdépendance, où la coopération ne se décrète pas mais se pratique.

Ainsi, la pérennité du modèle économique de la Coopérative IDEAL dépend de sa capacité à faire vivre la double qualité comme une réalité vécue et non une fiction statutaire. Cela suppose de reconnaître pleinement *l'affectio cooperatis* comme la boussole de l'engagement coopératif, et d'adapter les outils juridiques, relationnels et organisationnels à cette exigence. C'est à ce prix que la coopérative pourra continuer à incarner un modèle soutenable d'économie territoriale fondée sur la confiance, la réciprocité et l'engagement collectif, et quelle pourra à terme, jouer pleinement son rôle d'outil de mutualisation au service d'une dynamique de coopération plus large qu'incarne le PTCE.

Générer le débat par la prospective pour partager une vision commune : séminaire des coopérateurs

Lors des ateliers prospectifs tenus dans le cadre du séminaire des coopérateurs, la question du financement est apparue comme une préoccupation centrale pour les membres de la coopérative IDEAL. L'association nantaise ATAO a notamment exprimé ses inquiétudes : si les marchés publics constituaient historiquement un levier structurant pour financer l'insertion par l'activité économique, les récentes évolutions réglementaires et la raréfaction des appels d'offres accessibles aux structures de l'ESS fragilisent aujourd'hui leur modèle économique. Par ailleurs, les financements issus du Plan d'investissement dans les compétences (PIC), du soutien à la culture ou encore aux projets environnementaux deviennent de plus en plus incertains. Dans ce contexte, la CRESS Pays de la Loire conduit actuellement un travail d'évaluation des effets des baisses de financement à l'échelle régionale. Une démarche qui met en lumière, en creux, le manque de moyens dont disposent les organisations de l'ESS pour mesurer l'impact de telles décisions économiques, tant sur

leurs actions et leurs modèles que, plus largement, sur l'équilibre et le financement du système de solidarité en France.

Cette précarisation financière des OESS met en évidence une ambiguïté structurelle des PTCE. D'un côté, ils sont reconnus et soutenus par les politiques de développement territorial et économique, qui ont inscrit dans la loi leur rôle stratégique. De l'autre, ils reposent sur un noyau dur de structures de l'ESS, souvent fragiles et vulnérables aux fluctuations des orientations politiques, capables de remettre en question leur légitimité.

Dans ce contexte, les PTCE incarnent des alternatives économiques qui doivent être interrogées. C'est notamment l'exemple de PTCE engagés dans les expérimentations autour de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC). Souvent présentée comme une solution durable, elle fait l'objet d'un intérêt croissant, notamment via des programmes de financement soutenus par l'ADEME et le programme Coopter. Ainsi, le PTCE Terra, dans le cadre d'une démarche d'EFC est parvenu à lever plusieurs millions d'euros et illustre le potentiel de cette approche. Un autre PTCE, Coop'Commun, explore une autre piste liée à l'EFC : la Sécurité Sociale de l'Alimentation (SSA), qui vise à garantir un droit universel à une alimentation de qualité. Toutefois, si cette initiative s'inscrit pleinement dans une logique de coopération territoriale et d'innovation sociale, sa mise en œuvre semble toujours confrontée aux mêmes contraintes structurelles que l'ESS : articulation avec le marché, dépendance aux financements publics, difficulté à structurer un modèle économique viable sur le long terme.

Ainsi, il nous semble que ces démarches de transformation profonde des modèles économiques soulignent nécessitent de poursuivre les recherches pour mieux évaluer l'efficacité réelle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) dans le cadre des organisations de l'ESS. Il s'agit notamment d'identifier les conditions de réussite, les limites structurelles rencontrées et les effets différenciés selon les territoires, les filières ou les types d'acteurs impliqués. Si l'EFC représente une voie prometteuse pour repenser la valeur, la soutenabilité et les logiques de coopération au sein des PTCE, elle reste encore largement expérimentale. Son déploiement à plus grande échelle suppose un accompagnement renforcé, une ingénierie adaptée et une analyse critique de sa capacité à consolider durablement les modèles socio-économiques des OESS.Enfin, il semble essentiel d'établir un bilan des alternatives économiques existantes et de leur mise en application sur le terrain. Malgré des expérimentations innovantes, une difficulté majeure persiste : le manque de leviers financiers adaptés, l'absence d'une reconnaissance institutionnelle stable et le besoin d'un cadre législatif plus favorable. Il conviendra donc d'identifier précisément les leviers manquants et de formuler des propositions concrètes pour renforcer la soutenabilité des coopérations territoriales.

Quelles perspectives pour dépasser cette tension ?

La tension entre les principes fondateurs de la coopération et les injonctions économiques pesant sur les structures de l'ESS, en particulier les PTCE, appelle une réflexion stratégique sur les conditions de leur viabilité. Plusieurs pistes de transformation méritent, à ce titre, d'être explorées :

- Renforcer les dispositifs publics existants, en plaidant pour une mise en œuvre effective des Services d'Intérêt Économique Général (SIEG) et des politiques d'achat public responsable. Ces outils, bien que reconnus sur le plan institutionnel,

demeurent sous-utilisés, faute de diffusion, de volonté politique ou de dispositifs d'accompagnement adaptés.

- Encadrer le rapport des PTCE vis-à-vis des financements privés, en veillant à ce que les partenariats avec fondations ou entreprises soient rédigés de manière à préserver la gouvernance démocratique et la finalité d'utilité sociale.

- Accroître la reconnaissance institutionnelle des PTCE, en les positionnant non comme de simples lauréats d'appels à projets, mais comme acteurs structurants du développement territorial, porteurs d'innovation organisationnelle et de cohésion sociale.

- Soutenir une culture d'auto-financement raisonné, en développant des mécanismes de contribution interne (cotisations, mutualisation, répartition des excédents) capables de stabiliser les modèles économiques sans renoncer aux logiques de solidarité (Tiberghien, 2017).

- Expérimenter des modèles économiques hybrides, articulant financements publics, mécénat, prestations de service, et participation financière des sociétaires, dans une logique d'équilibre entre autonomie économique et fidélité aux valeurs coopératives (Defourny & Nyssens, 2010).

- Structurer des dispositifs de sécurisation financière, à travers la création de fonds de réserve, de dispositifs d'investissement solidaire ou de mécanismes anti-cycliques adaptés aux réalités de l'économie coopérative.

Dans cette optique, la double qualité d'associé-coopérateur – principe juridique central du droit coopératif – mérite une attention renouvelée. Elle ne constitue pas seulement un fondement statutaire : elle engage une conception du rapport au collectif fondée sur la réciprocité, l'engagement dans la durée et l'investissement par l'usage. Elle pourrait, à ce titre, constituer un levier stratégique de soutenabilité économique des coopérations inter-organisationnelles, en reconnectant les flux financiers aux pratiques d'usage et de gouvernance.

Or, l'analyse montre que cette double qualité reste souvent symbolique ou inopérante, notamment dans le contexte du PTCE NOLA. Malgré son inscription dans les textes (statuts, charte de coopération), elle peine à s'incarner dans des dispositifs concrets de responsabilisation partagée, de contribution économique ou de reconnaissance mutuelle. Cette dissociation entre principes et pratiques produit une forme de désincarnation de la coopération : les responsabilités se fragmentent, les flux économiques se désolidarisent des engagements d'usage, et la coopération devient fonctionnelle plutôt que politique.

À ces limites internes s'ajoutent des contraintes structurelles majeures. L'action publique, bien qu'encore présente sous forme d'appels à projets ou de dispositifs d'ingénierie, peine à créer les conditions d'un soutien pérenne. Les instruments existants – fiscalité adaptée, SIEG, achats responsables – restent trop peu mobilisés voire inaccessibles aux acteurs. La logique

compétitive des appels à projets alimente une culture de la mise en concurrence, de la justification constante, et de la précarité programmée, au détriment d'une stratégie d'autonomisation. La commande publique, quant à elle, demeure ancrée dans une vision techniciste de la performance, souvent incapable de reconnaître la valeur des externalités sociales et territoriales produites par les membres du PTCE.

Dans ce contexte, la résilience économique des coopérations territoriales ne peut reposer sur les seuls ajustements des acteurs de terrain. Elle suppose une évolution structurelle du cadre institutionnel, incluant :

- une reconnaissance stable des fonctions d'animation territoriale,
- un élargissement des SIEG aux dynamiques coopératives,
- une sécurisation juridique et fiscale des contributions internes,
- une application concrète et transparente des principes d'achat public responsable.

Pour la recherche en sciences sociales, plusieurs lignes d'enquête se dessinent :

- Comment redéfinir les formes contractuelles spécifiques à la coopérationdans un contexte de financiarisation croissante des politiques publiques ?
- Quelles innovations juridiques, institutionnelles ou organisationnelles permettraient de rendre effective la double qualité, sans en faire un impératif normatif déconnecté des pratiques ?
- Comment appréhender empiriquement *l'affectio cooperatis* – cette disposition à agir ensemble – comme indicateur de cohésion ou de fragilité dans les collectifs territoriaux ?
- Comment évaluer la contribution réelle des sociétaires, au-delà des métriques financières, en intégrant des dimensions de temps, de gouvernance, d'apprentissage collectif et d'ancrage territorial ?

Pour les praticiens, les enjeux sont tout aussi stratégiques :

- Comment concevoir une stratégie de financement hybride qui ne compromette pas les principes fondateurs de la coopération ?
- Quels outils de régulation démocratique permettent de garantir l'équité entre les formes d'implication (usage, gouvernance, capital) au sein de collectifs hétérogènes ?
- Comment institutionnaliser des espaces de réflexivité partagée (séminaires, bilans d'usage, diagnostics croisés) permettant de relier les engagements symboliques à des pratiques concrètes ?
- Quels leviers politiques et techniques permettraient de faire reconnaître les PTCE non plus comme des dispositifs expérimentaux, mais comme des partenaires stratégiques des politiques de transition et de développement territorial ?

En définitive, cette réflexion appelle un changement de paradigme dans l'approche de la coopération territoriale. Il ne s'agit plus de soutenir ponctuellement des initiatives locales à fort

impact, mais de construire des infrastructures coopératives pérennes, articulant gouvernance démocratique, solidarité économique, et capacité d'action territoriale dans le temps long. Cela implique de revaloriser *l'affectio cooperatis* comme principe actif, de renforcer les outils de régulation interne, et d'exiger des politiques publiques qu'elles ne traitent plus les structures de l'ESS comme de simples « *porteurs de projets* », mais bien comme co-constructeurs du développement soutenable des territoires.

Conclusion Générale

Rappel du contexte de la recherche

Au terme de cette immersion au cœur du PTCE Nord-Ouest Loire-Atlantique, la coopération territoriale ne peut plus être appréhendée comme une simple modalité d'action collective. Elle se révèle, au contraire, comme un processus profondément vivant, dynamique, et évolutif, constamment (re)construit par les acteurs qui l'animent. Loin d'un modèle figé ou d'une norme managériale reproductible, la coopération apparaît ici comme une pratique située, une fabrique du commun au quotidien, indissociable des tensions, des ajustements et des engagements qui la sous-tendent. Le terrain du PTCE s'est dès lors imposé comme un véritable laboratoire d'observation des conditions de pérennisation d'une dynamique collective ancrée dans un territoire en recomposition.

Ce travail doctoral s'est donné pour objectif d'analyser comment les processus de coopération entre acteurs, dans leurs dimensions organisationnelle, relationnelle, territoriale et stratégique, participent à la pérennité d'un PTCE et, ce faisant, au développement territorial. Il s'agit d'une enquête en profondeur sur les manières dont les coopérations se construisent, se vivent et s'éprouvent dans la durée, à l'échelle d'un collectif inter-organisationnel. La question centrale qui a guidé cette recherche est ainsi formulée : **Que révèle le processus de coopération à l'œuvre dans le PTCE NOLA sur les enjeux et conditions de pérennisation d'une dynamique d'acteurs au service du développement territorial ?**

Pour éclairer cette problématique, plusieurs hypothèses ont été formulées. La première postule que la pérennité d'un PTCE repose sur sa capacité à articuler une logique de projet collective, ancrée dans les besoins spécifiques du territoire, et une logique organisationnelle robuste, garantissant la viabilité et la gouvernance partagée de la dynamique. Elle souligne ainsi l'importance de maintenir une tension féconde entre, d'un côté, l'aspiration à une finalité commune portée par un collectif, et de l'autre, la nécessité d'une structuration organisationnelle capable de porter cette ambition dans le temps. La seconde suggère que la pérennité d'un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) repose sur sa capacité à articuler une logique de projet collective, ancrée dans les besoins spécifiques du territoire, et une logique organisationnelle robuste, garantissant la viabilité et la gouvernance partagée de la dynamique. Cette hypothèse postule donc que pour qu'un PTCE perdure dans le temps, il doit réussir à combiner deux éléments essentiels : une dimension collective forte orientée vers les besoins locaux, et une structure organisationnelle solide qui assure à la fois sa faisabilité économique et une gestion impliquant les différentes parties prenantes.

Ces hypothèses ont permis de construire une grille de lecture analytique des dynamiques coopératives observées, tout en interrogeant les ressorts profonds de leur pérennisation. Elles ont orienté la démarche d'enquête, structurée autour d'une posture compréhensive et d'un ancrage empirique fort dans le contexte territorial du PTCE NOLA.

Dans quelle mesure avons-nous répondu à nos interrogations ?

Une base théorique interrogeant la coopération comme fait social complexe

La première partie débute par une relecture approfondie de l'histoire de l'économie sociale et solidaire (ESS) à travers ses racines historiques, juridiques et idéologiques. Le chapitre 1 met en évidence la diversité des trajectoires qui ont façonné l'ESS, depuis les pratiques communautaires du Moyen Âge jusqu'aux formes contemporaines de mutualisme, de coopération et d'économie solidaire. Loin d'un récit linéaire, cette histoire plurielle révèle une tension constitutive entre institutionnalisation et émancipation, entre inscription territoriale et logiques sectorielles. La coopération, dans cette perspective, apparaît comme un acte politique de transformation sociale, porté par des logiques d'entraide, de justice et de résistance à la marchandisation intégrale.

Le chapitre 2 approfondit l'ancrage théorique en mobilisant les apports de la sociologie des organisations, de l'analyse stratégique, des études sur les communs, mais aussi de la philosophie politique. Il interroge la nature même de la coopération : concept, processus ou dynamique ? Ce chapitre insiste sur la nécessité de distinguer coopération, coordination et collaboration, en montrant que la coopération ne se réduit ni à une méthode, ni à un état, mais se construit dans le temps, à travers les pratiques et les relations. Cette posture théorique permet de reconnaître la coopération comme objet complexe dont les dimensions humaines, organisationnelles et territoriales sont irréductible aux outils d'ingénierie institutionnelle.

Le chapitre 3 introduit une autre dimension essentielle : celle du territoire. Il montre que les dynamiques coopératives sont indissociables de leur ancrage spatial, et que le territoire ne constitue pas un simple support, mais bien un produit de l'action collective. En abordant les PTCE comme des écosystèmes coopératifs territorialisés, ce chapitre souligne la capacité des réseaux d'acteurs à co-produire des réponses aux enjeux de résilience locale, d'inclusion sociale et d'innovation démocratique. Il éclaire également les mécanismes par lesquels la coopération territoriale participe à la construction d'une identité partagée.

Enfin, le chapitre 4 précise l'objet et la méthodologie de la recherche. En s'inscrivant dans une posture constructiviste et compréhensive, il justifie le choix du PTCE NOLA comme terrain d'enquête. Ainsi, il expose l'analyse empirique des dynamiques à l'œuvre au sein du PTCE NOLA. L'enquête s'appuie sur une démarche qualitative, compréhensive et abductive, ancrée dans une posture de recherche-intervention rendue possible par le cadre d'un doctorat en CIFRE au sein même de la structure d'animation du PTCE. Les outils mobilisés – participation observante, entretiens semi-directifs, cartographie participative, et analyse d'archives – ont permis de produire une lecture fine, réflexive et triangulée des pratiques de coopération construites chemin faisant dans ce collectif. L'ensemble de cette stratégie méthodologique a permis de révéler la complexité, mais aussi la richesse, des dynamiques coopératives territoriales lorsqu'elles sont observées depuis le cœur d'un PTCE.

Des formes d'appartenance différenciées au sein d'un collectif structurant

Le chapitre 5 explore les conditions d'une appartenance active au PTCE. À partir d'un travail de cartographie participative et d'analyse des pratiques d'engagement, il met en évidence la structuration d'un « noyau dur » d'acteurs, principalement composé des membres de la Commission Animation de la Coopérative IDEAL, véritable organe de gouvernance du

PTCE. En outre, la dynamique de coopération de cette équipe entrepreneuriale et d'autant plus renforcée par l'institutionnalisation sur le temps long de liens de coopération entre la coopérative, Accès-Réagis et la Recyclerie Nord Atlantique, autour duquel gravitent des cercles d'acteurs aux niveaux d'implication variables. La cartographie a révélé l'existence d'environ 140 structures impliquées, bien au-delà des estimations initiales, et a mis en lumière une prépondérance des structures issues de l'insertion par l'activité économique.

Les entretiens ont permis de clarifier les critères implicites de reconnaissance d'un acteur comme « membre » du PTCE, dépassant les simples logiques statutaires ou partenariales. L'analyse des archives et notre participation observante a également souligné la stabilité relative de ce noyau dur, malgré une certaine versatilité dans la mobilisation périphérique. Cette stabilité, associée à un héritage militant rural partagé, constitue une condition essentielle pour la pérennisation de la dynamique collective. L'enjeu ici est de maintenir un équilibre entre ouverture et structuration, entre inclusion et efficacité, en définissant avec clarté les modalités d'appartenance et en soutenant une « équipe entrepreneuriale territorialisée » en capacité d'animer durablement le collectif.

L'ancrage territorial comme ressource et comme enjeu

Le chapitre 6 interroge la légitimité du PTCE comme acteur du développement territorial, en analysant son ancrage géographique, ses espaces structurants et ses relations avec les collectivités. L'étude des données internes et des cartographies produites permet de constater que le PTCE est particulièrement enraciné dans certaines zones rurales spécifiques du Nord-Ouest Loire-Atlantique, là où les pratiques de coopération trouvent un écho dans les solidarités locales existantes. Des lieux comme la Ferme de l'Abbatiale ou le Point du Jour jouent un rôle central dans la structuration des coopérations, en tant qu'espaces matériels, mais aussi symboliques, du « faire ensemble ».

Toutefois, l'appropriation de ces tiers-lieux n'est pas exempte de tensions : les entretiens révèlent des malentendus sur leur gouvernance et leur rôle dans l'ensemble du PTCE. Par ailleurs, la relation avec les collectivités territoriales demeure ambivalente, oscillant entre soutien opportuniste à certains projets et absence d'appui structurel à la dynamique coopérative elle-même. L'un des résultats majeurs de ce chapitre est donc de souligner la nécessité d'un travail d'acculturation institutionnelle et de plaidoyer, afin de faire reconnaître le PTCE comme un acteur territorial à part entière, au-delà du statut de « projet ». Cette reconnaissance passe par la valorisation du capital d'autochtonie, le renforcement des liens de proximité, et la consolidation d'une stratégie territoriale partagée.

Une gouvernance traversée par des tensions, mais porteuse d'apprentissage

Le chapitre 7 analyse la gouvernance du PTCE NOLA comme une dynamique évolutive, marquée par des tensions inhérentes à la coordination d'acteurs hétérogènes. À travers participation aux instances (commissions, comités de direction de l'UES ARI, espaces informels) et l'analyse des entretiens, il apparaît que les interdépendances organisationnelles, bien que parfois sources de conflit, sont également le moteur d'une dynamique relationnelle forte, fondée sur la confiance, le partage de valeurs et une quête de sens commun.

L'un des apports majeurs de ce chapitre réside dans la mise en évidence de l'importance des espaces intermédiaires – ni entièrement formels, ni totalement informels – pour assurer la circulation de l'information, la co-construction des décisions et la transmission des cultures organisationnelles. Le rôle de l'Unité Economique et Sociale Acces-Reagis, Recyclerie Nord

Atlantique et IDEAL (UES ARI), en tant que « méta-acteur » facilitateur de la coopération, est analysé comme un levier structurant, capable de porter les fonctions stratégiques du PTCE. Toutefois, cette dynamique reste fragile, exposée aux risques de fermeture (endogamie), de dilution (perte de sens partagé) ou d'institutionnalisation excessive. L'apprentissage collectif, envisagé comme une capacité d'ajustement progressif, apparaît alors comme un facteur clé de pérennisation.

Vers un modèle économique hybride et structurant

Enfin, le chapitre 8 interroge la soutenabilité économique du PTCE NOLA. L'analyse des archives financières, croisée avec les entretiens, révèle que la coopération ne peut se maintenir sans une structuration économique hybridée permettant de financer durablement les fonctions transversales : animation, ingénierie de projet et R&D. Le modèle observé repose sur une mutualisation forte portée par le noyau dur (IDEAL et Accès-Réagis) et sur une capacité à mobiliser des financements externes à travers des projets collaboratifs.

Cependant, cette dépendance aux dispositifs ponctuels interroge la viabilité de long terme et la reconnaissance de la coopération comme bien commun à soutenir structurellement. Le paradoxe central identifié est celui d'une coopération dont l'efficacité repose sur l'informel, le relationnel et le collectif, mais qui doit entrer dans les logiques de reconnaissance et de financement propres aux institutions publiques et privées qui peinent encore à saisir l'opportunité d'action que représente le PTCE. Ce chapitre met ainsi en lumière les tensions entre l'éthique solidaire et les contraintes gestionnaires, réactualisant la question de *l'affectio cooperatis* à la fois reflexe et choix des acteurs à faire ensemble. Il souligne donc la nécessité d'un modèle économique hybride, ajusté aux réalités territoriales et capable de garantir la pérennité des fonctions clés du PTCE en resituant la responsabilité de ses membres, puisque la coopération en tant qu'alliance stratégique ne se décrète pas, elle se choisit.

Une dynamique coopérative révélatrice des conditions de pérennisation

Au terme de cette analyse, les résultats de la recherche montrent que le processus de coopération constitue à la fois un révélateur et un levier des conditions de pérennisation d'une dynamique collective au service du développement territorial. L'expérience du PTCE NOLA permet d'identifier des enjeux structurants – gestion de la diversité des acteurs, ancrage territorial, légitimation institutionnelle, gouvernance distribuée, reconnaissance des fonctions transversales – ainsi que les conditions de leur résolution : structuration d'un noyau dur, articulation entre logique de projet et logique organisationnelle (hypothèse 1), animation distribuée (hypothèse 2), valorisation des ressources territoriales, et mise en œuvre d'un modèle économique hybride.

En cela, le PTCE NOLA apparaît comme un modèle expérimental de coopération territoriale, dont l'analyse permet d'éclairer les dynamiques de longévité des PTCE, au croisement des enjeux organisationnels, politiques, économiques et sociaux. Cette recherche propose de contribuer ainsi à une meilleure compréhension des ressorts profonds de la coopération dans les configurations territoriales contemporaines.

Au regard de l'ensemble des résultats présentés, il est désormais possible d'apporter une réponse claire et argumentée à la question centrale de cette recherche : Que révèle le processus de coopération à l'œuvre dans le PTCE NOLA sur les enjeux et conditions de pérennisation d'une dynamique d'acteurs au service du développement territorial ?

Validation des hypothèses : entre confirmation et réinterprétation

La première hypothèse formulée dans le cadre de cette thèse postulait que la pérennité d'un PTCE repose sur la présence d'un collectif restreint engagé dans la coordination stratégique, garantissant la stabilité des partenariats inter-organisationnels et la continuité des projets. Cette hypothèse a été pleinement confirmée et précisée par les résultats empiriques.

La cartographie halographique et les entretiens menés ont révélé l'existence d'un noyau dur structurant, composé principalement des membres de la gouvernance du PTCE autour duquel gravite un écosystème d'acteurs diversifiés. Ce noyau incarne une forme de collectif de pilotage, qui assure la cohérence de la dynamique dans le temps et face aux aléas, qu'ils soient économiques, relationnels ou institutionnels. Il assume également une part importante des fonctions clés du PTCE – animation, ingénierie de projet, recherche et développement – garantissant ainsi non seulement la continuité des actions, mais aussi leur orientation stratégique. En cela, le noyau dur agit comme un vecteur de résilience du collectif.

La seconde hypothèse, selon laquelle la distribution des fonctions d'animation entre plusieurs organisations renforcerait la dynamique collaborative et transcenderait les individus ou structures isolées, a en revanche été partiellement remise en question. Si les fonctions d'animation sont bien identifiées comme cruciales pour structurer la coopération, leur mise en œuvre effective demeure fragile, en raison notamment de leur forte dépendance aux financements projet, du turnover élevé des personnes en charge de ces missions (sept animateurs en dix ans), et des difficultés de gouvernance collective des espaces coopératifs, comme les tiers-lieux.

Ces résultats mettent en évidence les limites d'un modèle fondé sur une animation distribuée sans structuration stable, et révèlent qu'en l'état, c'est bien la mutualisation au sein du noyau dur qui soutient la pérennité, davantage qu'une répartition étendue des fonctions d'animation dans l'ensemble du réseau. L'hypothèse 2 est donc reformulée à l'aune des données empiriques : la pérennisation de la dynamique de coopération nécessite moins une distribution généralisée qu'une animation mutualisée, incarnée, soutenue économiquement, et reconnue collectivement.

Réponse à la problématique : la coopération comme révélateur des conditions de pérennisation

Ainsi, le processus de coopération à l'œuvre dans le PTCE NOLA agit comme un révélateur des tensions, des équilibres et des apprentissages nécessaires à la pérennisation d'une dynamique collective territoriale. Il met en lumière trois conditions fondamentales :

1. La structuration d'un noyau dur engagé, capable de porter la coordination stratégique, d'assurer la stabilité de la dynamique inter-organisationnelle et de mutualiser les fonctions essentielles à l'aide d'outils institutionnalisés : coopérative de services mutualisés (IDEAL), unité économique et sociale (UES ARI), groupement d'économie solidaire, société civile immobilière (SCI Point du Jour)…
2. La reconnaissance et le financement pérenne de l'animation territoriale, condition indispensable à la mise en lien, à la circulation de l'information, à la reconnaissance mutuelle et à la formalisation du commun.
3. La capacité à construire une gouvernance souple mais robuste, articulant différentes logiques organisationnelles, valorisant les proximités territoriales et

maintenant un équilibre entre ouverture et structuration par les croisements et la distribution réciproque du pouvoir entre organisations.

Ces éléments éclairent les enjeux majeurs d'un processus de coopération dans la durée : maintenir l'engagement des acteurs, assurer la continuité de l'animation, dépasser les cloisonnements organisationnels, construire une reconnaissance institutionnelle qui ne soit pas uniquement projectuelle, et stabiliser un modèle économique de la coopération elle-même.

La réponse à la problématique se formule donc ainsi : la pérennisation d'une dynamique de coopération inter-organisationnelle au service du développement territorial repose sur un subtil agencement de conditions organisationnelles, relationnelles et politiques, que le processus de coopération permet à la fois de révéler et d'expérimenter. Le PTCE NOLA, en tant que cas d'étude, illustre combien la coopération, pour durer, doit être portée par un collectif engagé, ancrée dans un territoire, soutenue par une ingénierie adaptée, et reconnue dans sa complexité par les institutions.

Une posture engagée, entre immersion et réflexivité

Cette compréhension des dynamiques coopératives s'est construite depuis une posture particulière : celle d'une chercheure-intervenante engagée, immergée au sein même du dispositif étudié à travers un contrat CIFRE. Cette posture, assumée comme constitutive de la démarche, a permis un accès privilégié aux logiques internes du collectif, mais elle a également exigé une vigilance constante vis-à-vis des risques de subjectivation, de surimplication ou d'instrumentalisation de la recherche.

Parmi ces risques, celui d'une instrumentalisation des résultats par les acteurs du PTCE dans une visée de légitimation institutionnelle ou de recherche de financements est apparu comme central. Consciente des attentes, parfois implicites, qui entourent la validation scientifique des pratiques coopératives, nous avons veillé à maintenir une posture analytique distanciée, fondée sur une démarche inductive rigoureuse et une réflexivité continue, notamment par l'usage de carnets de terrain.

Cette posture, à la fois méthodologique, éthique et politique, a permis de rendre compte des tensions, des dilemmes et des aspirations des acteurs sans les réduire à des catégories normatives ou idéalisées. Elle a contribué à donner voix aux pratiques ordinaires de la coopération, tout en soulignant la complexité des jeux de pouvoir, des logiques institutionnelles et des conflits de sens.

Mise en perspective et originalité de la démarche

Ce travail de recherche s'inscrit dans un champ scientifique en plein développement : celui des dynamiques de coopération territoriale dans l'économie sociale et solidaire (ESS), en particulier à travers la focale des Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE). Depuis leur reconnaissance institutionnelle initiée au début des années 2010, les PTCE ont fait l'objet de nombreuses analyses dans les domaines de l'économie, de la gestion, et de la géographie sociale. Ces travaux ont notamment permis d'interroger les PTCE en tant que communs sociaux (Fontaine, Defalvard), espaces d'innovation sociale (Bourbousson, Richez-Battesti, Fraisse, Demoustier, Itçaina), ou encore systèmes de production territorialisés innovants (Gianfaldoni, Lerouvillois)..

Un objet d'étude original : la pérennisation d'un PTCE ancien et rural

Alors que la majorité des travaux se concentrent sur les processus d'émergence et les premiers temps de constitution des PTCE, cette recherche a choisi de se situer à l'échelle d'un temps long, en examinant les conditions concrètes de pérennisation de la coopération au sein d'un collectif ancien, le PTCE NOLA. À ce titre, elle complète les rares études menées sur des PTCE dits « matures » (comme Pôle Sud Aquitaine), en s'intéressant non seulement à la structuration organisationnelle, mais aussi aux pratiques quotidiennes, aux tensions et aux arbitrages qui accompagnent la dynamique coopérative dans la durée. En cela, elle permet de documenter les effets différés de l'action coopérative sur le développement territorial et d'analyser les mécanismes d'enracinement local, souvent absents des approches centrées sur l'innovation.

Une lecture compréhensive centrée sur les perceptions et significations des acteurs

Grâce à une posture de chercheure-intervenante immergée dans le terrain via un dispositif CIFRE, et à une enquête qualitative rigoureusement instrumentée, cette recherche propose une approche fine des significations attribuées à la coopération par les acteurs eux-mêmes. Elle révèle que le concept même de PTCE reste largement méconnu ou flou pour nombre de ses membres présumés, et que l'appartenance est souvent définie selon des critères pragmatiques, évolutifs et contextualisés.

Ce travail montre également combien l'histoire locale, les héritages militants, les valeurs partagées ou les pratiques professionnelles influencent la manière dont la coopération est perçue, vécue et pratiquée. En cela, il valide l'intérêt d'une approche constructiviste qui prend au sérieux la diversité des trajectoires et des représentations, tout en offrant des outils analytiques pour penser la structuration d'un collectif à partir des significations produites par ses membres.

Un repositionnement critique du rôle des PTCE dans le développement territorial

Cette recherche contribue également à nuancer la vision instrumentale des PTCE parfois véhiculée dans certaines politiques publiques ou approches gestionnaires. Elle montre que les PTCE ne sont pas de simples prestataires de services territorialisés ou guichets de mutualisation, mais qu'ils peuvent jouer un rôle stratégique dans les dynamiques de transition écologique, sociale et démocratique. L'étude du PTCE NOLA met en lumière l'importance de

la proximité organisée, des solidarités préexistantes, et du capital d'autochtonie, comme conditions essentielles de la coopération durable sur son territoire.

Elle confirme ainsi, dans le prolongement des travaux de Pecqueur, Zimmermann ou Torre, que l'ancrage territorial ne se réduit pas à une inscription géographique, mais constitue une ressource relationnelle et symbolique, au cœur de la fabrique du commun. Ce faisant, elle renouvelle l'analyse du développement territorial par une lecture située des dynamiques coopératives, et en propose une lecture moins normative, plus attentive aux conflits de sens, aux asymétries et aux ajustements permanents.

Une innovation méthodologique outillée et reproductible : des outils au service de la recherche et de l'action

Une des contributions majeures de cette recherche nous semble résider dans le développement progressif d'outils originaux, conçus à l'intersection des besoins du terrain et des exigences de la recherche. Ces outils n'ont pas été préconçus selon un protocole strict, mais sont nés par tâtonnement, au fil de l'enquête, en réponse à des besoins identifiés par les acteurs eux-mêmes ou par la chercheure dans sa double posture. Ils ont émergé pour comprendre, expliciter, vulgariser ou structurer la dynamique de coopération du PTCE NOLA, et pour faciliter sa lisibilité par la communauté des acteurs du territoire comme par celle des chercheurs travaillant sur les dynamiques de coopération.

Ces outils ont été testés dans des contextes variés (gouvernance, tiers-lieux, réseaux thématiques). Un soin particulier a été porté à la description de leur construction méthodologique, afin qu'ils puissent être appropriables au-delà du cercle des spécialistes et directement utiles aux praticiens de la coopération territoriale. En ce sens, cette recherche adopte une logique d'outillage méthodologique à visée transformative, fidèle aux principes de la recherche-intervention.

Le premier outil développé est la **cartographie halographique** des acteurs du PTCE. À partir de seize entretiens semi-directifs menés avec des membres actifs (administrateurs, salariés, directions), des cartes relationnelles ont été co-construites, numérisées et enrichies par des données internes issues de la Coopérative IDEAL. Ce travail a permis de révéler un écosystème d'acteurs bien plus dense que celui initialement identifié (140 structures), de mettre en évidence la structuration en cercles d'engagement autour d'un noyau dur, et de visualiser l'impact de la topographie et des mobilités sur la concentration des liens coopératifs. Cette cartographie, combinant approche qualitative et objectivation spatiale, offre un outil de diagnostic et de médiation pour la gouvernance du PTCE, en clarifiant les relations, les périmètres d'appartenance et les zones d'influence territoriale. L'approche en **halos de fréquence**, encore en cours de formalisation, a été amorcée pour visualiser la structuration de l'écosystème selon l'intensité d'implication des acteurs. Représentés en cercles concentriques autour d'un noyau central, les acteurs y sont positionnés selon la fréquence, la stabilité et la nature de leur engagement. Cette modélisation vise à rendre compte de la porosité des appartenances, de la dynamique évolutive des coopérations, et à offrir une lecture sensible de l'ouverture du collectif. Elle pourrait, à terme, devenir un outil de suivi dans le temps, utile pour évaluer l'impact de stratégies d'animation ou d'intégration des partie prenantes afin de modéliser et évaluer la mobilité de ces dernières.

À partir de ces données, un second outil a été mobilisé : **les sociogrammes d'acteurs**, construits selon les principes de la théorie des graphes. Chaque acteur y est représenté

comme un sommet, chaque lien comme une arête, permettant une lecture relationnelle du collectif. Ce modèle a mis au jour la centralité de certains acteurs, les zones de forte densité d'échange, mais aussi des points de vulnérabilité relationnelle, là où les « liens faibles » sont absents ou inactifs. L'application du concept de graphe expanseur a permis d'évaluer la robustesse systémique de la coopération et la résilience du réseau face aux ruptures. Au-delà de sa valeur analytique, le sociogramme constitue un outil stratégique pour l'animation collective, facilitant la visualisation des équilibres relationnels et l'identification des leviers de renforcement coopératif.

Un autre outil original conçu dans le cadre de cette recherche est **la matrice des gouvernances croisées**, élaborée pour analyser la structure complexe et interdépendante de la gouvernance au sein du PTCE NOLA. Cette matrice prend appui sur une configuration spécifique observée sur le terrain : un maillage étroit entre les instances dirigeantes de plusieurs organisations qui se révéleront être constitutives du "noyau dur" (notamment IDEAL, Accès-Réagis, RNA), matérialisé par des postes mutualisés, des comités de direction partagés, et des mandats croisés d'administrateurs. Cette configuration, issue d'un processus de coordination par co-pilotage des projets, est perçue par les acteurs comme une condition structurelle de la coopération durable, dans la mesure où elle garantit la continuité stratégique, facilite l'échange d'informations et consolide les alliances entre acteurs. La matrice des gouvernances croisées permet d'objectiver ces liens stratégiques et fonctionnels, en croisant les données relatives à la gouvernance interne de chaque structure, à ses partenariats formalisés ou informels, et à sa participation à des dispositifs collectifs de décision (notamment les instances de gouvernance de la Coopérative IDEAL, les comités de pilotage de projets liées au PTCE ou les organes de l'UES ARI tels que les comités de direction ou groupes de salariés impliqués dans la démarche d'engagement sociétal).

Elle révèle ainsi non seulement l'existence d'un noyau dur, mais aussi la nature précise des interdépendances qui structurent la coopération : certaines sont fondées sur des relations de confiance et d'habitude, d'autres sur des conventions ou des dispositifs juridiques explicites. Au-delà de cette mise en lumière, la matrice permet également d'identifier le degré de formalisation des liens : elle montre dans quelle mesure une activité partagée ou une coordination régulière donne lieu à des formes écrites d'alliances (adhésion, sociétariat, conventions partenariales), participant ainsi à la structuration plus pérenne du collectif. Elle met aussi en évidence les zones de flou, en visualisant les points où la complexité des interdépendances peut générer des conflits de légitimité, des confusions de rôle ou des difficultés de représentation, en particulier lorsque les mêmes personnes siègent à plusieurs niveaux décisionnels. La matrice constitue un outil à double vocation. D'un point de vue scientifique, elle offre un cadre d'analyse rigoureux pour comprendre les logiques d'architecture coopérative encastrées dans des dispositifs territoriaux interdépendants. D'un point de vue opérationnel, elle peut être mobilisée par les acteurs du PTCE eux-mêmes comme support de clarification, de réflexion stratégique ou de régulation collective. En ce sens, elle participe à la construction d'une gouvernance plus réflexive, consciente de ses ressorts, de ses forces et de ses vulnérabilités. En rendant visible ce qui, bien souvent, relève de l'implicite, la matrice des gouvernances croisées offre une clé de lecture précieuse de la robustesse organisationnelle du PTCE NOLA et des conditions de sa pérennisation.

Enfin, la recherche a également produit des schémas fonctionnels des tiers-lieux, à partir d'une observation fine de leurs usages, gouvernances, fonctions et liens avec le reste du PTCE. Ces représentations visuelles montrent comment ces espaces (La Moutonnière, La

Ferme de l'Abbatiale, Le Point du Jour) jouent un rôle de plateformes de coopération territoriale, articulant accueil de projets, incubation d'initiatives, animation sociale et activités économiques productives. Ces schémas permettent d'expliciter les rôles différenciés de chaque lieu, les logiques d'appropriation par les acteurs, et les tensions éventuelles entre les usages. Ils ont été utilisés comme supports de discussion en commission d'animation (organe de gouvernance du PTCE NOLA), pour faciliter la co-construction d'une vision partagée.

Limites de la recherche

Comme toute recherche conduite sur un terrain complexe et mouvant, ce travail présente plusieurs limites qu'il convient d'identifier avec lucidité, tant pour situer la portée des résultats que pour en souligner les conditions de validité. Ces limites relèvent à la fois de l'objet étudié, du contexte spécifique du terrain, de la méthodologie mobilisée et des choix opérés dans le déroulement de l'enquête.

Une première série de limites tient à la nature même de l'objet de recherche. Les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) constituent un objet encore relativement émergeant dans la littérature académique. Les travaux existants sont centrés sur des phases d'émergence ou sur des cas très institutionnalisés. Le champ reste en construction, tant sur le plan théorique que méthodologique, et les analyses sur la pérennisation des dynamiques coopératives dans ces structures pluri-acteurs restent peu développées. En conséquence, la présente recherche a dû construire en grande partie son propre cadre d'analyse, en mobilisant de manière transversale les apports de la sociologie, de la géographie sociale et des sciences de gestion. Cette hybridation méthodologique, si elle constitue une richesse, repose aussi sur des fondations encore en consolidation. Elle implique des choix interprétatifs qu'il conviendrait de discuter dans d'autres contextes. Par ailleurs, la difficulté persistante à établir une définition opérationnelle du "membre" d'un PTCE, malgré les tentatives proposées dans la thèse, traduit une limite structurelle de l'objet lui-même : les contours du collectif sont mouvants, imbriqués dans des logiques d'appartenance pragmatique et d'historicité des liens, rendant toute modélisation généralisable incertaine.

Des limites spécifiques tiennent ensuite au contexte du terrain étudié, le PTCE NOLA. Sa singularité – un PTCE ancien, rural, faiblement institutionnalisé – en fait un cas d'étude précieux mais atypique, pour lequel peu de comparaisons directes existent dans la littérature. Cette originalité renforce l'intérêt heuristique de l'étude, mais en limite potentiellement la transférabilité. En outre, le PTCE NOLA est traversé par des tensions structurelles importantes : dépendance à des personnes clés, asymétries de pouvoir entre membres, articulation parfois conflictuelle avec les tiers-lieux qui lui sont associés, relations fluctuantes avec les collectivités locales. Ces tensions, qui font partie intégrante de la dynamique étudiée, ont complexifié l'analyse, en particulier dans la mesure où certaines d'entre elles ont pu évoluer pendant la durée de la recherche. Le modèle économique instable, reposant en grande partie sur des financements par projets, ainsi que les ressources humaines limitées, ont par ailleurs freiné la capacité des acteurs à formaliser certains processus ou à s'engager pleinement dans une logique de gouvernance partagée de manière continue à travers le temps. Ces éléments structurent un environnement contraint, dont les effets sur la coopération ne peuvent être entièrement neutralisés dans l'analyse.

Sur le plan méthodologique, la posture de chercheure-praticienne adoptée dans le cadre du doctorat CIFRE constitue à la fois une force et une source de vigilance. L'immersion au sein du PTCE, la participation observante, les entretiens approfondis et les outils d'analyse mobilisés ont permis une compréhension fine, située et évolutive des dynamiques à l'œuvre. Toutefois, cette posture entraîne inévitablement des risques de biais, en particulier en matière de distanciation analytique, de subjectivation des données ou de projection des attentes sur les discours des acteurs. Le recours systématique aux carnets de recherche a permis de documenter les ressentis, d'objectiver les évolutions de notre position, et de nourrir notre réflexivité. Néanmoins, la responsabilité interprétative demeure, et il n'est pas exclu que certains arbitrages aient été influencés par les logiques internes du collectif. Par ailleurs, des choix méthodologiques assumés – comme la non-transcription intégrale de certains entretiens, ou la construction des cartographies participatives à partir des seules représentations des enquêtés – ont introduit des filtres potentiels dans le traitement des données. L'utilisation d'outils numériques ou d'intelligence artificielle en appui à la rédaction, bien qu'encadrée, suppose également une vigilance constante face au risque de lissage ou de standardisation du raisonnement.

Enfin, certaines dimensions importantes n'ont pu être traitées de manière exhaustive dans le cadre de ce travail. Le cas du Pôle Consom'Acteur, intégré tardivement dans le périmètre du PTCE, n'a pas donné lieu à une étude approfondie, c'est aussi le cas de la SCI du Point du Jour, outil structurant de la gestion foncière coopérative du tiers lieu du Point du jour, de même que la question de l'endogamie organisationnelle – c'est-à-dire la circulation des cadres et dirigeants entre structures – qui mériteraient une exploration dédiée. Des perspectives de recherche restent ouvertes sur les liens entre PTCE et TPE locales, sur les formes hybrides de coopération (présentiel/numérique) ou encore sur les modèles économiques alternatifs (EFC, SSA), qui n'ont pu être pleinement approfondis ici.

Ces limites ne constituent pas des failles invalidantes, mais des points de vigilance révélateurs de la complexité d'un objet en construction, dans un contexte évolutif et faiblement stabilisé. Elles soulignent la nécessité de poursuivre l'exploration des PTCE dans des contextes variés, de renforcer les dispositifs d'observation de long terme, et de développer des méthodologies adaptées aux logiques coopératives non linéaires. La reconnaissance explicite de ces limites participe d'une éthique de la recherche ancrée dans la réflexivité, le doute méthodique et l'humilité scientifique.

Perspectives pour les chercheurs et praticiens

Si cette recherche a permis de documenter les conditions de pérennisation d'une dynamique coopérative territoriale à travers le cas du PTCE NOLA, elle ouvre également un ensemble de perspectives pour la recherche, l'action publique et la pratique coopérative. Ces pistes prolongent les résultats obtenus, tout en tenant compte des limites identifiées, pour esquisser les contours d'un programme de travail collectif autour de la coopération territoriale à visée transformatrice.

En premier lieu, plusieurs questions de recherche émergent directement des tensions observées sur le terrain. Elles concernent notamment la nécessaire redéfinition des formes contractuelles de la coopération dans un contexte où les politiques publiques tendent à se financiariser. Comment penser juridiquement et institutionnellement une coopération durable

sans tomber dans l'injonction à la performance, ni dans une forme de dépolitisation des pratiques collectives ? La problématique de la « double qualité » – être à la fois usager de services et acteur de la gouvernance – demeure encore peu opérationnalisée, bien qu'elle constitue un fondement de l'économie sociale. De même, la question de *l'affectio cooperatis*, entendue comme l'engagement réciproque et volontaire dans une dynamique collective, mérite d'être approfondie pour saisir, au-delà des indicateurs formels, la vitalité ou la fragilité des coopérations inter-organisationnelles. Cette dimension affective et expérientielle appelle des approches qualitatives fines, sensibles aux parcours, aux liens faibles et aux formes d'engagement informel. Elle interroge également les moyens d'évaluer la contribution réelle des membres ou sociétaires à un projet commun, en intégrant des indicateurs non monétaires tels que le temps investi, l'ancrage local ou la participation aux décisions.

Parallèlement, cette thèse abonde à la réflexion sur l'évaluation et l'impact des PTCE, non seulement dans leur dimension économique, mais aussi dans leurs effets sociaux, institutionnels, écologiques et territoriaux. Une évaluation rigoureuse et adaptée des PTCE suppose une approche multi-niveau, prenant en compte les individus, les collectifs, le territoire et le système dans son ensemble. Elle requiert également un pluralisme d'indicateurs combinant résultats financiers, qualité des coopérations, transformations territoriales, et contribution à des finalités plus larges (justice sociale, transition écologique, cohésion territoriale). L'évaluation devient alors un levier stratégique et démocratique, et non une instrumentalisation administrative.

Au regard de l'état de l'art et de la reconnaissance croissante des PTCE en tant que Clusters d'Innovation Sociale et Écologique à l'échelle européenne, de nombreuses pistes comparatives s'ouvrent. Les PTCE se distinguent des clusters technologiques traditionnels par leur gouvernance ascendante, leur finalité de transformation sociale, leur ancrage local et la nature des innovations qu'ils portent. Il devient nécessaire de caractériser plus précisément leurs modèles de gouvernance, leurs dynamiques de coopération et leurs modèles économiques, en les comparant aux autres méta-organisations de l'UE. Ce travail comparatif permettrait de mieux cerner les spécificités de l'innovation sociale territorialisée, ainsi que les freins institutionnels auxquels ces structures font face à l'échelle Européenne, encore largement impensée par les institutions et par les acteurs de l'ESS eux-mêmes.

D'un point de vue méthodologique, cette recherche interroge le rôle que peut jouer la recherche-action, et plus largement la recherche en immersion, ou embarquée, dans l'accompagnement des PTCE. Elle appelle à un positionnement réflexif du chercheur dans des contextes marqués par une forte hybridation des rôles (acteurs/chercheurs, praticiens/analystes). La diversité des configurations d'implication du chercheur – restitution externe, contractualisation sur projets, intégration comme partie prenante – pose des questions de scientificité, d'éthique et d'utilité sociale de la recherche. À l'heure où les PTCE peinent encore à intégrer pleinement la fonction recherche dans leur fonctionnement, malgré la reconnaissance formelle de cette dimension dans leur définition institutionnelle, il devient nécessaire de réfléchir aux formes d'organisation de la R&D dans les PTCE, à leurs conditions de financement, à la manière d'y articuler les apports des sciences de gestion, de la géographie sociale, de la sociologie des organisations, ou encore des sciences de l'information et de la communication.

Cette réflexion méthodologique s'accompagne d'une attention renouvelée à la dimension éducative et émancipatrice des PTCE. Ceux-ci apparaissent comme des « écoles du commun », où se négocient des savoirs, des modes de faire, et des cadres de sens. Dans

cette perspective, la recherche ne doit pas seulement produire de la connaissance sur les PTCE, mais aussi avec eux et pour eux, en outillant les acteurs à lire leurs propres trajectoires, à évaluer leurs pratiques, et à construire collectivement des scénarios d'avenir. Elle devient alors un acte politique, au sens où elle participe à la construction de capacités collectives de compréhension et d'action sur le territoire.

Enfin, cette thèse invite à explorer de nouveaux outils d'évaluation de l'utilité sociale et de la performance globale, à l'image de la Valeur Ajoutée Sociétale (VAS), issue de la réforme comptable ANC 2018-06. Cette approche permettrait de rendre plus lisible la contribution non marchande des PTCE à la société, en valorisant les apports non monétaires (bénévolat, mutualisation, effets d'inclusion), en renforçant la légitimité des structures auprès des financeurs publics ou privés, et en objectivant le poids réel de la mission sociale dans l'équilibre économique d'un projet. La VAS peut ainsi devenir un levier d'appropriation démocratique des outils comptables, à condition d'en maîtriser les modalités d'usage, et d'y associer une démarche de formation adaptée.

Les recommandations issues de cette recherche s'adressent aussi bien aux acteurs des PTCE qu'aux pouvoirs publics et aux chercheurs : il s'agit (1) de consolider les formes de gouvernance croisée et les mécanismes de médiation inter-organisationnelle ; (2) de renforcer les ancrages territoriaux durables à travers l'innovation sociale, l'animation de lieux communs et la construction de récits partagés ; (3) de développer des outils et formations adaptés à la pérennisation des pratiques coopératives et à leur évaluation. Ces leviers peuvent contribuer à renforcer la résilience des PTCE, à améliorer leur reconnaissance, et à en faire de véritables opérateurs de transformation territoriale.

En somme, le cas du PTCE NOLA, analysé comme un modèle expérimental de coopération territoriale, permet d'ouvrir un chantier collectif autour des conditions de viabilité, d'évaluation et de diffusion des dynamiques coopératives. Cette recherche, en éclairant les tensions, les ajustements et les apprentissages d'une coopération de long terme, propose des jalons pour penser des formes nouvelles de développement local fondées sur la confiance, l'engagement, la solidarité et l'ancrage territorial.

Au terme de ce travail, une certitude s'impose : la coopération, lorsqu'elle prend forme dans un territoire, au sein d'un collectif hétérogène et durable, n'est ni un slogan ni une simple modalité de gestion. Elle constitue une **dynamique vivante**, toujours en tension, qui engage les corps, les affects, les histoires et les structures. L'analyse du PTCE NOLA en témoigne avec force : la coopération y apparaît comme une pratique située, réflexive et transformatrice, traversée par des rapports de pouvoir, des ajustements permanents, mais aussi par une quête sincère de sens, de justice et de lien.

En explorant les conditions de pérennisation de cette dynamique coopérative territoriale, cette recherche met au jour les leviers concrets qui permettent de structurer une action collective dans la durée – présence d'un noyau dur engagé, gouvernance croisée, mutualisation des fonctions clés, ancrage dans l'histoire et les lieux – mais elle révèle aussi les fragilités de ces processus, leur dépendance à des ressources précaires, à des équilibres humains instables, et à une reconnaissance institutionnelle encore inachevée.

Pour autant, au-delà des logiques instrumentales, la coopération telle qu'elle se déploie dans le PTCE NOLA apparaît avant tout comme un acte de résistance quotidien. Résistance à la fragmentation, à l'individualisme, au court-termisme qui minent les dynamiques de

développement local. Résistance aussi à l'oubli de la finalité première de toute économie : celle de servir la vie, les territoires, et les personnes qui y vivent.

La coopération devient ici un acte politique, au sens fort du terme : elle transforme les individus et les organisations de l'intérieur, elle reconfigure les relations sociales, elle génère de nouvelles manières de faire et de penser ensemble. Elle ne s'impose pas, elle se construit, se négocie, s'éprouve. Et c'est précisément dans cette lente fabrique du commun, dans ce « faire avec » et « faire pour », que résident les promesses d'une émancipation territoriale durable, capable de dessiner les contours d'une économie solidaire, relationnelle et régénérative.

Ainsi, cette thèse est aussi une invitation à considérer autrement le futur de nos territoires, à faire de la coopération non pas un outil ponctuel, mais une culture partagée, un horizon démocratique, un art de vivre en société, qui donne chair à l'idéal d'une économie au service de l'Humanité.

Références bibliographiques

Abhervé, M. (2017). *La mise en application du volet territorial de la loi ESS confrontée aux évolutions législatives et au changement de contexte* [Etude exploratoire]. RTES. https://www.rtes.fr/sites/default/files/IMG/pdf/EtudeCitegoA4VImp-2.pdf

Abhervé, M. (2025, février 7). Le conseil régional Auvergne Rhône-Alpes tente de justifier son retrait des dispositifs de soutien à l'ESS accusant des « structures redondantes et inefficaces » [Alternative Economique]. *ESS, Emploi, Formation, Insertion et bien d'autres choses.* https://blogs.alternatives-economiques.fr/abherve/2025/02/07/le-conseil-regional-auvergne-rhone-alpes-tente-de-justifier-son-retrait-des-dispositifs-de-soutien-a-l-ess-accusant-des-structures-redondantes-et

Adam, M. (2013). Les valeurs coopératives face à la crise abyssale de nos sociétés: *Projectics / Proyéctica / Projectique*, *n°11-12*(2), 23-39. https://doi.org/10.3917/proj.011.0023

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, *21*(4), 429-449. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.005

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Edward Elgar.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Méthodes de recherche en management. In *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 14-46.. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0014

Aloui, A., Saadaoui, K., & Wehbi Sleiman, M. (2015). Le concept de parties prenantes : Proposition d'une modélisation systémique par le modèle SAGACE: *Management & Sciences Sociales*, *N° 19*(2), 120-137. https://doi.org/10.3917/mss.019.0120

Alter, N. (2011). Coopération, sentiments et engagement dans les organisations: *Revue du MAUSS*, *n° 36*(2), 347-369. https://doi.org/10.3917/rdm.036.0347

Altintas, G., & Kustosz, I. (2018). *Capacités entrepreneuriales : Des organisations aux territoires*. Éditions EMS.

Assemblée Nationale. (2019). Biographie Député Bernard Lambert. *Assemblée Nationale*.

Assemblée Nationale. (2024). Jacobinisme. In *Dictionnaire* (9e édition).

Aunis, E., Benet, J., & Mège, A. (2016). *Les territoires de l'autochtonie : Penser la transformation des rapports sociaux au prisme du local*. Presses universitaires de Rennes.

Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2023). *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance* (5e éd). Dunod.

Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2013). What Kinds of Qualitative Methods Are Adapted To Doing Research in Which Epistemological Frameworks? *XXII Conférence International de Management Stratégique*, 1-30.

Axelrod, R., & Hamilton, W. D. (1981). The Evolution of Cooperation. *Science*, *211*(4489), 1390-1396.

Bacqué, M.-H., & Sintomer, Y. (2011). *La démocratie participative : Histoire et généalogie*. Éd. la Découverte.

Barbier, J.-C., Ma-Dupont, V. (2017). *Économie sociale et solidaire et État : À la recherche d'un partenariat pour l'action*. Rencontres internationales de la gestion publique, Vincennes] : [Paris. Institut de la gestion publique et du développement économique ; Comité pour l'histoire économique et financière de la France.

Becker, H. S. (2002). *Les ficelles du métier : Comment conduire sa recherche en sciences sociales*. La Découverte. https://doi.org/10.3917/dec.becke.2002.01

Benasayag, M., & Del Rey, A. (2017). *De l'engagement dans une époque obscure*. le Passager clandestin.

Berkowitz, H. & Herve Dumez. (2015). *How firms (partially) organize their environment : Meta-organizations in the oil and gas industry*. Non publié. https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4159.1124

Bidart, C., & Mendez, A. (2016). Un système d'analyse qualitative des processus dans les sciences sociales : L'exemple de la mutation d'une organisation. In M. Jouvenet (Éd.), *Andrew Abbott et l'héritage de l'école de Chicago,* EHESS, 217-231.

Billaudeau, V., Bioteau, E., Minetto, B., & Pierre, G. (2016). Le Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) d'Ancenis : Quels impacts pour le territoire ? *Communication et organisation*, *50*, 61-76. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5351

Billaudeau, V., & Dewynter, C. (2015). Contributions de l'ESS aux transformations sociales dans les territoires : Leviers ou freins ? In E. Bioteau & K. Féniès-Dupont (Éds.), *Le développement solidaire des territoires,* Presses universitaires de Rennes, 61-72. https://doi.org/10.4000/books.pur.44405

Bioteau, E., Fleuret, S., & Glémain, P. (2015). L'ESS en région Pays de la Loire. In E. Bioteau & K. Féniès-Dupont (Éds.), *Le développement solidaire des territoires,* Presses universitaires de Rennes, 17-25. https://doi.org/10.4000/books.pur.44371

Boivin, M. (1989). *Le Mouvement ouvrier dans la région de Rouen 1851-1876. Tome 1*. Presses universitaires de Rouen et du Havre. https://doi.org/10.4000/books.purh.8271

Bollobás, B. (1998). *Modern Graph Theory* (Vol. 184). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4612-0619-4

Borrits, B. (2018). *Au-delà de la propriété : Pour une économie des communs*. La Découverte.

Bouba-Olga, O., & Zimmermann, J.-B. (2004). *Modèles et mesures de la proximité*; Hermès Lavoisier, 89-111.

Boudon, R. (2001). *La logique du social : Introduction à l'analyse sociologique* (Nouv. éd). Hachette littératures.

Bourbousson, C. (2018). *La « mise en dispositif » de réseaux territorialisés d'organisations : Quel travail institutionnel à l'oeuvre ?* http://www.theses.fr/2018AIXM0151/document

Bourbousson, C. (2022). L'institutionnalisation d'une politique participative : Le cas du Pôle Territorial de Coopération Économique: *RECMA*, *N° 365*(3), 49-65. https://doi.org/10.3917/recma.365.0051

Bourbousson, C., & Richez-Battesti, N. (2017). Caractériser les PTCE par l'analyse processuelle : Une application en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. *RECMA*, *N° 343*(1), 57-72. https://doi.org/10.3917/recma.343.0057

Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Éditions de Minuit.

Bourdieu, P. (2001). *Science de la science et réflexivité*. Raisons d'agir.

Bourque, D., & Mercier, C. (2014). Une approche innovante en développement des communautés : L'animation territoriale dans une perspective de développement durable (ATDD) de Lanaudière. *Nouvelles pratiques sociales*, *26*(1), 182-196. https://doi.org/10.7202/1024987ar

Bovais, H. (2014). Les fondements et les processus de l'intégration organisationnelle : La banque de détail France du Crédit Agricole: *Vie & sciences de l'entreprise*, *N° 197*(1), 35-59. https://doi.org/10.3917/vse.197.0035

Brondizio, E. S., Ostrom, E., & Young, O. R. (2014). Connectivité et gouvernance des systèmes socio-écologiques multiniveaux : Le rôle du capital social: *Management & Avenir*, *N° 65*(7), 108-140. https://doi.org/10.3917/mav.065.0108

Brosnan, S. F., & Bshary, R. (2010). Cooperation and deception : From evolution to mechanisms. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, *365*(1553), 2593-2598. https://doi.org/10.1098/rstb.2010.0155

Cardon, D. (2019). *Culture numérique:* Presses de Sciences Po. https://doi.org/10.3917/scpo.cardo.2019.01

Casanova, S., Messeghem, K., & Sammut, S. (2018). Les pôles de compétitivité, un réseau particulier à l'usage des PME: *Entreprendre & Innover*, *n° 35*(4), 19-28. https://doi.org/10.3917/entin.035.0019

Caudron, A. (2011). LAMBERT Bernard, Georges, Gabriel. *Le Maitron*. https://maitron.fr/spip.php?article137531

Chamillot, M., & Dayer, C. (2007). Démarche compréhensive et méthodes qualitatives : Clarifications épistémologiques. *Recherches qualitatives*, *Hors Serie*(3), 126-139.

Charreaux, G. (1996). *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*, in Charreaux, G. (dir.), *Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance: théories et faits*, Paris, Economica, 421-469

Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). Méthodes de recherche en management. In *Méthodes de recherche en management,* Dunod, 76-104. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0076

Chochoy, N. (2015). Karl Polanyi et l'encastrement politique de l'économie : Pour une analyse systémique des rapports changeants entre économie et société: *Revue Française de Socio-Économie*, *n° 15*(1), 153-173. https://doi.org/10.3917/rfse.015.0153

Chomel, C., Declerck, F., Filippi, M., Frey, O., & Mauget, R. (2013). *Les coopératives agricoles : Identité, gouvernance et stratégies*. Larcier Fondation du Crédit coopératif Coop de France.

Condor, R., & Chabaud, D. (2013). La formation de l'équipe entrepreneuriale autour du projet de création d'entreprise : Constats et enjeux: *Revue de l'Entrepreneuriat*, *Vol. 11*(2), 31-52. https://doi.org/10.3917/entre.112.0031

Conseil Supérieur de l'ESS. (2023). *Politique de soutien des PTCE - Etat des lieux* [Note].

Cooperative IDEAL. (2017). *Rapport d'activité Coop IDEAL 2017*.

Cooperative IDEAL. (2019). *Charte de Coopération*.

Cornu, S. (2016). *Les rôles des collectivités locales dans les dynamiques de PTCE* (RepèrESS). RTES.

CRESS Pays de Loire, & Cooperative IDEAL. (2014). *Diagnostic partagé de l'Economie Sociale et Solidaire*.

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five traditions*, Sage Publications.

Crozier, M. (1963). Rensis Likert, New patterns of management, 1961. *Sociologie du travail*, 184-185.

Crozier, M., & Freidberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Seuil.

Da Silva, N. (2020). Mutualité et capitalisme entre 1789 et 1947 : De la subversion à l'intégration: *RECMA*, *N° 357*(3), 36-51. https://doi.org/10.3917/recma.357.0036

Dameron, S. (2004). Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet. *M@n@gement*, *7*(3), 137-160. https://doi.org/10.3917/mana.073.0137

Dameron, S. (2005). La dualité du travail coopératif. *Revue française de gestion*, *31*(158), 105-120. https://doi.org/10.3166/rfg.158.105-120

David, A. (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert-FNEGE.

Deblock, C. (2012). Introduction : Innovation et développement chez Schumpeter. *Interventions économiques*, *46*. https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1852

Defalvard, H., & Fontaine, G. (2018). Construire les PTCE comme des communs sociaux : Quel rôle pour les pouvoirs publics ?: *RECMA*, *N° 349*(3), 56-70. https://doi.org/10.3917/recma.349.0056

Defelix, C., Culie, J.-D., Retour, D., & Valette, A. (2006). Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines ? *Revue Française de Gestion Industrielle*, *25*(3), 69-86. https://doi.org/10.53102/2006.25.03.561

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States : Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, *1*(1), 32-53. https://doi.org/10.1080/19420670903442053

Dejours, C. (1993). Coopération et construction de l'identité en situation de travail. *Futur antérieur*, *1*(2), 41-52.

Delannoy, I. (2017). *L'économie symbiotique : Régénérer la planète, l'économie et la société*. Actes Sud Colibris.

Demoustier, D. (2010). Économie sociale et solidaire et régulation territoriale. Étude sur quatre zones d'emploi en Rhône-Alpes. *Géographie, économie, société*, *Vol. 12*(1), 89-109. Cairn.info.

Demoustier, D., & Itçaina, X. (2018). *Faire territoire par la coopération : L'expérience du Pôle territorial de coopération économique Sud Aquitaine*. Éditions la Librairie des territoires.

Demoustier, D., & Itçaina, X. (2022). Ancrages et polarisations territoriales de l'économie sociale et solidaire : Le PTCE Sud Aquitaine en perspective comparée. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, *Février*(1), 43-65. https://doi.org/10.3917/reru.221.0043

Demoustier, D., & Richez-Battesti, N. (2010). Introduction. Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : Gouvernance, régulation et territoire. *Géographie, économie, société*, *Vol. 12*(1), 5-14. Cairn.info.

Demoustier, D., Richez-Battesti, N., & Itçaina, X. (2010). Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : Gouvernance, régulation et territoire. *Géographie, économie, société*, *Vol. 12*(1), 128. Cairn.info.

Demoustier, D., & Rousseliere, D. (2005). L'économie sociale et coopérative Des Associationnistes : De La Critique des Fondements de l'économie politique à la régulation sociale du marché. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *76*(4), 517-543. https://doi.org/10.1111/j.1370-4788.2005.00288.x

Détienne, F. (2021). Collaboration. In *Ergonomie : 150 notions clés* (p. 156-159). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.brang.2021.01.0156

Di Méo, G. (1998). *Géographie sociale et territoires* (Nathan). Nathan.

Diestel, R. (2017). *Graph Theory* (Vol. 173). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53622-3

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

Doeringer, P. B., & Terkla, D. G. (1995). Business Strategy and Cross-Industry Clusters. *Economic Development Quarterly*, *9*(3), 225-237. https://doi.org/10.1177/089124249500900304

Draperi, J.-F. (2012). *La république coopérative*, Larcier.

Draperi, J.-F. (2017). De la coopérative à la coopération... Et réciproquement. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, *343*, 4. https://doi.org/10.7202/1038774ar

Draperi, J.-F. (2021). *Le fait associatif dans l'Occident médiéval : De l'émergence des communs à la suprématie des marchés*. Le Bord de l'eau.

Draperi, J.-F., Cottin-Marx, S., & Roueff, O. (2021). Coopérer, (s')éduquer, développer pour changer le monde: *Mouvements*, *n° 106*(2), 164-182. https://doi.org/10.3917/mouv.106.0164

Dreyfus, M. (2015). La protection sociale libre et volontaire, notamment mutualiste, jusqu'aux années 1930: *Vie sociale*, *n° 10*(2), 17-30. https://doi.org/10.3917/vsoc.152.0017

Dreyfus, M. (2017). *Histoire de l'économie sociale : De la Grande Guerre à nos jours*. Presses universitaires de Rennes. https://doi.org/10.4000/books.pur.63718

Dumez, H. (2008). *Les méta-organisations*. Le Libellio d'AEGIS, *4*, 31-36.

Dumez, H. (2011). Qu'est-ce qu'un concept ? *Le Libellio d'AEGIS*, *7*(1, Printemps-Supplément), 67-79.

Dumez, H., & Depeyre, C. (2007). La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme : À propos de Social Mechanisms. *Le Libellio d'AEGIS*, *3*(2), 21-24.

Durkheim, É. (1895). *Les règles de la méthode sociologique*. Felix Alcan.

Durkheim, E. (1930). *De la division du travail social* (PUF).

Duverger, T. (2013). *La République coopérative de Charles Gide* [Text/html]. https://doi.org/10.58079/OJBL

Duverger, T. (2016). *L'économie sociale et solidaire : Une histoire de la société civile en France et en Europe de 1968 à nos jours*. le Bord de l'eau.

Duverger, T. (2022). Michel Dreyfus, Histoire de l'économie sociale et solidaire. De la Grande Guerre à nos jours : L'économie sociale, une histoire enfin accessible. *Histoire Politique*. https://doi.org/10.4000/histoirepolitique.6985

Ehlinger, S., Perret, V., & Chabaud, D. (2015). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, *41*(253), 369-386. https://doi.org/10.3166/RFG.170.155-171

Enjolras, B. (2009). Approche théorique de la gouvernance des organisation non lucratives. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, *314*, 63. https://doi.org/10.7202/1020965ar

Etzioni, A. (1993). *The spirit of community : Rights, responsibilities, and the communitarian agenda* (1st ed). Crown Publishers.

Eynaud, P., & Laurent, A. (2017). Articuler communs et économie solidaire : Une question de gouvernance ?: *RECMA*, *N° 345*(3), 27-41. https://doi.org/10.3917/recma.345.0027

Fassin, D., & Bensa, A. (2008). *Les politiques de l'enquête : Épreuves ethnographiques*. la Découverte.

Faucheux, C. (1957). La dynamique de groupe. *L'Année psychologique*, *57*(2), 425-440.

Féniès-Dupont, K., & Teyssier, M. (2022). *DATA 44* (Observatoire de l'ESS ed 2022; p. 8). CRESS des Pays de la Loire. https://www.cress-pdl.org/wp-content/uploads/DATA_44_2022_V2.pdf

Filippi, M. (2024). La Responsabilité Territoriale des Entreprises, agenda de recherche: *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, *Février*(1), 5-23. https://doi.org/10.3917/reru.241.0005

Follett, M. P. (2002). *Diriger au-delà du conflit*, Pearson.

Fontaine, G. (2016). *Analyser les conditions favorables à l'émergence de communs, le cas d'un PTCE d'économie solidaire* [14ème Rencontres du RIUESS].

Fontaine, G. (2019). *Les communs de capabilités : Une analyse des Pôles Territoriaux de Coopération Economique à partir du croisement des approches d'Ostrom et de Sen* Thèse de doctorat en Economie et finance, Paris-Est.

Fourny, M.-C., & Denizot, D. (2008). La prospective territoriale, révélateur et outil d'une action publique territorialisée. In R. Dodier, A. Rouyer, & R. Séchet (Éds.), *Territoires en action et dans l'action,* Presses universitaires de Rennes, 29-43. https://doi.org/10.4000/books.pur.495

Fraisse, L. (2016). Repères. Les pôles territoriaux de coopération économique : Premiers repères. In L. Gardin & F. Jany-Catrice (Éds.), *L'économie sociale et solidaire en*

coopérations, Presses universitaires de Rennes, 53-56. https://doi.org/10.4000/books.pur.46440

Fraisse, L. (2017). Mieux caractériser les PTCE face à un processus rapide d'institutionnalisation: *RECMA*, *N° 343*(1), 21-39. https://doi.org/10.3917/recma.343.0021

Fraisse, L., & Gianfaldoni, P. (2017). Le pôle territorial de coopération économique (PTCE), une forme innovante de coopération territoriale de l'ESS ? *Revue internationale de l'économie sociale: RECMA*, *343*, 19-20. https://doi.org/10.7202/1038757ar

Fraisse, L., Henry, M.-C., & Laville, J.-L. (2024). *Les politiques locales de l'économie sociale et solidaire:* Érès. https://doi.org/10.3917/eres.frais.2024.01

Fraisse, L., & Laville, J.-L. (2024). Les politiques locales de l'économie sociale et solidaire. In *Les politiques locales de l'économie sociale et solidaire* (p. 17-47). Érès. https://doi.org/10.3917/eres.frais.2024.01.0017

Frécon, G. (2012). *Formuler une problématique : Dissertation, mémoire, thèse, rapport de stage* (2e éd). Dunod.

Freeman, L. C. (1978). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, *1*(3), 215-239. https://doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A stakeholder approach* (2. [print.]). Pitman.

Frère, B., & Laville, J.-L. (2022). Solidarité à repolitiser: *Revue Projet*, *N° 391*(6), 52-57. https://doi.org/10.3917/pro.391.0052

Gagnard, L. (2018). Les hôpitaux de Rennes et leurs cimetières (xie-xvie siècles) : Gestion de la pauvreté, de la maladie et de la mort. *Annales de Bretagne et des pays de l'Ouest*, *125*, 7-48. https://doi.org/10.4000/abpo.4057

Galleau, A. (2024, mars 26). En Loire-Atlantique, le budget des solidarités préservé. *Ouest-France*. https://www.ouest-france.fr/pays-de-la-loire/nantes-44000/en-loire-atlantique-le-budget-des-solidarites-preserve-4c793b20-eb62-11ee-9706-81db63ab310d

Galleron, I. (2024). *Comment indiquer l'usage de l'IA dans une publication scientifique ?* ARIANE.

Gardin, L., & Jany-Catrice, F. (2016). *L'économie sociale et solidaire en coopérations*. Presses universitaires de Rennes.

Gianfaldoni, P. (2016). Le pôle territorial de coopération économique : Une forme originale de polarisation en économie sociale et solidaire? In J. Combes & L. Lethielleux, *Formes et fondements de la créativité dans l'Economie Sociale et Solidaire*, Presses universitaires de Reims, 185-197.

Gianfaldoni, P. (2017). Le PTCE comme forme spécifique de polarisation : Quels principes novateurs de structuration et de gouvernance ? *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, *343*, 40-56. https://doi.org/10.7202/1038779ar

Gianfaldoni, P., & Lerouvillois, P. (2016). Les pôles territoriaux de coopération économique : Une nouvelle conception du développement local ? In L. Gardin & F. Jany-Catrice (Éds.), *L'économie sociale et solidaire en coopérations*, Presses universitaires de Rennes, 57-68. https://doi.org/10.4000/books.pur.46441

Glémain, P. (2019). *L'ESS des ses fondements à son « à venir »*. Apogée.

Glémain, P. (2020). L'entreprise sociale et son (r)apport au territoire : L'apport de la géographie humaniste à la théorie de l'Acteur-Réseau: *Annales de géographie*, *N° 731*(1), 62-82. https://doi.org/10.3917/ag.731.0062

Glémain, P., & Billaudeau, V. (2022). Les tiers-lieux de transition sociétale en région ouest de la France : Penser un « transitio-mètre » pour comprendre leurs effets transitionnels au niveau local. *Norois*, *264-265*, 139-155. https://doi.org/10.4000/norois.12917

Glémain, P., Cuénoud, T., & Morin, S. (2016). Économie coopérative versus économie collaborative ? Finance solidaire et finance participative. In L. Gardin & F. Jany-Catrice (Éds.), *L'économie sociale et solidaire en coopérations* Presses universitaires de Rennes, 95-106. https://doi.org/10.4000/books.pur.46450

Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, *78*(6), 1360-1380.

Gueorguieva-Bringuier, L. (2019). *Les stratégies de proximité de l'ESS au service des alternatives économiques*, Thèse de doctorat en Economies et finances, Université Grenoble Alpes.

Gueslin, A. (1998). *L'invention de l'économie sociale : Idées, pratiques et imaginaires coopératifs et mutualistes dans la France du XIXe siècle* (2e éd. rev. et augm). Economica.

Gurnade, M.-M. (2016). La recherche-intervention par les sciences de l'éducation. In *Agora*, Éducagri, 123-138.. https://doi.org/10.3917/edagri.marce.2016.01.0123

Harsanyi, J. C. (1966). A General Theory of Rational Behavior in Game Situations. *Econometrica*, *34*(3), 613-634. https://doi.org/10.2307/1909772

Hatchuel, A. (2005). 3. Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion: In *Entre connaissance et organisation : L'activité collective,* La Découverte. 72-92. https://doi.org/10.3917/dec.lorin.2005.01.0072

Henrion, C. (2023). Le rôle d'un méta-organisateur dans l'entrepreneuriat territorial. *Management international*, *27*(2), 22-34. https://doi.org/10.59876/a-kg63-gvra

Henrion, C. (2024). *Créer une dynamique de coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité : Le cas du Clu's Ter Jura*, Thèse de doctorat en Science de gestion, Université Paris 1.

Henrion, C., Brenet, P., & Chabaud, D. (2019). *Créer une dynamique de coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité : Le cas de la Petite Montagne dans le Jura*. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14703.69286

Hérail, M. (2000). Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives. *Revue internationale de l'économie sociale: RECMA*, *278*, 47. https://doi.org/10.7202/1023851ar

Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, *4*, 1-23.

Holyoake, G.-J., Moret, M., & Jan, P.-Y. (2017). *Histoire des équitables pionniers de Rochdale*. Éditions du commun.

Hoory, S., Linial, N., & Wigderson, A. (2006). Expander graphs and their applications. *Bulletin of the American Mathematical Society*, *43*(04), 439-562. https://doi.org/10.1090/S0273-0979-06-01126-8

Itçaina, X., & Richez-Battesti, N. (2022). Introduction au dossier - Les polarisations territoriales de l'économie sociale et solidaire : Travail politique, institutionnalisation, régimes territoriaux: *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, *Février*(1), 7-14. https://doi.org/10.3917/reru.221.0007

JO Sénat. (2025). *Baisse du budget alloué aux postes d'insertion pour l'année 2025* (n°03701; p. 1095). https://www.senat.fr/questions/base/2025/qSEQ250303701.html

Jolivet, C. (2012). *L'animation de collectifs d'acteurs sur un ter-histoire*. DRDJSCS de Nantes.

Kirk, J., & Miller, M. L. (2005). *Reliability and validity in qualitative research* (Nachdr.). Sage.

Klein, J.-L. (2007). *L' innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés ;* (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales, Éd.). Presses de l'Univ. du Québec.

Klein, J.-L. (2014). Innovation sociale et développement territorial. Dans J.Klein, J.Laville et F.Moulaert, *L'innovation sociale*, Erès, 115-142. https://doi.org/10.3917/eres.moula.2014.01.0115.

Koening, J.-L. (1996). *Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissages* (Nathan).

Kohn, L., & Christiaens, W. (2015). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : Apports et croyances: *Reflets et perspectives de la vie économique*, *Tome LIII*(4), 67-82. https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067

Labo de L'ESS. (2013). *Première note de caractérisation des PTCE*.

Labo de L'ESS. (2014). *Etude : Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique*.

Labo de L'ESS. (2017). *Etude : Enquête d'analyse des PTCE*.

Labo de L'ESS. (2020). *Etude : Relancer les PTCE*.

Labo de L'ESS. (2023). *Carte des PTCE signataires de la Charte des PTCE* (Mis à jour 08/03/2023).

Labo de L'ESS. (2024a). Vers une société de la coopération, [Rapport d'étude-action]. https://www.lelabo-ess.org/system/files/2024-03/Rapport_Accompagner%20et%20financer_Le%20Labo%20de%20l%27ESS.pdf

Labo de L'ESS. (2024b, juin 17). « Résister dans les pas de Claude Alphandéry » : Discours d'Hugues Sibille au Congrès ESS France le 12 juin 2024. *Le Labo de l'ESS*. https://www.lelabo-ess.org/r%C3%A9sister-dans-les-pas-Claude-Alphand%C3%A9ry-discours-Hugues-Sibille-congr%C3%A8s-ESS-France?utm_source=chatgpt.com

Lacour, C. (1996). La tectonique des territoires : D'une métaphore à une théorisation. In B. Pecqueur, *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan, 25-48.

Lallé, B. (2004). Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur. *Revue française de gestion*, *30*(148), 45-65. https://doi.org/10.3166/rfg.148.45-65

Larousse. (2025). *Membre* [Dictionnaire en ligne]. Consulté 5 mars 2024, à l'adresse https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/membre/50386

Latour, B. (2005). *Reassembling the social : An introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press.

Launay, M. (2004). Les militants de l'Action catholique ouvrière dans le diocèse de Nantes de 1950 à 1975. In B. Waché (Éd.), *Militants catholiques de l'Ouest,* Presses universitaires de Rennes, 157-168. https://doi.org/10.4000/books.pur.22830

Laurent, E. (2023). *Coopérer et se faire confiance par tous les temps*, Rue de l'échiquier.

Lavergne, B. (1932). Le théoricien de la coopération, *Revue d'économie politique*, *46*(6), 1743-1755.

Laville, J.-L. (2002). L'association comme lien social: *Connexions*, n°77(1), 43-54. https://doi.org/10.3917/cnx.077.0043

Laville, J.-L. (2011). What is the third sector ? From the non-profit sector to the social and solidarity economy. Theoretical debate and European reality. *EMES European Research Network*.

Laville, J.-L. (2016). *L'économie sociale et solidaire : Pratiques, théories, débats*. Points.

Laville, J.-L., & Salmon, A. (2015). Repenser les rapports entre gouvernance et démocratie : Le cadre théorique de l'économie solidaire. In P. Eynaud, *La gouvernance entre diversité et normalisation : Vie associative,* Juris, 22-42.

Lazega, E. (2003). Rationalité, discipline sociale et structure: *Revue française de sociologie*, *Vol. 44*(2), 305-329. https://doi.org/10.3917/rfs.442.0305

Lazega, E. (2015). Mobilités, turnover relationnel et coûts de synchronisation : Comprendre l'action collective par ses infrastructures relationnelles dynamiques et multi-niveaux. *L'Année sociologique*, *Vol. 65*(2), 391-424. https://doi.org/10.3917/anso.152.0391

Le Chapelier, I. R. (1791). *Rapport sur les assemblées de citoyens du même état* (Première série (1787-1799), Tome XXVII : Du 6 juin au 5 juillet 1791; Archives parlementaires de la Révolution française, p. 807). Assemblée Nationale. https://archives-parlementaires.persee.fr/prt/57e34aea-0b12-4663-b164-fb9ea3da433b

Le Moigne, J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Dunod.

Le Moigne, J.-L. (2021). *Les épistémologies constructivistes* (5 éd. mise à jour). Que sais-je ?

Le Monde. (1969, novembre 19). Trois paysans de Loire Atlantique sont condamnés à deux mois de prison ferme Deux mille agriculteurs ont manifesté devant la préfecture à Nantes. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/archives/article/1969/11/19/trois-paysans-de-loire-atlantique-sont-condamnes-a-deux-mois-de-prison-ferme-deux-mille-agriculteurs-ont-manifeste-devant-la-prefecture-a-nantes_3060672_1819218.html

Lecat, C., Lerouvillois, P., & Nieddu, M. (2017). Quelle place pour les PTCE dans une perspective d'économie verte ?: *RECMA*, *N° 343*(1), 73-87. https://doi.org/10.3917/recma.343.0073

Lecoutre, M., & Lièvre, P. (2019). Le lien faible coopératif : Une poursuite du programme de Granovetter. *Revue Française de Gestion*, *45*(279), 11-26. https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00316

Lemay, J.-F., & Maldidier, C. (2012). Dictionnaire du commerce équitable. In *Dictionnaire du commerce équitable,* Quæ, 190-196. https://doi.org/10.3917/quae.blanc.2012.01.0190

Lethielleux, L. (2021). Stratégies d'adaptation des associations face aux isomorphismes : Proposition d'une typologie. *Management international*, *25*(4), 149-163. https://doi.org/10.7202/1083848ar

Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality* McGraw-Hill.

Lewin, K. (1943). Psychology and the Process of Group Living. *The Journal of Social Psychology*, *17*(1), 113-131. https://doi.org/10.1080/00224545.1943.9712269

Li, P., Yang, J., Islam, M. A., & Ren, S. (2023). *Making AI Less « Thirsty » : Uncovering and Addressing the Secret Water Footprint of AI Models* (Version 5). arXiv. https://doi.org/10.48550/ARXIV.2304.03271

Limbos, É. (1984). *Les Problèmes humains dans les groupes : Connaissance du problème, applications pratiques* (2e éd). Éditions E.S.F.

LOI n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, Pub. L. No. 47-1775, 0214 JORF 9088 (1947).

LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, Pub. L. No. 2014-856, 0176 JORF 12666 (2014).

Lukes, S. (1973). *Individualism*. Blackwell.

Mansbridge, J., & Shames, S. L. (2012). Vers une théorie du backlash : La résistance dynamique et le rôle fondamental du pouvoir1. *Recherches féministes*, *25*(1), 151-162. https://doi.org/10.7202/1011121ar

Marcandella, E., Guèye, K., & Wannenmacher, D. (2020). Dépasser les tensions et tisser des liens autour d'un Tiers-Lieu : Un défi pour devenir un PTCE exemplaire. In L. Lethielleux (Éd.), *L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire,* EPURE, 301-323.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row Publishers.

Matray, M., & Poisat, J. (2015). Pôle territoriaux de coopération économique : L'entrepreneuriat territorial au risque de la transformation sociale et de l'alternative économique. *XVes Rencontres du RIUESS, La créativité de l'économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ?*, Université de Reims - Champagne Ardennes et Neoma Business School

Mauss, M. (1924). *Essai sur le don Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. L'Année Sociologique.

Michaud-Quantin, P. (1970). *Universitas, Expressions du mouvement communautaire dans le Moyen-Âge latin*. Vrin.

Minetto, B. (2021). *Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) : Modalités d'inscriptions du dispositif dans les territoires ruraux par des projets écofilières ou bioressources*, Thèse de doctorat en Géographie, Université d'Angers. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03578191

Mishra, C. S., & Zachary, R. K. (2011). Revisiting, Reexamining and Reinterpreting Schumpeter's Original Theory of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, *1*(1). https://doi.org/10.2202/2157-5665.1015

Morin, E. (2014). *Introduction à la pensée complexe*. Points.

Morin, E. (2024, janvier 22). Le progrès des connaissances a suscité une régression de la pensée. *Le Monde*.

Moussavou, J. (2023). CHATGPT DANS LA RÉDACTION SCIENTIFIQUE : DES PERSPECTIVES PROMETTEUSES, DES PRÉOCCUPATIONS LÉGITIMES. *Management & Data Science*. https://doi.org/10.36863/mds.a.23913

Nadou, F., & Pecqueur, B. (2020). Pour une socioéconomie de l'intermédiation territoriale. Une approche conceptuelle. *Géographie, économie, société*, *Vol. 22*(3), 245-263. Cairn.info. https://doi.org/10.3166/ges.2020.0016

Nadou, F., & Talandier, M. (2020). Intermédiation territoriale : Des lieux, des liens, des réseaux, des acteurs. *Géographie, économie, société*, *22*(3-4), 235-243. https://doi.org/10.3166/ges.2020.0021

Noseda, V., & Racine, J.-B. (2001). Acteurs et agents, points de vue géographiques au sein des sciences sociales. *Revue européenne des sciences sociales*, *XXXIX-121*, 65-79. https://doi.org/10.4000/ress.647

Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton University Press.

Ostrom, E. (avec Baechler, L.). (2010). *Gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*. De Boeck.

Parodi, M. (2018). De l'héritage d'Henri Desroche au savoir-faire des Collèges coopératifs: *RECMA*, *N° 348*(2), 98-111. https://doi.org/10.3917/recma.348.0098

Parrot, J.-P. (1974). *La Représentation des intérêts dans le mouvement des idées politiques*. PUF.

Pearce, C., & Conger, J. (2003). *Shared Leadership : Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE. https://doi.org/10.4135/9781452229539

Pecqueur, B. (2000). *Le développement local : Pour une économie des territoires* (2e éd. rev. et augm). Syros.

Pecqueur, B. (2004). Vers une géographie économique et culturelle autour de la notion de territoire. *Géographie et Culture*, *49*, 71-86.

Pecqueur, B., & Itçaina, X. (2012). Economie sociale et solidaire et territoire : Un couple allant de soi ? *Revue internationale de l'économie sociale: RECMA*, *325*, 48-64. https://doi.org/10.7202/1017421ar

Pecqueur, B., & Zimmermann, J.-B. (Éds.). (2004). *Économie de proximités*. Hermès science publications : Lavoisier.

Perret, B. (2003). Indicateurs sociaux et théorie sociale: *Revue du MAUSS*, *n°21*(1), 261-275. https://doi.org/10.3917/rdm.021.0261

Perret, C. (2015). *Du district industriel au pôle territorial de coopération économique. La chaussure de Romans-sur-Isère vers un renouveau productif ?* https://shs.hal.science/halshs-01186435

Perret, C., & Gagnon, C. (2016). *La créativité : Une ressource pour les territoires fragilisés. Le cas du PTCE Sud Archer à Romans-sur-Isère*. https://ideas.repec.org/p/hal/wpaper/halshs-01241693.html

Perret, V., & Seville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management*, 13-33. https://hal.science/hal-03997195

Philip, C., & De Battista, P. (2012). Mise en œuvre de la méthodologie de l'observation participante dans le cadre d'un mémoire de M2. *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*, *59*(3), 207. https://doi.org/10.3917/nras.059.0207

Podlewski, T.-A. (2014). *Intelligence collective, dynamiques culturelles et cadre institutionnel : Comment se construit un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE)*. communication aux XIVème rencontres du RIUESS, Lille.

Polanyi, K. (avec Stiglitz, J. E., & Block, F. L.). (1944). *The great transformation : The political and economic origins of our time* (2. Beacon paperback ed., [reprinted]). Beacon Press.

Pope, C., & Mays, N. (1995). Qualitative Research : Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research. *BMJ*, *311*(6996), 42-45. https://doi.org/10.1136/bmj.311.6996.42

Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard business review*, *76 6*, 77-90.

Préchoux, V. (2016). Les pôles de compétitivité à l'épreuve de la régulation : Les conditions d'émergence d'un acteur collectif. *Management & Avenir*, *N° 83*(1), 143-163. https://doi.org/10.3917/mav.083.0143

Proudhon, P.-J. (avec Damien, R., & Castleton, E.). (1840). *Qu'est-ce que la propriété ?* Librairie générale française.

Putnam, R. D. (2000). Bowling alone : The collapse and revival of American community. *Proceedings of the 2000 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work*, 357. https://doi.org/10.1145/358916.361990

Région Pays de Loire. (2014). Règlement d'intervention des pôles territoriaux de coopération économique.

Reicher-Brouard, V. (2001). Repenser la coopération. : Les modèles sociologiques en question ? *Travailler*, *n° 5*(1), 119-136. https://doi.org/10.3917/trav.005.0119

Retière, J.-N. (2003). Autour de l'autochtonie. Réflexions sur la notion de capital social populaire. *Politix*, *16*(63), 121-143. https://doi.org/10.3406/polix.2003.1295

Retour, D. (2009). Pôles de compétitivité, propos d'étape. *Revue française de gestion*, *35*(190), 93-99. https://doi.org/10.3166/rfg.190.93-99

Rolland, J. (2019). L'État va se désengager des pôles de compétitivité dès 2020. *La Tribune*. https://www.latribune.fr/economie/france/les-poles-de-competitivite-vent-debout-contre-leur-transfert-aux-regions-en-2020-823581.html

Salamon, L. M., Haddock, M. A., & Toepler, S. (2023). Conceptualizing, Measuring, and Theorizing the Third Sector : Embedding Statistical and Methodological Developments

Awaiting Broader Scholarly Take-up. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *34*(1), 115-125. https://doi.org/10.1007/s11266-022-00468-5

Saniossian, J. (2020). *Le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes. Le cas des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille.

Saniossian, J., Beaucourt, C., & Lecocq, X. (2019). *Le processus d'émergence des méta-organisations multi-parties prenantes. Une étude des pôles territoriaux de coopération économique.* [Conférence]. 28ème conférence annuelle de l'AIMS, Dakar. https://hal.science/hal-04654633/document

Santoni, J. (2016). *Le rôle de la sensibilisation, de l'accompagnement et de l'auto-efficacité entrepreneuriale perçue dans l'engagement entrepreneurial des femmes*. Thèse de doctorat en sciences de gestion et management. Université de Strasbourg.

Savall, H., Zardet, V., & Boje, D. M. (2004). *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique, observer l'objet complexe*. Économica.

Schumpeter, J. A. (1911). *The theory of economic development*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003146766

Scott, A. J., & Leriche, F. (2001). *Les régions et l'économie mondiale : La nouvelle géopolitique globale de la production et de la compétition économique*. l'Harmattan.

Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, *27*(1), 127-140. https://doi.org/10.7202/1085359ar

Spitz, J.-F. (2005). *Le Moment républicain en France*. Gallimard.

Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Holt, Rinehart and Winston.

Talbot, D. (2010). La dimension politique dans l'approche de la proximité. *Géographie, économie, société*, *Vol. 12*(2), 125-144.

Tiberghien, F. (2017). *Le financement des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire* [Rapport de commission]. ESS France.

Torre, A. (2014). Proximity relations at the heart of territorial development processes : From clusters, spatial conflicts and temporary geographical proximity to territorial governance. In *Regional development and proximity relations*, 94-134. https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/14813_2.html

Torre, A., & Rallet, A. (2005). Proximity and Localization. *Regional Studies*, *39*(1), 47-59. https://doi.org/10.1080/0034340052000320842

Urasadettan, J., Glémain, P., & Amintas, A. (2018). Liens entre culture organisationnelle et type de coopération : Le cas d'Emmaüs International. *Revue Française de Gestion*, *44*(271), 29-45. https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00190

Vanier, M. (2009). *Territoires, territorialité, territorialisation : Controverses et perspectives*. Presses universitaires de Rennes.

Veltz, P. (2013). *Mondialisation, villes et territoires : L'économie d'archipel* (2e éd). PUF.

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis : Methods and Applications* (1re éd.). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511815478

Weber, M. (1919). *Le savant et le politique*. (Poche; Nouvelle édition 2003), La Découverte.

Weber, M. (1922). *Economie et société* (Pocket; Nouvelle édition 2003). Agora.

West, S. A., Griffin, A. S., & Gardner, A. (2007). Evolutionary Explanations for Cooperation. *Current Biology*, *17*(16), R661-R672. https://doi.org/10.1016/j.cub.2007.06.004

Wilson-Courvoisier, S. (2012). Une ou des politiques publiques nationales de l'ESS ? : Trente ans de tâtonnements politiques et administratifs. *Revue internationale de l'économie sociale: RECMA*, *325*, 78. https://doi.org/10.7202/1017422ar

Xhauflair, V., Pichault, F., & Maesschalck, M. F. (2010). Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de gouvernance : Les conditions d'un compromis équilibré et pérenne: *Management & Avenir*, *n° 33*(3), 298-316. https://doi.org/10.3917/mav.033.0298

Zalzett, L., & Fihn, S. (2022). *Te plains pas, c'est pas l'usine : L'exploitation en milieu associatif* (2e éd). Niet ! éditions.

Zaoual, H., Kherdjemil, B., & Panhuys, H. (avec Groupe de recherche sur les économies locales). (1998). *Territoires et dynamiques économiques : Au-delà de la pensée unique [colloque Les dynamiques du développement local, Dunkerque, 23 mai 1997]*. l'Harmattan.

Zimmermann, J.-B. (2008). Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée. *Revue française de gestion*, *34*(184), 105-118. https://doi.org/10.3166/rfg.184.105-118

Table des illustrations

Figure 1: Schéma de synthèse des liens entre coopération, coordination et collaboration....54

Figure 2 : Cartographie nationale des PTCE 2025 75

Figure 3 : Schéma des différents types de raisonnements 80

Figure 4 : Les parties-prenantes de la recherche-intervention 84

Figure 5 : Schéma récapitulatif du Séminaire des Coopérateurs 2023 87

Figure 6 : : Chronologie simplifiée de la création du PTCE NOLA par le binôme ACCES-REAGIS et IDEAL 99

Figure 7 : La boutique de la Recyclerie Nord Atlantique le « Bazard citoyen » comme exemple de l'ESS en Loire et Sillon 119

Figure 8: Cartographie du PTCE NOLA.....136

Figure 9 : Schéma des dynamiques de coopération du site de la Ferme de l'Abbatiale par fonction des activités réalisées 142

Figure 10 : L'architecture du PTCE NOLA et ses tiers-lieux en 2024.....144

Figure 11: Carte des tiers-lieux du PTCE NOLA 2023 146

Figure 12 : Affiches des VIL 2020, 2022, 2024 148

Figure 13 Sociogramme du système d'acteur du PTCE NOLA en 2023-2024 171

Figure 14 : : Schéma de gouvernance de l'UES ARI 177

Table des tableaux

Tableau 1 : Les approches libertariennes du XIXe siècle 28
Tableau 2 : Les facteurs de coopération complémentaire et communautaire 43
Tableau 3 : Différencier coopération et collaboration 45
Tableau 4 : Les formes de collaboration inter-organisationnelles de l'industrie....48
Tableau 5 : Concepts clés liés au territoire 57
Tableau 6 : Synthèse sur le lien entre proximité et coopération 61
Tableau 7: Synthèse de la politique publique PTCE de 2013 à 2023....70
Tableau 8 : Synthèse de la littérature sur les PTCE 75
Tableau 9 : Qui participe ou mène des recherches sur les PTCE pendant nos travaux (2022-2024) ? 76
Tableau 10 : Types de présence en situation d'observation participante et de participation observante 85
Tableau 11 : Présentation de l'encodage des personnes interrogées....89
Tableau 12 : Triage des verbatims par catégories d'acteurs....90
Tableau 13 : Thématiques issues de l'analyse des entretiens semi-directifs 92
Tableau 14 : Gantt de suivi de la thèse 95
Tableau 15 : Synthèse intermédiaire de la thèse 103
Tableau 16 : Synthèse de l'histoire du PTCE NOLA....116
Tableau 17 : Synthèse des conditions de pérennisation à partir du graphe 173
Tableau 18 : Matrice de gouvernance et liens croisés sur le site du Point du Jour, tiers-lieu du PTCE NOLA....175
Tableau 19 : Synthèse des définitions d'accompagnement et de financement de la coopération selon le Labo de l'ESS. 190
Tableau 20 : Répartition des financements externes et internes mobilisés par fonctions pour les projets de coopération depuis 2011 194

Table des graphiques

Graphique 1 : Répartition des acteurs du PTCE NOLA par statut juridique 113

Graphique 2 : Répartition des acteurs du PTCE NOLA par thème d'action 114

Graphique 3 : Chronologie des projets de coopération du PTCE NOLA 193

Graphique 4 : Répartition des fonds dédiés à la coopération par type de financeur.....195

Graphique 5 : Qui finance la fonction d'animation territoriale (hors salaires et contributions volontaires) au PTCE NOLA de 2013 à 2024. 196

Graphique 6 : Evolution des financements cumulés de la coopération 197

Graphique 7 : Comparaison entre les financements de la coopération et les résultats de la Coop IDEAL 198

Glossaire

AAP : **Appel à Projet**. Fait référence aux appels à projet nationaux pour la reconnaissance ou le financement des PTCE.

ACCES-REAGIS : Entreprise Sociale Apprenante. Structure fondatrice et membre central du PTCE NOLA, l'association porte un atelier chantier d'insertion et une association intermédiaire.

ACI : **Ateliers Chantiers d'Insertions**. Supports d'activité qui ont notamment orienté les axes d'action et de projets coopératifs des acteurs fondateurs du PTCE NOLA.

ADEME : **Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie**. Mentionnée en lien avec des programmes de financement possibles pour les PTCE et notamment l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération.

AIRE : Entreprise Sociale Apprenante. Structure membre du PTCE NOLA, l'association porte un atelier chantier d'insertion.

AMI : Appel à Manifestation d'Intérêt : Procédure par laquelle une personne publique invite des porteurs de projets à proposer des initiatives répondant à un objectif d'intérêt général, en dehors de la commande publique, pouvant donner lieu à un soutien (subvention, mise à disposition, autorisation). Les PTCE font l'objet d'un AMI permanent à l'échelle nationale depuis 2021.

CIFRE : **Convention Industrielle de Formation par la REcherche**. Dispositif permettant d'articuler engagement professionnel et posture réflexive pour le chercheur, adapté aux spécificités des PTCE et à la démarche de recherche-intervention.

CNA : **Cellule Nationale d'Animation des PTCE**. Structure de soutien et d'animation pour la politique publique nationale de soutien aux PTCE qui met en dialogue des PTCE, les représentants des réseaux fondateurs et l'Etat.

CODIR : **Comité de Direction**. Instances partagées entre dirigeant·es des organisations et au sein de l'UES ARI (regroupement de structures membres du PTCE NOLA).

CRA : **Cellule Régionale d'Animation des PTCE**. Structure de soutien et d'animation pour les PTCE à l'échelle régionale. Elles sont composées de PTCE volontaires, de représentants des réseaux de l'ESS et de l'Etat.

CRESS : **Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire**. Présentes dans chacune des régions, les CRESS rassemblent les entreprises et réseaux de l'ESS, pour assurer sa promotion, son développement et sa représentation sur les territoires.

EPCI Établissement Public de Coopération Intercommunale : C'est une structure administrative regroupant plusieurs communes pour mutualiser des services publics et coordonner des politiques de développement à l'échelle intercommunale.

ESS : **Économie Sociale et Solidaire**. Champ historique et théorique dans lequel s'inscrit la coopération et les PTCE.

GAL : Groupe d'Action Locale. Structures locales responsables de la mise en œuvre du programme européen LEADER (*Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale*), axé sur le développement rural à partir des dynamiques locales.

IA : **Intelligence Artificielle.**

IAE : Insertion par l'Activité Economique.

IDEAL : société anonyme à capital variable coopérative nommée Initiative Développement Economique et Animation Locale. Cette coopérative anime le PTCE NOLA et mutualise des services (gestion logistique, formation et animation territoriale).

NOLA : **Nord-Ouest Loire-Atlantique**. Nom du PTCE spécifique servant d'étude de cas principale pour la thèse.

OESS : **Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire**. Terme utilisé pour désigner les différentes structures (associations, coopératives, etc.) faisant partie de l'ESS.

PAT : Plan Alimentaire Territorial. C'est une démarche collective, souvent portée par une collectivité, visant à structurer un système alimentaire durable à l'échelle locale en fédérant les acteurs autour de diagnostics partagés et d'actions concrètes.

PER : Pôle d'Excellence Rurale. Dispositif public mis en place pour soutenir des projets innovants dans les territoires ruraux, en

PTCE : **Pôle Territorial de Coopération Économique**. Regroupements d'acteurs (associations, entreprises de l'ESS, collectivités, etc.) qui coopèrent à l'échelle d'un territoire pour développer des projets économiques solidaires.

SAT Système Alimentaire Territorialisé:Un SAT désigne l'ensemble des activités et des acteurs locaux qui produisent, transforment, distribuent et consomment des aliments en lien étroit avec les spécificités sociales, économiques et écologiques d'un territoire.

SBVB : Syndicat du Bassin Versant du Brivet. EPCI en charge de la gestion de l'eau sur le territoire du PTCE NOLA.

SHS : **Sciences Humaines et Sociales**. Disciplines (sociologie, géographie, économie, psychologie sociale, gestion et management) mobilisées pour explorer et définir le concept de coopération.

SMCNA : Syndicat Mixte Centre Nord Atlantique. EPCI en charge de la gestion des déchets sur le territoire du PTCE NOLA.

TL : Tiers-Lieux : Espaces physiques (comme la Ferme de l'Abbatiale ou le Point du Jour) qui structurent la coopération inter-organisationnelle au sein du PTCE NOLA. Considérés comme des lieux de dialogue, d'échange et d'expérimentation pour la construction du lien et d'une vision partagée.

UES ARI : Unité Économique et Sociale formée par ACCES-REAGIS, Recyclerie Nord Atlantique et IDEAL. Regroupement structurel de trois membres fondateurs du PTCE NOLA.

Concepts Clés

Acculturation / Plaidoyer : Processus visant à sensibiliser et intégrer les acteurs externes, notamment les collectivités, aux mécanismes et à la valeur de la coopération territoriale et de l'ESS.

Analyse Thématique Inductive : Méthode d'analyse des données qualitatives, utilisant un codage manuel pour identifier des régularités et construire des catégories de sens à partir des récits des participants.

Appartenance Active : Les conditions par lesquelles un acteur devient et reste activement impliqué comme "membre" d'un PTCE, dépassant la simple participation ponctuelle.

Coopération : Concept central défini comme un **processus politique, social et territorial** par lequel des acteurs s'engagent à œuvrer ensemble vers un **intérêt commun et réciproque**. Elle ne se réduit pas à une coordination instrumentale et implique des dimensions humaines, organisationnelles et politiques. Elle est à la fois objet d'étude, cadre d'analyse et mode opératoire de l'action collective.

Dynamique Relationnelle : Ensemble des processus et mécanismes par lesquels se construisent, se maintiennent et évoluent les relations entre les acteurs d'un collectif, influençant la coopération.

Gouvernances croisées : Ensemble des mécanismes organisationnels d'encastrement qui délimitent les pouvoirs et influencent les décisions des dirigeants et acteurs (parties prenantes, membres, etc.) de structures interdépendantes. Dans un PTCE, cela implique d'articuler les gouvernances des organisations membres et de la méta-organisation du PTCE.

Légitimité Territoriale / Reconnaissance : Le processus par lequel un PTCE est reconnu comme un acteur crédible et pertinent du développement sur son territoire, à la fois par les acteurs internes et externes (salariés, bénéficiaires, bénévoles, collectivités, partenaires, etc.)

Parties Prenantes / Acteur / Partenaire : Termes définis en sciences sociales pour distinguer les niveaux d'implication dans une organisation ou un projet. Une **partie prenante** est affectée par ou affecte l'organisation. Un **acteur** est un agent impliqué dans un système d'action. Un **partenaire** a une relation structurée, souvent avec des objectifs partagés. Ces notions sont différenciées du "membre" du PTCE.

Positionnement Constructiviste : Approche épistémologique adoptée, considérant que la connaissance est construite à travers les perceptions et interactions des acteurs. Elle met l'accent sur la compréhension des significations produites par ceux qui vivent la coopération.

Proximité (Organisationnelle, Institutionnelle, Géographique) : Facteurs influençant la coopération et le développement territorial. La **proximité organisationnelle** renvoie à la reconnaissance mutuelle d'organisations. La **proximité institutionnelle** concerne le partage de codes et de règles. La **proximité géographique** est l'ancrage dans un lieu partagé.

Recherche Qualitative : Méthodologie privilégiée, réalisée en milieu naturel, où le chercheur collecte des données non-numériques (par exemple récits, images) pour comprendre le sens donné par les participants à leurs expériences.

Recherche-Intervention / Recherche-Action : Démarche méthodologique dans laquelle le chercheur s'implique activement dans le terrain étudié pour comprendre et potentiellement influencer les dynamiques collectives, en combinant posture académique et engagement pratique.

Cartographie en halo ou halographique : Méthode de cartographie participative utilisée pour visualiser et analyser les liens de coopération entre les acteurs du PTCE NOLA.

Territoire / Territorialité / Territorialisation : Le **territoire** est un espace structurant de la coopération, base de l'activité des organisations de l'ESS. La **territorialité** est le rapport subjectif à cet espace. La **territorialisation** est le processus d'appropriation et de structuration de l'espace par l'action collective. Le territoire est vu non comme un décor mais comme un produit et une ressource de l'action collective.

Table des matières

Remerciements 6

Droits d'auteurs 7

Sommaire 9

Introduction Générale 11

PARTIE 1 – LES SCIENCES SOCIALES À L'EPREUVE DES COOPERATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES 19

CHAPITRE 1 : Economie Sociale et Solidaire : héritages d'une trajectoire plurielle 23

1.1. Les prémices d'une économie sociale dans la société médiévale ? 24

1.2. Coopérer pour résister à la révolution industrielle : l'héritage oublié de l'anarchisme dans l'économie sociale 27

1.3. De la pensée critique à l'institutionnalisation : l'apport des courants républicains et catholiques à l'ESS 30

1.4. Héritages contemporains de l'ESS : entre désencastrement néolibéral et recomposition territoriale 32

CHAPITRE 2 : Penser la coopération – de la pratique à la complexité 35

2.1. La coopération : de quoi parlons-nous ? 36

2.2. La coopération, un comportement stratégique ou naturel ? 39

2.3. Les formes organisationnelles de la coopération : au-delà de l'alliance 46

2.4. Définir la coopération à l'aune de la complexité 51

CHAPITRE 3 - OESS : instruments d'un développement territorial renouvelé ? 57

3.1. La coopération inter-organisationnelle comme vecteur de développement territorial : fondements et enjeux 58

3.2. Du territoire à l'entrepreneuriat coopératif : vers une dynamique territorialisée de l'action 62

3.3. De l'interaction à la relation : coopérer pour (re)faire territoire 65

3.4. Quels enjeux de soutien par les politiques publiques : les Pôles Territoriaux de Coopération Economique sous les projecteurs 68

CHAPITRE 4 - Construire un projet de recherche doctorale au sein du PTCE NOLA, un contexte singulier ? 73

4.1. Les PTCE : un objet encore émergent dans la littérature – Quelle porte d'entrée pour étudier des processus de coopération déjà consolidés ? 74

4.2. Un positionnement constructiviste : la perception des coopérateurs comme clé de compréhension 78

4.3. Pour une recherche intervention dans un PTCE : le doctorat CIFRE comme opportunité 82

4.4. PTCE NOLA un terrain dans l'angle mort de la recherche sur les PTCE ... 97

Synthèse intermédiaire 102

PARTIE 2 – PTCE NOLA : POUR UN TISSAGE COOPERATIF AU SERVICE DU TERRITOIRE.....105
CHAPITRE 5. Faire collectif : les conditions d'une appartenance active au PTCE....107
5.1. Rassembler sans diluer : la diversité des acteurs à l'épreuve du territoire 108
5.2. Construire le collectif : quand l'ingénierie d'animation devient projet politique 115
5.3. Héritages sous tension : quand l'histoire façonne les appartenances.....123
5.4. Délimiter l'engagement : vers une définition opératoire du membre du PTCE 128
CHAPITRE 6 : PTCE NOLA, de la reconnaissance à une réalité territorialisée.....133
6.1. Construire la légitimité territoriale du PTCE : un processus en tension....135
6.2. Les tiers-lieux comme espaces structurants de la coopération inter-organisationnelle 141
6.3. Relation aux collectivités : entre soutien, distance et malentendus.....155
6.4. Faire institution : acculturation progressive et stratégies de plaidoyer de l'ESS 160
CHAPITRE 7 : Dynamiques de gouvernance en PTCE : tensions, ajustements et apprentissages 165
7.1. Comment articuler les organisations et la méta-organisation ?.....166
7.2. Croiser les gouvernances : une condition structurelle de la coopération..174
7.3. Freins à la coopération : enjeux de transmission, barrières à l'entrée et logiques endogamiques.....181
7.4. Changer ensemble : accompagner les acteurs vers une culture coopérative 186
CHAPITRE 8 : Un modèle économique coopératif ou de coopération ?.....189
8.1. Comment concilier à long terme les logiques solidaires et économiques d'un PTCE ? 190
8.2. Un modèle économique hybride fondé sur la mutualisation 201
8.3. Vers une soutenabilité introuvable ? Tensions économiques et contradictions culturelles dans les dynamiques coopératives territoriales.....204
8.4. Équilibrer participation et usage : repenser les engagements financiers dans les coopérations 207
Conclusion Générale 213
Références bibliographiques 227
Table des illustrations 244
Table des tableaux.....245
Table des graphiques.....246
Glossaire 247

Concepts Clés 249
Table des matières 252
Annexes 255

MOURET, Noémie. Pérenniser une dynamique de coopération multi-acteurs au service d'un développement territorial soutenable : analyse du Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique - 2025

Annexes

Annexe 1 - Contribution au RIUESS 2023 256

Annexe 2 - Article 1 soumis à publication : Comprendre et analyser les pratiques de coopérations à l'œuvre dans un Pôle Territorial de Coopération Économique 280

Annexe 3 - Article 2 et contribution aux doctoriales France Tiers-Lieux 2024 298

Annexe 4 - Usage de l'intelligence artificielle dans la recherche : IAgraphie, retour d'expérience, précautions éthiques et évaluation environnementale 311

Annexe 5 - Bilan recherche-action : Séminaire des coopérateurs 2023 314

Annexe 6 - Guide d'entretien semi-directif 318

Annexe 7 - Transcriptions thématiques 321

Annexe 8 - Programme de la formation « Coopérons » issue des travaux de recherche 360

Annexe 9 - Vulgarisation : Exposition sur les 30ans de la Coopérative IDEAL 361

Annexe 10 - Tableau récapitulatif des projets coopératifs du PTCE NOLA 368

Annexe 1 - Contribution au RIUESS 2023

Interroger les formes de coopérations à l'œuvre dans un PTCE par l'analyse des modèles de coopération au sein du PTCE NOLA.

Introduction

Mener une transition sociétale à travers un collectif d'acteurs hétérogène est un pari ambitieux. C'est pourtant ce que l'Etat, et avant lui, les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, ont décidé de lancer depuis 2011. Après trois vagues de financements publics (2013, 2015 et 2021), l'Etat entend poursuivre son soutien aux Pôles Territoriaux de Coopération Economique qui fêterons donc, pour certains, leurs 10 ans. Définis par l'article 9 de la loi ESS 2014, trois critères essentiels semblent les caractériser :

Une diversité d'acteurs (entreprises, collectivités, associations, centres de recherche et de formation).

La mise en place d'une "*stratégie commune et continue*" (à travers la mutualisation, la coopération ou le partenariat).

La finalité d'une utilité sociale durable dans le développement de leur territoire.

Gianfaldoni (2016) les résumerait : **"à un mouvement de concentration de groupes d'entreprises sociales ou non sur un territoire"**. Il remarque que ces pôles, soutenus financièrement et matériellement par les pouvoirs publics, émanent d'initiatives locales d'entreprises de l'ESS s'adossant généralement à une structure porteuse (association, entreprise sociale ou coopérative). L'objectif de ces "*systèmes de polarisation stratégique*" consisterait à regrouper divers acteurs économiques à travers l'échange et la production pour développer le territoire (Gianfaldoni, 2016). Les études les plus récentes, dont la thèse de Jennifer Saniossian (2020), définissent, eux, les PTCE, comme des **méta-organisations multi-parties prenantes au service de la coopération territoriale.**

Si la compréhension des stratégies des opérateurs territoriaux est au cœur des enjeux de développement du territoire, les apports de la sociologie des organisations et du management solidaire à la compréhension de ses systèmes d'acteurs situés semblent utiles à notre compréhension des "*jeux d'acteurs d'un PTCE*" (Crozier et Friedberg, 1977, Cohen 2001; Foudriat, 2011; Bernoux, 2014). Nous retenons ici le terme d'acteur comme "*un ensemble de personnes physiques et/ou morales, organisé ou non, disposant ou non de la personnalité morale, et susceptible d'agir -directement ou indirectement- sur les variables d'état d'un système*" (Cohen, 2001, p.82).

Dans ce cadre, il est nécessaire de rappeler qu'il faille dépasser l'idée d'une rationalité calculatoire des acteurs afin d'opter pour une approche d'économie écologique où *l'homo politicus* prend la place de *l'homo oeconomicus*. C'est-à-dire que, malgré une information imparfaite qui contraint la participation des acteurs, le travailler ensemble (collaboration), voire le faire ensemble (coopération), permettent de pallier le fait que chaque acteur possède un champ de compétence particulier et des connaissances limitées et influencées par celui-ci (Bertoux et al, 2001).

Ainsi, nous avons été amenés à considérer la théorie des jeux comme un cadre pertinent dans l'analyse du fonctionnement de la gouvernance d'un tel projet. La théorie des jeux s'articule autour de deux branches principales : les jeux coopératifs et non-coopératifs. Parmi

elles, la théorie des jeux s'intéresse aux "payoffs", c'est-à-dire aux gains ou avantages des acteurs compris dans un système coopératif ou non coopératif (Binmore, 1999 ; Solal, 2017, Lecouteux, 2018). "*La différence essentielle entre ces deux branches de la théorie des jeux est que le point de vue non-coopératif fait l'hypothèse que le pouvoir de décision est détenu par les agents de façon privée tandis que le point de vue coopératif retient l'hypothèse que le pouvoir de décision est remis à la collectivité une fois l'accord signé*" (Solal, 2017). L'intérêt porté à la théorie des jeux relève essentiellement de la volonté de modéliser les stratégies d'acteurs dans un contexte donné. L'objet de notre étude est avant tout d'utiliser la théorie des jeux pour nous aider à formuler et décrire la nature des jeux qui sont à l'œuvre dans un PTCE, car nous faisons l'hypothèse que la coexistence d'une multitude de forme de coopération est le facteur clé de la longévité de ce dernier. Aussi, userons-nous avec précaution du référentiel scientifique de la théorie de jeux car nous l'appliquons ici à une situation très différente de son cadre d'émergence.

En effet, la théorie des jeux s'intéresse aux coopérations en situation de concurrence et son application dans l'étude des réseaux et de coalition est rare (Haeringer, 2003). A notre connaissance, elle n'a pas été utilisée dans l'étude des OESS, d'autant moins sur les PTCE là où la coopération serait inscrite dans leur ADN, se réclamant d'une "*manière d'entreprendre hors-marché*" selon l'un des fondateurs du PTCE NOLA. Dans un contexte ou PTCE et coopération vont de pair, comment alors concevoir le fragile équilibre qui lie des structures membres qui coopèrent certes sur certains projets, partageant parfois même une identique vision transformatrice de leur territoire, mais sont aussi en parfaite concurrence sur certaines activités, les politiques de financement par appel à projet nourrissant cette schizophrénie ? Nous pensons que c'est là, que les concepts de la théorie des jeux pourraient nous permettre de mettre au jour les mécanismes qui maintiennent cet équilibre précaire. Nous appuyons les résultats de cette recherche sur près d'un an et demi d'observation de terrain, cumulant archives, entretiens auprès des directeurs.ices de structure, participations à différentes instances de gouvernance, et en nous appuyant sur les outils sociologique (sociogrammes) et géographique (cartographie d'acteurs).

Notre questionnement a été le suivant :

Quels jeux d'acteurs sont à l'œuvre dans un PTCE ? En quoi la configuration multipartite-prenante des PTCE bouleverse les jeux d'acteurs à l'échelle des territoires ? Les jeux non-coopératifs sont-ils à craindre dans les PTCE ?

Pb : En quoi l'analyse des jeux d'acteur au cœur d'un PTCE est-elle révélatrice de jeux coopératifs et non-coopératifs porteurs d'innovation sociale ?

Le PTCE NOLA : une histoire au service du territoire

30 ans de coopération dans le Nord-Ouest Loire-Atlantique

L'origine du Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique repose sur des coopérations très anciennes. En outre, ce PTCE est le fruit, voire, la formalisation et la reconnaissance en 2015 par la Région Pays de Loire, d'une capacité singulière à entreprendre sur ce territoire.

En effet, à l'aube des années 1990 et de leur contexte socio-économique préoccupant dans le bassin Nazairien comme partout en France, les acteurs associatifs se mobilisent pour la création d'associations de solidarité et d'insertion. C'est ainsi qu'apparaissent Accès, Association Intermédiaire née en 1988, qui deviendra par la suite Accès-Réagis (AI et ACI), AIRE, Inseretz, Retz'Agir, ATAO, ASC, FMQ… Autant de structures d'insertion de l'ouest de la Loire Atlantique qui apparaissent entre 1990 et 2000.

De là, le besoin et la culture de la mutualisation amènent Accès Réagis, Inseretz et Aire à créer, sur le modèle des CUMA, une coopérative de mutualisation de service pour supporter la charge des fonctions supports nécessaires au développement des associations d'insertion.

En 1994, la Coopérative IDEAL (alors Insertion, Développement Economique et Animation Locale) est née. La traduction de l'acronyme sera modifiée à partir de 2019 afin d'affirmer l'autonomisation de la Coopérative par rapport aux structures d'insertion pour devenir Initiatives, Développement Économique et Animation Locale.

Une structure pivot au cœur de l'animation des coopérations

Aujourd'hui, la Coopérative IDEAL emploie 17 personnes (14etp), compte plus de 160 sociétaires dont 25 utilisateurs de services (structures de l'IAE et autres OESS). Elle est organisme de formation certifié Qualiopi, et s'organise en trois pôles que nous pourrions également appeler "activités" au sens de Porter :

Activité de gestion (paie, comptabilité, secrétariat, logistique, transport, location).

Activité de formation (organisme de formation certifié Qualiopi depuis 2020 permettant d'accompagner les sociétaires dans leur démarche de formation à destination de leurs salariés).

Activité d'animation territoriale (développement local, sensibilisation, communication, recherche et développement).

Cette répartition par activité est essentielle dans la gouvernance de la coopérative. Cette organisation en place depuis 2021 est le fruit de plusieurs années de réflexion de la part des sociétaires, dans l'objectif de rendre la société plus performante d'un point de vue démocratique et plus indépendante de son principal client : Accès-Réagis. Ce fonctionnement reflète la volonté de décentralisation de la gouvernance afin de se rapprocher au plus près des besoins des coopérateurs utilisateurs.

En 2013, la Coop IDEAL participe au diagnostic de l'ESS, initié par la CRESS Pays de Loire. La même année, Accès-Réagis n'est pas retenu sur le premier appel à projet national PTCE. L'année suivante, la Coop IDEAL et Accès-Réagis déposent ensemble le projet du

PTCE NOLA (Nord-Ouest Loire-Atlantique) sur l'appel à projet régional PTCE. Le PTCE NOLA, abrité par la Coopérative IDEAL est alors reconnu régionalement en 2015.

La gouvernance y prend la forme d'un comité de pilotage animé par un post mutualisé d'animation (0,5 etp) entre Accès-Réagis et la Coop IDEAL. On compte alors 54 acteurs impliqués dans la démarche. Nous prenons ici les catégories d'acteurs évoquées par la définition de Fraisse et Gianfaldoni (2017) pour faire état de la répartition de ces acteurs dans la dynamique du PTCE NOLA lors de sa phase d'émergence en 2014-2016. Nous observons alors une organisation de l'implication des membres décrite comme concentrique autour du couple fondateur Coop IDEAL - Accès-Réagis.

Catégorie	Associations	Entreprises	Collectivités locales	Organismes de Recherche	Organismes de formation
2eme cercle	26	6	1	0	0
1er cercle	13	6	1	0	0
Noyau	1	1	0	0	0

Figure 1 : Tableau de répartition des acteurs du PTCE NOLA dans sa phase d'émergence. Source : Autoproduction d'après le plan d'action 2016-2018 (Coop IDEAL, 2015).

Dans sa phase de développement, les archives de la Coop IDEAL témoignent de la présence de 43 acteurs impliqués dans la dynamique du PTCE. Nous remarquons néanmoins d'importants changements dans la composition et l'intégration de certains acteurs dans ces documents ("Plan d'action 2019-2020" Coop IDEAL, 2018). En effet, l'intégration des citoyens (bénévoles, "consom'acteurs", médias) et des EPCIs comme relais et soutien des projets portés par les filières du PTCE apparaît comme une marque de reconnaissance de ces acteurs de la part du comité de pilotage. De même, nous constatons une hausse importante de l'implication des entreprises ESS et non ESS, notamment à travers l'axe du réemploi. A l'inverse, une baisse considérable du nombre d'associations en lien avec la dynamique semble souligner le tournant économique pris par le PTCE dans sa phase de développement. Cela semble se rapporter au phénomène d'économisation des PTCE constaté par Fraisse (2015), et repris par Defalvard et Fontaine (2018) suite aux appels à projets ministériels : " *Le deuxième appel à projet interministériel, en 2015, se base logiquement sur la définition de la loi et concrétise donc un glissement vers une logique gestionnaire qui éloigne les PTCE de leur potentiel de transformation sociale et de délibération (Matray et Poisat, 2015) mais également de leur finalité de développement local durable*". On voit ainsi des entreprises telles qu'Airbus ou Yves Rocher citées comme parties-prenantes du PTCE Nola.

Catégorie	Associations	Entreprises	Collectivités locales	Organismes de Recherche	Organismes de formation	Autres (citoyens)
2eme cercle	7	2	8	0	0	2
1er cercle	8	6	1	0	0	1
Noyau	5	2	0	0	0	1

Figure 2 : Tableau de répartition des acteurs du PTCE NOLA dans sa phase de développement. Source : Autoproduction d'après le plan d'action 2019-2020 (Coop IDEAL, 2018).

Enfin, dans sa phase de consolidation, il apparaît qu'un nouveau souffle de mobilisation des acteurs associatifs du territoire se dessine. Cela s'explique notamment par l'apparition de l'organisme de formation porté par la Coop IDEAL, certifié Qualiopi en 2020 qui a remobilisé de nombreuses associations, de l'IAE notamment, autour de son projet coopératif. D'autre part, l'intégration d'une chercheuse en thèse Cifre a permis d'associer des parties-prenantes issues de la recherche au PTCE Nola (Laboratoire Eso 65 90) et de révéler des partenariats anciens mais non spécifiés (Labo de l'ESS, intégration aux réseaux de l'ESS, relations aux collectivités territoriales), par exemple. Toutefois, les entretiens menés avec les directeur·ices des structures membres du noyau confirment ce mouvement d'apparition et de disparition d'acteurs au fil du temps et des projets. Une nouvelle fois, il semble nécessaire d'expliciter une autre catégorie d'acteurs intégrant les citoyens, parmis eux : les conseils de développement (régulièrement membres de comités de pilotage sur des projets), les scolaires (bénéficiaire et pourvoyeurs d'animations en lien avec les activités du PTCE : réemploi et alimentation durable), mais également un établissement public de micro-crédit (Crédit Municipal de Nantes).

Catégorie	Associations	Entreprises	Collectivités locales	Organismes de Recherche	Organismes de formation	Autres (citoyens + CMN)
2eme cercle	26	2	5	0	0	1

1er cercle	6	1	8	2	0	6
Noyau	6	2	0	0	1	1

Figure 3 : Tableau de répartition des acteurs du PTCE NOLA dans sa phase de consolidation. Source : Autoproduction, 2023.

Nous observons ici les mouvements, les battements, de la dynamique de coopération du PTCE Nola. En effet, nous y voyons, à l'instar de nombreux autres PTCE, une organisation concentrique de la mobilisation des parties prenantes autour d'un noyau dur. Celui-ci a triplé de volume en 7 ans, et semble être passé d'un "couple pilote" à une "commission d'animation" formalisée, abritée par la gouvernance de la Coop IDEAL.

Deux filières clés de développement local : crises et petites victoires comme ciment coopératif

Afin de mettre en perspective l'évolution des parties prenantes engagées dans le PTCE Nola, nous avons retracé l'histoire des projets coopératifs menés de 2011 à 2023 dans le cadre des activités du pôle.

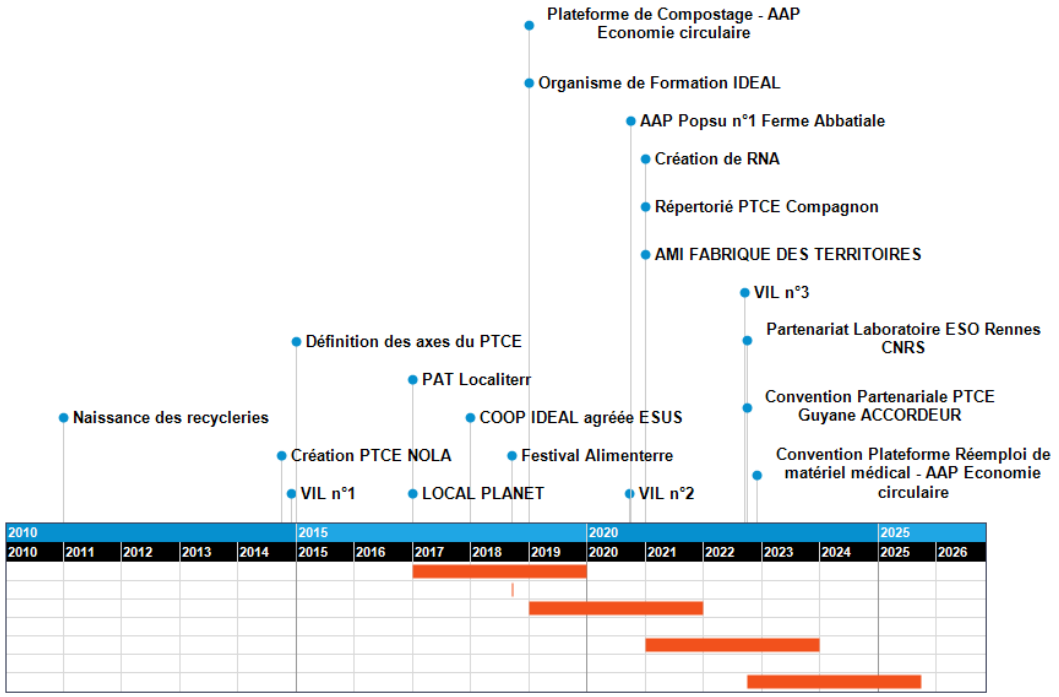


Figure 4 : Frise chronologique des projets coopératifs du PTCE NOLA (autoproduction, 2022)

Cette illustration nous permet d'observer la fréquence et la densité des projets collectifs menés à l'aune des trois phases traversées par le PTCE.

De 2011 à 2016 la phase d'émergence semble centrée autour de projets menés à l'échelle locale et essentiellement concentrés sur la création même du PTCE :

Premier Village des Initiatives Locales : festival organisé par Accès-Réagis, la Coop IDEAL, La Biocoop Sillon Bio et soutenu par les collectivités locales (Mairie de Campbon, CC Estuaire et Sillon, Région Pays de Loire et Département Loire-Atlantique). Son but était d'exposer les initiatives sociales et solidaires portées localement au grand public à travers un évènement convivial, porteur de débat (une demi-journée). L'occasion d'une mise en valeur des partie-prenantes, et de renforcement des liens entre acteurs du tissu associatif et entrepreneurial local.

Questionnement autour des "axes stratégiques" du PTCE, c'est-à-dire des filières et activités cohérentes avec les parties prenantes du noyau dur. C'est là que le comité de pilotage du PTCE (Accès-Réagis/Coop IDEAL) définit les deux axes : alimentation / agroécologie et réemploi / recyclage, en fonction des compétences déjà acquises sur le territoire.

De 2016 à 2019, la phase de développement a vu se développer des projets collectifs plus ambitieux ainsi qu'une implication plus accrue des membres du PTCE dans les dispositifs de développement territoriaux tels que le PAT[31] (Projet Alimentaire Territorial). 2016 marque notamment la naissance d'un projet entrepreneurial collectif ambitieux dans cet axe "Alimentation/agroécologie" : Local Planet. Porté par Accès-Réagis, ce projet de légumerie en ACI qui rassemblait associations, producteurs locaux et collectivités a subi un revers de fortune. Malgré le lancement du projet, des difficultés de financement ont contraint à son abandon en 2017, provoquant une crise majeure pour l'un des membres du PTCE. La mise en redressement judiciaire de ce dernier a eu des répercussions au cœur des enjeux actuels du PTCE :

Gestion de la dette sur dix ans : fragilisation des rapports aux financeurs, notamment les collectivités locales.

Absence de communication et d'animation de 2017 à 2020 suite au licenciement économique du poste.

Questionnement de la gouvernance et des modèles économiques de membres interdépendants du PTCE.

Ainsi, c'est dans ce contexte que la Coop IDEAL décide de s'affirmer, au-delà de son rôle de mutualisation de service et entame une transformation stratégique. Elle revoit en outre sa gouvernance dans le cadre de l'obtention d'un agrément ESUS en 2018, et est accompagnée par un cabinet d'expertise permettant d'expliciter ses liens avec ses sociétaires utilisateurs des services mutualisés et la répartition de leurs rôles dans sa gouvernance.

[31] Porté par le Parc National de Brière (PNRB), le "Projet Alimentaire Territorial Presqu'île, Brière, Estuaires" fédère plusieurs acteurs concernés de près ou de loin par l'agriculture et l'alimentation, c'est-à-dire qui font partie du système alimentaire local. Il compte ainsi : PNRB; Chambre d'agriculture des Pays de la Loire; Groupement des Agriculteurs Bio de Loire-Atlantique; 3 communautés de communes; ACCES-REAGIS qui a été suppléé par IDEAL à partir de 2019; Carrefour Agroécologique de l'Ouest (membre du PTCE NOLA)

C’est ainsi que la gouvernance tripartite de la coopérative (gestion/logistique, formation, animation territoriale) née.

Parallèlement, de nouvelles parties-prenantes du PTCE s’agglomèrent autour d’Accès-Réagis et de la Coop IDEAL pour former ce premier comité de pilotage du PTCE, perçu comme un soutien du couple pilote à travers la crise par les directions de structures. De là, un nouvel évènement festif vient rassembler le noyau dur du PTCE, le Festival Alimenterre qui donnera naissance au VIL n°2 un an plus tard.

Il semble donc que la solidarité des membres, la confiance et l’interdépendance forte (économique et sociale) des individus et des structures entre-elles ont permis de dépasser des situations dramatiques. Cependant, malgré une certaine résilience, nous pouvons constater que les activités du PTCE sont largement réduites en période de crise. Certaines archives en 2018 (comptes rendus de CA) témoignent même d’une volonté d’abandonner l’appellation PTCE, jugée “illisible, floue” par les acteurs eux-mêmes. De plus, il apparaît que c’est au travers d’évènements festifs, rassembleurs, que le PTCE se régénère. Le VIL est par exemple perçu comme un levier majeur des coopérations pour le PTCE NOLA au sens où il rassemble localement des acteurs qui n’étaient pas toujours en lien. Il les valorise localement auprès du public et des institutions. Il les légitime dans leurs actions et les acculture à la coopération comme levier significatif pour leurs activités.

Symbole de ces “petites victoires”, le VIL n°2 rassemble en 2020 près de 500 personnes alors que l’actualité est à la pandémie de COVID 19. Il est le marqueur de l’entrée dans la **3e phase du PTCE NOLA : la consolidation**.

Fort d’avoir traversé la crise Local Planet, en 2020, deux membres du PTCE se partagent la charge d’une embauche : un temps partagé d’animation locale et d'ingénierie agroécologique. Nous constatons alors la montée en puissance des animations et des projets collectifs du PTCE :

- Organisation du VIL n°2 et 3.
- Réponses à différents Appels à Projets régionaux et nationaux (Economie circulaire, Fabrique des Territoires, Popsu, Deffinov…).
- Reconnaissance à l’échelle nationale du PTCE et de ses compétences soutenues par la CRESS et les réseaux de l’ESS (répertorié sur la carte des PTCE Compagnons, participation aux Comités Régionaux d’Animation…).
- Développement de la stratégie d’embauche en lien avec le départ d’une figure fondatrice du PTCE : animation, communication, R&D, gestion.

L’augmentation des financements publics semble jouer un rôle clé dans la remobilisation des acteurs locaux, notamment associatifs, sur les projets menés. Cependant, malgré davantage de financement et un collectif consolidé autour d’actions locales de nombreux freins et interrogations demeurent :

- Comment rétablir la confiance auprès des collectivités locales ?

- Comment financer durablement la fonction d'animation ?
- Comment consolider les liens entre les partie-prenantes et faire vivre le collectif de gouvernance du PTCE ?

Autant de questionnements qu'il convient d'analyser à l'aune des jeux d'acteurs à l'œuvre dans le PTCE, en interrogeant notamment la nature des coopérations qui les lient. Théoriquement, il existe deux manières d'appréhender la coopération (Durkheim, 1930; Dameron, 2004). Soit, la coopération est complémentaire, c'est-à-dire qu'elle obéit à une logique opportuniste, reposant sur l'arbitrage entre gains et pertes retirés par les individus de la poursuite de la coopération (Urasadettan et al, 2018). Dans ce cas, la co-existence des acteurs peut conduire à des collaborations possibles. Soit la coopération est communautaire car elle s'appuie sur trois axes : la convergence des intérêts individuels, une interdépendance des membres dans le travail et des liens forts (Granovetter, 1973) au sein du groupe. Alors, elle fait "société" et conduit à un véritable "faire ensemble". En cela, les apports de l'économie de la proximité et de la sociologie des territoires tentent de donner des clés d'analyse : un "génie des lieux", selon la formule de Pecqueur, est-il à l'œuvre dans le processus coopératif de ce PTCE ? Cela semble interroger notre regard sur les jeux de coopération au sein des PTCE en général. Si certains PTCE ont vécu (cas du COTESS dans le Pays d'Ancenis) alors qu'ils étaient accompagnés par un financement public d'État, d'autres, dont le PTCE Nord-Ouest Loire-Atlantique (NOLA), non financés, vivent encore. Il nous semble que les jeux coopératifs n'ont pas été les mêmes en leur sein, et, relativement à leurs environnements. Peut-être même que des jeux non-coopératifs ont émergé au sein de ces PTCE ?

La gouvernance du PTCE NOLA : une innovation incrémentale ?

Un mix des formes de coopérations pour assurer la pérennité du PTCE

Le renforcement de la Coopérative IDEAL à travers l'obtention de l'agrément ESUS, la restructuration de sa gouvernance mais également le développement de l'activité de formation à avec l'Organisme de Formation certifié Qualiopi en 2020, permet au PTCE d'être "abrité" par une structure pivot au modèle économique solide.

Nous constatons qu'en son sein, différentes formes de coopérations cohabitent. En effet, la nature même de l'activité de la Coopérative IDEAL repose sur la mutualisation de services. Cette coopération pourrait être qualifiée de complémentaire puisqu'elle entre dans un rapport binaire besoin/offre entre la coopérative et ses sociétaires utilisateurs de services.

Fraisse (2015) apporte davantage de précision quant à la coopération à l'œuvre dans ce cas de figure. D'une part, il évoque la **coopération technique qui permet la mise en commun des ressources techniques** et des compétences pour réaliser des projets communs, en tirant profit des savoir-faire et des connaissances de chaque acteur. Par exemple l'échange d'informations, d'expériences, de connaissances et compétences spécifiques ; la mise en commun de locaux, d'équipements, d'outils et mutualisation d'une offre de service. C'est notamment le cas à la Coopérative IDEAL qui est propriétaire des locaux dans lesquels trois autres membres du PTCE ont leur siège social. D'autre part, la **coopération fonctionnelle** permet aux acteurs de concentrer leurs ressources sur leur cœur de métier, en **externalisant des fonctions supports.** La mutualisation des ressources et des compétences qui en est issue a pour avantage de faire des économies d'échelle et des gains de productivité à l'ensemble des coopérateurs utilisateurs de service. Nous l'avons évoqué précédemment, c'est bien là la raison de l'existence de la Coopérative IDEAL lorsqu'elle est créée en 1994.

Cependant, il semble qu'aujourd'hui les liens coopératifs qui lient la Coopérative IDEAL à certains de ses sociétaires dépassent largement ces considérations techniques et économiques, notamment à travers le PTCE. En outre, dans l'approfondissement d'une coopération fonctionnelle, au-delà de la gestion d'emplois partagés, la participation, voire la création partagée de projets communs émerge des liens entre la Coopérative et ses sociétaires, dans le cadre du PTCE. En cela, il semble que les mécanismes d'une coopération communautaire s'exécutent, c'est-à-dire une forme de coopération qui favorise une approche participative et inclusive des membres d'un groupe capable de se déterminer comme tel, à l'instar des membres du noyau dur du PTCE NOLA. Il semble possible de définir les membres d'un PTCE comme une communauté au sens où ils partagent une culture, un langage, des valeurs et des objectifs communs. Cela est d'autant plus vrai au sein du noyau dur car au-delà, tous les membres du PTCE ne connaissent pas nécessairement entre eux. Selon Fraisse (2015), cette vision peut être précisée par la notion de **coopération stratégique**. En effet, il apparaît bien ici, qu'au-delà des acteurs et de leurs intérêts propres, **une capacité singulière à rationaliser et mutualiser des fonctions stratégiques financières est à l'œuvre**. C'est l'exemple du poste partagé entre la direction de la Coopérative IDEAL et la direction administrative et financière d'Accès-Réagis, ou encore la mutualisation d'un poste d'animation

entre la Coopérative IDEAL et le CADO entre 2020 et 2022. De plus, la poursuite des objectifs de développement local par les deux axes clés du PTCE a mené au partenariat avec la recherche à plusieurs reprises à compter de 2019, et ce jusqu'à l'embauche d'une chercheure en thèse Cifre en 2022 en CDI. Cette coopération stratégique permet de consolider les partenariats à long terme entre les différents acteurs pour réaliser des projets communs afin de développer des avantages concurrentiels et des bénéfices mutuels. Cela, au moyen du partage de compétences et ressources stratégiques et d'un partage des responsabilités et retombées financières des projets communs.

Nous constatons donc une imbrication des différentes formes de coopération dans les liens qui unissent les partie-prenantes du noyau dur du PTCE NOLA. Ainsi, les rapports coopératifs des membres du noyau vers le premier ou deuxième cercle semblent davantage relever d'une coopération complémentaire, liée aux besoins et intérêts propres des acteurs. Tandis que les liens qui unissent les membres du noyau dur entre eux voient s'ajouter une coopération communautaire avec une interdépendance forte des membres et une vision stratégique commune. Comme le constate Gianfaldoni (2017) "*La polarisation de partenaires autour d'un projet productif local à vocation économique et sociale génère des propriétés spécifiques du mode de gouvernance des PTCE. Les trois marqueurs du partenariat, de la mixité d'action mais aussi de la territorialisation, par l'usage concerté de ressources et d'actifs indissociables d'un territoire, impactent la gouvernance institutionnelle des pôles*". Il s'agit donc désormais de comprendre la dimension territoriale du PTCE NOLA afin d'analyser les mécanismes de sa gouvernance.

Une dynamique d'acteurs structurés autour d'écosystèmes incarnés : les tiers-lieux

La question du territoire du PTCE dépasse souvent une délimitation administrative puisque le PTCE est fondé sur la gestion, la préservation et le développement de ressources en adéquation avec le territoire (Defalvard et Fontaine, 2018). Ainsi, la délimitation du PTCE serait-elle davantage déterminée par l'accès à cette ressource, notamment sociale (alimentation, emploi, culture, savoir-faire), concomitante du bassin de vie plus que des limites administratives. Pourtant, le PTCE NOLA s'auto-détermine comme agissant sur le territoire de 7 EPCI du nord-ouest de la Loire-Atlantique : d'où son nom. Toutefois, cette délimitation territoriale relève plutôt de la répartition géographique des ACI et AI portés par les associations d'insertion membres du PTCE. En effet, si le périmètre géographique du PTCE est resté le même depuis 2015, les projets coopératifs menés eux se concentrent autour des tiers-lieux structurants : Saint-Gildas des Bois, Prinquiau, Savenay et Blain. Or, la recherche sur les tiers-lieux nous enseigne qu'ils sont majoritairement délimités par les bassins de vie auxquels ils se rapportent (Glémain, 2022).

Nous constatons en effet que le périmètre réel des coopérations est, depuis le début du projet, plus restreint que l'aire géographique réclamée de "Nord-Ouest Loire-Atlantique". Cela s'explique notamment par la confusion entre l'aire géographique occupée par la somme de chaque siège social des parties prenantes, et l'aire géographique des espaces où les actions de coopération ont lieu : projets communs et évènements.

Nous avons identifié qu'il était nécessaire d'observer les rapports de gouvernance et les liens entre chacune des organisations en fonction de ces outils structurants des coopérations

que sont les tiers-lieux. En effet, au regard des types d'interactions provoquées par la gestion de chacun des lieux et des activités qu'ils portent, il convient de décrire des écosystèmes d'acteurs par tiers-lieux. Pour Itçaina et Demoustier (p16, 2018), "*le PTCE transforme les alternatives en écosystèmes*". Il convient donc d'interroger la constitution et le fonctionnement des écosystèmes d'acteurs observés sur les différents tiers-lieux : sont-ils le fruit d'une opportunité de territoire ? Comment constituent-ils une opportunité pour le territoire ? La notion de PTCE accompagne-t-elle la création ou la consolidation de ces écosystèmes ?

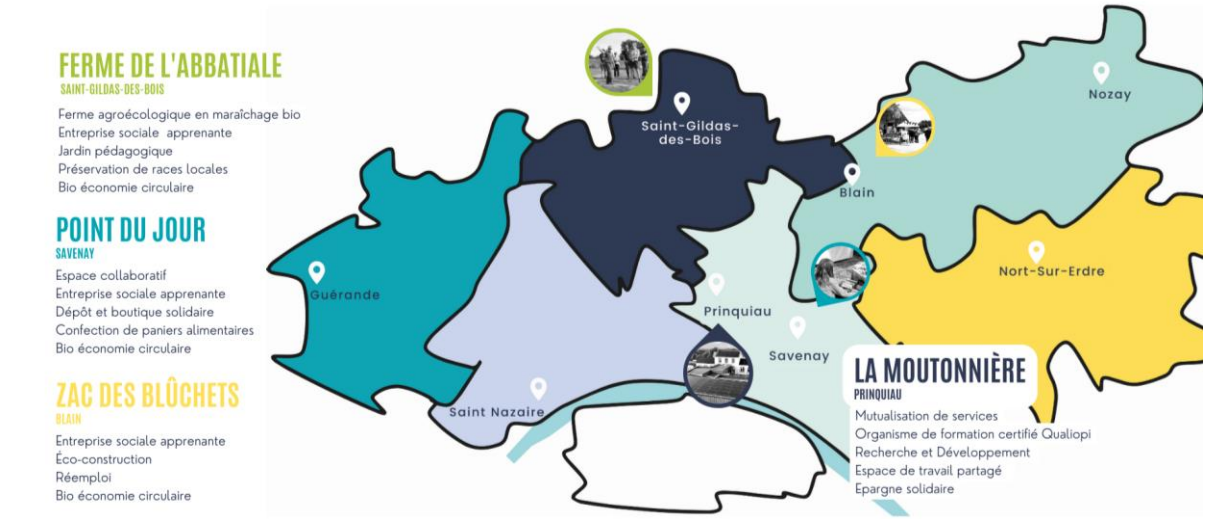


Figure 5 : Carte des tiers-lieux du PTCE NOLA au 1er janvier 2023. Source (Autoproduction, 2023)

Lieux ressources et lieux d'ancrage des coopérations au cœur du pôle, les tiers-lieux sont le fruit d'accords entre certains membres historiques du PTCE NOLA (Coopérative IDEAL, AIRE et Accès-Réagis). En effet, la Ferme de l'Abbatiale, le Point du Jour et la Zac des Blûchets sont le principal support des activités d'insertion (via les ACI) des membres du noyau dur du PTCE NOLA : les entreprise sociales apprenantes Accès-Réagis et AIRE. Le dernier, la Moutonnière, s'apparente davantage à un espace de travail partagé, ouvert aux associés coopérateurs et abritant les sièges sociaux de plusieurs membres du noyau dur : Coopérative IDEAL, Accès-Réagis, CADO, Recyclerie Nord Atlantique (pilotée par AIRE et Accès-Réagis).

Le tiers-lieu des Blûchets étant encore en phase de gestation, nous nous sommes concentrés sur la production de trois écosystèmes (Ferme, Point du Jour et Moutonnière) à l'aide de sociogrammes sur le modèle imaginé par Moreno (1934). Utilisés en psychologie, pédagogie et sciences du management, les sociogrammes sont une représentation, à un instant donné, des liens qui unissent ou non les membres d'un même écosystème. Ils ont été développés pour illustrer les relations au sein de cet écosystème et anticiper les problématiques et solutions relationnelles d'un groupe d'individus interdépendants.

Les sociogrammes sont des graphiques où les acteurs sont représentés par des points et les liens qui les unissent par des lignes. Ces liens peuvent être de différentes nature : affectifs, parentés, contacts etc. Puisque nous nous intéressons aux interactions entre structures, la nature des liens observés est de trois types :

Liens de gouvernance (sociétariat, adhésion)

Liens mercantiles (clients/fournisseurs, financeurs, souscripteurs)

Liens de partenariats (ni adhérent, ni client, mais travaillant ensemble dans le cadre d'une convention de coopération ou non).

L'étude des liens sous la forme de ces trois sociogrammes par tiers-lieux (cf annexe1) nous permet d'observer le rôle des structures dans les écosystèmes. En effet, nous voyons que selon chaque écosystème, une ou deux structures semblent particulièrement concentrer les liens, et que ces liens peuvent être qualifiés de "forts" au sens de Granovetter (1973) :

A la Moutonnière, c'est la Coop IDEAL qui centralise 6/8 liens soit 75% des liens.

A la ferme de l'Abbatiale, Accès-Réagis centralise 9/15 liens soit 60% des liens.

Au Point du Jour, Accès-Réagis centralise 10/25 liens soit 40% des liens et RNA 7/25 soit 28% des liens.

Ainsi voyons-nous réapparaître la notion de "structure pivot" (Fraisse, 2015; Gianfaldoni, 2017, Demoustier et Itçaina, 2018) au cœur de chaque écosystème. Son rôle s'apparente bien au rôle identifié par Demoustier et Itçaina (p.17, 2018) dans leur étude de cas : "*une structure facilitant la coordination des membres*". Cependant nous observons que son rôle va au-délà de la simple coordination : la Coopérative IDEAL à la Moutonnière est aussi la propriétaire du lieu à laquelle la majorité des autres membres de l'écosystème versent un loyer et/ou consomment des services mutualisés. La nature des liens à cette organisation est alors à la fois partenariale, mercantile et de gouvernance. Ainsi, la force des liens observés est particulièrement élevée et semble davantage relever d'une forme de coopération communautaire (sur une vision entrepreneuriale) confirmant ainsi l'analyse par projet.

Sur le tiers-lieu de la Ferme de l'Abbatiale, il apparaît que les liens les plus forts sont ceux associés à des projets principalement portés par Accès-Réagis qui associe et centralise les partenaires. Étudiée dans le cadre d'une recherche sur les tiers-lieux de transition, la Ferme de l'Abbatiale est classée comme "tiers-lieux de transition agroécologique" par les auteurs (Glémain et Billaudeau, 2022). L'analyse de ce tiers lieu à l'aune du "transitio-mètre" révèle une coopération plutôt communautaire. L'analyse par les liens vient confirmer ce diagnostic tout en le tempérant. En effet, s'il existe bel et bien des liens de gouvernance entre les membres, la gouvernance même du lieu n'est pas formalisée et repose avant tout sur un acteur central. Leur présence sur place répondant davantage à des logiques d'opportunité (partage à titre gracieux de l'espace "Jardin Pédagogique" pour le CADO) et de projets (plateforme de compostage AAP économie circulaire 2019, développement de la formation en agroécologie AAP Definov 2022 par exemple).

Enfin, sur le tiers-lieu du Point du Jour (orienté réemploi avec une boutique solidaire et un centre de valorisation), nous observons que ce rôle de structure pivot se retrouve dans l'articulation de deux organisations, Accès-Réagis et RNA. En l'occurrence, comme sur les autres tiers-lieux du PTCE, nous constatons des liens forts des parties prenantes en lien avec ces structures : projets partagés, postes partagés, notamment à des rôles stratégiques clés. Cela s'explique notamment par la nature du lieu, qui a avant tout été construit autour d'un ACI qui s'est diversifié à travers le temps et les opportunités économiques et sociales pour accueillir des acteurs hétéroclites. Cela a été rendu possible par la maîtrise du foncier à l'aide d'une SCI où Accès-Réagis, AIRE, IDEAL et d'autres partenaires ont successivement pris des parts lors de leur intervention dans l'activité du lieu.

On observe ainsi, que sur les tiers-lieux dont l'activité est portée par les ACI, la coopération y est plutôt communautaire avec une prévalence de l'association d'insertion comme moteur des projets coopératifs. Le tiers-lieux plus orienté "coworking", avec un fonctionnement fondé sur la mutualisation de service, répond à la fois à une vision complémentaire de la coopération mais également une vision communautaire par les choix stratégique de mutualisation des postes clés. Ainsi observons nous une organisation singulière du pouvoir dans chacun des tiers-lieux et par extension dans tout le PTCE. Nous faisons le constat d'une dirigeance et d'une gouvernance croisée entre les membres. Il nous semble alors essentiel d'analyser ce phénomène à la lumière de nos premières observations afin de finalement pouvoir décrire précisément les jeux d'acteurs à l'œuvre dans ce PTCE.

Gouvernance et dirigeance croisées : concilier les intérêts divergents d'un projet multi-partie prenante ?

Afin d'analyser les jeux d'acteurs, c'est-à-dire les interactions stratégiques des membres d'un même écosystème, nous nous sommes inspirés des matrice d'analyse de la force des liens d'une part, et des rapports de gouvernance d'autres part que Demoustier et Itçaina (2018) ont utilisé pour caractériser la gouvernance croisée à l'œuvre au sein du PTCE Pôle Sud Aquitaine lors de sa phase de développement. Comme nous l'avons vu précédemment, si la nature des liens entre les membres du noyau dur du PTCE ne varie pas d'un tiers-lieu à l'autre, la présence d'acteurs du premier cercle, oui. En effet, c'est grâce à cette analyse territorialisée que nous pouvons tenter de dégager avec finesse les interactions et jeux d'acteurs de tout le PTCE.

En combinant les matrices d'analyse proposées par Demoustier et Itçaïna (2018) et en élargissant à tous les liens des structures : gouvernance, dirigeance, partenariats conventionnés, participations à des comités de pilotage, nous proposons une matrice synthétique des jeux d'acteurs à l'oeuvre sur les tiers-lieux.

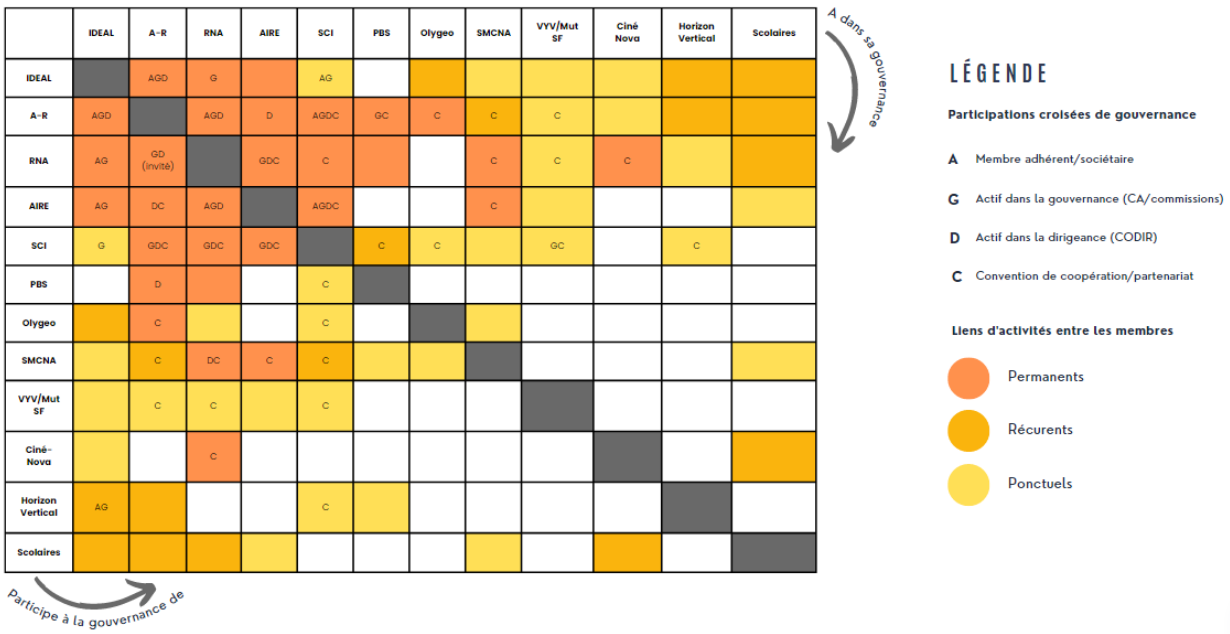


Figure 6 : Tableau de gouvernance et liens croisés sur le site du Point du Jour, tiers-lieux du PTCE NOLA. Source : Autoproduction, (2023).

Nous remarquons ainsi sans surprise, que plus les liens d'activité sont forts, plus les croisements de gouvernance le sont aussi. On observe aussi cependant que des liens d'activité peuvent être très fréquents sans pour autant donner lieu à une contractualisation (convention de coopération par exemple, ou participation directe à la gouvernance entre les membres par adhésion, sociétariat…). Les cases orange clair et foncé semblent illustrer les opportunités de coopération produites par le fait de partager un espace, des équipes, des valeurs et cultures entrepreneuriales communes. La nature des coopérations à l'œuvre est donc bel et bien mêlée entre coopération complémentaire et communautaire, technique, fonctionnelle et stratégique.

Ainsi, au regard de la théorie des jeux, il apparaît clairement que les jeux qui unissent les parties-prenantes des PTCE sont majoritairement coopératifs, c'est-à-dire que les joueurs peuvent passer des accords qui les lient de manière contraignante (adhésion, conventions, participation, contractualisation). Cependant, nous observons également des liens coopératifs qui se soustraient à toute forme d'institutionnalisation. Les joueurs semblent librement coopérer sans formaliser la nature de leurs liens à l'instar de Olygéo et IDEAL sur notre exemple : aucun lien ne préfigure d'une coopération formalisée, pourtant les liens forts entre ces deux structures augure de jeux non-coopératifs au service des finalités du PTCE (montage commun d'animations/formations en agroécologie et bio-économie circulaire par exemple).

L'approche territorialisée et par projet à travers les tiers-lieux semble mobiliser en premier lieux les intérêts d'acteurs polarisés, qui, chemin faisant, formalisent leurs liens avec des degrés de responsabilité et d'implication grandissants les uns envers les autres. Nous devons cependant ajouter que nous avons observé que le tissu des liens de gouvernance a tendance, au PTCE NOLA, à se renforcer sous le poids d'un autre facteur de coopération : les crises. En effet, en 2022, l'un des membres fondateurs du PTCE a traversé une crise de gouvernance majeure, dans le prolongement de l'onde de choc produite par la première crise du projet de légumerie. Face au risque de déstabilisation de la structure, et de l'ensemble des liens coopératifs établis, les membres du noyau dur du PTCE ainsi que les salariés de ses membres se sont mobilisés dans une optique claire : la préservation des outils de travail. Ainsi, la présidente du CADO (aussi présidente de la Coopérative IDEAL), le directeur de Transmad, l'animatrice territoriale salariée de la Coopérative IDEAL sont entrés au bureau d'Accès-Réagis, dans le cadre de cette mobilisation. Aussi pouvons-nous constater le renforcement de l'imbrication des gouvernances.

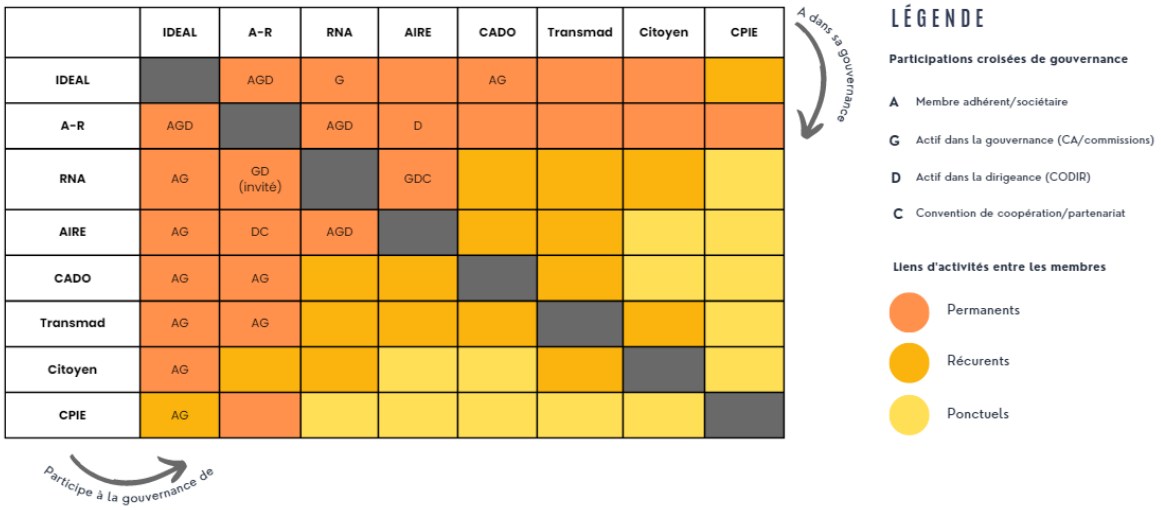


Figure 7 : Tableau de gouvernance et liens croisés sur le site du Point du Jour du noyau dur du PTCE NOLA. Source : Autoproduction, (2023).

Toutefois, nous pouvons observer que cette imbrication s'exerce surtout de manière formalisée autour des trois acteurs centraux IDEAL, Accès-Réagis et RNA. Ce "super noyau" du PTCE est d'ailleurs institué en Unité Économique et Sociale depuis 2021, et c'est bien lui que nous retrouvons au centre des liens observés par tiers-lieux, avec des influences territoriales variables sur ces derniers. Il apparaît ici, que des liens forts caractérisent les rapports entre les membres du noyau dur, au-delà d'un engagement contraignant (adhésion, participation, partenariat, contractualisation…). Ici, nous nous proposons d'interpréter la convergence des intérêts individuels de poursuite d'un développement local avec une utilité sociale combiné à des liens forts (entretenu par des rapports interpersonnels, un attachement au territoire); comme la preuve que les jeux non-coopératifs sont au cœur des capacités de coopération du PTCE. En cela, il apparaît que les acteurs du PTCE soient mus par une stratégie mixte (jeux coopératifs et non-coopératifs). Haeringer (2003) nous rappelle cependant que la coordination des acteurs dans un jeu non-coopératif nécessite la mise en place de mécanismes explicites de coordination. Pour lui, "*ce sont ces mécanismes qui permettront de construire des stratégies corrélées, lesquelles permettront l'existence d'un équilibre*" (Haeringer, p185, 2003). Cela fait écho aux observations de Defalvard et Fontaine (2018) pour qui "*les règles de gouvernance qu'ils [PTCE] construisent découlent de cette hétérogénéité et organisent des espaces de délibération permettant de faire converger les intérêts individuels vers un intérêt au minimum mutuel, et de définir un agir commun à partir de cultures et de schéma d'action différents*" (p.60).

Ainsi, la libre poursuite des intérêts individuels des acteurs du PTCE serait un facteur clé des coopérations. En cela, nous émettons l'hypothèse que le tiers-lieu comme opérateur de transition (Glémain et Billaudeau, 2022) offre l'opportunité spatiale de la rencontre de ces jeux coopératifs et non-coopératifs au service du territoire. Le tiers-lieu joue alors bel et bien un rôle d'outil structurant pour le PTCE et est l'espace concret de la réalisation des rencontres et des coopérations sur la durée. Car les facteurs influençant la formalisation de jeux coopératifs semblent liés d'une part à la production de projets communs : plus la responsabilité et les enjeux financiers sont élevés, plus les liens se formalisent et trouvent une traduction à travers

une forme de gouvernance. D'autre part, à la résilience même des structures face aux crises et aléas : les chocs sont absorbés à plusieurs, autrement dit, nous observons un phénomène conscient d'amortissement social.

Aussi, pour pérenniser ces coopérations, les développer, doit-on envisager de formaliser ces liens par croisement de gouvernance ? L'aspect contraignant d'une imbrication des gouvernances des structures est-elle un frein à l'entrée de nouveaux membres dans le noyau dur du PTCE ? Comment les membres du PTCE peuvent-ils s'appuyer sur les liens faibles pour développer de nouveaux projets coopératifs au service du territoire ?

Innover pour dépasser les “zones de frottement” entre acteurs du PTCE ?

De l’intérêt des jeux-non coopératifs aux conséquences d’une concurrence PTCE - Collectivités

Il apparaît de manière évidente que les collectivités territoriales n’interviennent que très peu dans les trois écosystèmes observés. Pourtant, ils se situent sur des territoires administratifs différents (la communauté de commune de Pontchâteau Saint Gildas, et la communauté de commune Estuaire et Sillon). Leur implication la plus prégnante repose sur les syndicats mixtes acteurs d’une des filières sur lequel le PTCE est engagé. Ponctuellement membres de comités de pilotage sur des évènements tels que le Village des Initiatives Locales par le biais des techniciens municipaux, nous observons un recul de l’implication des élus voire des “frottements” symptomatiques de tensions avec l’un des membres actifs du PTCE.

Là où les collectivités de types Département et Région soutiennent financièrement nombre des projets coopératifs portés par le PTCE, les communes semblent se tenir à distance voire reviennent sur leur engagement auprès de projets dont elles étaient initialement partie-prenantes. Un déséquilibre déjà observé en 2014 par le RTES à travers la voix de Michel Abhervé : *“La coopération suppose égalité entre ceux qui coopèrent. Or, dans la relation entre acteurs et collectivités, elle n’est pas évidente : par nature, la collectivité se sent supérieure. Si on veut que des actions de coopération se développent réellement entre égaux, il faut que la collectivité accepte de renoncer à ce sentiment de supériorité, et ce n’est pas simple*” (Cornu, 2014).

Ici, il semble que les jeux non-coopératifs à l'œuvre soient en la défaveur du PTCE NOLA. Malgré une convergence d’intérêts : emploi, environnement, mieux vivre, développement local en milieu rural, entre les collectivités locales et le PTCE, ces derniers entrent en collision, voire en concurrence. Les enjeux de posture, les liens interpersonnels semblent jouer un rôle majeur dans ces “zones de frottement” telles que les définit le directeur d’une organisation membre du PTCE. Parmi les raisons qui peuvent rendre les rapports entre collectivités et PTCE nous avons relevé :

Une difficile compréhension en termes de fonctionnement : “*nous n’avons pas les mêmes temporalités*”, cité de part et d’autre.

Une difficulté de positionnement : “*ils marchent sur nos plates-bandes*”, est également une réflexion partagée.

Un manque de ressources : “*nous ne pouvons pas aider les PTCE plus que les autres associations du territoire*”, démontrant un manque d’acculturation de ce qu’est un PTCE d’une part et des limites financière des collectivités locales, notamment les communes qui se retrouvent parfois en concurrence avec les PTCE sur des appels à projets régionaux ou nationaux.

Nous remarquons donc la prégnance du sentiment de mise en concurrence entre PTCE et collectivités locales d’ordre politique et financière. Une vision bien éloignée de celle défendue par Defalvard et Fontaine (2018) où certains PTCE, perçus comme communs sociaux, seraient le terrain de rencontre idéal entre OESS et collectivités dans une posture “*d’aministration partagée”*. Cet idéal d’une capacité de co-production semble fragile sur notre terrain d’étude. En effet, au-delà des discours empreints de méfiance, nous observons, à

l'exception d'un syndicat mixte en charge d'une filière clé liée au PTCE, une participation des collectivités essentiellement ponctuelle. Cela s'exprime à travers la présence d'élus à des évènements tels que les VIL ou la visite nationale. Il apparaît que notre cas ne fasse pas exception dans la littérature à l'instar du PTCE Pôle Sud Aquitaine (Demoustier et Itçaïna, 2018). La posture du PTCE NOLA quant à ces zones de frottement est pragmatique : "*on fait à côté et on ne demande rien (financièrement)*". Nous remarquons que les statuts de certaines structures du noyau dur du PTCE anticipent ce qu'elles considèrent comme des problématiques de conflits d'intérêt politique en n'accordant pas de siège à des élus territoriaux dans leur gouvernance le temps de leur mandat. Une stratégie à l'inverse des recommandations énoncées par Defalvard et Fontaine (2018) dans la poursuite du dialogue et de la co-construction entre PTCE et pouvoirs publics. Il conviendra donc de s'interroger à l'avenir sur cette stratégie potentiellement délétère pour un développement local durable.

Dans ce contexte, nous observons donc une volonté consciente des acteurs du PTCE de ne pas formaliser une gouvernance institutionnalisée à travers un statut juridique pour le PTCE. En effet, si la question de formaliser le PTCE en association, voire en SCIC a été évoquée en 7 ans d'existence, les crises et les frictions avec les collectivités locales semblent avoir conforté les acteurs dans une association de fait, dont la solidité repose finalement sur la stabilité des gouvernances et dirigeances croisées des membres du noyau (Demoustier et Itçaïna, 2018).

Théorie des liens : l'acteur-réseau comme levier de coopération territoriale ?

Nous l'évoquions, les liens aux méso-institutions : DREETS, DRAAF, ADEME, Région, Département, sont au contraire ceux sur lesquels le PTCE s'appuie pour dépasser les difficultés rencontrées localement. De même avec les réseaux de l'ESS : CRESS, RTES, Labo de l'ESS, COORACE et Chantier École sont les interlocuteurs fréquents du PTCE lui permettant de s'acculturer aux évolutions des politiques publiques de l'ESS, d'être reconnu et représenté régionalement et nationalement. Le PTCE NOLA est ainsi répertorié dans le Bouquet de Service des PTCE suite à la relance par la Ministre Olivia Grégoire en 2021, il est le seul PTCE du nord-ouest de la France à figurer sur la carte des PTCE Compagnon disponible sur le site de l'AVISE. Il a également accueilli la première visite nationale apprenante des PTCE en 2023.

Nous nous sommes basés sur une définition large de l'acteur pour englober les différentes échelles d'acteurs que nous rencontrons dans le cadre d'un PTCE. Pour rappel, nous retenons ici le terme d'acteur comme "*un ensemble de personnes physiques et/ou morales, organisé ou non, disposant ou non de la personnalité morale, et susceptible d'agir -directement ou indirectement- sur les variables d'état d'un système*" (Cohen, 2001, p.82). Les partie-prenantes du PTCE (entreprises, associations, collectivités, etc…) sont donc les acteurs au cœur de notre étude. Cependant, au regard de nos observations de terrain, il nous a semblé nécessaire de porter une attention particulière aux individus qui composent ces personnes morales pour comprendre les leviers de pouvoir et les capacités de coopérations des personnes physiques auxquelles ils et elles prennent part. Au regard de la théorie de l'acteur-réseau, nous considérons autant la personne physique et que la personne morale comme actrice répondant aux concepts déployés par cette théorie.

Ainsi, nous observons que les structures mais surtout à travers elles les directeur.ice.s de structures, par leur implication dans la gouvernance passée ou présente des réseaux de l'ESS sont à l'origine de cette exposition singulière du PTCE malgré les variations observées dans

la vie de ce dernier. Les compétences, l'expérience et les réseaux des directeur.ice.s de structure semblent alors être au cœur des leviers essentiels à la poursuite des coopérations dans le PTCE. Cette observation nous évoque en effet la théorie de l'acteur-réseau (Glémain, 2020). L'acteur-réseau peut être défini comme celui ou celle, personne physique ou morale, capable de réunir et mobiliser les ressources (humaines, financières, matérielles) et de les mettre en lien avec d'autres acteurs pour atteindre des objectifs communs.

Ses rôles sont multiples et nous comprenons en quoi, dans le contexte d'une gouvernance et d'une dirigeance croisées, son pouvoir est fort dans la stimulation des coopérations et la survie du PTCE. En effet, il peut être à la fois :

- Initiateur : par sa connaissance du territoire et des enjeux il peut mobiliser des acteurs autour de projets communs.
- Facilitateur : il peut s'appuyer sur ses compétences pour favoriser la communication et la collaboration dans les interactions des acteurs du PTCE.
- Coordinateur : il assure la cohérence et la complémentarité des projets en coordonnant les actions des parties prenantes d'un projet.
- Médiateur : en cas de conflit, il peut mener une médiation afin de dénouer les désaccords.
- Ambassadeur : il représente le PTCE à toutes les échelles et participe à l'acculturation des partenaires à la coopération.

Si l'acteur-réseau semble avoir le pouvoir de transmettre le "réflexe coopératif" aux autres partie-prenantes du PTCE, il n'en apparaît pas moins que cette fonction doit être incarnée par tous les membres acculturés et participant au projet : à l'échelle des structures et à l'échelle des individus qui les composent : animateurs, communicants, administrateurs, bénévoles, salariés et habitants. Or, nous rejoignons le questionnement de Defalvard et Fontaine (p.60, 2018), "*quelle place est faite aux salariés, aux bénéficiaires et aux habitants dans cette gouvernance*" ? A l'instar de la littérature, (Fraisse, 2015; Defalvard et Fontaine, 2018) nous constatons que le PTCE NOLA n'est pas particulièrement doté de règles donnant accès à une liberté procédurale à ces acteurs. Par exemple, les rapports avec les scolaires demeurent à la marge des animations menées par le PTCE depuis sa création et relèvent davantage d'un échange de service/prestation que d'une co-construction avec les établissements scolaires et équipes pédagogiques. Cependant, depuis 2021, la présidente d'une l'Amicale Laïque locale est entrée au conseil d'administration de la Coopérative IDEAL et siège dans la commission d'animation territoriale (catégorie "citoyen" sur le tableau de gouvernance croisée). On observe d'ailleurs à partir de 2022 le développement d'un guide pédagogique et d'une offre de service à destination des scolaires par trois membres du noyau dur (animation, sensibilisation, visite) dans la philosophie de l'éducation populaire. Une intégration qui reste à la marge, notamment d'un point de vue de l'équilibre économique du PTCE, mais qui tend à s'ouvrir via le poste d'animation territoriale.

Aussi, si des liens forts caractérisent les rapports entre les membres du PTCE et son"super noyau", l'exploitation des liens faibles (Granovetter, 1973) comme levier de développement des coopérations semble être une voie d'exploration pour les acteurs. En effet, dans l'ouverture vers les scolaires actuellement en émergence, nous voyons que la cooptation par

un administrateur permet de mobiliser voire raviver des liens faibles entre des acteurs aux intérêts convergents mais de cultures différentes (entreprise et établissement scolaires ici). Cette analyse rejoint l'affirmation de Demoustier et Itçaïna (p. 86, 2018) "*les liens forts permettent la consolidation au risque de la fermeture, alors que les liens faibles sont favorables à l'ouverture et à l'innovation mais sont fragiles. La combinaison des deux est la plus favorable ; ainsi les liens au sein du PTCE peuvent être considérés comme "forts" entre les membres, mais l'accès de chacun au réseau des autres ouvrent de nouveaux "liens faibles" très riches*".

Conclusion

Nous l'avons vu, la gouvernance du PTCE NOLA revêt une forme adhocratique, en s'appuyant essentiellement sur deux fondements. D'une part, la commission d'animation de la Coopérative IDEAL, structure pivot qui "abrite" le PTCE. D'autre part, elle s'appuie sur les croisements de gouvernance et de dirigeance des partie-prenantes entre membres du noyau dur mais surtout en fonction des rôles de chacun au sein des outils structurants des coopérations que sont les tiers-lieux.

Ainsi avons-nous proposé que ces tiers-lieux, véritables opérateurs territoriaux (Glémain et Billaudeau, 2022), soient l'espace territorialisé où se jouent et s'exercent les coopérations du PTCE. Au moyen de l'étude des liens dans les écosystèmes d'acteurs des trois tiers-lieux du PTCE NOLA, nous avons observé une diversité de jeux coopératifs et non-coopératifs façonnant l'histoire et la pérennité du PTCE lui-même. En outre, il s'appuie sur les gouvernances d'organisations institutionnalisées, une gouvernance partenariale entre acteurs relativement bien définie (au moyen d'outils tels que la commission d'animation, CODIR, comités de pilotage, conventions de coopération) et des relations interpersonnelles fortes permettant d'assurer la permanence des participations croisée.

Le ciment coopératif qui a façonné l'histoire du PTCE NOLA est composé de facteurs complémentaires. En effet, le temps a vu les besoins de mutualisation de structures de l'IAE prendre la forme d'une coopération de plus en plus communautaire en partageant une vision stratégique commune entre des membres diversifiés. Malgré les crises, la densité et la solidité des liens et des croisements de gouvernance n'a cessé de s'accroître et a semble-t-il joué un rôle majeur dans la résilience du collectif.

Cependant, nous avons constaté que ces crises, et les intérêts divergents des partie-prenantes, ont mené à des zones de frottement et une distanciation préjudiciable pour la poursuite de l'objectif de transition sociétale pourtant partagé du territoire. Aussi, le rôle des acteurs, et au-delà, le rôle des individus, notamment dans la transmission de leur culture de coopération, voire même du "réflexe coopératif" est un enjeu d'avenir dans la pérennisation du PTCE NOLA.

En effet, après 7 ans d'existence, résilience semble aller de pair avec l'ouverture au territoire et à ses acteurs disponibles pour mener le combat d'une transition sociétale nécessaire. En 2015, L. Fraisse observait que les PTCE avaient une forte tendance à formaliser leur gouvernance à travers une structuration juridique (70% en avait une en 2013 et 90% en 2016). NOLA et sa structure adhocratique font alors figure d'exception dans le paysage français des PTCE. Si notre discussion propose une interprétation plutôt positive de cette "résistance à l'institutionnalisation du PTCE" comme une source potentielle d'innovation sociale, nous n'en restons pas moins vigilants quant à l'avenir du PTCE où les collectivités demeurent en marge.

C'est pourquoi l'approche par la recherche proposant d'envisager les PTCE comme l'élément d'une prospective territoriale nous interpelle. En effet, l'approche par le territoire interroge ses parties prenantes dans leur (r)apports à celui-ci (Glémain, 2020). Selon cet auteur, "*cet "environnement territorial", support d'une certaine prospective en ESS, mobilise les outils de relations stratégiques et systémiques aux administrations publiques locales, à la population locale, et, aux mécanismes de production et de redistribution des richesses créées par les marchés locaux. Cet environnement qui les caractérise, les entreprises sociales*

l'entreprennent autant qu'elles l'instrumentalisent" (p.65, 2020). L'un des principaux enjeux d'avenir pour le PTCE NOLA ne pourrait-il pas donc résider dans sa capacité à se reconnaître d'une forme de prospective territoriale et à ce titre, de se questionner collectivement autour de sa stratégie de consolidation, en dialogue avec toutes les partie-prenantes ?

Bibliographie

Altintas, G., Kustosz, I. (2018). Capacités entrepreneuriales : des organisations aux territoires. Paris, éditions ems-Management & Société.

Bertoux, P., et al., (2001). L'analyse des systèmes d'acteurs : Cahier n°1 : Diagnostics de territoire et systèmes d'acteurs, Rapport de recherche, CERTU, p. 104 Binmore, K., Bismans, F., & Damaso, E. (1999). Jeux et théorie des jeux (Management). Bruxelles Paris: De Boeck université.

Cohen, J-C. (2001). "Analyser les jeux d'acteurs dans les démarches territoriales : Une technique simple d'échange et de représentation des informations: la méthode MACTOR", dans L'analyse des systèmes d'acteurs : Cahier n°1, CERTU, p. 80-103

Cornus, S. (2014). "Les rôles des collectivités locales dans les dynamiques de PTCE", "Repères", RTES.

Dameron, S., (2005). "La dualité du travail coopératif.", Revue française de gestion, vol. 31, n°158, p. 105-120

Defalvard, H. et Fontaine, G. (2018). « Construire les PTCE comme des communs sociaux : quel rôle pour les pouvoirs publics ? », RECMA, n°349, p.56-70

Demoustier, D. et Itçaïna, X. (2018). "Faire territoire par la coopération, l'expérience du pôle territorial de coopération économique Sud Aquitaine", La librairie des territoires, Sarrant, p. 150

Fraisse, L. (2015). "Caractériser les pôles territoriaux de coopération économique, premiers résultats", disponible sur le site du Labo de l'ESS.

Fraisse, L., et Gianfaldoni, P. (2017). "Le pôle territorial de coopération économique (PTCE), une forme innovante de coopération territoriale de l'ESS ?". Revue internationale de l'économie sociale: Recma, vol 343, p. 19.

Glémain, P. (2020). L'entreprise sociale et son (r)apport au territoire : l'apport de la géographie humaniste à la théorie de l'Acteur-Réseau. Annales de géographie, 731, 62-82. https://doi.org/10.3917/ag.731.0062

Glémain, P. & Billaudeau, V. (2022). Les tiers-lieux de transition sociétale en région ouest de la France : penser un « transitio-mètre » pour comprendre leurs effets transitionnels au niveau local. Norois, 264-265, 139-155. https://doi.org/10.4000/norois.12917

Gianfaldoni, P. (2016). "Le pôle territorial de coopération économique : Une forme originale de polarisation en économie sociale et solidaire ?", Dans : Formes et fondements de la créativité dans l'Economie Sociale et Solidaire, Combes-Joret M. Et Lethielleux L. (coord.), Éditions et Presses universitaires de Reims, p. 185-197

Gianfaldoni, P. (2017). Le PTCE comme forme spécifique de polarisation : quels principes novateurs de structuration et de gouvernance ?. RECMA, 343, 40-56. https://doi.org/10.7202/1038779ar

Granovetter, M. (1973). "The Strength of Weak Ties". American Journal of Sociology, vol 78, n°6, p. 1360- 1380

Haeringer, G. (2003). 3Sur la coopération dans les jeux non-coopératifs". Revue d'économie industrielle, vol 103, p. 175-190

LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1), NOR : ERNX1315311L

Saniossian, J. (2020). Le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes. Le cas des pôlte territoriaux de coopération économique (PTCE), Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille.

Urasadettan, J. Glémain, P., Amintas, A. (2018). “Liens entre culture organisationnelle et type de coopération. Le cas d’Emmaüs international”, Revue Française de Gestion, n°271, mars, pp.29-45

Solal, P. (2017). Théorie des jeux coopératifs : applications en sciences économiques et politiques Introduction. Revue d'économie politique, 127, 455-465. https://doi.org/10.3917/redp.274.0455

Annexe 2 - Article 1 soumis à publication : Comprendre et analyser les pratiques de coopérations à l'œuvre dans un Pôle Territorial de Coopération Économique

Comprendre et analyser les pratiques de coopérations à l'œuvre dans un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE). Le cas du PTCE Nord Ouest de la Loire-Atlantique (PTCE NOLA)

Noémie Mouret[32], Pascal Glémain[33]

Résumé :

Figure de proue de l'Économie Sociale et Solidaire, les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) suscitent, à l'aune d'une troisième relance institutionnelle, un intérêt grandissant pour les acteurs publics, la recherche et les citoyens. A la croisée des regards entre approches théoriques de la coopération mobilisées en ESS et d'observation participante au PTCE NOLA (Nord-Ouest Loire-Atlantique), cet article entend présenter une première approche du modèle de coopération territorialisée d'un PTCE « ancien ». Ce dernier apparaît comme un individu collectif capable d'établir des liens, des ponts entre les environnements social, économique, politique et culturel, locaux. En d'autres termes, la pratique d'une coopération communautaire à l'œuvre dans le PTCE NOLA semble s'être construite à travers le temps et résulte de la résilience d'un individu collectif résolument tourné vers un modèle de développement territorial soutenable. Ainsi apparaît-il comme un modèle de coopération territoriale à la vision entrepreneuriale politique, qui s'appuie sur des opérateurs structurants de transition, tels que : les associations et les tiers-lieux.

Mots Clés : PTCE, coopération, individu collectif, développement territorial.

Abstract : *The french « Pôles Territoriaux de Coopération Economique » PTCE) known as an exemple of clusters of social and ecological innovation, are the flagship of the Social Economy. They are arousing growing interest among public players, researchers and citizens alike, in the wake of a third institutional relaunch. This article presents an initial approach to the territorialized cooperation model of a long-standing PTCE, combining theoretical approaches to cooperation used in the social economy sector along with a participatory observation currently underway at the PTCE NOLA (northwestern Loire-Atlantique). The latter appears as a collective individual which is be able to establish links and bridges between local social, economic, political and cultural environments. In other words, the practice of community cooperation at work in the NOLA PTCE seems to have been built up over time, and is the result of the resilience of a collective individual resolutely focused on a territorial sustainable development model. It thus appears to be a model of territorial cooperation with a politically entrepreneurship vision, based on structuring transitional operators such as third places and not-for-profit organisations.*

Key words : PTCE, coopération, collective individual, territorial development.

[32] Doctorante en Contrat CIFRE, chercheuse à ESO-UMR 6590 CNRS, Université Rennes 2. noemie.mouret@gmail.com

[33] Maître de conférences-HDR en Management des Organisations d'ESS, Université Rennes 2, UFR Sciences Sociales-AES, chercheur permanent à ESO-UMR 6590 CNRS et directeur de la thèse, pascal.glemain@univ-rennes2.fr

Introduction.

A l'ère de la multiplication des tiers-lieux, il semble que l'on en ait oublié la place et l'importance des Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE). Il est vrai que les « Third-places » ont été introduits plus tôt dans la littérature en sciences humaines et sociales par les travaux d'Oldenburg (1991, 2002). Pour autant, en France, la loi du 31 juillet 2014 en sont article 9, reconnaît les PTCE :

« *Les pôles territoriaux de coopération économique, PTCE, sont constitués par le regroupement sur un même territoire :*

- d'entreprises de l'économie sociale et solidaire,

- de collectivités territoriales et de leurs groupements,

- de centres de recherche,

- d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche,

- d'organismes de formation,

- de toute autre personne physique ou morale.

L'objectif est de 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 ».

A l'issue de trois vagues de financements publics : 2013, 2015 et 2021, l'Etat entend poursuivre son soutien aux PTCE qui fêterons en 2023, pour certains, leurs 10 ans d'existence. Ils sont, selon le Conseil Supérieur de l'ESS (2023)[34], 203 à l'échelle du pays. Le rapport de ce dernier précise que : «*Un PTCE ne se définit pas par l'activité d'une seule structure, mais par les croisements d'intérêts et projets communs développés pour répondre à des besoins territoriaux précis. Il nous semble important de préciser qu'un PTCE se constitue d'un ensemble de structures qui développent des coopérations inter-membres et des mutualisations diverses pour construire une stratégie de développement économique territorial* ». En d'autres termes, les pratiques coopératives ou les jeux coopératifs des ou entre acteurs au coeur du modèle des PTCE et au service du développement durable local. Qu'en est-il ? Comment se définissent et se structurent ces pratiques coopératives ou ces jeux entre acteurs locaux ? S'il existe beaucoup de PTCE en régions Nouvelle Aquitaine et Île-de-France relativement aux Grand Ouest (Bretagne-Pays de la Loire-Normandie), est-ce parce que la coopération par pôles sur ces territoires est différente et ce, à quels titres le serait-elle ?

Dès lors, nous pouvons nous interroger ainsi : *En quoi la coopération au sein d'un PTCE consiste-t-elle ?*

Dans le cadre d'une démarche compréhensive de la coopération au sein d'une organisation multi-parties prenantes, nous tentons d'abord d'appréhender les pratiques et les modèles de la coopération au moyen d'une première revue de la littérature (partie 1). Puis, à l'aide d'une

[34] Conseil Supérieur de l'ESS, « Politique de soutien au PTCE. État des lieux », 27 mars 2023.

étude de cas, celle du PTCE Nord-Ouest de la Loire-Atlantique (PTCE NOLA), nous présenterons une première approche du modèle de coopération territorialisée (partie 2).

1 . Les pratiques et les jeux de coopération au sein des organisations d'ESS : quels enseignements en sciences humaines et sociales ?

Il est important de faire appel à l'histoire pour comprendre les faits, les notions et les concepts contemporains. Il en va de celui de « coopération ». Ainsi, Lasserre (1959, p.9) considère que, la coopération : « *c'est l'affirmation de la solidarité, autre valeur morale essentielle, avec le devoir d'observer la discipline nécessaire à toute action collective, de ne rien faire contre l'unité, de pratiquer l'entraide ».* Qu'il s'agisse du mouvement ouvrier ou bien du mouvement agricole, ces pratiques coopératives et ces jeux de coopération ont permis non seulement de caractériser leur groupe social mais, également, de formaliser leur communauté de pratique au niveau local. La coopération – *cum-operare* ou « faire ensemble » - établit le lien entre les personnes – ouvriers ou paysans – et la terre où ils habitent et/ou qu'ils cultivent. Dans l'absolu, Charles Gide, à la fin du XIXème et début du XXème siècles, voit dans la coopération cette alternative au capitalisme qui prolétarise, en retirant aux ouvriers et aux paysans la propriété des moyens de productions et leur philosophie associationniste (Clerc, 2013). D'ailleurs, toujours selon Lasserre (1959, p.14) : « *la morale coopérative, c'est à la fois le self-help, la dignité et la fierté de se libérer par son propre effort, et la solidarité : chacun pour tous et tous pour chacun ».* Cette « morale » du chacun pour tous et tous pour chacun s'entend dans le cadre de mouvements humains qu'ils soient ouvriers ou paysans, voire d'habitants ou d'artisans. Pour autant, qu'en est-il lorsqu'il s'agit d'organisations, donc d'actants non-humains, coopérant en « pôles » ?

Les travaux doctoraux de Metereau (2016) sur le coopérativisme agricole au Nicaragua semblent pertinents à mobiliser ici. En effet, le coopérativisme agricole au Nicaragua a permis non seulement de répondre aux attentes sociales des territoires ruraux, tout en résistant à la force du marché qui tend vers une internationalisation croissante de leurs productions dans leur destination aux dépends du bien-être humain. Les coopératives au Nicaragua sont des espaces méso-critiques des formes de régulation marchéisée qui caractérisent l'économie néo-classique. Les paysans et ouvriers-paysans s'organisent ensemble en milieu rural, de manière coopérative et solidaire, afin de lutter contre la montée des vulnérabilités locales (fragilités et précarités), et, pour sécuriser les moyens d'existence chacun pour tous et tous pour chacun. Le Mouvement Coopératif Paysan participe ainsi à la construction d'un patrimoine collectif : en développant les capacités locales d'auto-organisation, en participant au développement de savoir-faire techniques et spécifiques, et, en envisageant la mutation agroécologique solidaire nécessaire dans l'intérêt de chacun pour tous et de tous pour chacun. Bien sûr la coopération ne doit pas être réduite au secteur agricole mais, son organisation territorialisée, en l'occurrence, peut nous aider à comprendre ce qu'il est de ces « pôles » - actants non humains - en termes de développement.

Ce n'est pas aux géographes que nous devons la théorie des pôles, mais bien à Perroux (Aydalot 1985, p.127). Cet auteur est à l'origine de la théorie des pôles de croissance ou de développement. Selon lui : « *le pôle est, dans une certaine mesure, à la fois un ensemble d'industries liées et hiérarchisées et le lieu de concentration de ces activités. Comme théorie du développement, le pôle est un mécanisme inducteur de croissance ; comme théorie spatiale, le pôle explique la concentration spatiale de la croissance. Un problème demeure : un pôle est-il un simple centre d'attraction des activités, vidant certains espaces de leurs activités pour les concentrer autour des unités motrices ? »* Aydalot (1985, p.130).

Mais, cette approche ne semble pas correspondre à la coopération qui n'est pas compétitivité, ni à la croissance qui n'est pas développement.

En effet, un pôle territorial de coopération économique vise à faire ensemble au service d'un développement économique local, soutenable à la fois en termes d'emplois, de tissu productif local et de cohésion sociale, dans une perspective de développement durable. En effet, il semble qu'il faille sortir du phénomène d'économisation - voire d'économicisme selon nous - des PTCE constaté par Fraisse (2015) puis repris par Defalvard et Fontaine (2018), dans leur analyse des appels à projets ministériels : " *Le deuxième appel à projet interministériel, en 2015, se base logiquement sur la définition de la loi et concrétise donc un glissement vers une logique gestionnaire qui éloigne les PTCE de leur potentiel de transformation sociale et de délibération (Matray et Poisat, 2015) mais également de leur finalité de développement local durable*". Le développement territorial local possède trois grandes caractéristiques : sa dynamique d'auto-organisation d'acteurs en vue de résoudre un problème commun ; sa dynamique observée ancrée dans un espace géographique donne, et, le territoire lui-même qui est directement lié au problème à résoudre qui en constitue la raison d'être (Landel & Pecqueur, 2016). **Dès lors, de quel(s) modèle(s) de coopération dépendent les PTCE au service de ce développement soutenable territorial à l'échelle locale ?**

Théoriquement, il existe deux manières d'appréhender la coopération (Durkheim, 1930; Dameron, 2004). Soit, la coopération est complémentaire, c'est-à-dire qu'elle obéit à une logique opportuniste, reposant sur l'arbitrage entre gains et pertes retirés par les individus de la poursuite de la coopération (Urasadettan *et al*, 2018). Dans ce cas, la coexistence des acteurs peut conduire à des collaborations possibles. Soit la coopération est communautaire car elle s'appuie sur trois axes : la convergence des intérêts individuels, une interdépendance des membres dans le travail et des liens forts (Granovetter, 1973) au sein du groupe. Alors, elle fait "société" et conduit à un véritable "faire ensemble". Mais, les organisations bien qu'elles soient humaines ne dépendant pas de décision individuelle mais d'un agir intentionnel et collectif. En effet, « *contrairement aux idées intuitives et pragmatiques du développement local, un fort degré de cohésion sociale n'est pas suffisant pour enclencher une dynamique de développement territorial durable* » (Angeon *et al*, 2006), il faut aussi des organisations qui les portent, les défendent, et qui les animent : des « individus collectifs », en quelque sorte. Nous retenons ici le terme d'« individu collectif » comme "*un ensemble de personnes physiques et/ou morales, organisé ou non, disposant ou non de la personnalité morale, et susceptible d'agir - directement ou indirectement- sur les variables d'état d'un système*" (Cohen, 2001, p.82) et d'un territoire.

Selon la philosophie de la logique, il est également possible de désigner par « *« individu », tout ce qui est susceptible d'une individuation, c'est-à-dire d'une différenciation donnant lieu à un dénombrement. Par conséquent, on a des individus partout où, dans un genre de choses donné, on peut dénombrer, dire s'il y a un ou plusieurs échantillons du genre considéré. Nous pouvons donc individuer non seulement les personnes, les bêtes ou les choses (c'est-à-dire des êtres classiquement rangés dans la catégorie de la substance), mais aussi des êtres tels que les actions ou les relations* » (Descombes 2001, p.306). Le développement territorial local, qui justifie de « T » des PTCE, devient alors un processus ou une démarche, qui repose sur la « *capacité des acteurs situés sur un territoire à en maîtriser les évolutions à venir* » (Deffontaines *et al*, 2001) et à faire de cet « individu collectif » un modèle de coopération entre plusieurs organisations. Fraisse (2015) apporte évoque la « coopération technique » qui permet la mise en commun des ressources techniques et des compétences pour réaliser des projets communs, en tirant profit des savoir-faire et des connaissances de chaque acteur.

Mais le modèle de coopération communautaire des PTCE va plus loin en en faisant un "génie des lieux", selon la formule de Pecqueur, c'est-à-dire : un individu collectif capable d'établir des liens, des ponts entre les environnements social, économique, politique et culturel. En d'autres termes, en nous référant à la thèse de Saniossian (2020), les PTCE sont des méta-organisations multi-parties prenantes au service d'un modèle de coopération territoriale. Ces "*systèmes de polarisation stratégique*" consistent à regrouper divers acteurs économiques à travers l'échange et la production pour développer le territoire (Gianfaldoni, 2016), à différencier selon qu'ils soient en milieu péri-urbain ou en milieu rural.

En effet, comme le constate Gianfaldoni (2017) : "*La polarisation de partenaires autour d'un projet productif local à vocation économique et sociale génère des propriétés spécifiques du mode de gouvernance des PTCE. Les trois marqueurs du partenariat, de la mixité d'action mais aussi de la territorialisation, par l'usage concerté de ressources et d'actifs indissociables d'un territoire, qui impactent la gouvernance institutionnelle des pôles*". Les jeux de coopération selon le territoire des individus collectifs que sont les PTCE sont à préciser.

La théorie des jeux s'intéresse aux coopérations en situation de concurrence et son application dans l'étude des réseaux et de la coalition est rare (Haeringer, 2003). A notre connaissance, elle n'a pas été utilisée dans le champ de l'ESS car, la coopération serait inscrite dans l'ADN de ses organisations. Mais, dans le cadre du PTCE, ses éléments structurants ne sont pas tous issus de l'ESS et les pratiques coopératives peuvent être abordées comme des meilleurs réponses aux décisions des autres dans le cadre d'une forte interaction stratégique, cela fait écho en outre la théorie « *donnant-donnant* » développée par Axelrod (1984) lorsque les situations de coopération se répètent dans le temps. Les décisions des uns ont des conséquences sur celles des autres, ce qui suppose dans le cadre d'un jeu coopératif que la décision relève de l'individu collectif et non de chacune de ses parties constituantes, tout en maintenant un système de démocratie radicale « une organisation = une voix ». "*La différence essentielle entre* (les) *deux branches de la théorie des jeux est que le point de vue non-coopératif fait l'hypothèse que le pouvoir de décision est détenu par les agents de façon privée tandis que le point de vue coopératif retient l'hypothèse que le pouvoir de décision est remis à la collectivité une fois l'accord signé*" (Solal, 2017).

Ainsi, le PTCE du Pays d'Ancenis – COTESS – est un exemple d'échec des pratiques coopératives à l'échelle du territoire car, les entreprises coopératives et commerciales n'ont pas été en mesure avec les élus et la population locale, de consolider son modèle de coopération communautaire au service du développement territorial local et de faire décision collective. Il a disparu à l'issue de ses trois années de fonctionnement même si, depuis lors d'autres individus collectifs sont apparus, tels que : Cultivons les Cailloux, un tiers-lieu péri-urbain. Qu'en est-il du PTCE NOLA qui repose sur des coopérations très anciennes au niveau local et ce, bien avant sa reconnaissance en 2015 par la Région Pays de Loire, d'une organisation d'ESS capable de faire du développement durable local ?

2 . Le PTCE NOLA : une histoire de coopération(s) et de gouvernance partagée au service du territoire rural.

Méthodologie de l'étude de cas : observation participante

Notre étude de cas est fondée sur l'analyse d'un PTCE reconnu régionalement depuis 2014. A l'aide des différentes typologies de coopérations observées dans la littérature en science et économique et sociale et en gestion (Dameron, 2005 ; Fraisse, 2017, Urasadetthan, 2018), nous proposons une première étude exploratoire permettant de rendre compte des mode de coopération à l'œuvre dans l'histoire du PTCE NOLA. Selon la démarche narrative (Dumez et Jeunemaître, 2005), nous avons assemblé des éléments empiriques hétérogènes pour décrire « *l'état des connaissances des acteurs au moment où ils agissent* » (ibidem, p. 996).

Nous faisons donc le choix méthodologique d'une observation participante car elle présente de nombreux avantages pour mener notre étude de cas. En effet, elle implique une immersion totale du chercheur dans le terrain afin d'en capter les subtilités. Ors, les chercheurs associés à l'écriture de ce papier sont profondément impliqués auprès des acteurs observés. L'un, chercheur sénior, a réalisé plusieurs travaux de recherche en collaboration où en co-construction avec un ou plusieurs membres du PTCE depuis les années 2010. L'autre, doctorante en sciences de gestion, réalise ses travaux dans le cadre d'une convention CIFRE avec un membre fondateur du PTCE NOLA, la Coopérative IDEAL à partir de 2022. Cet article s'incrit dans les travaux de thèse en cours.

C'est dans ce contexte d'une grande proximité acteurs-chercheur, que l'observation participante permet de collecter des données au plus près de la réalité des sujets observés et d'accéder avec la plus grande proximité possible aux signaux faible nécessaire à l'analyse que nous souhaitons porter sur les mécanismes de coopération (Soulé, 2007). En situation d'extériorité, il nous serait difficile de décrypter les jeux à l'œuvre dans des liens qui durent parfois depuis plus de 30ans. Nous faisons le choix d'une participation ouverte et notons donc deux points de vigilance. D'une part la complexe distanciation sociale entre le sujet et le chercheur qui prend un risque de subjectivation. D'autre part, le chercheur qui « annonce la couleur » prend le risque de voir les comportements des sujets se modifier légèrement du fait que les sujets se savent observés.

Une observation participante de 14 mois (janvier 2022 à mars 2023) au cours de laquelle une série de 8 entretiens avec les directeurs des structures membres du noyau dur du PTCE a été menée. Une cartographie des parties-prenantes du PTCE a été conçue collectivement avec ce même noyau dur. Nous avons également participé à toutes les réunions et groupes de travail concernant de près ou de loin au PTCE et à la vie de la coopérative (commission animation, CODIR, CA, Comité de pilotage, réunions stratégique). Nous avons également pu constituer un corpus important de documents internes et comptes rendus de réunion. Nous nous fonderons sur ces données pour proposer une première étude exploratoire des modes de coopération à l'œuvre dans le PTCE NOLA témoin de la construction des pratiques coopératives d'un PTCE ancien.

Dans un contexte industriel compliqué sur le bassin d'emplois nazairien entre la Chantiers Navals et AIRBUS, les associations de solidarité sociale et d'insertion se sont développées depuis les années 1990. C'est ainsi qu'apparaissent Accès et Réagis (Association Intermédiaire et Atelier et Chantier d'Insertion), AIRE, Inseretz, PACTE, La Passerelle et Arcade sur ce territoire. En 1994, Acces et Reagis (qui fusionnerons en 1998), Pacte, Passerelle, Arcade et deux personnes physiques, créaient la Coopérative IDEAL pour « Insertion, Développement Économique et Animation Locale » sur le modèle des Coopératives d'Usage du Matériel Agricole présent sur leur territoire rural, répondant à une double impulsion. D'une part le besoin de créer ensemble une organisation de mutualisation de services, d'autre part pour répondre à une mobilisation citoyenne de préservation d'un patrimoine local, le Domaine de la Ducherais à Campbon. A l'aube des années 2000, Acces-Reagis, Inseretz et AIRE créaient ARIA, structure informelle dédiée à la mutualisation de l'ingénierie de formation sur le modèle d'une banque de travail (prêt d'heures de travail entre

paysans). C'est à ce moment qu'INseretz et AIRE intègrent la Coopérative IDEAL, tandis que d'autres associations fondatrices s'écartent de la coopérative. Acces-Reagis emploie alors une personne à temps plein pour assurer la gestion des activités d'ARIA. Ce poste sera ensuite pris en charge par la coopérative IDEAL et engendrera l'Organisme de Formation IDEAL. L'insertion étant portée par les trois structures fondatrices de ce premier individu collectif, elles décident en 2019 de la faire évoluer en devenant la coopérative « Initiatives, Développement Économique et Animation Locale ». Nous constatons d'ores et déjà des pratiques de coopérations traduites par du « faire ensemble » non seulement au service de l'insertion par l'économique mais également, par le portage d'initiatives au service du territoire et de son développement durable local.

Actuellement, la Coopérative IDEAL emploie 16 personnes (14 ETP), compte plus de 154 sociétaires dont 25 utilisateurs de services de gestion et de formation. Elle porte également une activité d'animation territoriale : développement local, sensibilisation, communication, recherche et développement. En 2013, la Coop IDEAL participe au diagnostic de l'ESS, initié par la Chambre régionale de l'ESS des Pays de la Loire (CRESS-PDL). Cette même année, Accès-Réagis répond au premier appel à projet national PTCE mais échoue. L'année suivante, la Coop IDEAL et Accès-Réagis déposent, ensemble, le projet du PTCE Nord-Ouest de la Loire-Atlantique (PTCE NOLA) sur l'appel à projet régional PTCE, cette fois-ci. Le PTCE NOLA, abrité par la Coopérative IDEAL est alors reconnu régionalement en 2015.

Le modèle de gouvernance originel du modèle de coopération communautaire peut être observé par la participation des acteurs aux décisions de l'individu collectif qu'est le PTCE NOLA. Il repose sur un comité de pilotage animé par un post mutualisé d'animation (0,5 ETP) entre Accès-Réagis et la Coop IDEAL. 54 acteurs locaux sont impliqués dans la démarche. Nous observons une organisation de l'implication coopérative des membres décrite comme concentrique autour du couple fondateur Coop IDEAL – Accès-Réagis (fig.1).

Figure 1 : Tableau de répartition des acteurs du PTCE NOLA dans sa phase d'émergence.

Catégorie	Associations	Entreprises	Collectivités locales	Organismes de Recherche	Organismes de formation
2eme cercle	26	6	1	0	0
1er cercle	13	6	1	0	0
Noyau	1	1	0	0	0

Source : construction par les auteurs d'après le plan d'action 2016-2018 (Coop IDEAL, 2015) et inspirée de la typologique de Fraisse et Gianfaldoni (2017).

Dans sa phase de développement, les archives de la Coop IDEAL témoignent de la présence de 43 acteurs impliqués dans la dynamique du PTCE. Nous remarquons néanmoins d'importants changements dans la composition et l'intégration de certains acteurs dans ces documents ("Plan d'action 2019-2020" Coop IDEAL, 2018). En effet, l'intégration des citoyens (habitants ou bénévoles) et des EPCI comme relais et soutien des projets portés par les filières du PTCE apparaît comme une marque de reconnaissance de ces acteurs du territoire de la part du comité de pilotage. De même, nous constatons une hausse importante de l'implication des entreprises ESS et non-ESS, notamment à travers l'axe du réemploi (gestion solidaire des déchets). A l'inverse, une baisse considérable du nombre d'associations en lien avec la dynamique semble souligner un certain tournant « économique » pris par le PTCE dans sa phase de développement. On voit ainsi des entreprises telles qu'Airbus ou Yves Rocher citées comme parties-prenantes du PTCE NOLA (fig.2).

Figure 2 : Tableau de répartition des acteurs du PTCE NOLA dans sa phase de développement

Catégorie	Associations	Entreprises	Collectivités locales	Organismes de Recherche	Organismes de formation	Autres (citoyens)
2eme cercle	7	2	8	0	0	2
1er cercle	8	6	1	0	0	1
Noyau	5	2	0	0	0	1

Source : construction par les auteurs d'après le plan d'action 2019-2020 (Coop IDEAL, 2018).

Dans sa phase de consolidation, il apparaît qu'un nouveau souffle de mobilisation des acteurs associatifs du territoire se dessine. Cela s'explique notamment par l'apparition de l'organisme de formation porté par la Coop IDEAL, certifié Qualiopi en 2020, qui a remobilisé de nombreuses associations, de l'IAE notamment, autour de son projet coopératif. D'autre part, l'intégration d'une chercheuse en thèse Cifre a permis d'associer des parties-prenantes issues de la recherche au PTCE NOLA et de révéler des partenariats anciens, mais non spécifiés (Labo de l'ESS, intégration aux réseaux de l'ESS, relations aux collectivités territoriales, chercheur senior en management des organisations d'ESS), par exemple. Toutefois, les entretiens menés avec les directeur·ices des structures membres du noyau confirment ce mouvement d'apparition et de disparition d'acteurs au fil du temps et des projets. Le modèle de coopération communautaire n'est pas stable et surtout se caractérise par son ouverture, non discriminante, aux acteurs du territoire selon leurs envies de s'impliquer à tel ou tel moment. Ainsi, durant cette phase de consolidation, de nouveaux acteurs ont rejoint l'individu collectif PTCE NOLA : les conseils de développement (régulièrement membres de comités de pilotage sur des projets), les scolaires (bénéficiaire et pourvoyeurs d'animations en lien avec les activités du PTCE : réemploi et alimentation durable), mais également un établissement public de crédit et d'aide sociale : le Crédit Municipal de Nantes-Angers-Tours-Rennes, dont le siège est à Nantes. Il vient (fig.3) :

Figure 3 : Tableau de répartition des acteurs du PTCE NOLA dans sa phase de consolidation

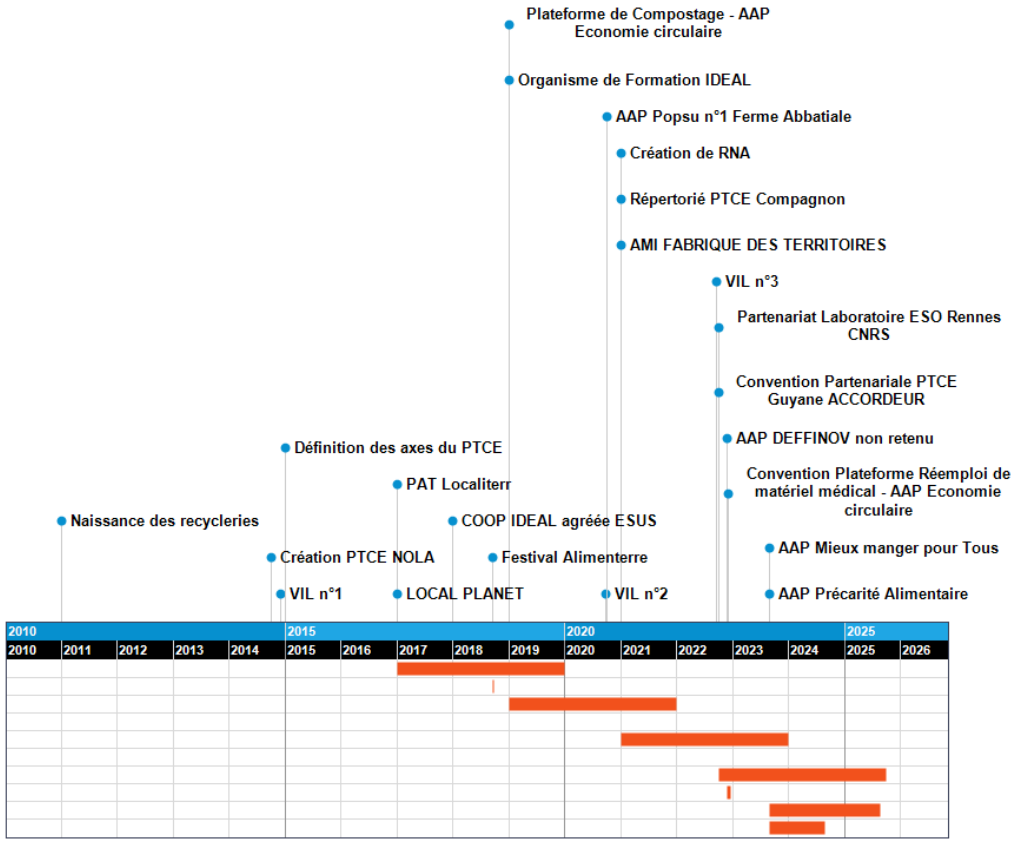
Catégorie	Associations	Entreprises	Collectivités locales	Organismes de Recherche	Organismes de formation	Autres (citoyens + CMN)
2eme cercle	26	2	5	0	0	1
1er cercle	6	1	8	2	0	6
Noyau	6	2	0	0	1	1

Source : construction par les auteurs, 2023.

Nous observons ici les mouvements structurant de la dynamique de coopération au sein du PTCE NOLA. En effet, nous y trouvons une organisation concentrique de la mobilisation des parties prenantes autour du noyau dur des fondateurs, acteurs historiques du territoire et de son modèle de développement local. Celui-ci a triplé de volume en 7 ans, et semble être passé d'un "couple pilote" à une "commission d'animation" formalisée, abritée par la gouvernance de la Coop IDEAL. Mais, comment ce jeu de coopération communautaire territorialisé s'est-il structuré dans le temps ?

Afin de mettre en perspective l'évolution des parties prenantes engagées dans le PTCE NOLA, nous avons choisi de retracer l'histoire des projets coopératifs menés de 2011 à 2023 dans le cadre des activités du pôle, dans le cadre d'une recherche documentaire et d'entretiens exploratoires auprès des directeurs des structures membres du noyau du PTCE. Nous avons abouti à la frise chronologique ci-après (fig.1) :

Figure 1 : Frise chronologique des projets coopératifs du PTCE NOLA (autoproduction, 2023)



Source : construction par les auteurs.

De 2011 à 2016, la phase d'émergence semble centrée autour de projets menés à l'échelle locale et essentiellement concentrés sur la création du PTCE NOLA lui-même :

- Premier Village des Initiatives Locales (VIL) : festival organisé par Accès-Réagis, la Coop IDEAL, les trois conseils de développement Blain, Estuaire et Sillon et Pontchâteau Saint Gildas et la CRESS Pays de Loire, et soutenu par les collectivités locales (Mairie de Campbon, Communauté de Commune Estuaire et Sillon, Région Pays de Loire et Département Loire-Atlantique). Son but était d'exposer les initiatives sociales et solidaires portées localement au grand public à travers un évènement convivial, porteur de débat (une demi-journée). L'occasion fut d'une mise en valeur des partie-prenantes et du renforcement des liens entre acteurs du tissu associatif et entrepreneurial local, et des habitants.
- Questionnement autour des "axes stratégiques" du PTCE, c'est-à-dire des filières et activités cohérentes avec les parties prenantes du noyau dur. C'est là que le comité de pilotage du PTCE (Accès-Réagis/Coop IDEAL) définit les deux axes : alimentation / agroécologie et réemploi / recyclage, en fonction des compétences déjà acquises sur le territoire.

De 2016 à 2019, la phase de développement a vu se développer des projets collectifs plus ambitieux, ainsi qu'une implication plus accrue des membres du PTCE dans les dispositifs de développement territoriaux, tels que : le Projet Alimentaire Territorial (PAT)[35]. 2016 marque notamment la naissance d'un projet entrepreneurial collectif ambitieux dans cet axe "Alimentation/agroécologie" : « Local Planet ». Porté par Accès-Réagis, ce projet de légumerie en Atelier et Chantier d'Insertion rassemble associations, producteurs locaux et collectivités. Malgré le lancement du projet, les difficultés de financement ont contraint à son abandon en 2017, provoquant une crise majeure pour l'un des membres du PTCE NOLA. La mise en redressement judiciaire de ce dernier a eu des répercussions au cœur des enjeux actuels du PTCE :

- Gestion de la dette sur dix ans : fragilisation des rapports aux financeurs, notamment les collectivités locales.
- Absence de communication et d'animation de 2017 à 2020 suite au licenciement économique de l'animatrice.
- Questionnement de la gouvernance et des modèles économiques de membres interdépendants du PTCE.

C'est dans ce contexte que la Coop IDEAL décide de s'affirmer, au-delà de son rôle de mutualisation de service, en entamant une transformation stratégique. Elle revoit ainsi sa gouvernance dans le cadre de l'obtention d'un agrément ESUS en 2018, et, est accompagnée par un cabinet d'expertise permettant d'expliciter ses liens avec ses sociétaires utilisateurs des services mutualisés et la répartition de leurs rôles dans sa gouvernance. C'est ainsi que la gouvernance tripartite de la coopérative (gestion/logistique, formation, animation territoriale) est née. Parallèlement, de nouvelles parties-prenantes du PTCE NOLA rejoignent Accès-Réagis et de la Coop IDEAL pour former son premier comité de pilotage, perçu comme un soutien du couple pilote à travers la crise par les directions de structures. De là, un nouvel évènement festif vient rassembler ce noyau dur élargi du PTCE (IDEAL, Biocoop Le Sillon Bio, Transmad, CADO et Accès-Réagis), le Festival Alimenterre, qui donnera lieu au VIL n°2 un an plus tard et à la structuration de la Commission Animation portée par la gouvernance d'IDEAL.

A l'analyse de ces phases, il semble que la solidarité des membres, la confiance et l'interdépendance forte (économique et sociale) des individus et des structures entre-elles ont permis de dépasser des situations dramatiques en consolidant la coopération communautaire au service du territoire. Cependant, malgré une certaine résilience, nous avons constaté une réduction significative des activités du PTCE en cette période de crise. Certaines archives en 2018 (comptes rendus de CA, en particulier) témoignent même d'une volonté d'abandonner l'appellation « PTCE », jugée "illisible, floue" par les acteurs eux-mêmes. Mais, il apparaît aussi que c'est au travers d'évènements festifs, rassembleurs, que le PTCE s'est consolidé. Le VIL est par exemple perçu comme un levier majeur des coopérations pour le PTCE NOLA au sens où il rassemble, localement, des acteurs qui n'étaient pas toujours en lien entre eux. Il les valorise localement auprès du public et des institutions. Il les légitime aussi dans leurs

[35] Porté par le Parc National de Brière (PNRB), le "Projet Alimentaire Territorial Presqu'île, Brière, Estuaires" fédère plusieurs acteurs concernés de près ou de loin par l'agriculture et l'alimentation, c'est-à-dire qui font partie du système alimentaire local. Il compte ainsi : PNRB; Chambre d'agriculture des Pays de la Loire; Groupement des Agriculteurs Bio de Loire-Atlantique; 3 communautés de communes; ACCES-REAGIS qui a été suppléé par IDEAL à partir de 2019; Carrefour Agroécologique de l'Ouest (membre du PTCE NOLA)

actions et les acculture à la coopération communautaire comme levier significatif pour leurs propres activités, les incitant ainsi à entrer dans un modèle de jeu coopératif.

Symbole de ces “petites victoires”, le VIL n°2 rassemble en 2020 près de 500 personnes alors que l’actualité est alors tournée vers la pandémie de la COVID 19. Il est le marqueur de l’entrée dans la **3e phase du PTCE NOLA : la consolidation**.

Fort d’avoir traversé la crise « Local Planet », en 2020, deux membres du PTCE se partagent la charge d’une embauche : un temps partagé d’animation locale et d'ingénierie agroécologique. Nous constatons alors la montée en puissance des animations et des projets collectifs du PTCE :

- Organisation du VIL n°2 et 3.
- Réponses à différents Appels à Projets régionaux et nationaux (Economie circulaire, Fabrique des Territoires, Popsu, Deffinov, Mieux Manger pour tous, Précarité Alimentaire…).
- Reconnaissance à l’échelle nationale du PTCE et de ses compétences soutenues par la CRESS-PDL et les réseaux de l’ESS (répertorié sur la carte des PTCE Compagnons, participation aux Comités Régionaux d’Animation…).
- Développement de la stratégie d’embauche en lien avec le départ d’une figure fondatrice du PTCE : animation, communication, R&D, gestion.

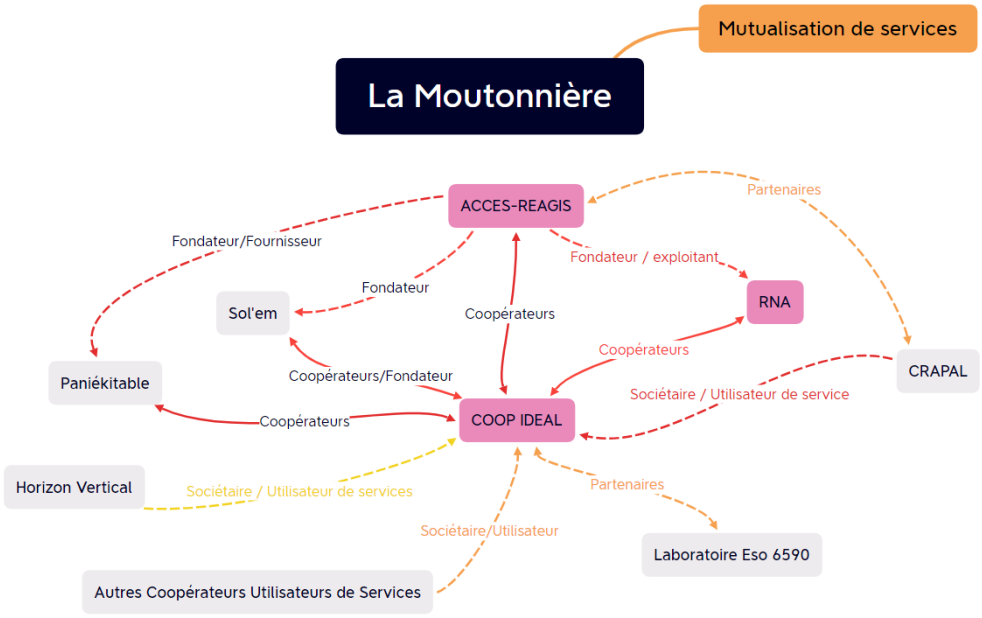
Le renforcement du modèle économique de la Coopérative IDEAL, l’obtention de l’agrément Entreprise Solidaire d’Utilité Sociale, la restructuration de sa gouvernance et le développement de son activité de formation à avec l’Organisme de Formation certifié Qualiopi en 2020, permet au PTCE NOLA d’être “abrité” par une structure pivot, au modèle économique solide. Les pratiques coopératives qui fondent la mutualisation des services renforcent son modèle de coopération communautaire au service du développement territorial local : l’échange d’informations, d’expériences, de connaissances et compétences spécifiques ; la mise en commun de locaux, d’équipements, d’outils et mutualisation d’une offre de service. Cette coopération fonctionnelle permet aux acteurs de concentrer leurs ressources sur leur cœur de métier, en externalisant des fonctions supports**.** La mutualisation des ressources et des compétences qui en est issue a pour avantage de faire des économies d'échelle et des gains de productivité à l’ensemble des coopérateurs utilisateurs de service.

Par conséquent, à l’analyse de ce PTCE NOLA, il semble que les liens coopératifs qui lient la Coopérative IDEAL à certains de ses sociétaires dépassent largement les considérations techniques et économiques avancées par certains chercheurs. En outre, dans l’approfondissement d’une coopération communautaire, au-delà de la gestion d’emplois partagés, la participation, voire la création partagée de projets communs, émergent des liens entre la Coopérative et ses sociétaires, voire avec les habitants et autres parties prenantes. En cela, il semble que les mécanismes d’une coopération communautaire s’exécutent, c’est-à-dire une forme de coopération qui favorise une approche participative et inclusive des membres d’un groupe capable de se déterminer comme tel, à l'instar des membres du noyau dur de l’individu collectif : le PTCE NOLA. D’ailleurs, ce “super noyau” du PTCE s’est institué en Unité Économique et Sociale (UES) depuis 2021.

Il nous semble possible de définir les membres d'un PTCE comme une communauté au sens où ils partagent une culture, un langage, des valeurs et des objectifs, communs. Cela est d'autant plus vrai au sein du noyau dur car au-delà, tous les membres du PTCE ne connaissent pas forcément entre eux. Selon Fraisse (2015), cette vision peut être précisée par la notion de coopération stratégique. En effet, il apparaît bien ici, qu'au-delà des acteurs et de leurs intérêts propres, une capacité singulière à rationaliser et mutualiser des fonctions stratégiques. C'est l'exemple du poste partagé entre la direction de la Coopérative IDEAL et la direction administrative et financière d'Accès-Réagis, ou encore la mutualisation d'un poste d'animation entre la Coopérative IDEAL et le CADO entre 2020 et 2022. Cette coopération stratégique permet de consolider les partenariats à long terme entre les différents acteurs pour réaliser des projets communs afin de développer des avantages concurrentiels et des bénéfices mutuels. Cela, au moyen du partage de compétences et ressources stratégiques et d'un partage des responsabilités et retombées financières des projets communs. La Coop IDEAL s'affirme comme la structure pivot, soit : "*une structure facilitant la coordination des membres*" (Demoustier et Itçaina 2018, p.17) au sein de l'individu collectif qu'est le PTCE NOLA.

Nous constatons donc une imbrication des différentes formes de coopération dans les liens qui unissent les partie-prenantes du noyau dur du PTCE NOLA. Ainsi, les rapports coopératifs des membres du noyau vers le premier ou deuxième cercle semblent davantage relever d'une coopération complémentaire, liée aux besoins et intérêts propres des acteurs. Tandis que les liens qui unissent les membres du noyau dur entre eux voient s'ajouter une coopération communautaire avec une interdépendance forte des membres et une vision stratégique commune. D'ailleurs, selon Itçaina et Demoustier (2018, p.16), "*le PTCE transforme les alternatives en écosystèmes*". Pour ce faire, nous avons mobilisé le sociogramme :

Figure 2 – le sociogramme de l'espace collaboratif La Moutonnière, siège de la Coop IDEAL



Source : construction par les auteurs

Nous distinguons les liens :

- de gouvernance (sociétariat, adhésion)
- mercantiles (clients/fournisseurs, financeurs, souscripteurs)
- de partenariats (ni adhérent, ni client, mais travaillant ensemble dans le cadre d'une convention de coopération ou non).

Nous observons que le rôle de la Coop IDEAL dépasse la simple coordination du modèle de coopération. La Moutonnière où elle est installée est sa propriété, et à ce titre, la majorité des autres membres de l'écosystème lui versent un loyer ou y consomment des services mutualisés. La nature des liens à cette organisation est alors à la fois partenariale, mercantile et de gouvernance. Ainsi, la force des liens observés est particulièrement élevée et semble davantage relever d'une forme de coopération communautaire et de gouvernance partagée.

Nous avons observé que le tissu des liens de gouvernance a eu tendance, au PTCE NOLA, à se renforcer sous le poids d'un autre facteur de coopération : les crises. En effet, en 2022, l'un des membres fondateurs du PTCE a traversé une crise de gouvernance majeure, dans le prolongement de l'onde de choc produite par la première crise du projet avorté de légumerie. Face au risque de déstabilisation de la structure et grâce à l'ensemble des liens coopératifs établis, les membres du noyau dur du PTCE ainsi que les salariés de ses membres se sont mobilisés dans une optique claire : la préservation des outils de travail et des pratiques coopératives. Ainsi, la présidente du Carrefour Agroécologique De l'Ouest (CADO), également présidente de la Coopérative IDEAL, le directeur de l'ONG Transmad, et l'animatrice territoriale salariée de la Coopérative IDEAL, sont entrés au bureau d'Accès-Réagis, dans le cadre de cette mobilisation. Aussi nous pouvons constater le renforcement de l'imbrication solidaire des gouvernances des structures fondatrices de l'individu collectif PTCE NOLA.

Michel Abhervé dès 2014 dans le cadre du RTES ne disait-il pas :*"La coopération suppose égalité entre ceux qui coopèrent. Or, dans la relation entre acteurs et collectivités, elle n'est pas évidente : par nature, la collectivité se sent supérieure. Si on veut que des actions de coopération se développent réellement entre égaux, il faut que la collectivité accepte de*

renoncer à ce sentiment de supériorité, et ce n'est pas simple" (Cornu, 2014). Cela fait également écho aux observations de Defalvard et Fontaine (2018, p.60) pour qui : "*les règles de gouvernance qu'ils [PTCE] construisent découlent de cette hétérogénéité et organisent des espaces de délibération permettant de faire converger les intérêts individuels vers un intérêt au minimum mutuel, et de définir un agir commun à partir de cultures et de schéma d'action différents*".

Conclusion.

La gouvernance du PTCE NOLA revêt une forme adhocratique, en s'appuyant essentiellement sur deux fondements. D'une part, la commission d'animation de la Coopérative IDEAL, structure pivot qui "abrite" le PTCE. D'autre part, elle s'appuie sur les croisements de gouvernance et de co-direction des partie-prenantes entre membres du noyau dur mais surtout, en fonction des rôles de chacun au sein des outils structurants les pratiques coopératives au sein de l'individu collectif. Le « ciment coopératif » qui a façonné toute l'histoire du PTCE NOLA est composé de facteurs complémentaires. En effet, les besoins de mutualisation entre structures de l'IAE ont pris la forme d'une coopération de plus en plus communautaire en partageant une vision stratégique commune. En outre, malgré les crises, la densité et la solidité des liens et des croisements de gouvernance n'ont cessé de s'accroître et ont semble-t-il joué un rôle majeur dans la capacité de résilience du collectif.

Pour autant, nous avons également constaté que ces crises et les intérêts parfois divergents des partie-prenantes, ont mené à des zones de frottement et une distanciation malheureuse pour la poursuite de l'objectif de transition sociétale, pourtant partagé du territoire. Mais, le rôle des organisations impliquées, et au-delà de celui des individus qui les portent, ont maintenu la transmission de leur culture de coopération, voire même de leur "réflexe coopératif" comme un enjeu d'avenir au service de la pérennisation du PTCE NOLA sur le territoire. En effet, après 7 ans d'existence, la résilience semble aller de pair avec l'ouverture large au territoire et à tous ses acteurs disponibles pour mener le combat d'une transition sociétale nécessaire. En 2015, Fraisse observait que les PTCE avaient une forte tendance à formaliser leur gouvernance à travers une structuration juridique (70% en avait une en 2013 contre 90% en 2016). NOLA et sa structure adhocratique font alors figure d'exception dans le paysage français des PTCE. Si notre discussion propose une interprétation plutôt positive de cette "résistance à l'institutionnalisation du PTCE" comme une source potentielle d'innovation sociale, nous n'en restons pas moins vigilants quant à l'avenir du PTCE où les collectivités demeurent encore à la marge.

C'est pourquoi, l'approche par la recherche proposant d'envisager les PTCE comme l'élément d'une prospective territoriale nous interpelle. En effet, l'approche par le territoire interroge toutes ses parties prenantes dans leur (r)apports à celui-ci. Selon Glémain (2020, p.65), "*cet "environnement territorial", support d'une certaine prospective en ESS, mobilise les outils de relations stratégiques et systémiques aux administrations publiques locales, à la population locale, et, aux mécanismes de production et de redistribution des richesses créées par les marchés locaux. Cet environnement qui les caractérise, les entreprises sociales l'entreprennent autant qu'elles l'instrumentalisent*". L'un des principaux enjeux d'avenir pour le PTCE NOLA réside dans sa capacité à se reconnaître d'une forme de prospective territoriale et à ce titre, à engager un questionnement collectif autour de sa stratégie de consolidation, en particulier dans son modèle d'encastrement qui s'élargit aujourd'hui aux tiers-lieux non lucratifs en milieu rural.

Ces tiers-lieux, apparaissent aussi comme de nouveaux opérateurs territoriaux (Glémain et Billaudeau, 2022), sur des territoires locaux où se jouent et s'exercent de nouvelles voies et pratiques de coopération. A partir d'une analyse encours des liens au sein des écosystèmes d'acteurs des trois tiers-lieux du PTCE NOLA, nous observons d'ores et déjà une diversité de jeux coopératifs et non-coopératifs qui pourraient agir sur la pérennité du PTCE NOLA lui-même. Ainsi, sur le tiers-lieu agroécologique de la Ferme de l'Abbatiale, il apparaît que les liens les plus forts sont ceux associés à des projets principalement portés par Accès-Réagis, qui associe et centralise les partenaires (Tudal et Glémain, 2021). Étudiée dans le cadre d'une recherche sur les tiers-lieux de transition, la Ferme de l'Abbatiale a été qualifiée de "tiers-lieux de transition agroécologique" par les auteurs (Glémain et Billaudeau, 2022). L'analyse de ce tiers lieu à l'aune du "transitio-mètre" révèle d'ailleurs une coopération plutôt communautaire. L'analyse par les liens vient confirmer ce diagnostic tout en le tempérant. En effet, s'il existe bel et bien des liens de gouvernance entre les membres, la gouvernance même du lieu n'est pas formalisée même si elle repose, avant tout, sur un acteur central. Leur présence sur place répondant davantage à des logiques d'opportunité (partage à titre gracieux de l'espace "Jardin Pédagogique" pour le CADO) et de projets (plateforme de compostage AAP économie circulaire 2019, développement de la formation en agroécologie AAP Definov 2022 par exemple). Sur le tiers-lieu dédié à l'économie circulaire « le Point du Jour » (orienté réemploi avec une boutique solidaire et un centre de valorisation), nous observons que le rôle de structure pivot se retrouve dans l'articulation de deux organisations, Accès-Réagis et RNA. En l'occurrence, comme sur les autres tiers-lieux du PTCE, nous constatons des liens forts des parties prenantes en lien avec ces structures : projets partagés, postes partagés notamment à des rôles stratégiques clés. Cela s'explique notamment par la nature du lieu, qui a avant tout été construit autour d'un ACI qui s'est diversifié à travers le temps et les opportunités économiques et sociales, pour accueillir des acteurs hétéroclites. Cela a été rendu possible par la maîtrise du foncier à l'aide d'une SCI où Accès-Réagis, AIRE, IDEAL et d'autres partenaires, ont successivement pris des parts lors de leur intervention dans l'activité du lieu.

Nous observons ainsi, que sur ces tiers-lieux dont l'activité est portée par les ACI, la coopération y est plutôt communautaire avec une prévalence de l'association d'insertion comme moteur des projets coopératifs, sans qu'elle ne fasse de l'ombre en l'état à celle du PTCE NOLA. Une organisation singulière de la gouvernance partagée et de la coopération dans chacun des tiers-lieux et par extension dans tout le PTCE, nous interroge. Il nous paraît alors essentiel d'analyser ce phénomène à la lumière de nos premières observations afin de finalement pouvoir comprendre encore plus précisément les jeux d'acteurs « en coopération » et à l'œuvre dans ce PTCE.

Bibliographie :

Angeon**, V.,** Caron, P., Lardon, S.*, 2006, « Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ? », Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 7 | 2006, mis en ligne le 17 juillet 2006, consulté le 25 novembre 2018. URL : http://journals.openedition.org/developpementdurable/2851 ; DOI : 10.4000/developpementdurable.2851*

Altintas, G., Kustosz, I. (2018). *Capacités entrepreneuriales : des organisations aux territoires*. Paris, éditions ems-Management & Société.

Axelrod, R. M. (1984), *The evolution of cooperation*, New York : Basic Books.

Aydalot Ph., 1985, *Economie régionale et urbaine.* Paris, Economica.

Bertoux, P. et al., (2001). *L'analyse des systèmes d'acteurs* : Cahier n°1 : Diagnostics de territoire et systèmes d'acteurs, Rapport de recherche, CERTU, p. 104

Binmore, K., Bismans, F., & Damaso, E. (1999). *Jeux et théorie des jeux* (Management). Bruxelles Paris: De Boeck université.

Clerc D., 2013, *Charles Gide. La coopération contre le capitalisme.* Paris, éditions Alternatives économiques-Les Petits Matins.

Cohen, J-C. (2001). “Analyser les jeux d'acteurs dans les démarches territoriales : Une technique simple d'échange et de représentation des informations: la méthode MACTOR”, dans L’analyse des systèmes d’acteurs : Cahier n°1, CERTU, p. 80-103

Cornus, S. (2014). “Les rôles des collectivités locales dans les dynamiques de PTCE”, “Repères”, RTES.

Dameron, S., (2005). “La dualité du travail coopératif.”, *Revue française de gestion*, vol. 31, n°158, p. 105-120

Deffontaines J.-P., Marcelpoil E. et Moquay P., 2001**,** « Le développement territorial : une diversité d’interprétations », in Lardon S., Maurel P., Piveteau V. (éds), *Représentations spatiales et développement territorial. Bilan d’expériences et perspectives méthodologiques*, Paris, Hermès, pp. 39-56.

Demoustier, D. et Itçaïna, X. (2018). *Faire territoire par la coopération, l’expérience du pôle territorial de coopération économique Sud Aquitaine,* La librairie des territoires, Sarrant, p. 150

Descombes V., 2001, « Les individus collectifs », Revue du Mauss, 2001/2, n°18, pp.305-337.

Fraisse, L. (2015). “Caractériser les pôles territoriaux de coopération économique, premiers résultats”, disponible sur le site du Labo de l’ESS.

Fraisse, L., & Gianfaldoni, P. (2017). “Le pôle territorial de coopération économique (PTCE), une forme innovante de coopération territoriale de l’ESS ?”. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, vol 343, p. 19.

Glémain, P. (2020). « L’entreprise sociale et son (r)apport au territoire : l’apport de la géographie humaniste à la théorie de l’Acteur-Réseau ». *Annales de géographie,* 731, 62-82. https://doi.org/10.3917/ag.731.0062

Glémain, P. & Billaudeau, V. (2022). « Les tiers-lieux de transition sociétale en région ouest de la France : penser un « transitio-mètre » pour comprendre leurs effets transitionnels au niveau local ». *Norois*, 264-265, 139-155. https://doi.org/10.4000/norois.12917

Gianfaldoni, P. (2016). “Le pôle territorial de coopération économique : Une forme originale de polarisation en économie sociale et solidaire ?”, Dans : *Formes et fondements de la créativité dans l'Economie Sociale et Solidaire*, Combes-Joret M. Et Lethielleux L. (coord.), Éditions et Presses universitaires de Reims, p. 185-197

Gianfaldoni, P. (2017). « Le PTCE comme forme spécifique de polarisation : quels principes novateurs de structuration et de gouvernance ? ». *RECMA*, 343, 40-56. https://doi.org/10.7202/1038779ar

Granovetter, M. (1973). “The Strength of Weak Ties”. *American Journal of Sociology*, vol 78, n°6, p. 1360- 1380

Haeringer, G. (2003). « Sur la coopération dans les jeux non-coopératifs”. *Revue d’économie industrielle*, vol 103, p. 175-190

LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1), NOR : ERNX1315311L

Landel, P-A., Pecqueur, B., (2016) *Le développement territorial : une voie innovante pour les collectivités locales ?*. Jean-Paul Carrière; Abdellilah Hamdouch; Corneliu Iatu. Développement durable des territoires, Economica-Anthropos, pp.31-45, 2016, 978–2-7178-6882-1. <halshs-01384875>

Lasserre G., 1959, *La coopération.* Paris, Presses Universitaire de France

Metereau R., 2016, *Mouvement coopératif Paysan et SYAL au Nicaragua : levier d’éco-développement ?*, Thèse de doctorat ès sciences économiques, Université Grenoble-Alpes
Oldenburg, R. (1991). *The great good place: Cafes, coffee shops, bookstores, bars,hair salons, and other hangouts at the heart of a community*. New York: Marlowe.

Oldenburg, R. (2002). *Celebrating the third place: Inspiring stories about the “GreatGood Places” at the heart of our communities*. New York: Marlowe. *(18) (PDF) Third Places and the Social Life of Streets*. Available from: https://www.researchgate.net/publication/249624412_Third_Places_and_the_Social_Life_of_Streets [accessed Oct 18 2023].

Saniossian, J. (2020). *Le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes. Le cas des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE),* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille.

Urasadettan, J. Glémain, P., Amintas, A. (2018). “Liens entre culture organisationnelle et type de coopération. Le cas d’Emmaüs international”, *Revue Française de Gestion*, n°271, mars, pp.29-45

Solal, P. (2017). Théorie des jeux coopératifs : applications en sciences économiques et politiques Introduction. *Revue d'économie politique*, 127, 455-465. https://doi.org/10.3917/redp.274.045

Annexe 3 - Article 2 et contribution aux doctoriales France Tiers-Lieux 2024

Tiers-lieux, espaces structurants des coopérations pour les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) ?

Noémie Mouret

Doctorante en Contrat CIFRE, chercheuse à ESO-UMR 6590 CNRS, Université Rennes 2.
noemie.mouret@gmail.com

Sous la direction de Pascal Glémain

Maître de conférences-HDR en Management des Organisations d'ESS, Université Rennes 2, UFR Sciences Sociales-AES, chercheur permanent à ESO-UMR 6590 CNRS et directeur de la thèse,
pascal.glemain@univ-rennes2.fr

Résumé

Définis par l'article 9 de la loi de l'ESS de 2014, les PTCE (Pôles Territoriaux de Coopération Economique) suscitent, à l'aune d'une troisième relance institutionnelle en 2021, un intérêt grandissant pour les acteurs publics, la recherche et les citoyens. Le réseau COORACE, membre fondateur et actuel porteur du dispositif de relance des PTCE, ainsi que le Labo de l'ESS via sa charte des PTCE estiment aujourd'hui le nombre de PTCE à 230 en France contre 56 en 2020. PTCE ruraux, urbains, orientés filières au généralistes, compagnons ou émergents, sont autant de tentatives de caractérisation de ces objets hybrides, ces méta-organisation multi parties-prenantes (Saniossian, 2020). Que sont les PTCE, que produisent-ils sur les territoires ? Comment la recherche s'est-elle emparée de ce sujet qui a émergé dès 2009 dans les têtes de réseau de l'insertion par l'activité économique et acteurs nationaux de l'ESS (CNCRESS, RTES) ? A quels autres objets de la recherche en ESS les PTCE sont-ils liés ?

Notre travail en thèse CIFRE au cœur du PTCE NOLA (Nord-Ouest Loire-Atlantique), entamé en janvier 2022, nous a conduit à l'étude et la modélisation des rapports et des jeux d'acteurs au sein de ce PTCE. Dans une démarche de recherche intervention, nous tentons de proposer une première approche du modèle de coopération territorialisée d'un PTCE ancien.

En outre, ce dernier apparaît comme un individu collectif capable d'établir des liens, des ponts entre les environnements social, économique, politique et culturel. En d'autres termes, la pratique d'une coopération communautaire à l'œuvre dans le PTCE NOLA semble s'être construite à travers le temps et résulte de la résilience d'un individu collectif résolument tourné vers le développement local et soutenable. Ainsi apparaît-il comme un modèle de coopération territoriale à la vision entrepreneuriale politique, qui s'appuie sur des opérateurs structurants de transition tels que les tiers-lieux.

Mots Clés : PTCE, Coopération, Cluster, Tiers-lieux, Développement local

Introduction

L'évolution des dynamiques de développement territorial a conduit à une redéfinition des espaces d'interaction sociale et économique. Parmi ces espaces, les tiers-lieux émergent comme des catalyseurs potentiels de transformations sociales, culturelles et techniques. D'après Klein et Pecqueur (2021), le développement territorial, que nous pourrions qualifier de « par le bas », repose sur deux variantes principales. La première est le partenariat entre chercheurs et acteurs de l'économie locale autour de l'innovation, en particulier technologique. La seconde, portée par les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), se traduit par la mise en œuvre d'actions collectives socio-territoriales vectrices d'innovations sociales, telles que le soulignent Laville (2007) et Bouchard (2011). Ces dynamiques se manifestent de manière concrète à travers les tiers-lieux et les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE).

Historiquement, les tiers-lieux ont été définis comme des espaces intermédiaires entre le travail et la maison, caractérisés par un contexte urbain, selon la conception d'Oldenburg (1989). Cependant, Klein et Pecqueur (2021) élargissent cette définition en positionnant le tiers-lieu comme un espace stratégique de détermination et de révélation des ressources potentielles du territoire, pouvant être valorisées dans un projet de développement. Glémain et Billaudeau (2022) vont plus loin en décrivant le tiers-lieu comme un « opérateur de transition sociétale », un actant capable d'action sociale, humaine ou non-humaine, selon la définition de Lévy et Lussault (2003).

Dans cette perspective, nous proposons de considérer les tiers-lieux comme des espaces de structuration des liens inter-organisationnels leur permettant d'agir en tant qu'organisations de l'ESS capables de contribuer à l'attractivité du territoire. Ils participent ainsi l'offre de services disponibles, à l'emploi, à la formation, à son image et, en somme, au développement local. Le modèle de coopération au cœur du tiers-lieu devient ainsi le ferment de l'action et de la construction sociétale du territoire (Glémain et Billaudeau, 2022).

À l'aune de la relance de la politique publique de soutien aux PTCE, il semble pertinent d'explorer les liens étroits entre ces deux formes de méta-organisations multi parties-prenantes (Saniossian, 2020). De quelle nature sont ces liens ? Quels en sont les effets ? Comment les distinguer ? Pour répondre à ces questions, nous nous appuierons sur une littérature transversale mobilisée en ESS et l'étude de cas du PTCE NOLA et l'un de ses tiers-lieux, la Ferme de l'Abbatiale, afin de proposer une première piste de réflexion sur le rôle des tiers-lieux dans la structuration des coopérations entre les parties-prenantes d'un Pôle Territorial de Coopération Économique.

1 - Quelles coopérations sont à l'œuvre dans un Tiers-lieu ?

– Définitions : PTCE et Tiers lieux, quelles coopérations ?

Théoriquement, il existe deux manières d'appréhender la coopération (Durkheim, 1930; Dameron, 2004). Soit, la coopération est complémentaire, c'est-à-dire qu'elle obéit à une logique opportuniste, reposant sur l'arbitrage entre gains et pertes retirés par les individus de la poursuite de la coopération (Urasadettan *et al*, 2018). Dans ce cas, la coexistence des acteurs peut conduire à des collaborations possibles. Soit la coopération est communautaire car elle s'appuie sur trois axes : la convergence des intérêts individuels, une interdépendance

des membres dans le travail et des liens forts (Granovetter, 1973) au sein du groupe. Alors, elle fait “société” et conduit à un véritable “faire ensemble”. Mais, les organisations bien qu’elles soient humaines ne dépendant pas de décision individuelle mais d’un agir intentionnel et collectif. En effet, « *contrairement aux idées intuitives et pragmatiques du développement local, un fort degré de cohésion sociale n’est pas suffisant pour enclencher une dynamique de développement territorial durable* » (Angeon *et al*, 2006), il faut aussi des organisations qui les portent, les défendent, et qui les animent : des « individus collectifs », en quelque sorte. Nous retenons ici le terme d’« individu collectif » comme “*un ensemble de personnes physiques et/ou morales, organisé ou non, disposant ou non de la personnalité morale, et susceptible d'agir - directement ou indirectement- sur les variables d'état d'un système*” (Cohen, 2001, p.82) et d’un territoire.

Pour comprendre les pratiques coopératives et de solidarité qui se développent dans ces nouveaux « espaces » (PTCE, Tiers-lieux), encore faut-il commencer par les définir. Nous pouvons partir de la définition des PTCE proposée par l’article 9 de la loi ESS du 31 juillet 2014 ((CNCRESS 2016, p.15) :« *Les pôles territoriaux de coopération économique, PTCE, sont constitués par le regroupement sur un même territoire : d’entreprises de l’économie sociale et solidaire ;de collectivités territoriales et de leurs groupements ; de centres de recherche ; d’établissements d’enseignement supérieur et de recherche ; d’organismes de formation ;de toute autre personne physique ou morale. L’objectif est de 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 ».* Il y est question de mutualisation, de coopération, de partenariat entre différents opérateurs territoriaux au service d’un modèle de développement local durable. Le regroupement fait-il forcément coopération ? La coopération ne suppose-t-elle pas d’abord, en amont, de penser la coordination et ses modalités d’organisation ?

En ce qui concerne le tiers-lieu, il « *est théoriquement un espace de rencontre favorisant les échanges, la socialisation, la communication et les actions ou interactions réciproques (au sens de Georg Simmel), susceptible de faire émerger une communauté, basée sur des liens de complicité intellectuelle, mais sans pour autant supposer une similarité complète entre les membres »* (Krauss et Tremblay 2019, p.9). Sous cette définition, il s’agit plutôt d’espace de coworking où la collaboration – « faire avec » – prime. Mais, pour d’autres auteurs, les tiers-lieux apparaissent comme des opérateurs de trajectoires locales de transition socio-écologiques, rejoignant pour partie la définition des PTCE dans leur capacité, a priori, à mettre en coopération des acteurs locaux, tels que : les collectivités locales, les habitants, des associations environnementales, des ONG, les citoyens, entre autres. Dans ce cas, le tiers-lieu – en particulier en milieu rural – peut être « encastré » dans un PTCE au service de la promotion d’un modèle coopératif situé au service d’un développement territorial soutenable.

– La stratégie « chemin faisant » dans la construction des liens relationnels de la coopération

La stratégie « *chemin faisant* » est une stratégie tâtonnante de coordination qui épouse une démarche-projet reposant sur un collectif composé de parties prenantes qui font le choix de faire ensemble, donc de co-opérer. Cette coordination prend la forme d’un Co-Pilotage de

Projets Co-conçus (CPPC), ainsi que le souligne Avenier (1997, p.279) : « *la mise en œuvre d'un CPPC repose sur trois notions essentielles : la construction collective de représentations partagées du projet, la notion de temps forts (fin d'un processus de préparations de décisions collectives très dense sur le plan des communications entre acteurs), l'élaboration collective de principes d'actions généraux ou règles du jeu (manière de travailler ensemble) »*. Le mode de coordination suppose l'existence de liens organisationnels et des dynamiques relationnelles entre les Hommes au sein de ces espaces (PTCE et/ou Tiers-lieu) afin de bénéficier de la culture locale intégrative, non seulement de coopération mais aussi de solidarité. Avenier (1997, p.287) parle, elle, de « *conditions socioculturelles* » derrières lesquelles elle place : *« l'existence d'un minimum d'intérêt communs ou complémentaires entre les acteurs concernés* », *« l'existence d'un intérêt collectif chez les intervenants qui favorise le consensus* », *« l'existence d'un certain degré de confiance mutuelle au sein du groupe* ». En milieu rural où l'anonymat n'est pas la norme et où les solidarités locales s'affirment, le territoire devient un commun auquel les parties prenantes tiennent et, à ce titre, coopèrent par affinités au service d'un bien-être humain partagé et territorialisé.

Ainsi, en mettant en œuvre des actions de coopération, il devient évident que les Tiers-lieux ruraux peuvent servir de catalyseurs pour concevoir, au sein des dynamiques relationnelles à la fois coopératives et solidaires, une vision de l'« à_venir » du territoire. Cette vision vise à penser et à organiser, au sein d'un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE), les actions nécessaires à une transition socio-économique et agroécologique solidaire. Cela se réalise dans le cadre d'une gouvernance collégiale basée sur la démocratie partagée. Il en résulte un projet collectif explicite qui doit transformer le rêve en réalité territorialisée : un rêvalisable[36] rural. Le PTCE devient ainsi le lieu de concertation qui permet « *l'élaboration d'une représentation partagée par les différents acteurs d'une vision stratégique globale de la gestion de l'espace et d'une action stratégique globale à conduire »* (Couix 1997, p.310), et les tiers-lieux associés les opérateurs territoriaux de ce modèle de développement territorial soutenable. C'est en cela que les tiers-lieux en milieu rural peuvent être envisagés comme les « cœur battant », espaces de réalisation concrète, d'un PTCE.

[36] Nous empruntons ce terme au Cluster des Articulteurs en Bretagne (Glémain, 2019).

2 Quels liens entre Tiers-lieux et PTCE : le cas du PTCE NOLA

– Présentation du PTCE NOLA

A l'observation des PTCE dans le département de la Loire-Atlantique, l'un de nos terrains de recherche, nous sommes face à deux modèles en milieu rural. L'un, le PTCE d'Ancenis – le COTESS - a failli au bout de ses trois années d'expérimentations, parce que son cœur battant le Comité du Bassin d'Emploi s'est essoufflé, sans aucun relais des collectivités locales, ni des acteurs économiques ou associatifs locaux. L'autre le PTCE Nord-Ouest de la Loire-Atlantique (PTCE NOLA) figure parmi les plus ancien en France.

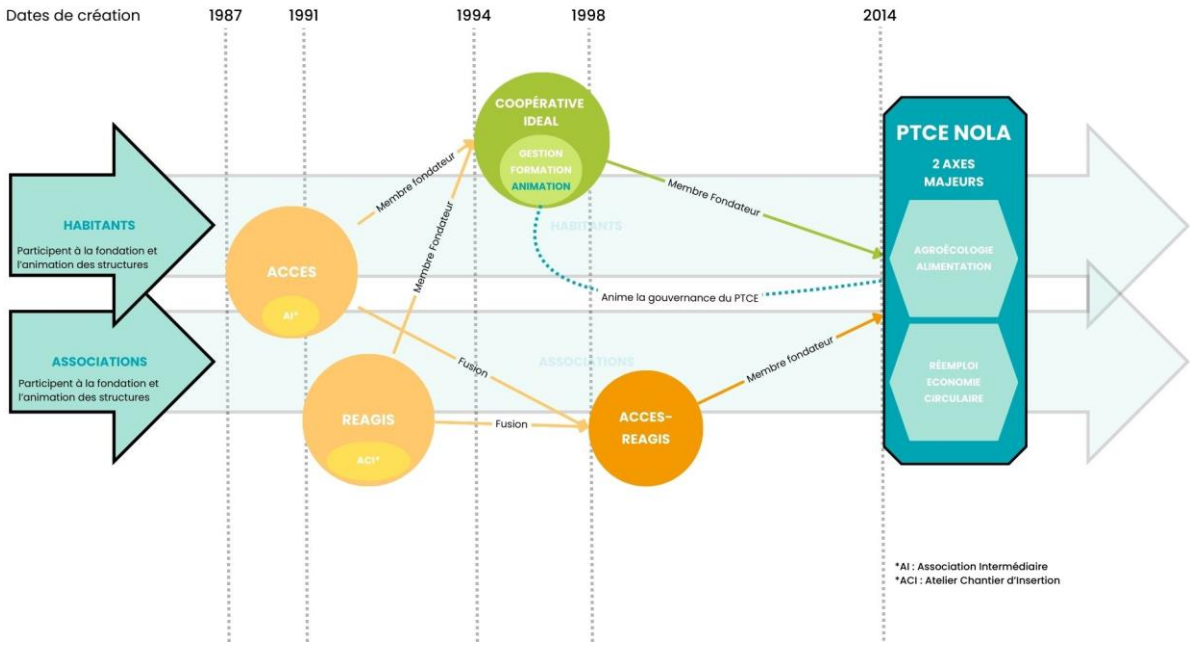
Le Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) du Nord-Ouest de la Loire-Atlantique, appelé PTCE NOLA, trouve ses racines dans une histoire associative et militante ancrée dans le bassin d'emploi de Saint-Nazaire. Établi en 2014 à la suite d'un diagnostic sur l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) réalisé par la Coopérative IDEAL et la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) des Pays de la Loire, le PTCE NOLA est issu d'un partenariat historique entre ACCES-REAGIS, une association d'insertion par l'activité économique, et la Coopérative IDEAL, une société coopérative de mutualisation de services.

Porté par une diversité d'acteurs incluant des associations, un syndicat CFDT, des habitants et des personnes sans emploi, ACCES-REAGIS est lui-même le résultat de la fusion en 1998 de deux entités : ACCES (Association Cantonale des Chômeurs des Environs de Savenay), fondée en 1987 en tant qu'association intermédiaire, et REAGIS (Recherche d'Activités Génératrices d'Insertion sur le Sillon), un chantier d'insertion créé en 1991 pour les bénéficiaires du Revenu Minimum d'Insertion (RMI). Dès ses débuts, cette initiative militante s'est engagée dans des questions multidimensionnelles telles que l'emploi, l'agriculture et l'industrie, afin de soutenir de grands projets locaux. La gouvernance associative, dès sa création, a été une forme d'innovation sociale en établissant une structure collégiale comprenant quatre collèges : les associations du comité de soutien, les collectivités locales, les organismes économiques locaux et les individus sans emploi. En 1991, ACCES a étendu son action au canton voisin de Pontchâteau en créant l'association REAGIS pour gérer des projets sur ce territoire. Cette démarche s'est appuyée sur une culture de solidarité et de nécessité afin de repenser le développement local dans une perspective de coopération et de vie commune. La fusion des structures en 1998 répond d'un besoin « *de développer de l'activité générant de l'emploi utile au territoire, dans le respect de l'environnement, hors du marché* ».

La fondation de la Coopérative IDEAL en 1994 découle également d'une mobilisation d'acteurs locaux, regroupant huit associations d'insertion dont ACCES et REAGIS, des habitant et une association de préservation du patrimoine local, Les Amis de la Ducherais. L'objectif initial était de créer une coopérative offrant des services mutualisés pour les fonctions de support telles que la gestion de la paie, la gestion administrative, etc., une mutualisation inspirée du modèle des CUMA (Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole). Cette initiative visait à renforcer les dispositifs d'insertion et à soutenir les projets locaux en matière d'emploi. En optant pour le statut juridique de "Société Anonyme Coopérative", les fondateurs d'IDEAL ont pu lui attribuer un rôle supplémentaire : celui de collecter des fonds pour développer des

initiatives à vocation sociale. Dès ses débuts, la coopérative s'est positionnée comme un acteur au service non seulement de ses membres, mais aussi de son territoire, en promouvant la coopération et la solidarité entre ses habitants. Le rêve est-il en train de se réaliser ?

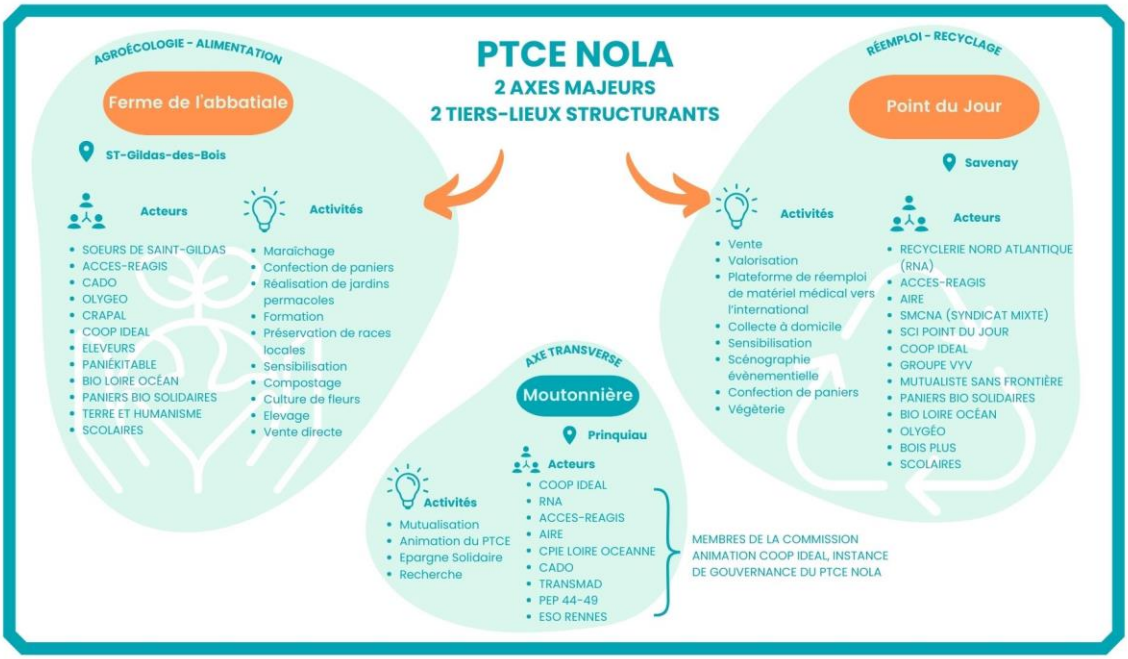
Figure 1 - Chronologie de la création du PTCE NOLA, un engagement multi-partie prenante de long cours.



– Les Tiers-lieux du PTCE NOLA : des espaces en coopération(s)

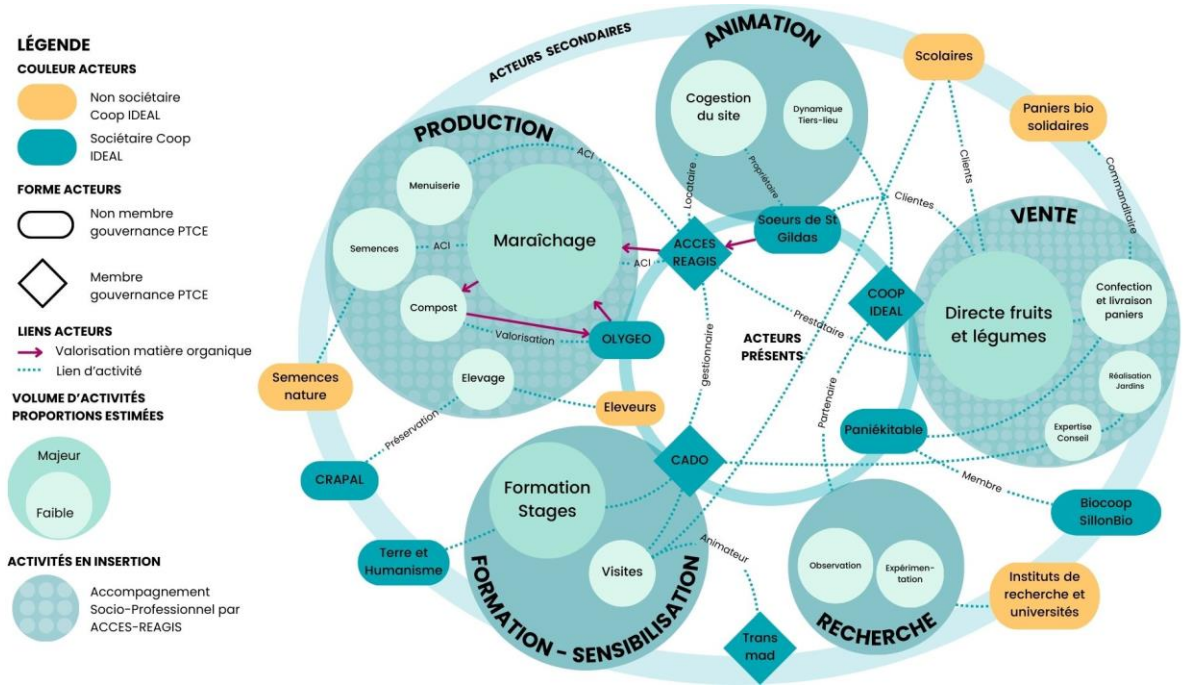
Acteur du développement économique local et de la cohésion sociale sur le secteur Nord-Ouest de la Loire-Atlantique , c'est le Groupe la Coopérative IDEAL Coopératif IDEAL (fig;1) qui anime le Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) Nord Ouest de la Loire-Atlantique (NOLA) ; PTCE qui s'articule autour de deux axes d'intérêt local : un Système Alimentaire Territorialisé (SAT) porté par le tiers-lieu : La Ferme de l'Abbatiale (1), et, une filière de réemploi-recyclage solidaire portée par le tiers-lieu : Le point du jour (2). Un troisième lieu, la Moutonnière à Prinquiau, siège de la Coopérative IDEAL et d'autres acteurs du PTCE (ACCES-REAGIS, CRAPAL, PANIEKITABLE, RECYCLERIE NORD ATLANTIQUE…), est un espace de travail partagé qui centralise et abrite les activités transversales du pôle (gouvernance, services mutualisés, épargne solidaire et recherche).

Figure 2 : L'architecture du PTCE NOLA et ses tiers-lieux en 2024



Le cas de la Ferme de l'Abbatiale

Figure 3 – Les dynamiques relationnelles du tiers-lieu rural d'ancrage territorial des innovations sociétales solidaires.



Au moyen d'entretiens et d'ateliers de co-création avec les parties prenantes du tiers-lieu, nous proposons une analyse fonctionnelle des dynamiques relationnelles de la Ferme de l'Abbatiale. Le schéma rend compte de deux niveaux d'implication des acteurs clés du tiers-lieu, de la typologie des liens marqué par des coopération à la fois économiques et de gouvernance (politique). Nous remarquons en outre, la forte présence d'acteurs sociétaire de la coopérative IDEAL (75%), structure d'animation du PTCE.

On le comprend bien ici. La transition agricole et sociale n'a de sens que si les producteurs sont engagés solidairement et se coordonnent au sein d'un modèle de coopération communautaire, et seulement si les salariés en insertion et autres parties prenantes locales y sont associés, c'est-à-dire : si les citoyens et habitants sont sensibilisés et impliqués, si les collectivités sont rendues attentives à ces innovations sociétales solidaires et les soutiennent, à travers cet encastrement organisationnel : tiers-lieux solidaires et PTCE NOLA. Pour amplifier les effets de synergie entre ces coopérations et partenariats au profit d'un territoire de transition, il est cependant nécessaire :

- De continuer à mobiliser les acteurs du monde rural en faveur de l'agroécologie et de l'économie circulaire « solidaire » en préservant notamment la capacité de l'agriculture à préserver la qualité des eaux, de la biodiversité, des sols et de leur capacité à séquestrer du carbone : continuer à faire ensemble !

- De favoriser l'interconnaissance entre différents acteurs du territoire autour de ces thématiques en permettant à chacun de mieux appréhender les réalités de l'autre. Former pour mieux se coordonner et se soutenir mutuellement !
- De susciter des échanges locaux autour de la place de l'agroécologie et de l'économie circulaire solidaire dans les fermes et la cité, pour un « autre » développement rural. Faire de l'économie écologique et solidaire, un nouveau modèle de pensée et de société !

Au terme de cette analyse, nous constatons que ce tiers-lieu agroécologique et solidaire en milieu rural ne constitue pas seulement en une méthode d'innovations sociétales, mais qu'il est également un véritable laboratoire de pratiques de coopération solidaire en pensant une coordination située, intégrée au service du pôle territorial de coopération économique du Nord-Ouest de la Loire-Atlantique (PTCE NOLA). Cet exemple est relativement instructif parce qu'il donne sens à la stratégie chemin faisant, en enrichissant la compréhension de la géographie relationnelle en actions au sein à la fois des PTCE et des tiers-lieux associés. Pour autant, le processus de territorialisation demeure inachevé. En effet, si par territorialisation, nous entendons avec Vanier (2009, p.12) : « *un ensemble de processus engagés par les systèmes d'acteurs et/ou d'agents, par les organisations sociales et politiques, par les dispositifs et procédures « ad hoc », par les rapports de force et mise en tension, par des déterminants économiques et structurels, par des configurations génériques existantes et/ou des configurations particulières émergentes, permettant de faire advenir le territoire, le faire exister, se maintenir et parfois de devenir opératoire »,* il apparaît que ces dynamiques relationnelles, en l'état, ne se fassent qu'au prisme de l'interaction stratégique entre ces acteurs de l'économie sociale et solidaire, les collectivités territoriales, le monde agricole et les citoyens. Il manque à ce « rêvalisable » le rôle et la place du tissu productif local des très petites, petites, et moyennes entreprises locales qui, elles aussi, sont dans un modèle d'économie de proximité sociale et géographique.

Conclusion

L'approche par la recherche proposant d'envisager les PTCE comme l'élément d'une prospective territoriale nous interpelle. En effet, l'approche par le territoire interroge toutes ses parties prenantes dans leur (r)apports à celui-ci. Selon Glémain (2020, p.65), "*cet "environnement territorial", support d'une certaine prospective en ESS, mobilise les outils de relations stratégiques et systémiques aux administrations publiques locales, à la population locale, et, aux mécanismes de production et de redistribution des richesses créées par les marchés locaux. Cet environnement qui les caractérise, les entreprises sociales l'entreprennent autant qu'elles l'instrumentalisent*". L'un des principaux enjeux d'avenir pour le PTCE NOLA réside dans sa capacité à se reconnaître d'une forme de prospective territoriale et à ce titre, à engager un questionnement collectif autour de sa stratégie de consolidation, en particulier dans son modèle d'encastrement qui s'élargit aujourd'hui aux tiers-lieux non lucratifs en milieu rural.

Ces tiers-lieux, apparaissent aussi comme de nouveaux opérateurs territoriaux (Glémain et Billaudeau, 2022), sur des territoires locaux où se jouent et s'exercent de nouvelles voies et pratiques de coopération. A partir d'une analyse encours des liens au sein des écosystèmes d'acteurs des trois tiers-lieux du PTCE NOLA, nous observons d'ores et déjà une diversité de jeux coopératifs et non-coopératifs qui pourraient agir sur la pérennité du PTCE NOLA lui-même. Ainsi, sur le tiers-lieu agroécologique de la Ferme de l'Abbatiale, il apparaît que les liens les plus forts sont ceux associés à des projets principalement portés par Accès-Réagis, qui associe et centralise les partenaires (Tudal et Glémain, 2021). Étudiée dans le cadre d'une recherche sur les tiers-lieux de transition, la Ferme de l'Abbatiale a été qualifiée de "tiers-lieux de transition agroécologique" par les auteurs (Glémain et Billaudeau, 2022). L'analyse de ce tiers lieu à l'aune du "transitio-mètre" révèle d'ailleurs une coopération plutôt communautaire. L'analyse par les liens vient confirmer ce diagnostic tout en le tempérant. En effet, s'il existe bel et bien des liens de gouvernance entre les membres, la gouvernance même du lieu n'est pas formalisée même si elle repose, avant tout, sur un acteur central. Leur présence sur place répondant davantage à des logiques d'opportunité (partage à titre gracieux de l'espace "Jardin Pédagogique" pour le CADO) et de projets (plateforme de compostage AAP économie circulaire 2019, développement de la formation en agroécologie AAP Definov 2022 par exemple).

Nous observons ainsi, que sur ces tiers-lieux dont l'activité est portée par les ACI, la coopération y est plutôt communautaire avec une prévalence de l'association d'insertion comme moteur des projets coopératifs, sans qu'elle ne fasse de l'ombre en l'état à celle du PTCE NOLA. Une organisation singulière de la gouvernance partagée et de la coopération dans chacun des tiers-lieux et par extension dans tout le PTCE, nous interroge : l'organe d'animation du PTCE peut-il porter la gouvernance décentralisée des tiers-lieux à long terme ?

Bibliographie

Angeon**, V.,** Caron, P., Lardon, S*., 2006, « Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ? », Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 7 | 2006, mis en ligne le 17 juillet 2006, consulté le 25 novembre 2018. URL : http://journals.openedition.org/developpementdurable/2851 ; DOI : 10.4000/developpementdurable.2851*

Altintas, G., Kustosz, I. (2018). *Capacités entrepreneuriales : des organisations aux territoires*. Paris, éditions ems-Management & Société.

Axelrod, R. M. (1984), The evolution of cooperation, New York : Basic Books.

Bertoux, P. et al., (2001). *L'analyse des systèmes d'acteurs* : Cahier n°1 : Diagnostics de territoire et systèmes d'acteurs, Rapport de recherche, CERTU, p. 104

Binmore, K., Bismans, F., & Damaso, E. (1999). *Jeux et théorie des jeux* (Management). Bruxelles Paris: De Boeck université.

Clerc D., 2013, *Charles Gide. La coopération contre le capitalisme.* Paris, éditions Alternatives économiques-Les Petits Matins.

Cohen, J-C. (2001). “Analyser les jeux d'acteurs dans les démarches territoriales : Une technique simple d'échange et de représentation des informations: la méthode MACTOR”, dans L’analyse des systèmes d’acteurs : Cahier n°1, CERTU, p. 80-103

Cornus, S. (2014). “Les rôles des collectivités locales dans les dynamiques de PTCE”, “Repères”, RTES.

Dameron, S., (2005). “La dualité du travail coopératif.”, *Revue française de gestion*, vol. 31, n°158, p. 105-120

Demoustier, D. et Itçaïna, X. (2018). *Faire territoire par la coopération, l’expérience du pôle territorial de coopération économique Sud Aquitaine,* La librairie des territoires, Sarrant, p. 150

Descombes V., 2001, « Les individus collectifs », Revue du Mauss, 2001/2, n°18, pp.305-337.

Fraisse, L. (2015). “Caractériser les pôles territoriaux de coopération économique, premiers résultats”, disponible sur le site du Labo de l’ESS.

Fraisse, L., & Gianfaldoni, P. (2017). “Le pôle territorial de coopération économique (PTCE), une forme innovante de coopération territoriale de l’ESS ?”. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, vol 343, p. 19.

Glémain, P. (2020). « L’entreprise sociale et son (r)apport au territoire : l’apport de la géographie humaniste à la théorie de l’Acteur-Réseau ». *Annales de géographie,* 731, 62-82. https://doi.org/10.3917/ag.731.0062

Glémain, P. & Billaudeau, V. (2022). « Les tiers-lieux de transition sociétale en région ouest de la France : penser un « transitio-mètre » pour comprendre leurs effets transitionnels au niveau local ». *Norois*, 264-265, 139-155. https://doi.org/10.4000/norois.12917

Gianfaldoni, P. (2016). “Le pôle territorial de coopération économique : Une forme originale de polarisation en économie sociale et solidaire ?”, Dans : *Formes et fondements de la créativité dans l'Economie Sociale et Solidaire*, Combes-Joret M. Et Lethielleux L. (coord.), Éditions et Presses universitaires de Reims, p. 185-197

Gianfaldoni, P. (2017). « Le PTCE comme forme spécifique de polarisation : quels principes novateurs de structuration et de gouvernance ? ». *RECMA*, 343, 40-56. https://doi.org/10.7202/1038779ar

Granovetter, M. (1973). “The Strength of Weak Ties”. *American Journal of Sociology*, vol 78, n°6, p. 1360- 1380

Haeringer, G. (2003). « Sur la coopération dans les jeux non-coopératifs”. *Revue d’économie industrielle*, vol 103, p. 175-190

LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1), NOR : ERNX1315311L

Landel, P-A., Pecqueur, B., (2016) *Le développement territorial : une voie innovante pour les collectivités locales ?*. Jean-Paul Carrière; Abdellilah Hamdouch; Corneliu Iatu. Développement durable des territoires, Economica-Anthropos, pp.31-45, 2016, 978–2-7178-6882-1. <halshs-01384875>

Laville,J-L(2007). « Éléments pour l’analyse du changement social démocratique », dans J.-L. Klein et D. Harrisson(sou s la direction de), *L’innovation sociale*, Québec, Presses de l’Université du Québec, pp.89-120

Lévy, J., et Lussault, M. (Eds.). (2003). *Dictionnaire de la géographie et de l’espace des sociétés*. Paris: Belin.

Oldenburg, R. (1991). *The great good place: Cafes, coffee shops, bookstores, bars,hair salons, and other hangouts at the heart of a communit*y. New York: Marlowe.

Oldenburg, R. (2002). *Celebrating the third place: Inspiring stories about the “GreatGood Places” at the heart of our communities*. New York: Marlowe. *(18) (PDF) Third Places and the Social Life of Streets*. Available from: https://www.researchgate.net/publication/249624412_Third_Places_and_the_Social_Life_of_Streets [accessed Oct 18 2023].

Saniossian, J. (2020). *Le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes. Le cas des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE),* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille.

Urasadettan, J. Glémain, P., Amintas, A. (2018). « Liens entre culture organisationnelle et type de coopération. Le cas d’Emmaüs international », *Revue Française de Gestion*, n°271, mars, pp.29-45

Annexe 4 - Usage de l'intelligence artificielle dans la recherche : IAgraphie, retour d'expérience, précautions éthiques et évaluation environnementale

Dans une logique de transparence et de responsabilité, il convient d'expliciter les modalités d'usage de l'intelligence artificielle, en l'occurrence ChatGPT (version 4, OpenAI), dans le cadre de ce travail de recherche. Cet outil a été mobilisé ponctuellement comme assistant rédactionnel, outil de structuration de la pensée, soutien linguistique et facilitateur d'analyse qualitative.

Structuration et reformulation de la pensée scientifique

Prompt : « Aide-moi à synthétiser/restructure ce paragraphe sur [sujet du paragraphe] en restant fidèle au sens, tu n'as pas le droit de plagier ou d'inventer »

IA : ChatGPT, version 4

Développeur : OpenAI

Date de consultation : Consulté entre septembre 2024 et mars 2025

Retour d'expérience : L'outil est performant sur les prompts de synthèse, la génération de mots clés associés ou de tableaux synthétiques s'est avérée utile et pertinente. En revanche la génération de schémas de synthèse est relativement mauvaise : nombreuses erreurs et peu de pertinence visuelle. Spécifier l'interdiction de plagiat ou d'invention peut être complété par un prompt de demande de justification des arguments cités dans le texte d'origine. L'utilisation de ce prompt de manière efficace dans la recherche doit s'accompagner d'une lecture rigoureuse des références originales et d'une vérification du sens donné à la rédaction originale car nous constatons que l'outil IA a une tendance à la complaisance avec l'auteur : non seulement il ne détecte pas d'erreur de raisonnement ou d'interprétation, mais il renforce l'interprétation proposée et la répercute dans ses réponses suivantes. Nous pouvons aussi considérer que l'efficacité de cette fonctionnalité peut atteindre le développement de capacités d'analyse et de synthèse en cas d'utilisation systématique et aveugle (c'est-à-dire sans lecture des productions originales).

Recherche documentaire et bibliographie raisonnée

Prompt : « Propose une bibliographie sur [thématique] de la recherche en [discipline] (auteurs, ouvrages, articles) »

IA : ChatGPT, version 4

Développeur : OpenAI

Date de consultation : Consulté entre janvier 2024 et mars 2025

Retour d'expérience : L'outil est peu performant : il est particulièrement sensible à l'Effet Matthieu (tendance des chercheurs les plus cités à continuer de l'être (Moussavou, 2023)) ne génère de manière exacte qu'essentiellement des sources très connues, mais génère de nombreuses erreurs (titres, prénom des auteurs, DOI) dès-lors que les travaux de chercheurs moins cités sont jeu, ce qui est particulièrement le cas dans notre domaine d'étude. Il nous a été utile pour explorer quelques ressources non détectées initialement, mais il s'est avéré moins efficace et moins fiable que les bases de données HAL, JTSOR, CAIRN et Google Scholar (aussi touchées par l'effet Matthieu). Toutefois, il peut constituer une aide pertinente pour la mise en forme bibliographique.

Clarification stylistique et amélioration linguistique

Prompt : « Corrige la grammaire, la ponctuation et le niveau de langage de ce texte écrit pour un écrit académique »

IA : ChatGPT, version 4

Développeur : OpenAI

Date de consultation : Sessions multiples

Retour d'expérience : Certainement l'usage le plus pertinent de l'outil dans un contexte de rédaction, notamment sur la correction grammaticale et orthographique. C'est l'usage majeur que nous avons eu de l'outil pendant notre phase de rédaction. Il comporte toutefois le risque d'un « lissage » (Moussavou, 2023) du style rédactionnel et nécessite un travail de correction à postériori pour la fluidité globale et la cohérence stylistique globale de la rédaction. Il n'est pas une fin en soi et a systématiquement nécessité une double correction stylistique.

Soutien à l'analyse de données qualitatives

Prompt : « Extrait les mots clés de ces verbatims »

IA : ChatGPT, version 4

Développeur : OpenAI

Date de consultation : Consulté entre mars 2024 et septembre 2024

Retour d'expérience : L'outil a traité des blocs de verbatims anonymisés (plusieurs verbatims d'un même auteur). Il s'est avéré plutôt pertinent pour l'aide à l'analyse textuelle, et plus simple d'utilisation que d'autres logiciels d'analyse textuelle tel qu'Alceste car il nécessitait

moins de mise en forme des données originales anonymisées (non-prise en compte automatique des mots de liaison, de tics de langages etc). Il a notamment été utile à la confirmation des thématiques clés en appuis à une méthodologie de classification rigoureuse manuelle des verbatims dans ces catégories. Il n'était cependant pas pertinent dans l'analyse fine des verbatim et de leur charge contextuelle complexe (Moussavou, 2023). C'est donc plutôt la fonctionnalité de synthèse qui s'est de nouveau avérée pertinente, l'outil servant d'aide à la confirmation des intuitions préalablement formulées par le chercheur.

Sécurité des données et précautions méthodologiques

L'ensemble des contenus partagés avec l'outil ont fait l'objet de modifications préalables visant à préserver l'anonymat des personnes concernées et à protéger les données sensibles. Aucun verbatim direct d'entretien ou élément confidentiel n'a été soumis sans modification, conformément aux exigences du RGPD et aux principes de l'éthique de la recherche. De plus, nous avons évité toute connexion à des comptes personnels et réalisé les tests dans des environnements contrôlés. Les outils IA ayant un fonctionnement en ligne et des modalités de stockage parfois opaques, il a été considéré impératif de limiter leur usage aux tâches de structuration, clarification et mise en forme, et non aux analyses finales ou à la gestion de matériaux bruts.

Évaluation de l'impact environnemental de l'usage de l'IA

Dans une perspective déontologique élargie, nous avons également tenté de prendre en compte l'empreinte écologique liée à l'usage de l'intelligence artificielle, avec toutes les précautions et la distance scientifique liée au manque de moyen d'évaluation globale et consensuelle de ces technologies récentes. Sur la base des travaux de Li et al. (2023), qui alertent sur la « face cachée hydrique » de l'IA, une estimation a été réalisée pour ce projet. L'usage de ChatGPT dans ce travail représente environ 1 200 requêtes, ayant généré une consommation estimée de 0,48 kg de CO_2 et 19 litres d'eau potable évaporée (essentiellement pour le refroidissement des serveurs et la production d'électricité). Cette donnée, encore absente des indicateurs environnementaux usuels, rappelle que les impacts environnementaux de l'IA sont réels et croissants, notamment en matière de stress hydrique. À l'échelle globale, l'IA pourrait représenter jusqu'à 0,6 milliard de m³ d'eau consommée par an dès 2027, selon les projections (Li et al., 2023). Cette estimation de l'empreinte environnementale de ce travail de recherche exclus la majeure partie des actions qui lui ont été nécessaires et qu'il pourrait être pertinent d'intégrer systématiquement à terme dans les travaux de recherche : mobilité du chercheur, dépense énergétique, impression, stockage des données, usage d'outils informatiques et logiciels divers.

Annexe 5 - Bilan recherche-action : Séminaire des coopérateurs 2023

En novembre 2023, nous avons organisé et animé un séminaire de recherche-action auprès des coopérateurs sociétaires de la Coopérative IDEAL dont voici le livret bilan partagés à l'ensemble des sociétaires.



Co-créer des solutions concrètes au service des sociétaires et du territoire.

Le séminaire des coopérateurs est un événement dédié à la coopération, à l'innovation et à l'avenir de la coopérative. Cette rencontre a été pensée comme une opportunité pour échanger des idées et œuvrer ensemble au développement humain durable du territoire à travers la coopération des sociétaires d'IDEAL.
Il a été organisé et animé par un groupe pilote issu de la Commission Animation de la Coopérative IDEAL et composé d'administrateurs et salariés de la coopérative.

Les organisateur·ices

Objectifs

- **Répondre au besoin d'interconnaissance** entre les sociétaires de la coopérative, notamment les associés coopérateurs utilisateurs de service.
- **Sonder les besoins et évaluer la pertinence de l'offre** de service proposée par la coopérative IDEAL de manière à adapter son offre de services mutualisés.
- **Partager une vision stratégique** en explorant de nouvelles pistes pour l'avenir du territoire, en identifiant des projets innovants et des opportunités de coopération.

Quelques chiffres

31 Participant·es dont 20 personnes morales représentées

64 Crêpes de Sarah zin' dégustées en convivialité

13 Ateliers thématiques répartis en 3 phases

Co-développement | Fresque collaborative | Prospective

MOURET, Noémie. Pérenniser une dynamique de coopération multi-acteurs au service d'un développement territorial soutenable : analyse du Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique - 2025

Phase 1 : Co-développement

Méthode

4 projets explorés par groupes de 6 à 8 personnes. Sur chaque atelier, un tour de table a permis aux participant·es de se présenter et de parler d'un projet de coopération auquel il a récemment participé. Le collectif a ensuite choisi l'un des projets exposés pour l'étudier en profondeur afin de découvrir ses forces et ses failles en termes de compétences et de ressources.

Les projets explorés

- Numérisation du Galleco - Monnaie locale à Redon
- Maintien des races locales et développer l'éco-paturage comme prestation de service
- Création de solutions de mobilité inclusive
- Préservation de la biodiversité de la presqu'ile Guérandaise et de la production agricole

Résultats communs

Ces projets s'inscrivent dans une dynamique locale inclusive, rassemblant divers acteurs autour de valeurs communes de durabilité, coopération et inclusion sociale, tout en dépassant les axes traditionnels du PTCE NOLA.

Clés de réussite :
- Mobilisation citoyenne
- Diversité d'acteurs impliqués
- Engagement militant
- Compétences salariales
- Maillage territorial
- Liens forts entre acteurs impliqués

Facteurs d'échec / frein :
- Epuisement bénévole
- Difficultés à embarquer les collectivités
- Complexité des appels d'offre/accès aux financements
- Manque de compétences d'animation
- Manque d'outils d'observation d'impact

Phase 2 : Fresque collaborative

Méthode et objectifs

À partir des matrices de co-développement, les collectifs synthétisaient leurs résultats dans une fresque collective. Un·e rapporteur·e présentait ensuite le travail en plénière, complétant la section "Solution collective proposée" avec les participants, permettant à tous de contribuer aux solutions des quatre projets.

Résolutions collectives proposées

Galleco :
- Mise en contact avec M2 ESS Rennes2
- 75 000€ sur Pays de Redon
- Contact avec les CIGALES PdL
- Proposer l'ouverture de compte à travers des évènements
- Sensibilisation/éducation financière et économique

Eco-paturage :
- Mobiliser les PME
- Créer un fond de dotation territorialisé
- Mobiliser le conseil de développement

Solutions de mobilité inclusive :
- Réaliser un diagnostic de territoire pour comprendre les besoins de mobilité
- Trouver des points relais
- Envisager la création de navettes solidaires

Développement Paysans de Nature sur la presqu'ile Guérandaise :
- Recrutement d'un animateur (ensemblier/pilote)
- Créer un partenariat avec une Fondation

Phase 3 : Prospective

Méthode et objectifs

À partir des 23 réponses au questionnaire, le comité a défini cinq thématiques pour les ateliers prospectifs, explorées via des matrices en tables de discussion. Les participant·es non sondé·es ont été réparti·es aléatoirement. Chaque groupe a présenté une restitution collective avec un·e rapporteur·e.

Retrouvez en orange les projets développés suite au séminaire des coopérateurs

Que faudrait-il faire pour 2050 ?

Accompagner la transition et la dynamique territoriale

- Diminuer les zones commerciales et revégétaliser
- Favoriser les transports en commun et les routes cyclables
- Soutenir un éveil culturel globalisé et accessible
- Multiplier les centres de ressources (réemploi, recyclage)
- Développer les paysages alimentaires en circuit court

Jeunesse

- Créer un site proposant les offres d'emploi sur le territoire au service des habitants
- Favoriser le lien entre les entreprises et les universités
- Faire connaître l'ESS dans les formations
- Accroitre la fréquence des transports en commun (navettes solidaires pour les jeunes)
- Aider les jeunes au niveau de la Coopérative IDEAL avec un service d'insertion à la vie d'adulte (pour les 18-25ans)

Solidarité face aux inégalités / lutte contre le mal-être social

- Faire équipe entre structures d'insertion
- Organiser des chantiers collectifs
- Accueillir et mettre en lien les bénéficiaires

Développer les circuits courts / enjeux de proximité

- Recréer des coopératives de proximité et mutualiser la production pour accéder à des marchés communs
- Créer des abattoirs de proximité / à domicile Créer du lien et rapprocher géographiquement les producteurs et les consommateurs

Engagement dans l'ESS (gouvernance, bénévoles, territoire, salariés)

- Mobiliser les réseaux d'entreprises et de l'ESS (favoriser l'interconnaissance)
- Créer des statuts socles pour les associations employeuses (collèges, salariés, rémunération)
- Encourager les nouvelles formes de gouvernance (co-présidences)
- Avoir une stratégie de recrutement d'administrateurs / maintien des bénévoles

Les solutions en cours

Protection de la nature
Services entretien d'espaces naturels en insertion et éco-pâturage

Service de mobilité en proximité
Navette IDEAL
Projet de mobilité en cours en 2025 entre les sociétaires

Service de réemploi
Recyclerie Nord Atlantique : Dépôts/boutiques/centre de valorisation/collecte à domicile/Sensibilisation

Inclusion jeunesse
Programme Itinéraires Jeunes (18-25ans)
Village des Initiatives locales 2024 Jeunesse et coopérations (180 jeunes mobilisés)
Partenariat avec l'Université Rennes 2 (R&D et +20h d'enseignement/an)
Accueil de stagiaires et apprentis

Solidarité
Programme Mieux Manger Pour Tous et cycles d'ateliers contre la précarité alimentaire (2023-2025)
Collectif IAE

Développer les circuits courts
Paniekitable via Coop Circuit - Paniers Bios Solidaires - vente directe à la Ferme de l'Abbatiale (**20ans de la Ferme en 2025**)
Accompagnement du projet AALvie (PTCE abattoir mobile)

Revitaliser les gouvernances
Thèse sur les jeux d'acteurs (2023-2025)
Participation aux gouvernances entre sociétaires
Soutien de co-présidences et co-directions
Séminaire des coopérateurs 2025

Annexe 6 - Guide d'entretien semi-directif

Objectifs du questionnaire			
Profil des membres	Structures	Individus	Autres
Type de relations	Entre structures	Entre individus	Avec les autres
Force des liens	Entre structures	Entre individus	Avec les autres
Perception Coopération	Définition	Application (comment elle s'exprime/s'observe/se qualifie) ?	Une question de personne ou d'environnement ?
Organisation du pouvoir	Entre structures	Entre individus	Avec les autres
Production de la coopération	Pour la structure	Pour l'individu	Pour le territoire/la société

	QUESTIONS
1. Présentation	**Pouvez-vous vous présenter ?**
Déterminer le profil des membres / parties prenantes	Nom / Prénom
	Genre
	Tranche d'âge
	CSP
	Code postal
	Ville
	Quelles sont les étapes (personnelles/professionnelles) déterminantes dans votre parcours qui vous amènent à avoir le(s) rôle(s)/fonction(s) que vous occupez aujourd'hui ?
	Etes-vous ou avez-vous été bénévole ? Dans quelle(s) structures ?
	Pour quelles raisons ?
	Pour quelle(s) structure(s) êtes-vous bénévole aujourd'hui ? (Durée)
	Ces dix dernières années, quel(s) métier(s) avec vous pratiqué ?
	Pour quelle(s) structure(s) travaillez-vous aujourd'hui ? (Durée)
	Qu'est-ce que les notions "d'engagement", de "sens" vous évoquent ?
	Avez-vous des fonctions dans la gouvernance d'autres structures (asso, entreprise, collectivité…) ? Lesquelles ? (Nature/sujet)

2. Coopération	**DESSIN - Expliquez ce qu'est la coopération à un enfant de 10 ans (relations interpersonnelles/système d'acteur/projet/territoire... ?) projection souvenir d'enfance**
Représentation et définition de la	Comment se manifeste une coopération selon vous (situation, projet, relation, contrat) ?

	Comment distinguez-vous une coopération d'une collaboration ?
	Selon vous que faut-il pour faire échouer une coopération ?
	Racontez une anecdote d'échec de coopération
	Qu'aurait-il fallu faire pour faire fonctionner cette coopération ?
	A quoi voyez-vous qu'une coopération est réussie ?
	Y a-t-il des mauvais coopérateurs ? Quels critères saillants ? (Attribution à l'environnement où à l'individu)
	Que faut-il pour qu'une coopération dure dans le temps ?
	Qu'est-ce qui est important dans une coopération ?
	Un engagement écrit vous semble-t-il important/utile ? Pourquoi ?
	Selon vous, que peut-on espérer d'une coopération entre structures ? Et entre individus ?
	Selon vous, quel peut être le rôle d'une collectivité dans la coopération entre structures d'un territoire ?
	Quelle seraient les contributions idéales des collectivités dans la coopération entre structures du territoire ?

3. PTCE	**Qu'est-ce que la notion de PTCE vous évoque ?**
Appropriation et rapport au PTCE Représentions et liens dans le PTCE NOLA	Proposez votre définition d'un PTCE
	Pensez-vous qu'une ou plus des structures dont vous être membre font partie d'un ou plusieurs PTCE ? Préciser (Nombre/nom PTCE)
	Que font votre/vos structure(s) dans ce(s) PTCE (participent à la gouvernance, à des projets, à des évènements, à son financement, à son soutien politique…) ?
	Pouvez-vous me raconter l'histoire ce(s) PTCE ? (Construction, type et nombre de membres, gouvernance, axes d'activité, territoire, public touché…)
	Selon-vous, que créé / produit ce PTCE ? (Emploi, activité…)
	Quelles limites - difficultés percevez-vous concernant ce(s) PTCE ?
	La réputation d'un membre du PTCE a-t-elle déjà porté préjudice à votre structure ?
	DESSIN - Où se situe votre structure dans le PTCE NOLA selon-vous (cercles concentriques) ?
	DESSIN - Entourez les structures dont vous êtes membres et tracez des lignes entre votre structure et celles avec lesquelles elle est lien fort (préciser : fréquence/convention) ?
	DESSIN - Pouvez-vous marquer d'un symbole les structures avec lesquelles pour coopérer dans le cadre de vos fonctions/activités ?
	DESSIN - Déplacez les structures sur les cercles ou ajoutez celles qui semblent manquer selon vous ?

4. Animation	**A quoi sert l'animation territoriale selon vous ?**
Rôle et financement de l'animation territoriale	Comment définissez-vous la notion "d'animation territoriale" ?
	Faut-il un animateur dans un collectif / dans un projet de coopération ?
	Quel doit être son rôle ?

	Qui doit financer cette fonction selon vous ?
	Pensez-vous que votre structure serait prête à participer au financement de cette fonction ?
	Dans quelles limites et à quelles conditions ?

Mots clés de la recherche	Processus	Histoire	Construction	Innovation
	Coopération	Structure	Projets	Affect
	Ptce	Définition	Appropriation	Limites
	Pérennisation	Adhésion	Modèle économique	Impact
	Jeux	Pouvoir	Relations	Gouvernance
	Acteurs	Membres	Parties prenantes	Proximité
	Animation	Rôle	Actions	Financement

Annexe 7 - Transcriptions thématiques

Critère 1 : Définition de la coopération

	Administrateurs	Directeurs	Salariés	PPE
Un engagement pro social (sens et utilité sociale)	A1 : La coopération, ce n'est pas chacun dans son coin, c'est une communauté de personnes. Sensibiliser pour moi, c'est par l'entraide A3 : la coopération c'est rencontrer des gens, pour faire des choses ensemble, ils sont tous en rond autour de l'idée. Et à partir de cette idée, ils réfléchissent, ils échangent pour produire. A3 : Moi j'ai cette notion du service public, j'ai toujours eu cette notion de l'intérêt général et de rendre service. Voilà moi j'ai été élevé comme ça où il fallait rendre service et aider A10 : Il y a la coopération des idées (on se regroupe pour les mêmes idées), mais à la coopérative on coopère sur des idées et sur un territoire. On est différents, on a des trucs en commun, on coopère au fait d'avoir un développement économique et solidaire qui a du sens sur un territoire. A10 : Cette notion d'ESS, j'ai un engagement politique, jamais dans les	D7 : on disait pas encore coopérer mais dans le fait de s'entraider au lieu d'être en permanente compétition voilà donc une logique collective d'entraide voilà c'est dans ce contexte-là que moi j'ai été élevé. J'avais des parents qui étaient très engagés. D7 : Comment on gère collectivement un objectif qui veut que nos entreprises puissent vivre en harmonie avec les territoires pour mener à bien les missions qui sont les nôtres à savoir prendre en charge dans les meilleures conditions les gens les plus fragiles sur le territoire et les amener à d'une part prendre conscience de ce qu'est leur place dans ce territoire sur lequel ils vivent et ensuite de savoir ce qu'ils veulent faire de cette place. […]on est sur le partage d'une vision collective sur laquelle on va se mettre ensemble parce que ça a du sens parce qu'on va être plus fort à porter ces idées là sur le territoire et ça veut dire que c'est dans la durée. D8 : Ce qui m'intéresse là dans ce système là (PTCE) c'est qu'on n'est pas en train de se dire « faut qu'on monte un projet parce qu'il faut gagner de l'argent	S4 : Pour moi ça commence dès l'enfance avec la question du bénévolat et de participer à des trucs. […]la COOP elle tend vers cette utopie, elle avance elle rame avec efficacité ou inefficacité et ça ne dépend pas que d'elle, mais moi j'ai le sentiment de ramer avec elle vers cette utopie, c'est ça pour moi avoir du sens. S2 : Si j'idéalisais mon travail je pourrais le faire gratuit parce que je trouve qu'il a du sens et je suis content. S19 : L'impact, c'est surtout une question de sens. Pourquoi on fait les choses ? Dans quelle mesure notre travail a-t-il du sens au sein d'une structure et, plus largement, au sein de la société ? Comment tout ça s'intègre dans une forme d'utilité ? La question de l'utilité est primordiale : dans quelle mesure ça répond à un réel besoin ? S19 : La différence avec la collaboration, je dirais, c'est l'engagement, sans aspect hiérarchique. La collaboration, je la perçois avec des liens de subordination, où un peut être plus fort que l'autre. Alors que la coopération, c'est plutôt, malgré la	P15 : C'est comprendre comment on peut cohabiter, au-delà des frontières sociales, physiques, culturelles, ou autres. Il s'agit de comprendre et de créer un équilibre entre nous, pour qu'on puisse être en harmonie. Ce que certains appellent la "cohésion sociale", moi je l'envisage dans une perspective plus large de développement territorial, où chacun peut vivre heureux sur son territoire, avec des besoins satisfaits.

	partis politiques jamais de la vie, mais un engagement politique de l'intérêt pour les organisations et avoir une action dans les organisations. J'ai besoin intellectuellement et humainement d'avoir un sens. Qu'est ce que je peux faire dans ma vie pour rendre service à la société, ça c'est le sens pour moi.	». On est sur des projets de travailler ensemble pour apporter du « bien ». D5 : Ce qui me mobilise c'est qu'il y a un sens, c'est-à-dire qu'on va répondre au besoin de tout le monde.[…] Moi, j'ai jamais accepté de faire des choses qui n'avaient pas de sens.	différence de taille des structures, il n'y a pas de notion d'obligation. C'est plus une démarche volontaire de vouloir monter un projet, de créer des liens avec d'autres pour faire quelque chose ensemble. C'est se dire qu'on va travailler en commun et, d'une manière ou d'une autre, ça va servir tout le monde.	
Une démarche de changement	A9 : Coopérer c'est s'adapter aussi	D7 : La coopération c'est autre chose c'est beaucoup plus profond que ça. Il y a beaucoup de d'entreprises sociales sur le département qui vont porter ce projet collectif avec les autres mais pour qui la coopération c'est quelque chose qui est compliqué parce que coopérer c'est accepter le changement. D7 : Quand tu coopères avec une autre structure ça veut dire que tu vas accepter de modifier des choses de ton fonctionnement ou de ton approche et l'autre du coup va faire de même de façon à pouvoir atteindre un objectif commun. Or il y a beaucoup de structures aujourd'hui qui sont pas prêtes parce que c'est pas dans leur culture et elle sont pas prêtes à accepter le changement. […]pour coopérer il faut d'une certaine façon accepter de partager son pouvoir.	S4 : la coopération ça produit des choses, des écrits des événements des outils. S4 : la coopération est une lutte, il faut tout le temps se battre ne pas lâcher. Et jamais rien n'est acquis S2 : . C'est de l'ajustement. Il faut jouer avec les humeurs qui fluctuent, avec les jours, avec les craintes que tu as et les préjugés que tu as forcément. Pour moi la coopération dans mon travail elle se matérialise par de la gestion de conflit. C'est pas négatif quand je dis ça. Comme je disais tout à l'heure, j'apprends plus des gars avec qui je travail que eux n'apprennent de moi. Je pense qu'on apprend plus d'un conflit que d'un d'une situation où tout le monde est d'accord. […]Il y a que du dialogue, il y a que de l'ajustement de chacun.	P15 : Ce n'est pas un long fleuve tranquille, on le construit avec le temps, notamment avec la confiance. C'est toujours en mouvement parce que nous, les acteurs, on change en tant que personnes.
PTCE un outil de conceptualisation	A9 : maillage d'expérience ou les gens à travers leurs propres projets peuvent s'apporter des choses.	D7 : PTCE NOLA ca arrive vers 2020, c'est le moment où je m'y intéresse, à l'occasion du VIL n°2. Au	S4 : C'est une reconnaissance, moi je l'ai compris comme un truc qui converge vers 2 choses : d'une part ça	P14 : cet OVNI PTCE correspond à des réalités que j'identifie sur le territoire.

de la coopération qui manque de lisibilité	A1 : Ce n'est pas parlant pour moi. Il y a 4 mots avec chacun une définition, et j'ai du mal à trouver le lien entre les quatre. C'est un lieu où tu as plusieurs entreprises qui vont travailler ensemble, pourquoi pas un lieu commun d'entreprises. A3 : Ce sigle ne parle à personne. C'est une zone géographique sur laquelle se passe des choses de coopération avec des acteurs qui font de l'économie autrement. A10 : je ne connaissais absolument pas les PTCE. J'ai découvert par rapport à ce qui se fait ici. Ca permet de modéliser des expériences intéressantes de solidarité, l'implication de gens qui essaient de vivre au plus près de leurs idées et de pouvoir modéliser plus à l'extérieur sur une surface un peu plus grande.	début ça ne me parlait pas. Ca me parle aujourd'hui parce que suis à la Coop et que les thèmes portés par les PTCE sont les même que l'association. J'ai visualisé l'intérêt du PTCE d'abord par ce qu'il apporte en terme de lisibilité de ces thématiques sur le territoire. […]. Le PTCE est là pour créer une dynamique territoriale autour de sujets en organisant de la connaissance, du débat - y compris contradictoire- autour d'un certain nombre de thématiques. Nous c'est le réemploi, l'alimentation l'agroécologie. D8 : Je me suis dit « Le PTCE NOLA qu'est ce que ça veut dire ? ». La coopérative je découvre complètement. Je ne maîtrise pas bien, moi j'ai découvert quand vous êtes venu en séminaire ici, c'est intéressant cette synergie des gens qui ont envie de faire des choses D20 : LA notion de PTCE est arrivée par Jean Pierre, j'ai pas la notion de quand on tient un fil, voilà ce qui va se passer au bout . Il a un côté précurseur par rapport à ça, parce que PTCE en 2014 on en entendait pas du tout parler. Au début la Région a dit non il ne faut pas que ce soit AR, il faut que ce soit IDEAL qui porte le PTCE. […] Ca a contribué à la visibilité d'IDEAL sur le territoire et à son autonomie par rapport à AR.	donnait à lire, ça donné une compréhension même si plein de gens ne comprennent pas ce qu'est un PTCE, ça donnait une identité à ce concept de coopération et puis ça ramenait des sous. S4 : 1PCE c'est un regroupement d'organisation qui ont des intérêts communs des objectifs communs et qui veulent réaliser des choses ensemble au bénéfice et de leur développement et de ce qu'ils veulent faire du territoire. Et c'est mouvant sur qui est agrégé, c'est mouvant sur les sujets qu'il partage, et c'est mouvant sur ce qu'ils font ensemble. Ça produit du développement économique des acteurs de l'économie sociale et solidaire S2 : PTCE, c'est encore un acronyme qui vient s'ajouter à d'autres acronymes qui n'ont pas vraiment de sens ou de valeur pour moi, tu vois. Pour l'instant, peut-être qu'un jour, je saurai ce que c'est, et je me dirai : "Il faut qu'on soit à fond dedans ! Pour moi un Pôle territorial de coopération c'est un noyau d'acteur public/privé qui cherche à coopérer, travailler ensemble pour le territoire, au service du territoire. Pour moi le plus important là dedans c'est le territoire. « Biodiversité économique » (le PTCE comparé à la gestion d'espace naturel) S19 : Je pense que ça représente une diversité d'acteurs qui partagent soit	P15 : , on a mis en place un référentiel d'action régionale parce qu'on a constaté que certaines régions faisaient beaucoup, alors que d'autres faisaient moins.[…] . L'objectif, ce n'est pas seulement d'animer la cellule nationale d'animation ou de piloter l'offre nationale (qui vient d'être lancée), mais aussi de favoriser une dynamique prospective pour définir une trajectoire ambitieuse et cohérente pour ce dispositif, toujours en lien avec les politiques publiques. Ça passe par la sensibilisation des acteurs à ce que sont les PTCE, ce qu'est la coopération territoriale P15 : Cette dynamique crée souvent des divergences au sein même des CRESS. Il y en a qui vont me dire : « Oui, bien sûr, on accompagne les PTCE », et d'autres qui vont affirmer que ce n'est pas leur rôle. Et ça peut générer des conflits parce que certaines CRESS veulent accompagner les PTCE, alors que des délégations régionales COORACE sont déjà en place pour le faire. Cela crée du chevauchement, voire de la concurrence. Mon rôle est de garantir que tout le monde s'embarque dans la bonne dynamique. P15 : Le PTCE dépasse souvent la simple question du lieu. Bien sûr, un lieu peut faciliter la coopération, mais le PTCE ne se résume pas à ça. Ce n'est pas une personne, une structure ou un

		D5 : Pour moi, la notion de PTCE est apparue en 2011, quand on a préparé les États généraux de l'ESS. À ce moment-là, j'étais président de Chantier École. Chaque réseau de l'IAE portait des sujets forts, et les PTCE étaient un des sujets portés par le COORACE. Ça faisait suite à l'action Vita, qui avait précédé le PTCE. Il fallait qu'on invente autre chose que les pôles de compétitivité, qu'on s'affirme différemment sur les territoires	des activités, soit des valeurs. Ça permet de mettre en lumière ces acteurs à un niveau territorial. En créant cette forme d'entité collective, on devient plus identifiable de l'extérieur. Souvent, il y a plein de projets qui se passent mais qui ne sont pas forcément visibles. L'intérêt du PTCE, c'est de pouvoir valoriser ces projets auprès des collectivités et d'autres acteurs.[…] On ne m'a pas vraiment transmis l'histoire du PTCE. S6 : On entend parler de trucs comme ça, les PTCE, depuis quelques années. Moi, j'en entends parler depuis que je suis là, quasiment, mais je me demande si c'est clair dans la tête de quelqu'un. Parce que même quand j'entends Jean-Pierre en parler, c'est pas clair, y a rien de concret. Ça veut dire quoi, 'on est dans le cadre du PTCE'… Moi, ça me fait dire : 'qui fait quoi ?' Et je me dis que, si ça se trouve, personne ne sait. […] On m'a pas dit que ma structure en faisait partie particulièrement. Pour moi, la coopérative oui, mais ACCES PREAGIS, je vois pas à quel titre.	lieu en soi, c'est une dynamique d'acteurs qui coopèrent. J'ai tendance à dissocier trois fonctions dans un PTCE : l'animation territoriale, l'ingénierie de projets, et la recherche-développement. Ces trois axes sont interconnectés, mais l'animation territoriale est toujours la base. P15 : Les PTCE, ce ne sont pas toujours des structures juridiques formelles, c'est avant tout une dynamique de personnes qui prennent des décisions ensemble. La différence entre gouvernance et animation n'est pas toujours claire, et d'ailleurs, elle n'a pas besoin de l'être. Mais au niveau des financements, il est important d'avoir des terminologies précises.
La coopération est une transgression face à l'économie de marché		D5 : La coopération c'est quand il y a un mur en face de nous et qu'on passe par-dessus. Alors il y a le simple plaisir de la transgression, mais surtout on y va ensemble. L'histoire de la coopérative c'est de franchir les murs que l'on parviendra pas à passer seul. D5 : La coop, le parcours d'ACCES et de REAGIS, c'est parce qu'on a	S4 : Ça me fait penser à la lutte non-violente où on fait un filet humain. Ce qui te permet de résister pendant vachement de temps c'est d'être accroché les uns aux autres.	

		résisté. Je pense qu'on est en résistance. On est les maquis contemporains de la société, de cette économie prédatrice. Chaque asso est un maquis organisé. On est en résistance, et pour passer ces caps, la coopération a vraiment du sens. Si t'as pas compris que t'étais en résistance, c'est de la grande naïveté, de l'insouciance, ou alors tu es là juste pour te faire plaisir. D5 : Même si un des membres du PTCE se retrouve en grande difficulté, on a vu que ça n'empêche pas de créer des actions communes, même jusqu'au niveau national. Le PTCE, comme il est insaisissable, sans structure juridique, c'est une force. Il peut aller au-delà des problématiques locales. Et comme il n'a pas de structure juridique, il ne peut pas être une cible. Et comme il ne peut pas être une cible, c'est un projet politique qui s'autonourrit sur un territoire, et c'est une vraie force. D5 : Que ce soit individuellement ou collectivement, c'est normal qu'on soit présents. La coopération dépasse la relation financière et matérielle, c'est une relation intime, de proximité, et c'est ce qui fait l'ESS, mais pas assez. Parce qu'on est pris dans un cercle pas si vertueux, on veut nous marchandiser avec des appels à projets, des appels d'offres, et si on n'est pas résistants, on tombe dedans.		

		On peut être une entreprise de l'ESS et être aussi prédatrice qu'une autre.		

Critère 2 : Conditions de la coopération

	Administrateurs	Directeurs	Salariés	Autres
Une proximité de vision, de valeur (religion, spiritualité, politique)	A9 : je pense qu'il ne peut pas y avoir de coopération s'il n'y a pas à minima de vision commune. A1 : « Mieux connaître une personne, ça peut permettre aussi de mieux collaborer et de mieux l'utiliser, enfin l'utiliser signifie mobiliser ses savoirs et savoir-faire » A3 : Je trouve que les gens sont assez simples ici. On a la valeur des choses, de la terre on est dans la campagne tu vois c'est pas la ville. A10 : Il y a une dimension spirituelle qui n'est pas anodine pour moi. A10 : Le fait aussi d'avoir une vision, Jean-Pierre c'est quelqu'un qui a toujours un coup d'avance il a une vision. […] Tout ce que j'ai fait ça a toujours été lié à des idées. Je n'ai pas créé des lieux pour créer des lieux, c'était pour rassembler des idées et des gens. Donc la loyauté est très importante	D7 : X partageait pas la même vision que nous de l'insertion et puis c'est vrai qu'après y a eu le changement de direction alors au début voilà ça a continué sur la lancée puis ça s'est pas bien passé mais c'était pas du fait de la direction c'était vraiment du fait de la gouvernance de X. D7 : Etre coopérateur ça veut dire qu'on va sur la durée et globalement au-delà d'une opération unique, partager des objectifs, partager des moyens partager, une vision du territoire. On va partager une vision politique au sens large pour le territoire et que derrière on va se donner des moyens collectivement pour faire avancer cette vision D8 : Le département à dit « vous vu vos valeurs on a des valeurs qu'on partage et ce que les PEP peuvent se positionner là-dessus ? » donc les PEP se sont positionnés là-dessus. D20 : si tu contribues, mais en regardant dans le dans la même direction et en ayant les mêmes valeurs. Alors on peut appeler ça une coopération D20 : il faut que ce soit en phase avec nos valeurs. On ne peut pas	S4 : Je suis issu d'une culture chrétienne catholique de droite. […]il y avait une forte culture chrétienne sur ce territoire qui a imprégné le socle des valeurs des gens d'ici . S4 : s'il y a de la joie c'est parce qu'il y a une convergence d'idée et de valeurs. S19 : Il y a une vraie question de valeurs dans la manière d'aborder l'impact d'une structure, dans sa vision du monde, et ce qu'elle fait. Pour moi, la mission ou l'objectif d'une structure est forcément lié aux valeurs qu'elle porte. Travailler sur des projets à dimension sociale et environnementale, ça me parle beaucoup plus que de simplement faire du chiffre ou croître pour croître. […] J'essaie toujours d'agir en fonction de mes valeurs. Oui je le vois plus comme du bon sens même si j'ai conscience que ça peut avoir une forme politique de faire ce type de choix S6 : Je trouve ça déjà hyper cool d'avoir un boulot où, dans le cadre de mon taf, je peux porter les valeurs qui m'intéressent.	P18 : C'est l'histoire de la commune qui était très très ancrée sur la paroisse. On va dire que les projets paroissiaux étaient majoritaires. C'est évident, c'est la paroisse qui faisait le lien pour beaucoup, avec ses limites, comme toute chose. Tu vois bien que c'est la paroisse qui a donné pas mal d'élus mine de rien aussi. […]on voit bien que l'engagement des personnes était lié avant tout à la paroisse. P18 : je dirais on se fiche un peu de la couleur politique, le parc, la personne qui est en face. Le parc, le syndicat du bassin versant : des gens dont l'intérêt commun est la défense du parc de Brière ou la défense de notre milieu. P15 : si je travaille avec des personnes qui partagent les mêmes valeurs et une manière similaire de fonctionner, un simple accord oral suffit. Mais c'est rare. Ça existe, mais très rarement. Dans un monde utopique, on pourrait se contenter de l'oral entre personnes qui fonctionnent de la même manière, mais ce n'est pas la réalité la plupart du temps.

		répondre à une opportunité si elle est contraire à nos valeurs, par exemple faire de l'insertion avec Vinci. D5 : je me sens en phase, cohérent avec mes valeurs au quotidien. […]si les gens avec qui tu t'es associé, t'as jamais vraiment bossé avec eux ou ils sont pas dans le même état d'esprit, alors là, tu peux y arriver, mais ça va prendre un temps fou.	S6 : Si tout le monde s'auto aide pas à garder les animaux on y arrivera jamais, ça c'est des valeurs de base de l'agriculture que je partage pas mal. […]Pour moi c'est un mode de vie, il y a pas que dans le boulot que ça s'exprime.	
Une proximité géographique/d'activité	A9 : On est venu me chercher. Je pense que ça s'appuie un peu sur mon parcours donc la connaissance des réseaux, la connaissance de l'insertion et ma personnalité A1 : « Il faut qu'il y ait de l'attrait, de la convivialité. Il ne faut pas que les activités exercées au sein de cette coopération deviennent une contrainte. » A10 : On avait des partages de lieu, des partages de liens, on a eu des réunions ensemble à la Ferme avec Olygéo, le Crapal, les Sœurs, acces reagis, le CADO	D7 : Historiquement AIRE et AR par exemple sont très proches. Je pense qu'elles sont nées même si elles ne sont pas nées en même temps, elles sont nées finalement d'une même forme de militantisme local rural. Ce qui fait qu'elles étaient capables de parler ensemble tout de suite. Je pense que ça a été important au-delà des directions. D8 :Je me demande si ce n'est pas encore l'héritage à la fois de l'orphelinat, c'est-à-dire d'avoir quand même eu un orphelinat au milieu de la campagne comme ça, ça a forcément une incidence sur la vie des gens qui sont autour. Et le côté campagne, de réseaux de paysans avec cette solidarité. La confédération paysanne et tout ça on est quand même sur des gens y a encore des GAEC, des CUMA ou des du prêt de matériel, des gens qui s'entraident. Celui qui nous fait le foin c'est le fils de machin qui est le père de truc, enfin c'est on n'est que là-dedans !	S2 : je me rends bien compte que ça fait partie de mon environnement, un peu comme l'attachement que j'ai pour le marais. En fait, je suis aussi inconsciemment attaché à la structuration de la société, à ma vie, et à ma commune. sans territoire on est rien. Il nous faut un territoire pour être quelqu'un […] Pour moi la notion d'un territoire ça me permet de savoir qui je suis. Moi je suis quelqu'un de la campagne. Je suis fier d'être quelqu'un de la campagne et je suis fier d'être quelqu'un du marais de Brière. Vraiment je pense que ça défini mon identité […]je pense que c'est comme une coopération, c'est plein plein d'individualités qui se mettent d'accord consciemment et inconsciemment. Il y en a forcément qui sont liées au territoire ou qui sont liées à un bâtiment ou qui sont liées à quelque chose qui est pas humain. S2 : J'avais la chance du coup que les locaux soient partagés avec le	P18 : c'est un millefeuille, il y en a trop, il n'y a pas des périmètres qui sont identiques selon les sujets. C'est un bordel, c'est pas possible quoi. Et les interco, ça a été des alliances, etc. Mais c'est pas comme ça qu'il doit fonctionner un territoire. P22 : On fait partie de Redon Agglomération qui est sur trois départements, deux régions. Donc quand on parle de coopération, on est vraiment dedans, avec des politiques très différentes d'un département à l'autre, des politiques régionales encore plus différentes puisque en plus c'est droite d'un côté, gauche de l'autre, donc avec des lignes politiques très différentes.[…] je trouve ça vraiment, vraiment, vraiment bien, c'est qu'on travaille un peu par bassin de vie [...] je trouve que ce qui est intéressant c'est de mutualiser des choses et travailler en coopération

		D20 : quand j'ai été vue en entretien, on était en balance entre deux personnes et ce qui a fait la différence, c'est que je sois du territoire […] quand on recrute, on fait attention à ce que les personnes soient pas trop trop éloignées quand même. Mais c'est pas resté une philosophie. J'ai pas le sentiment, parce que les administrateurs le sont plus nécessairement du territoire. D5 : Un PTCE, je n'y crois pas du tout au niveau départemental. Peut-être à la rigueur pour une filière, mais c'est de l'action locale en coopération sur des sujets choisis par les acteurs du PTCE : ça peut être l'éolien, le numérique, la culture. Mais ça veut dire que ça engage un certain nombre d'acteurs sur un territoire, et ça ne peut pas être départemental. Ce serait vraiment très ambitieux. D5 : On a été inspiré par nos collègues de Redon, première association intermédiaire française. On était sur un territoire où la Confédération paysanne était très présente. Elle pilotait la chambre d'agriculture, la MSA était là, et il y avait des mouvements agricoles très forts. Il y avait eu des luttes agricoles importantes. On avait envie de participer, de se mettre dans la roue de ces gens-là.	CRAPAL. X a été d'une très bonne ressource, qui m'a envoyé souvent vers des collègues éleveurs et qui m'a envoyé vers l'APOC. Je pense que je vais adhérer au CRAPAL d'ailleurs cette année. S19 : Ici, la culture est très orale. Le côté positif, c'est que ça permet d'échanger rapidement avec un nombre restreint de personnes, de prendre des décisions en petit comité, et ça facilite la circulation rapide de l'information. Ça marche bien ici parce que la majorité des acteurs de la coopération sont sur place. Je ne dirais pas la même chose si les acteurs étaient à distance, là, ce serait plus compliqué pour les flux d'informations. Le fait qu'on soit proches géographiquement rend tout ça plus simple S6 : Il faut des interactions pour faire de la coopération il faut la faire vivre.	dans les bassins de vie
Les émotions	A9 : c'était une trop grande injustice	D8 : Quand je dis la coopération ça doit produire la relation faut aussi qu'on ait du plaisir à se croiser à se retrouver	S4 : la coopération ça commence par 2 personnes parce que moi de	

	A1 : Pour être leader et pour coopérer, il faut être positif A3 : ils sont heureux et en plus ils ont l'impression d'avoir servi à quelque chose et d'avoir amélioré le système A10 : Si ça commence à moins me faire plaisir, le CA en lui-même je ne suis pas sure d'y rester		toute façon je ne peux créer des liens qu'en bilatéralité, et c'est de la joie. S2 : La coopération c'est quelque chose d'instinctif. S6 : Je suis hyper convaincu qu'on y gagne, mais qu'on y gagne sur tous les aspects. Tu vois, on y gagne en sérénité, en qualité de vie, en bonheur, et même en matériel	
Un engagement fort des salariés (culture d'entreprise)	A 10 : je suis beaucoup plus investie et j'ai appris beaucoup en faisant. Si je peux le faire c'est grâce à des pros qui tiennent la route. […]on a toujours travaillé très en confiance […]pour moi cet engagement depuis 30ans c'est vraiment exceptionnel tout ce qu'ils font tous là bas. Donc on a tous une relation très forte de confiance. […]C'est des gens qui sont là depuis très longtemps tu vois une Delphine, Olivier, Fabrice, Jean-Pierre enfin tous les gens qui sont tous de la coopérative, aussi Lionel et la partie RNA et cetera c'est des gens qui sont sur le territoire, des pionniers qui ont fait du boulot depuis très très longtemps et ils ont-ils ont mis en place une trame.	D7 : C'était d'ailleurs une des questions très fortes qui m'a été posée pendant mon entretien de recrutement la question des coopérations. X a été à mon entretien. C'est quand même symptomatique : on recrute une direction et elle demande au directeur d'une structure partenaire d'être présent lors du 2e entretien. D7 : Gouvernance/dirigence il est important que ce binôme porte ces questions de façon transversale au sein des entreprises qui sont les leurs parce que dans l'opérationnel, c'est bien au-delà des conseils d'administration croisés, au-delà des co-directions ou des rencontres entre directions : c'est bien les salariés qui vont aussi porter cette vision partagée. Ce sera dans leurs échanges avec les structures extérieures, lorsqu'elles ont des missions de représentation donc ça doit vraiment infuser pour que ça devienne une culture d'entreprise	S4 : j'ai été bénéficiaire d'associations j'ai été sociétaire j'ai été bénévole administratrice donatrice j'ai été salarié et c'est un champ qui me satisfait beaucoup. […] Je suis une salariée dans l'âme mais je refuse de travailler pour n'importe qui. L'intérêt pour moi dans l'associatif c'est que les bénéfices ne sont pas accaparés, et je veux savoir à qui appartient le capital pour qui je bosse. S2 : je m'éclate. Ici du coup je m'imagine bien tenir 10 ans sur le même site. S19 : Je suis ici aujourd'hui à la Coop parce que j'ai pas mal évolué dans le monde associatif, surtout pendant mes études	

		D8 : Les salariés sont très très attachés à ce site. Et c'est pour ça qu'ils en prennent autant soin. D20 : Moi je travaille en coopération avec X aussi, avec Y, avec vous cette après-midi. Enfin voilà, c'est travailler ensemble et réfléchir ensemble. D20 : Autant en soi, je suis venue parce qu'effectivement j'avais besoin d'un travail. Le poste, les missions m'intéressaient, mais ce n'était pas parce que c'était l'ESS. Ce n'était pas un critère. Clairement. Maintenant, ça le serait, c'est sûr. Tu travailles pour des valeurs, pas pour enrichir quelqu'un. C'est ce qu'on en fait qui est important. Ce n'est pas tant la finalité de l'argent, c'est ce qu'on en fait, cette association, ce qu'on en veut, ce qui est, voilà ce qui est important. Et c'est là. C'est pour ça que je pense que j'aurai du mal à retrouver autre chose. D5 : Dès mes vingt ans, j'étais très présent, militant. D5 : Il est important de se rappeler la génèse des coopérations, et qu'on n'est pas juste un service dans une boîte. Il y a une histoire derrière tout ça, et chacun doit la faire vivre. Si on ne la fait pas vivre, si on ne l'entretient pas, on devient un service comme un autre.	S6 : J'ai l'impression d'être fortement engagé parce que j'adore ce que je fais	

		D5 : Je pense que la résistance, elle vibre de plus en plus chez les salariés. Aussi dans le conseil d'administration d'ACCES REAGIS, peut-être un peu moins dans celui de la coopérative, c'est un peu plus compliqué, mais elle devrait y être plus présente. […] Ici, c'est la culture des salariés qui permettra de transmettre. Si les salariés ne cultivent plus cette coopération, le sens de l'histoire, très vite, chacun va revenir à des prérogatives individuelles et on va utiliser la structure comme une coquille pour des intérêts personnels		
Une répartition claire des rôles pour composer avec la diversité des acteurs	A9 : être responsable en tant que présidente ce n'est pas prendre la place du directeur c'est rester à ma place. […]La relation conseil d'administration direction ça pose des problèmes depuis des années et des années parce qu'on a demandé au directeur de se comporter comme des chefs d'entreprise ». A3 : Il faut savoir quelle casquette on a à quel moment. Des fois ce n'est pas facile. A3 : La collectivité, elle doit être facilitatrice pour que ces coopérations puissent se mettre en place. […]Il faut que les coopérations se fassent d'elles-mêmes, émergent d'elles-mêmes et se mettent en place elles-mêmes, se gèrent elles-mêmes. Pour autant la	D7 : Les donneurs d'ordres, le premier c'est le Conseil départemental qui fait en sorte dans ses marchés publics, le plus gros c'est les marchés sur les espaces naturels sensibles, qui a organisé les choses pour qu'il n'y ait pas de de réelle concurrence entre nous. D7 : Quand je suis à la commission culture de X je suis moi mais je suis aussi le directeur de Y, je suis aussi le codirecteur de W, je suis tout en même temps. Je n'arrive pas à me dissocier de cette façon parce que moi l'ambition que j'ai pour les gens qui habitent ce territoire et pour le territoire lui-même en fait il ne se distingue pas d'une casquette à l'autre. D7 : Il y a des gens qui viennent parce que ce sont des militants qui croient à une vision et tu as des gens qui viennent avec une compétence. Donc ca fait la grande différence entre la nature	S4 : dans la coopération il y a des qualités de personne, ce sont des gens qui font mais une fois qu'on a fait collectif et qu'on a appris à fonctionner on a une certaine inertie et du coup on est capable de continuer malgré l'arrivée d'autres personnalités. Mais ça demande d'être combatif. S2 : c'est inconscient pour tout le monde mais on a besoin de diversité pour avoir de la résilience. C'est un joli mot. Pour qu'un espace soit résilient, il faut qu'il soit diversifié. […] Diversifier ton réseau, ton activité, tout ce que tu peux diversifier, c'est t'assurer que ça marche. Parce que si tu as un des maillons qui casse, le reste assurera le roulement, comme dans une coopération. Je pense qu'il ne faut pas que les personnes soient irremplaçables. Si X prend sa retraite, il ne faut pas que ça plombe la boîte ;	P14 : l'animateur ou l'animatrice du PTCE c'est pas la personne qui est ce fameux leader. Ce n'est pas la même chose d'animer et de faire en sorte que tout le monde puisse être entendu, puisse proposer des choses, etc. Que d'être charismatique et d'embarquer les gens. L'animateur doit être neutre. Il est là pour faire en sorte qu'il y ait du gagnant gagnant dans les coopérations. Donc s'il n'est pas neutre, il y a des risques que ce soit toujours les mêmes qui gagnent. Il y a un conflit avec la fonction de développement car tu connais beaucoup mieux la structure pour laquelle tu bosse et forcément, il y a un biais dans ce que tu vas chercher à développer P22 :] on a beaucoup travaillé le lien élus habitants, comment les inclure et on a juste oublié. En fait, il y avait un triptyque, il y avait les élus, les

	collectivité a tout intérêt à ce qu'il y ait des coopérations sur son territoire. Donc elle doit les faciliter. Elle doit leur permettre de s'épanouir et de trouver leur place A10 : Moi je sais où je suis, et c'est très important de savoir chez qui on est et de respecter ça : chez les sœurs, chez acces reagis, chez IDEAL, chacun sa place.	des CA. Il y a ceux qui sont là parce qu'ils viennent finir une carrière. […] Ca c'est ce qu'on appelle les administrateurs compétents qui sont toujours assis sur les genoux de ceux qui travaillent pour leur dire comment il faut faire. Et il y a les administrateurs militants qui viennent par rapport au concept général qui donc sont là non pas pour expliquer aux autres comment il faut faire avec un positionnement de sachant mais pour être garant des orientations politiques. Le monde associatif doit se rappeler que la gouvernance elle a un rôle politique elle est là pour garantir les orientations et donc éventuellement elle peut les partager D20 : Il faut une répartition des tâches, je ne suis pas sûre qu'il faille tout le temps un leader, plutot une personne référente qui anime […]Chacun amène des éléments et est responsable de ces éléments (savoir faire, maîtrise). C'est bien de dire comment s'organise dès le départ. Pour que ça fonctionne, il faut qu'elle soit bien écrite. Je pense qu'il faut qu'elle soit bien écrite, mais en laissant quand même des marges de manœuvre pour la créativité. D5 : les PTCE c'est quand même une bonne chose. Ça légitime, ça remet à sa place des entreprises et des organisations qui peuvent être leaders dans le noyau dur. Ça les met à égalité avec les autres dans le noyau dur, qui n'ont pas forcément une fonction de leader. C'est beaucoup plus équilibré. Il	il faut qu'on soit capable de rouler, de continuer d'avancer. S19 : ça permet à chacun de progresser en tant que structure et en tant qu'individu. Tout en sachant qu'on avance à des rythmes différents, mais peut-être dans la même direction.[…] Je dirais même que c'est la diversité qui fait la force de la coopération. Chacun arrive avec son propre bagage, et ce qui fait la force des uns peut bénéficier à tous. S6 : dans cette réflexion de la transition, et ils ont créé un poste un peu transversal […]des fois, mon boulot, c'est de me mêler de ce qui ne me regarde pas trop, et de proposer aux gens de faire autrement parce que je pense que ça va mieux marcher. À force, je connais plutôt bien les particularités des uns et des autres, des sites, des contraintes, des productions, qui a quel camion, qui sait faire quoi, etc. Donc voilà, c'est un poste un peu fourre-tout, d'articulation. S6 : Moi j'ai bien conscience de qui fait ma fiche de paie mais j'ai aussi bien conscience que je travaille pour tous l'écosystème je m'intéresse autant à la SCI, qu'à la coopérative qu'à ACCES REAGIS.	habitants et il y avait les agents. Et ça, les agents, on n'avait pas réfléchi à ça. [...] on a démultiplié le nombre de cerveaux au sein des comités. Sauf qu'on ne les a pas démultipliés au niveau des agents, puisque le nombre d'agents étant ce qu'il est, on ne peut pas embaucher comme ça. […]Mais il y avait aussi des élus très impliqués qui deviennent un peu techniciens et des agents qui avaient l'impression qu'on leur prenait un peu leur leur pré carré de technicité. Et puis des élus qui avaient l'impression que les techniciens venaient prendre une fois que le projet était décidé. Les techniciens prenaient pour le mettre en œuvre. Donc il a fallu trouver la façon dont on pouvait travailler ensemble. P15 : La coopération, c'est le rôle de tous. Cela demande de la maturité et du temps, car c'est un processus qui s'inscrit toujours dans le long terme. Et dans ce temps long, la confiance n'est pas la même pour tous les individus, car chacun a un engagement différent dans le projet. Il y a des départs, des arrivées, des renouvellements constants. Les membres les plus anciens ont un rôle à jouer, celui de contribuer à la coopération et de faire un travail d'accompagnement, tout comme l'animateur. P15 : La responsabilité, dans la coopération, est souvent collective. Elle est partagée au sein des organes de gouvernance, avec des périmètres

		n'y a pas de volonté de développer de l'activité juste pour le pôle, c'est avant tout pour ses membres. Le pôle n'a d'ambition que de soutenir le développement de ses membres, et bien sûr, toujours dans une logique de coopération. La liberté des uns commence là où s'arrête celle des autres, et c'est pour ça qu'on doit coopérer		d'action et des rôles attribués à chacun. À mon avis, ce qui fonctionne le mieux, c'est quand les administrateurs sont aussi des salariés. Ils ont le temps et sont rémunérés pour cela, même si leur engagement reste bénévole en partie. Les bénévoles investis sur des projets sont souvent plus limités dans leur disponibilité, et cela peut créer des ruptures dans la coopération. Avoir des salariés assure une continuité, avec des compétences qui permettent d'aller plus loin.
Une animation territoriale (dvp Surmoi du collectif)	A1 : Elle travaille plus à faire connaître les activités de la coopérative au territoire, et elle crée des animations dans ce domaine-là […] trouver des subventions » A1 : « Il faut avoir des objectifs, et si tu n'as pas un meneur, si tu n'as pas quelqu'un dans la structure, c'est très difficile. Il faut quelqu'un qui relance les gens qui ont été là A10 : dans l'animation je vois X, je vois toi, je vois le directeur de RNA, X aussi à la ferme de l'abbatiale, X par rapport à la partie formation, je vois ça de manière assez vaste.	D7 : Il faut qu'on sorte du « qui on va appeler pour avoir 50 chaises etc ». C'est bien mais en même temps la réalité c'est que s'il n'y a pas des gens pour organiser ça et qui ne sont pas que des bénévoles, s'il y a pas des gens pour organiser l'animation territoriale, la structurer la rendre visible auprès des élus, auprès des organisations, auprès des entreprises, la réalité c'est qu'il ne va rien se passer et ça, ça coûte. […]Je pense quand même qu'il faut qu'il y ait derrière ça des entités permanentes, d'abord parce qu'elles vont avoir une vision plus large et puis parce qu'elles vont pouvoir travailler avec les différents coopérateurs pour porter cela au-delà de la vision de celui qui est dedans. D20 : ça contribue justement à étudier, à regarder un peu. Apporter des outils pour faire et ca permet de mettre en relation aussi. Nous, notre écosystème, on connaît bien le territoire, on voit des opportunités, je pense qu'on est un peu la courroie de transmission de	S4 : la coopération je pense qu'il faut qu'il y ait quelqu'un qui l'incarne à travers l'animation, c'est lié à des personnes. […] Tous les concepts de chargés de développement chargés d'animation développement local, je ne sais pas comment il faudrait faire ce travail, ça me paraît flou. […]Il faut qu'il y ait ce tiers cet animateur, car je ne suis pas sûr qu'un collectif soit capable de développer un surmoi qui permette d'élargir justement la vision des projets qui sont menés. C'est une personne qui permet d'élargir. Peut-être que ce n'est pas seulement une personne. S2 : Bah oui, c'est ce qu'on fait. Animer un territoire c'est le faire vivre ! S19 : Je ne vois pas comment il pourrait ne pas y avoir de moteur, de capacité à fédérer, à réunir. C'est déterminant pour faire évoluer la coopération.	P14 : Les Territoires qui ne sont pas du tout animés, que ce soient les pouvoirs publics, les associations, les consulaires qui ne créent pas du tout d'espace d'échange ne permettent pas de se rencontrer entre homologues et les autres structures. Donc si tu ne connais pas tes homologues tu ne peux pas faire le constat de besoins convergeant. […]je suis assez convaincu qu'une coopération, que des coopérations ne fonctionne pas s'il n'y a pas un ou plusieurs leaders qui sont capables d'embarquer, qui sont capables de donner un cap et qui sont capables d'incarner la coopération. Il a la capacité d' aider le collectif à définir ce cap, la compétence de développement, c'est à dire qu'il est capable de se projeter sur du développement d'activité, des ambitions un peu fortes. Quelqu'un qui a un côté commercial du projet collectif, embarquer tout en faisant vivre le collectif. […]Coopérer, c'est animer la coopération. […]Tout le monde va y contribuer à l'animation,

		tout ça par l'animation […]C'est une porte d'entrée pour la coopération. L'animation plus que la mutualisation. C'est vraiment la porte d'entrée. C'est la porte d'entrée de plein de choses en fait. C'est de se faire connaître. L'identité. D'aller chercher. De se rendre compte des besoins du territoire. D5 : On codirige quelque part les 2 associations même si elles sont indépendantes, on construit pratiquement toutes nos stratégies de développement ensemble. On est en lien avec les autres acteurs mais on va très vite sur une construction d'une stratégie de développement local ensemble et on porte notamment, on anime, un projet qui était le projet de la Ducherais.	S19 : j'imagine l'animation territoriale comme quelque chose qui permettrait de prendre du recul sur les activités, au-delà de l'opérationnel. […]. L'animation, pour moi, c'est ce qui fait vivre la coopération et les liens entre les acteurs. S6 : L'animation territorial c'est flou, j'ai l'impression d'en faire. A travers le réseau, la recherche de partenariat, la communication autour de nos valeurs, a travers l'approche coopérative. Donc je dirais que c'est une démarche de favorisation de coopération sur le territoire.	mais globalement, si personne n'est chargé d'aller chercher les gens, de caler les temps d'échange, ça se disloque. P18 :] Le rôle [du leader], C'est aussi d'impulser l'énergie là où elle pourrait faiblir et d'avoir entre guillemets, une vision peut être un peu plus globale du projet ou de la situation pour pouvoir justement rétablir les équilibres P15 : j'essaie de faire en sorte que l'ensemble des acteurs soient bien articulés, tant au niveau national qu'au niveau territorial, et que les délégations régionales puissent embarquer dans cette dynamique PTCE […] C'est la capacité à se mettre en lien, à mieux se connaître, à mieux se comprendre, et à définir des objectifs communs. Sans liens de confiance, on ne peut rien mobiliser. L'animation territoriale est un préalable nécessaire, même si elle est intimement liée aux deux autres fonctions. Pour moi, c'est la clé de la coopération.[…] Tout cela nécessite beaucoup de savoir-être, de méthodologie et de gestion des émotions. Il faut être capable de gérer les pressions, les incompréhensions, et parfois les conflits. Il y a une part de médiation dans tout cela, car la coopération ne peut exister sans une certaine sérénité

Le respect de règles	A1 : Qu'il y ait des règles, un cahier des charges et que tout le monde soit quasiment le même et que tout le monde y participe sinon c'est voué à l'échec A3 La coopération ça nécessite quand même certaines règles. Quand il y a eu une décision démocratique, il faut la respecter.	D5 : Une coopération peut échouer parce que certains ont mal compris, et ils pensent que ça va leur rapporter plus d'argent. D5 : Ces structures sont politiques, dans le bon sens du terme : c'est-à-dire, faire société, s'en soucier. Le faire ensemble a du sens quand c'est pour faire société. Et dans une société, il y a des règles. […] Ces règles, elles sont partagées pour qu'on puisse faire ensemble.	S19 : Au sein même de la structure je suis pas totalement engagée dans une démarche de coopération. Toute personne peut être dans cette démarche individuelle et la mettre en avant, mais mettre un cadre peut favoriser la coopération	
Disponibilité et agilité des individus et structures		D8 : Avant de sortir la tête de l'eau et d'aller sur des projets il faut quand même être sur une assise stable. En fait cette phase où on fait ensemble, où on construit ensemble, elle a comme préalable d'être bien dans sa structure, d'être disponible pour ça. D20 : J'ai toujours su m'adapter aussi. Je pense que c'est important s'adapter. D20 : Notre travail, c'est bien, mais on a quand même beaucoup de liberté ici. ça veut dire que tu es libre d'évoluer vers où tu veux aller, dans le sens où tu vas quand même dans le sens de la structure. Personne ne vient contrôler ton travail, on fait ensemble aussi. Et puis on va tous dans le même sens. Après je pense que les personnes hyper carrées ont du mal ici, on n'a pas la culture de formaliser tout le temps. Il faut aimer l'improvisation un peu. […] le fait justement de travailler en	S4 : J'ai changé de contrat en fonction de ce qui était pertinent pour mettre en œuvre le financement de la formation au bénéfice des chantiers d'insertion S2 : ce qui me plaît dans AR globalement c'est l'espèce de liberté d'action et d'adaptation qu'on peut avoir S19 : J'ai aussi eu des postes assez transversaux en ayant toujours le lien gestion/gestionnaire mais j'ai un peu touché à tout en étant dans des plus petites structures S19 : Il arrive parfois que la coopération se mette un peu en veille. Il n'y a pas toujours un leadership, parfois ça fonctionne avec de plus petites cellules.	P18 : les restos par exemple, ont un fonctionnement très. Codifié, très rigide. Mais de même que le Secours populaire parce qu'on s'appuie sur des gens qui sont là depuis longtemps, qui ont un mouvement très marqué aussi. Peut être politiquement, mais avec des façons de gérer leur activité. Et l'arrivée des initiatives autres quelque part, ça les perturbe. Est-ce que ça perturbe leur fonctionnement, ça empiète sur leurs plates-bandes, ça fait une peur de concurrence. Et du coup, il y a une inertie. On en revient à l'inertie. P22 : Donc les élus sont sur sollicités pour être dans 50 groupes de travail : Natura 2000, machin de la préfecture au groupe de travail truc, etc. Donc en fait on est sur sollicités et puis il y a les syndicats d'eau, beaucoup de syndicats, etc. Donc j'ai bien compris rapidement qu'en fait

		coopération. Tout ça comme t'es toujours obligé de te questionner dans ton mode de travail parce que finalement il faut toujours s'adapter aux autres. C'est ça aussi qui rend les choses intéressantes. C'est vrai que je laisse beaucoup de champs libres dans l'organisation des équipes.	S19 : Je pense qu'il y a une sorte de fidélité dans l'engagement à la coopération, un sentiment d'appartenance. On se sent concerné, membre de cette coopération. Il y a une responsabilité d'échanger, de prendre du temps pour la coopération, ce qui demande des qualités d'ouverture, notamment pour la discussion S6 : mais j'ai aussi, dans ma fiche de poste — enfin, disons plutôt dans l'idée que je me fais de mon boulot, parce que je ne suis pas sûr que ce soit vraiment écrit quelque part, ça a évolué et tout ça — un rôle d'articulation, de transmission, et de relais, un peu de l'histoire, de ce qui touche à l'engagement sociétal. Je pense que ça fait partie de mon job d'infuser tout ça. S6 : Il y a de la saisonnalité dans les liens, dès fois on est très en lien sur une période, dès fois beaucoup moins	toutes les bonnes places où il y a des indemnités étaient prises.
Accepter les risques (financiers, d'échecs…)		D20 : faut se faire confiance. Soyons ensemble, sinon ça ne peut pas marcher. Confiance et puis écoute […]il faut que chacun accepte de prendre les mêmes risques. |…] quand tu commences un projet, tu finis, tu t'en vas pas en plein milieu, sinon ça peut pas marcher.	S4 : quand tu travailles dans l'associatif il faut intégrer totalement la précarité financière sinon c'est angoissant h24, car la précarité de la structure et de la personne sont interdépendantes. S6 : Faut faire confiance aux autres et de prendre un peu de risque	P14 : X c'est quelqu'un qui a la coopération ancrée en lui-même, mais qui commence toujours par être méfiant. Tu vois, une fois qu'il est convaincu qu'il a confiance, il y va à fond sur la coopération. Mais il faut créer cette relation de confiance et montrer qu'il y a de la réciprocité.

		D5 : Le manque de confiance, je dirais que c'est une mauvaise utilisation de la peur. C'est souvent la peur de perdre quelque chose : du pouvoir, des finances. La peur est mal utilisée, quelque part, alors qu'elle devrait être utilisée pour justement créer ce mouvement de coopération.	dans cette confiance, tu vois. Pour moi, c'est là qu'on fait des trucs de fou, quand tout le monde accepte de prendre un peu de risque, et de se dire que si les autres ne sont pas aussi coopératifs que toi, tu t'en remettras. S6 : Une partie de la communication, c'est accepter de lâcher sur l'intérêt de court terme, tu vois ce que je veux dire ? C'est accepter de lâcher ça et construire un peu plus sur la durée. S6 : Je pense qu'on a quand même la chance, dans des postes comme les nôtres, de pas être dans la même nécessité financière que des porteurs de projets indépendants. Le fait qu'on soit salariés, qu'une partie de notre financement soit liée à du financement public… Oui, j'ai confiance dans le modèle économique de nos structures ; on pourra toujours rebondir.	P18 :] Ça passe par un lâcher et accepter peu à peu de lâcher les choses pour en apprendre ailleurs. Faire autrement. Déconstruire pour mieux reconstruire. Le regarder comme ça, Comme un apprenti. P15 : La confiance, c'est fondamental. Quand elle manque, la coopération s'effondre. Les crises de confiance proviennent souvent d'incompréhensions ou de promesses non tenues, même si elles ne sont pas toujours formalisées. Il y a toujours un espoir ou une attente derrière chaque engagement. Quand cet espoir est satisfait, il se traduit par la confiance. C'est la mise en pratique concrète de ce qu'on a promis. Si quelqu'un tient parole, alors on peut lui faire confiance, car il nous respecte.
La réciprocité				P15 : C'est toujours un processus de remise en question et d'adaptation. L'essentiel, c'est de comprendre l'intérêt de l'autre, et de montrer en quoi cela peut être bénéfique pour lui, tout en répondant à l'intérêt général.

Critère 3 : Outils de la coopération

	Administrateurs	Directeurs	Salariés	Autres
Aller vers : La communication directe pour expliquer, rassurer et mesurer la confiance	A9 : L'intérêt de la codirection c'est de rompre l'isolement tant que les personnes sont capables de bien communiquer entre elles et de parfois pouvoir être interchangeables entre elles ça permet d'être davantage représenté. A9 : on a créé un WhatsApp juste du bureau pour se donner des informations entre nous, et on réfléchit à comment inclure les autres membres du CA qui ne peuvent pas être aussi présents et disponibles que nous A3 : On ne joue plus la coopération quand on ne joue plus le dialogue A3 : ce qui est en train de se créer c'est des groupes WhatsApp. C'est de nouveau, ça se faisait pas avant le covid. On s'envoie des messages. Ça donne de la réactivité. Après on pourrait aussi très bien se parler mais du coup on est que deux personnes tandis que là c'est un groupe A10 : Je suis rentrée dans le CA parce que D5 me l'a demandé.	D7 : Il y a une collectivité qui dit « voilà on a ça à faire est ce que vous pouvez nous faire un devis » nous notre premier réflexe c'est de dire attends on est chez qui là ? On l'appelle et puis on en discute D5 : Tu mesures la confiance sur un sujet : si t'as besoin de 2 coups de fil pour régler un truc, c'est bon. Mais quand y a pas de confiance, il en faut 15, et là, faut arrêter quoi.	S2 : Je pense que pour maintenir la coopération faut surtout maintenir le dialogue quand nous sommes tous les deux motivés et qu'on a envie de comprendre l'autre, ça fonctionne bien. S19 : le manque de discussion peut faire échouer la coopération, surtout si les valeurs sont trop éloignées les unes des autres. S6 : J'ai l'impression que c'est la moitié de mon taf, hein, de savoir qui appeler. Et oui, ça marche, je pense.	P14 : Pour coopérer il faut créer de l'interconnaissance et puis montrer qu'on a envie de coopérer. […]Les gens que je connais bien déjà je prends le téléphone, ça marche très bien. Soit c'est des gens que je connais moins bien et où là je lui propose un rendez vous en présentiel. P22 : ça fait partie pleinement d'une coopération. C'est à dire qu'on n'a pas tous les mêmes connaissances. Et pas tous les mêmes compétences. Il faut être acteur et aller vers, c'est de la curiosité. P22 : Les gens, ils ont besoin qu'on leur montre vraiment ce que ça veut dire. Sinon, si on reste sur des thématiques trop larges, ça fait peur. P18 : J'ai même moi, petit maire, appelé le préfet en direct et il m'a répondu tout de suite. J'étais scotché. […]Le réseau c'est ce qui te permet de prendre ton téléphone et d'aller directement au sujet sans passer par huit cases et avoir le bon interlocuteur et qui en plus d'écoute tout de suite. "Allo, je viens vers toi pour tel problème". Et là tu passes tout de suite ton message. Et ça, c'est un gain de temps formidable

	A10 : Si la porte s'ouvre pas, tu trouves une solution : en décrochant le téléphone.			P22 : on apprend plein de choses, mais on doit toujours rester dans le rôle d'écoute et de faire extrêmement attention à l'expertise d'usage que 29 élus ne peuvent pas avoir. On peut avoir une expertise d'usage parce qu'on est habitant de la commune, donc on peut comprendre que autour de chez soi, il y a telle ou telle problématique, mais l'expertise d'usage, elle est primordiale. On peut avoir un plan, on peut avoir des cabinets extérieurs qui viennent, qui vont vous dire c'est comme ci, c'est comme ça. Sauf que l'ancien qui vient, qui vous dit cette prairie là, elle est humide. Là, il y a rien et personne d'autre qui peut vous dire ça en fait. P22 : juste comme ça (geste téléphone), en appelant, en disant on fait une réunion. Est ce que ça vous intéresse de venir
L'écrit comme balise, marqueur temporel plus qu'outil structurant	A3 : Il y a pas de sous-entendu dans l'écrit. Quand ça va de soi la coopération, elle peut se faire naturellement. Quand tu montes des projets finalement c'est assez rare qu'il y ait une convention, un contrat, c'est rare. L'accord oral prime. C'est plus simple comme ça.	D7 : L'écrit va sceller quelque chose et quand on écrit quelque chose c'est fait pour durer. Au-delà de la volonté à l'époque de 3 hommes de travailler ensemble, de partager une vision commune autour de l'accueil et la formation des jeunes dans nos structures, on entérine. On va au-delà de ce qu'on fait en commun et de ce qu'on partage en commun, on va structurer ça donc on va se doter d'un outil à travers la Coop IDEAL par exemple. […]un jour à la faveur d'un changement de personne ça explose parce que finalement cette vision n'a pas été partagée. Elle n'a pas été partagée parce qu'elle n'a pas été écrite.	S4 : On a besoin d'écrire des trucs parce que ça rend visible des choses, ça éclaircit la pensée pour soi et pour les autres et c'est génial quand on regarde les choses qui se sont passées. Ça fait acte, quand on a des doutes, on relie les statuts et en fait on voit qu'on est bien par exemple et ça évite de se perdre. S2 : C'est important de formaliser sur papier que toi, toi, et toi, on bosse ensemble pour atteindre le même objectif. Mais honnêtement, je pense que le contrat est déjà établi bien avant d'être rédigé	P14 : L'écrit a l'avantage d'être transmissible de formaliser et donc il est moins interprétable que de l'oral. On a des leaders de coopération qui se tapent dans la main et c'est bon, on a acté les trucs. P22 :] je me dis faut arriver à comprendre, à faire comprendre très simplement les choses, c'est l'enjeux des écrtits. Notre charte, elle est toute bête, toute simple, elle est sur le site internet. [...] C'est ça en fait le socle, il est pas forcément très détaillé et pointu, c'est juste que dans nos différences, on arrive à être ensemble. L'écrit 'est important, ça permet toujours un peu de se reposer les bonnes questions. Et

		D20 : Ce qui est important c'est écrire pourquoi on coopère. C'es des raisons politiques, ça peut être par rapport à justement des projets de territoire D5 : L'écrit a une valeur importante. C'est mettre des mots sur ce qu'on dit, et c'est pas simple. La vulgarisation est primordiale. On reçoit tellement d'informations, et de désinformation aussi, qu'il faut avoir un langage qui parle aux gens. Le langage de la coopération parlera plus facilement à des enfants qu'à des adultes déjà formatés.	S19 : L'écrit, je pense qu'il est utile pour poser les bases, les règles communes de fonctionnement dans la coopération, des choses qu'on peut partager et transmettre. C'est un support de discussion et de travail, pour les échanges actuels ou futurs sur comment on fonctionne. Je le vois comme une aide à la structuration de la coopération. S6 : . La coopération, ça marche en grande partie grâce à la confiance et à la communication, et l'écrit, c'est pas toujours productif pour ça. Faut écrire des trucs, mais souvent, ça sert à durcir les relations. Mais ça marche parce qu'on est à petite échelle aussi	puis, on est extrêmement attachés, nous, à la transmission P15 : Pour moi, la coopération doit passer par l'écrit. Cela permet de poser les termes et d'éviter les malentendus, car tout le monde n'a pas la même culture du dialogue.
Les croisements de gouvernance entre structures membres	A9 : Nous avons la responsabilité de l'évolution de cette structure et même de ces structures au sens large, au sens de l'UES. Le cadre c'est nous tous ensemble avec chacun ses particularités mais on partage le même risque. A1 : pour l'instant c'est plutôt descendant et tout le monde n'est pas sur le même pied d'égalité. Quand tu es au CADO, tu as très peu de marge de manœuvre parce que tu es chapeauté par Accès Réagi. A10 : On a développé des liens parce qu'on a soit de l'activité	D7 : La durée (de la coopération) elle est garantie par le croisement des dirigeances et des gouvernances, c'est la continuité stratégique. […]Le fait que les gouvernances croisées ou communes par rapport à des entités qu'on va créer ensemble peuvent garantir la continuité d'une coopération moi ce que je ressens c'est que la coopération avec X finalement elle tenait à un positionnement de direction, sachant qu'il était clair que contenu politique le mode de gouvernance de l'association été historiquement très différent ceux de Y et de Z. D20 : Les conseils d'administration d'IDEAL et AR sont très imbriqués parce que c'est quasiment	S19 : L'animation, pour moi, c'est ce qui fait vivre la coopération et les liens entre les acteurs. Les AG et CA dans les différentes structures permettent de faciliter ces liens. S6 : J'ai aucun role dans la gouvernance parce que ça me laisse libre dans mon boulot et ça garanti une forme de neutralité.	P22 : Il faut expliquer ce qui nous semble naturel pour nous, parce qu'on pratique tout le temps d'être jamais un seul. Les comités sont toujours pilotés par deux ou trois personnes. Tout simplement parce qu'on sait bien que si ça repose que sur une personne, en six ans de mandat, il peut y avoir des moments où la vie fait qu'on est obligé de donner moins. Quand on est plusieurs, c'est plus simple. Nous, ça nous a semblé évident, c'est plus compliqué à diffuser. P15 : Plus on avance, plus les gouvernances se croisent, et moins on peut faire machine arrière, parce qu'on fait masse. C'est une dynamique de maillage, où chaque territoire est relié à un autre, et cela renforce la pérennité du dispositif

	partagée, soit parce qu'on se croisait dans les CA et les comités de pilotage, notamment pour le VIL et dans les CA d'Acces-Reagis et IDEAL.	les mêmes. C'est facilitant en termes d'information. C'est dangereux parce que quand ils partent, ça veut dire que il faut trouver deux personnes pour une parce que c'est pour les deux fonctions. Donc c'est quand même très très dangereux je trouve. Ça veut dire que notre nombre d'administrateur sur l'écosystème finalement il est faible et que le pouvoir de décision est concentré.		[…]Mais ce maillage pose aussi des questions, notamment sur les risques de conflits d'intérêts entre les acteurs, surtout quand ils sont juges et parties. Parfois, les intérêts particuliers viennent troubler les décisions collectives.
Le rôle des liens sociaux	A9 : de cette période-là c'est là où je me suis vraiment ancrée sur le territoire de Saint-Nazaire je crois que j'en ai retiré une certaine crédibilité. J'ai voulu contacter un sénateur, je voulais parler d'X j'ai été reçue dès le lendemain même si ce n'était pas long parce qu'il y a des liens. On savait créer des liens qui étaient professionnels on ne peut même pas dire amicaux mais qui étaient chaleureux. A9 : j'ai fait jouer mon réseau pour débloquer la situation A1 : Si on n'a pas des gens ici qui créent du lien, qui relancent, qui gardent le lien, on a beau avoir des bénévoles pendant 6 mois, 1 an, les gens partiront. Les gens, quand on les a et une fois qu'on les a intéressés à faire quelque chose, il faut savoir pérenniser, il faut savoir garder le lien, il faut savoir garder les gens.	D7 : ce respect mutuel va forger une entité collective cohérente même si on voit bien qu'il y a beaucoup de différences entre nous. A Chantier Ecole des fois tu sens bien qu'il y a des approches très différentes qui sont liées à la fois à l'histoire des structures et puis à l'approche de leur dirigeant. Mais cette entité globalement elle tient grâce à ce respect et grâce au fait que on porte un objectif commun et que l'on a les uns et les autres conscience que cet objectif commun il passe par une entente sur un territoire. C'est à la fois du réalisme et puis oui moralement une forme de loyauté mais de loyauté à l'objectif commun. D8 : Au début on parlait de de réseau, en fait il y a beaucoup de gens qui font partie de plein d'assos qui se retrouvent aux Amis de la Ducherais et à l'intérieur il y a toutes les assos : Terre d'avenir, Terre solidaire, t'as tout un tas de trucs comme ça.	S19 : Aujourd'hui, mon rôle, c'est un peu de faire le lien, on va dire, entre la direction et les salariés du pôle gestion-logistique, tout en ayant des missions directement auprès des associés coopérateurs. S19 : Je me suis retrouvé dedans parce que les projets m'ont vraiment intéressée, mais aussi parce que tu rencontres des gens chouettes, et ça te donne envie de continuer, de rester, et de t'investir encore plus S19 : Il va y avoir des interactions entre les différentes structures, qui vont permettre de créer des liens, des échanges – que ce soit économiques, de compétences – avec l'idée qu'en mettant en commun et en partageant, chacun avance sur son propre chemin. S6 : Parfois, c'est beaucoup plus rentable de ne pas regarder le prix pour entretenir une relation. Enfin, je te donne un exemple très basique, mais	P14 : Quel que soit le niveau de coopération avec des gens, il n'y a pas que les programmes, les personnes morales. Il y a bien sûr l'humain et la relation interpersonnelle. Et donc même entre deux structures qui sur le papier, ont tout pour s'entendre, ça peut ne pas du tout marcher parce que les humains ne s'entendent pas. […] Il y a beaucoup de choses qui sont focalisées sur la relation avec X et pour autant il n'est jamais notre interlocuteur direct. J'ai aussi eu des échanges avec des présidents à différentes reprises, notamment des présidents pour qui la relation entre AR et IDEAL n'était pas saine, pour qui il fallait faire un ménage dedans pour dissocier la fonction de direction d'AR et d'IDEAL. P14 :] on fonctionne beaucoup en réseau justement, et que si tu pars, si tu n'as pas un pied dans ce réseau, t'as l'impression que tu ne peux pas rentrer dedans. […]J'ai toujours été sollicité en arrière plan. je méconnais les hommes et les femmes qui font NOLA. On a jamais été invités aux comités de pilotage contrairement aux autres PTCE. (insularité)

	A3 : Je vais pas directement animer. Je mets en lien des structures entre elles pour monter des projets. Après je vais pas forcément accompagner sur projet. Voilà s'il y a des difficultés je vais essayer de renouer le dialogue, des choses comme ça A3 : Les coopération sont des « ponts » : C'est des affaires de personnes.[je suis investie dans autant d'assos pour rencontrer autant de gens et avoir du réseau.] A10 : . Ils sont à la fois en lien avec les citoyens, en lien avec les personnes en insertion, ils font le lien, ils font des ponts sur des thématiques d'alimentation et de réemploi. (animation) A10 : Il faut à chaque fois trouver une solution en connaissant à chaque fois les compétences en présence, les forces loyales, solides, avec qui tu travailles depuis longtemps.	D5 : Ce qui peut faire échouer une coopération, bah c'est justement les tensions entre les uns et les autres, c'est tout simplement de ne plus pouvoir faire ensemble. […] Pour que la coopération dure dans le temps, il faut l'entretenir, comme un sol. Si on l'entretient pas, les coopérations n'existent plus, elles meurent. Et c'est les relations qui doivent l'entretenir, pas l'argent. Avec des petites victoires, des temps forts. Je passe énormément de temps à faire du lien. J'ai un annuaire, et régulièrement, j'appelle des sociétaires, des coopérateurs, je déjeune avec eux : j'entretiens. Ça peut paraître superflu pour quelqu'un qui ne regarde que la rentabilité, mais pour que ça produise quelque chose dans le temps, c'est pas superflu du tout. C'est essentiel. D5 : Plus on partage, plus on construit une culture commune. Toutes les personnes que je peux appeler, on est capable de passer du temps ensemble, même s'il n'y a plus rien en termes de coopération directe. Parce que tu crées des liens, tu partages des préoccupations.	j'ai souvent l'impression d'avoir la chance qu'on me demande de valoriser ça : le côté réseau, le côté partenarial. S6 : J'ai des liens avec les administrateurs des structures. Il y a aussi des gens ressources, sans étiquette. Alors, dans sa fonction d'administrateur et de gérant de la SCI, mais aussi par affinité personnelle avec les uns et les autres… je pense à X. X, c'est quelqu'un qui a vraiment à coeur de nous aider. Il a une grosse culture de l'entrepreneuriat et du bâtiment, et c'est quelqu'un que j'appelle pour des conseils, ou pour de la mise en relation, tu vois. Des conseils ou du réseau.	P18 : On connaît personne et fin de compte, on se met à discuter. Il y a une ambiance calme. C'est merveilleux. Il y a des vieux, il y a des jeunes, il y a du. C'est un lieu de lieu, de convivialité, d'échange, de culture, comment faire mieux ? P18 : On anime en rencontrant les gens. Et il faut de la patience. C'est parfois long. […]L'élu, il n'est pas là pour faire des obstacles, il est là pour faire des ponts. P18 : Il y a des changements de personnes aussi qui font que ça viendra peut être. P18 :] C'est important d'avoir des liens et des réseaux partout autour, à toutes les échelles. Mais ça, je dirais que c'est plutôt le boulot du maire. Mais si les adjoints veulent le faire, il y a aucun problème aussi. Et pour vivre le mieux, le mieux possible dans une petite communauté au territoire […]Le réseau ça peut être aussi une source d'expérience, de remontée d'expérience. Le réseau Bruded pour moi c'est un réseau majeur. P22 : Je suis vice présidente pour le 44. Ou alors ça, c'est la bouffée d'oxygène (Bruded). C'est un peu la troisième mi temps des réunions quoi. Il y a les grandes messes, c'est très descendant. Et puis c'est

				quand on boit un coup, quand on se rencontre, voilà qu'on me dit bah tiens, j'ai entendu parler de ton projet, ça a l'air sympa. C'est une capitalisation d'expérience des communes sur plein de projets qui permet de gagner un temps fou. . P15 : . J'ai besoin d'acteurs en qui j'ai confiance, qui incarnent une vision cohérente et un discours solide. C'est un enjeu de pédagogie aussi : il faut savoir parler aux gens. C'est le jeu des dynamiques d'acteurs : ça évolue constamment, notamment avec le turnover et l'évolution des carrières. Mais les dynamiques restent en place, même si les personnes changent. Les personnes sont cruciales dans tout projet, elles jouent un rôle clé. La capacité à faire réseau, à être visible et lisible, est essentielle. Il y a un leadership nécessaire, mais l'animateur ne doit pas forcément être le leader. Je pense qu'il est préférable de dissocier le politique du technique. Le leadership, c'est celui qui emmène, tandis que l'animateur, c'est celui qui crée les conditions de la coopération. Parfois, les deux rôles se confondent, mais il est important de les distinguer.
Les espaces de la coopération (coopérative, tiers lieux et gouvernances)	A9 : le rôle d'IDEAL qui pour moi est un facilitateur mais il ne faudrait pas qu'elle finisse par se faire instrumentaliser par un sociétaire.	D7 : La gouvernance c'est un lieu de régulation on va dire. D7 : Au niveau de la Coop le seul vrai symbole des coopérations c'est	S19 : Ici, l'animation territoriale, je sais qui s'en charge : c'est le pôle animation territoriale. Ça prend tout son sens avec l'animation de commissions, les rencontres avec différents acteurs du territoire, la mise en lien, la création de projets, et la redistribution des	P14 , il faut un cadre propice. Le cadre propice il est facilité par des espaces d'échanges, de rencontres, d'interconnaissance […] Officiellement il y aurait trois tiers-lieux du PTCE NOLA. La Moutonnière pour moi c'est d'abord des bureaux et et un lieu où il y avait des

	A1 : Comment on passe effectivement aux actes et il manque de lieu sur notre territoire pour passer aux actes. A1 : « Mais si je prends l'exemple ici de ce qu'est la coopération, je dirais à ma nièce l'exemple d'ici (La Ferme de l'Abbatiale) » A3 : je suis rentrée à la coopérative avec cette idée de construire un tiers lieu ou on aurait pu avoir un lieu ressource avec des activités sur le recyclage, on aurait pu faire des choses aussi avec nos activités. A3 : J'ai été sollicité plusieurs fois pour rentrer dans les municipales. J'ai toujours refusé parce que je pense que pour moi le secteur associatif c'est là que se passe beaucoup plus de choses intéressantes où on peut faire des choses. On peut être dans le concret.	l'animation territoriale et c'est VIL. Là on est obligé d'avoir une vision commune au-delà des intérêts économiques […] Je crois que c'est par ce volet-là vraiment que la Coop est catalyseur de coopération. D7 : Le tiers-lieux on est pas dans la même logique (que PTCE). Les mots ont un sens le tiers-lieu c'est un lieu et c'est un lieu où on va à travers de l'animation au sens très basique, très éducation populaire du terme, faire se rencontrer des gens, porter des convictions et faire en sorte qu'au sein de ce tiers-lieu des organisations travaillent ensemble pour un objectif commun. On peut dire que c'est là que la coopération se concrétise en fait. Il y a une logique de dynamique qui est portée par le PTCE et puis il y a une il y a une logique plus opérationnelle qui est portée par le tiers-lieu. D8 : Il y a quand même un truc ici sur le réseau, le partenariat, les gens qui sont dans 12 associations et qui se retrouvent tous à un moment. Ici y a vraiment quelque chose d'assez extraordinaire qu'on a pu vivre au moment du séminaire de la coopérative l'année dernière et l'année d'avant quand il y a eu l'arc 2020 qui est venu, avec toutes les relations avec Plessé, avec le niveau européen et tout ça enfin c'est assez hallucinant. Quand y a le sénateur Ronan Dantec qui arrive là, qui dit « mais moi je suis déjà venu plusieurs fois parce que j'ai participé à	informations auprès des différents acteurs. Je la vois aussi sous un autre angle, avec la participation aux conseils d'administration d'autres structures S6 : Pour moi, les choses se passent sur les territoires, ce qui est facile à dire quand on habite à la campagne en France, mais c'est là où j'ai l'impression d'être efficace.	véhicules. Après, j'ai aussi vu la salle de formation, la distribution des paniers, le solaire. Et après donc, le point du jour à Savenay, que j'ai découvert finalement assez récemment, qui pour moi est un tiers lieux en devenir par sa pluralité d'activités et d'acteurs. Et la ferme de l'abbatiale qui a un beau potentiel, un lieu avec plusieurs activités mais qui a de l'imperméabilité pour le public. […]Il y a des bouts d'activité des acteurs du PTCE qui peuvent se faire grâce à ces tiers-lieux, comme les Recycleries ou les biodéchets, mais c'est aussi des accélérateurs de la coopération. Quand on travaille sur un même lieu, on se connaît mieux et donc on a envie de faire plus de choses. Ça personnifie, ça identifie la coopération, ça devient concret. P22 : on a fait quelques cafés citoyens qu'on faisait dans les cafés voilà, parce que c'est des lieux, peut être qu'on trouvait le plus ouvert ou le plus neutre, ou où les gens peuvent venir et partir. En fait, c'est moins intimidant qu'une salle où on vient et c'est toujours un peu délicat de partir. P18 : Donc l'idée c'est de créer, de créer avec l'accord des habitants. On fait ce soir même, on fait une deuxième réunion de, on va dire de concertation avec des habitants pour savoir si c'est dans leur envie de créer un tel Tiers-Lieux sur la commune. […]L'idée de TL, c'est relativement vieux chez moi puisque j'ai toujours été attiré par des lieux de ces endroits là où c'est magique. Il y en a un qui m'a profondément marqué, qui est sur le

		l'élaboration du machin… ». Il y a vraiment un truc quand même à La Ducherais à Campbon. D20 : je trouve que administrateurs, je suis un peu pour que quand on y va tous les deux mois, c'est très descendant et finalement on est très peu dans l'action. Et comme c'est des sujets qui m'intéressent, je me dis pourquoi pas rentrer aussi dans le bureau. Ca sert à avoir des informations et en faire remonter parce qu'ils n'ont pas toujours les informations qui viennent des territoires qui remontent vraiment au niveau national. Moi j'apporte un peu l'expertise de terrain en disant attention, l'aide au financement, ça se fait comme ça. Alors, il y en a d'autres qui le font, mais si tu veux, ça passe par des administrateurs, donc c'est moins interactif. J'apporte une expertise technique. D5 : La coopération a lieu ici au siège, parce que beaucoup de choses s'y croisent. Elle se passe aussi dans les tiers-lieux comme la Ferme de l'Abbatiale, au Point du Jour, dans les actions de formation. […] Il faut des lieux physiques, des moments où les gens se retrouvent et partagent des choses. Le partage d'activités permet, au-delà d'un papier ou d'une convention, de faire vivre les coopérations. Par exemple, les recycleries Nord-Atlantique, c'est un bon exemple.		territoire, qui est à Pesnetin c'est le Bateau livre. P22 : comme les élections arrivaient, les personnes qui sont dans les associations sont toujours un terreau fertile pour aller chercher des gens sur des listes. Et donc, Rémi est venu me voir. P18 : (Le PNRB) Ca m'a permis d'entrer et de pousser à peu près toutes les portes. On a toujours un petit projet, quelque chose dans notre besace, un lien direct ou indirect et c'est l'entrée, c'est la nature, la flotte et c'est toujours par cette porte là qu'on est entrés. Et ça me permet de remonter assez haut pour l'instant en peu de temps P15 : chaque lieu développe peu à peu son propre positionnement, avec une animation propre. C'est un processus qui s'est construit avec le temps et les personnes qui composent ces lieux. Il y a toujours une colonne vertébrale engagée, souvent militante, surtout à gauche. Le projet politique ici, c'est de démocratiser l'accès à une consommation bio, à rendre les produits accessibles à tous P15 : Il existe aussi une certaine confusion entre les dynamiques des PTCE et celles des tiers-lieux. Ce lien est encore balbutiant. On a défini avec France Tiers-Lieux un plan d'action commun, et l'idée est de favoriser l'interconnaissance de nos

		Il faut des lieux où on partage de l'action. À la Moutonnière, c'est pareil : c'est les sièges, c'est l'histoire, c'est les directions. Si chacun avait son siège de son côté, ça se passerait pas pareil. C'est un lieu facilitant, un lieu de rencontre, de faire ensemble et de partager. Ça crée du commun, ça fait exister l'action. Partager une vision sans action, ça ne vit pas. C'est parce qu'on partage l'action que ça dure D5 : À la base, on voyait la coopérative comme un outil de mobilisation locale, pour la participation des citoyens. Mais elle a beaucoup évolué depuis		dispositifs respectifs. Cela reste encore insatisfaisant, mais c'est un début. En Pays-de-la-Loire, par exemple, la CRESS porte les dynamiques des tiers-lieux et des PTCE, mais cela n'est pas aussi évident dans d'autres territoires

Critère 4 : Freins et limites de la coopération

	Administrateurs	Directeurs	Salariés	Autres
Le manque de ressources financières et humaines	A9 : On s'est adapté, on a adapté notre accompagnement à ce manque donc on fait moins. A1 : « Et le problème des subventions, c'est que de temps en temps elles sont données mais pas tout le temps donc ce n'est pas durable. » A1 : « je suis un peu déçu d'avoir un lieu aussi magique, mais avec peu de gens qui participent à la coopération. On cherche des bénévoles qu'on ne trouve pas. On organise des visites de jardin, et on n'en organise pas suffisamment, il manque de monde. […] il y a un fort potentiel qui n'est pas exploité. On est limité par des moyens humains, on ne peut pas mélanger les personnes en insertion avec les autres. A3 : on n'a pas beaucoup de fond. C'est vrai que ça tient beaucoup aux bénévoles Le jour où il y a plus de bénévoles qui ont cette envie de créer, d'animer des actions l'association pourrait vite péricliter. […] il y a eu covid entre les deux, parce qu'il faut tout relancer, tout remettre en route. Il y a moins de bénévoles aussi, c'est un principe de réalité. Ils se sont repliés sur eux-mêmes avec le covid, ils ne sont pas repartis et sont restés repliés.	D7 : qu'il n'y a pas d'intérêt économique dans le VIL, ou alors en ricochet sur l'animation territoriale il peut en avoir mais l'objectif premier il est pas là. Dans un premier temps l'animation territoriale, le VIL, c'est quelque chose qui coûte et dont on a beaucoup de mal à mesurer l'effet. […]L'animation elle se finance sur les coopérateurs, y a pas de mystère. Sur le bloc animation territorial à la Coop et rattaché le volet communication. Il peut aider à financer, à aider une partie de l'animation, même si je fais bien la différence sur le fond des deux fonctions. Donc cette fonction peut servir à financer l'autre. Ensuite il y a les appels à projets qui doivent être cohérents avec les projets portés. Avec comme écueil le fait qu'un appel à projets c'est un fusil à un coup. Et que tous les deux ans tu recommence sans lisibilité. […]pourquoi est ce qu'on ne demanderait pas aux coopérateurs une contribution forfaitaire ? C'est une réalité. On est très en retard là-dessus en ESS parce que l'ESS n'aime pas parler d'argent. Je crois que c'est une question de culture. D8 : La limite elle est sur l'engagement personnel. Pour l'instant je me suis organisé, tous les mercredis une fois par moi. Si a un moment j'ai d'autres priorités, que ma direction me demande de faire quelque chose, je ne pourrai plus être disponible.	S4 : la première raison souvent qui mobilise c'est l'argent c'est-à-dire, il faut que ça finance ce qu'on veut faire et donc on est plus fort, on est plus solide, on se tient. S4 : Dans la théorie, dans une forme de fantasme, tous les membres du collectif participent au financement de l'animation dans le cadre des productions réalisées. Quand on crée quelque chose il faut toujours veiller à ce que le modèle économique dégage un excédent qui permet de financer l'animation. Par exemple il me semble normal que les excédents produits par la formation puissent venir aider le financement de l'animation. S2 : il y a des bénévoles qui sont bénévoles ressources. Je me dis que c'est des citoyens mais qui ont vraiment des compétences techniques et qui nous manquent et qui l'apportent de bon cœur. S2 : [L'animation] ça doit être financé parce que c'est le nerf de la guerre.	P14 : Mais il y a un vrai effet levier du financement région pour moi pour faire émerger ces PTCE. […]Il y a un seul PTCE dans la Région où les membres sortent de l'argent pour financer le poste d'animation. C'est rare parce que ça veut dire qu'ils acceptent de voir ce poste comme un investissement sur le long terme. Parce qu'il y a un retour sur investissement. Et globalement dans la culture ESS, de toute façon on a du mal à se voir investir sur du long terme. On est dans une habitude à investir sur trois ans, cinq ans. Là les acteurs ont investi parce qu'il avaient vraiment besoin de cette fonction là pour travailler vite et efficacement, ils ont trouvé du financement public depuis. […]cette fonction (animation) est largement soutenue par des fonds publics parce qu'il faut et la créer et l'installer, et qu'elle trouve sa légitimité, mais aussi qu'elle trouve son modèle économique. Et globalement, progressivement, c'est aux acteurs de la coopération et aux activités de pouvoir générer le financement nécessaire pour ce poste. Ça, c'est la théorie. Il y a des cas où, selon le type d'activité, il y aura toujours besoin d'un gros financement public. Par exemple dans la culture. P14 : Quand ça a commencé à se tendre sur votre territoire, c'est là que tu vas chercher des alliés

	A10 : La limite c'est le problème du financement, parce qu'on se rend bien compte que pour que ce ptce existe, il faut qu'il y ait quelqu'un qui l'anime. Ce n'est pas possible que les membres du ptce fassent eux-mêmes cette animation, tu ne peux pas demander bénévolement à quelqu'un de faire ça. Ca demande des compétences particulières donc c'est la question du financement de l'animation la première limite. A10 : Si tu veux avoir une forme d'autonomie ça veut dire que les sociétaires acceptent de mettre la main à la poche pour participer au financement de ce poste-là. Il faut que les sociétaires soient totalement convaincus, sachant que c'est des structures qui n'ont pas forcément beaucoup de moyens. Il faudrait trouver un système pour qu'ils se rendent compte vraiment et qu'ils voient vraiment l'impact de l'animation. Parce qu'une fois que tu as la tête dans le guidon l'impact, les résultats, ce à quoi ça sert, le retour sur l'investissement, tu as du mal à le voir. A10 : Tant que ce sera ces politiques là ils ne voudront pas entendre la preuve que l'on fait de notre effet sur le territoire, on arrivera pas à leur faire entendre et à obtenir leur soutien financier.	D8 : Ce qui est curieux et beau en même temps je trouve dans ce fonctionnement là, c'est qu'il n'y a pas trop de notion financière. On se dit comment on va faire en sorte que ça coûte pas ? D5 : ce qui peut aussi faire échouer, c'est la partie financière, l'argent. Parce que la solution n'est pas toujours monétaire, elle est pas forcément basée sur ça. Faut pas se soucier uniquement de savoir combien ça va rapporter. […] Donc il doit y avoir une part de soutien financier pour les PTCE. Le risque, c'est de ne pas avoir les moyens d'entretenir ces coopérations, et qu'elles finissent par s'effriter. Si on n'a pas les moyens, on pourrait perdre le sens même de ce qu'est la coopération sur un territoire. D5 : Ce sont les étapes difficiles qui nous ont amené à fusionner. (la coopération n'apparait pas après la crise, par dépit, elle se forge en amont et à cette condition elle peut être le processus par lequel une fusion rendue obligatoire reste viable à long terme. La coopération n'est pas une solution d'urgence elle demande des conditions préalables).	S19 : l'animation territoriale pose la question de qui a intérêt à la financer. Si c'est dans l'intérêt de tous, je pense que ce serait logique que ce soit financé par les collectivités, l'État, la région, ou même un pôle d'économie sociale et solidaire, parce que ça bénéficie à tous les acteurs. Ça pourrait créer un ou plusieurs postes dédiés, ce qui donnerait plus de liberté à l'animation et la rendrait indépendante du fonctionnement d'une structure ou d'un projet.[…] Quand l'animation est financée par des structures, ça peut créer un biais, parce que le côté financier devient central dans les échanges. Si elle était financée de l'extérieur, il y aurait plus de liberté d'action. S6 : Y en a plein qui oublient de parler de fric, et du coup ça reste tout le temps au stade de l'intention, ça ne se concrétise pas […]Mais il faut accepter que les indicateurs, c'est pas forcément des chiffres de court terme. C'est ce que t'arrives à faire. S6 : Le financement, c'est l'une des problématiques majeures. C'est la question de la prise de risque, et ça doit être co-financé par tous les acteurs, pas seulement par la collectivité. Ça passe par la notion de prise de risque où chacun doit mettre quelque chose : un peu d'argent, un peu de matériel. Finalement, c'est le financement des postes d'animation qui est vraiment compliqué.	P18 : Si même les associations caritatives en arrivent à être en concurrence entre elles, je me dis c'est pas gagné. Alors que justement je me dis c'est les premières qui devraient pouvoir être en réseau et collaborer P22 : on aurait besoin d'avoir quelqu'un mais ça financièrement on a pas. Mais je désespère pas qu'un jour on ait ça qu'on ait quelqu'un dédié à cette animation. Il faudrait qu'on ait quelqu'un dans toutes les communes. P15 : la recherche de lignes de financements pour permettre le développement financier et l'investissement des pôles, car on sait que l'animation territoriale est très complexe à financer et qu'elle est très variable en fonction des collectivités. […]Je me suis battu pour obtenir un petit budget d'accompagnement, car ça aide aussi à embarquer les délégations. Quand on leur propose de nouvelles actions au niveau national, ça s'ajoute à des plans de charge déjà énormes, sans toujours de lignes de financement en face. Avoir un peu de budget facilite l'engagement, même si ce n'est pas l'unique moteur. P15 : Chaque pôle a un modèle économique différent, ce qui rend la lecture nationale complexe, mais en même temps, cela fait la richesse du dispositif. Chaque pôle peut mobiliser des

				ressources et des organisations de manière unique. P15 : Aucun animateur ne peut tout faire. C'est un mouton à cinq pattes, mal reconnu et mal financé. L'innovation et l'analyse d'impact, ce n'est pas le même travail que de créer de l'émulation dans un collectif. C'est une fonction difficile à financer, et encore plus à structurer.
Les rapports de frottement avec les collectivités	A9 : je fais un constat pour les collectivités les institutions c'est que ça s'est énormément durci par rapport à mon époque. À l'époque on avait beaucoup de réunions collectives […] Aujourd'hui c'est très formel, et c'est pas du tout la même ambiance que ce que j'ai connu, c'est moins humain. Par rapport à cette déshumanisation on a l'impression qu'il y a comme une espèce de quant-à-soi de pouvoir. A9 : L'enjeu pour les collectivités c'est de comprendre que ces structures sont des outils de territoire et de leur apporter un soutien peut-être parfois financier mais surtout de s'intéresser à leurs activités. A3 : il faut que la collectivité trouve un intérêt. Dans le sens où elle se rende compte que pour sa population, ça répond à un besoin, à une aspiration. C'est une question politique. C'est du volontarisme. Si la collectivité n'a pas cette volonté, ça ne marchera pas. C'est une sensibilité politique déjà à l'économie sociale et	D8 : Les anciens directeurs viennent visiter la Ducherais, comme ils ont des relations très bonnes avec le département, le département dit « banco on rachète on rénove et on le met à disposition des PEP Atlantique Anjou pour les classes de découverte ». […] J'habite sur Pontchâteau, on est encore dans une ville un peu dortoir c'est-à-dire il n'y a pas vraiment de vie culturelle, ou la vie culturelle est pas hyper adaptée. Nous on habite dans un village de Pontchâteau où on est complètement laissé à l'abandon. Il y a pas d'opposition en fait, les élus ne sont pas accessibles même si tu les attends à la fin du conseil municipal pour discuter. » D20 : En fonction de la collectivité, ils peuvent être le moteur pour justement faire des appels à projet. […] c'est des partenaires aussi qui sont investis sur le territoire. Qui connaissent les problématiques du territoire. Et avec qui on va travailler.	S4 : globalement les collectivités c'est comme s'ils étaient en compétition avec nous voilà ce que je ressens. Comme si les collectivités et pouvoirs publics au sens très large voulaient tout faire eux-mêmes. […] Je suis très empreinte de tout ce qu'il s'est passé pour une organisation […] il y a quand même des lois qui sont une menace pour les associations clairement. Elles donnent un pouvoir de dingue au financeur Public. Donc ça s'est durci vraiment très fort. S4 : Sur le territoire on est plutôt orienté à droite et pour moi c'est une des raisons qui fait que ça bloque. Là où elles sont en difficulté pour nous soutenir dans les coopérations c'est qu'elles sont aussi soumises à des pressions de dingue. Elles sont en conflit avec nous sur des questions de financement, ça compte vraiment, tout en ayant l'obligation d'avoir une posture d'équité et de partialité entre les acteurs de la solidarité du territoire.	P14 : Comme c'est le défaut de beaucoup de territoires la gauche, d'avoir du mal à laisser les acteurs faire. On a été élu pour faire des trucs, donc on fait les trucs et pas "on va regarder qui le fait bien sur le territoire " et les aider à le faire. […] le conseil départemental, il a toujours été à gauche, il l'est encore. Et pour autant, on a vu beaucoup de changements liés à la loi Notre. Et donc on a perdu le partenariat avec le département pendant plusieurs années qui considérait que l'ESS n'était plus dans son champ de compétence. […]une collectivité, son job, c'est pas forcément de faire ; ça peut être d'aider à faire. […]Ce qui est facillitant c'est des élus qui sont convaincus qu'ils ne sont pas toujours les mieux placés pour faire les choses. Ensuite, des techniciens qui ont compris que leur rôle était d'abord celui d'un facilitateur et pas d'un expert. Enfin, le projet politique du territoire, qui évidemment inclut lui-même les sujets. P18 : Les interco, souvent regardent ces réseaux là avec un œil pas forcément super bienveillant. En plus, on a eu. Il y a

	solidaire. S'ils n'ont pas cette sensibilité-là, ils ne verront pas l'intérêt. A10 : ça me permet qu'ils ne me connaissent pas, je ne les connais pas et quand j'ouvre ma bouche dans une AG je suis libre. Je ne connais rien à leurs histoires depuis 50 ans, je ne veux rien savoir. Je ne tiens pas à savoir.	D5 : Ça a été assez compliqué avec les élus locaux avec lesquels il y a eu des tensions très fortes, avec les députés, le président du Conseil départemental qui était St Gildas. C'était très mal perçu qu'on s'initie dans le développement local et qu'on s'affiche acteur de développement local. C'était l'affaire des collectivités, c'était pas notre affaire. […] l'État a repris toute sa puissance, et les collectivités aussi, pour dire « nous on sait ». [...]Les collectivités, si elles n'ont pas la maîtrise totale, elles ne peuvent pas s'investir. Il faut qu'elles aient la maîtrise complète de l'opération. Culturellement, on est trop éloignés. D5 : En tout cas, les obédiences politiques n'ont jamais eu d'influence sur nos relations ou nos actions. Ce qui a fait la différence, c'est pas le parti politique, c'est la relation à l'élu	S4 : Pour moi ils peuvent agir en étant facilitatrice en termes de locaux en termes de soutien politique à travers leur présence à travers leur discours à travers des mises en relation. S2 : ça tourne au bla-bla ou ça sert juste à ralentir les choses. La commune, elle a déjà la possibilité de fournir des fonds et de créer des espaces pour favoriser la participation et recueillir des avis. […] C'est comme le développement durable ou la protection de l'environnement. C'est à tout le monde de s'en charger. Ces problématiques-là, c'est au pouvoir public de les coordonner. S19 : Les collectivités, pour moi, elles sont à la fois membres des échanges et incluses dans les projets pour donner leur avis sur les initiatives du territoire. Puis, il y a l'aspect financier, où elles jouent un rôle de financement des projets et des structures associatives. Ici, je suis en contact avec elles principalement à travers les financements et les dossiers de subventions. Je n'ai pas de difficulté à travailler avec les services financiers des collectivités dans ce cadre-là.	eu une expérience douloureuse avec la Légumerie qui a laissé un peu, comment dirais-je, des traces chez mes petits camarades. Comme le parc. C'est fini, C'est terminé cette histoire-là. "Ouais, mais tu te rends compte à l'époque, on a lâché le pognon, c'était pas sérieux du tout". C'est fini. On est en 2020, ça y est, on est passé à autre chose. Et donc il va falloir ramer pour reprendre, qu'il y ait de la confiance avec les nouvelles équipes. Celle-là c'est mort, donc il va falloir penser à 2026, il y a du boulot. Comment on se structure au niveau du territoire pour plus de visibilité ? Il faut que ces projets-là soient davantage mis en avant. P18 : l'action municipale, ce n'est pas uniquement construire, faire. On porte quelque chose, on porte la culture, on porte la coopération, on porte l'environnement, on porte des valeurs. On ne met pas en exergue l'économie en premier. Le développement de la commune à tout prix. On construit du bâtiment, c'est pas ça qu'on met en avant. Quand on parle autour de nous, on parle davantage de liens sociaux, des projets qui sont dans cet objectif-là. P18 : Et notre boulot à nous, entre autres, c'est de leur permettre, dans la mesure du possible, de se réaliser avec les moyens qu'on a, avec les possibilités qu'on a. Mais j'aime utiliser le terme de terre d'accueil sur la commune. En gros

				faciliter le lien, faciliter l'émergence de potentiel P15 : En ce qui concerne les collectivités, leur positionnement dépend énormément des personnes et des systèmes de valeurs en place. C'est un peu comme dans l'administration publique : certains techniciens vont être moteurs, tandis que parfois, ce sont les élus. Parfois, ce sont les deux, et parfois, l'élu se retrouve dépossédé de son mandat démocratique, car la coopération introduit de nouveaux espaces de décision. Cela peut poser problème pour certains élus, car cela questionne la manière dont la démocratie locale fonctionne. Certains vont faciliter la coopération, d'autres vont la bloquer. Cela dépend aussi de la couleur politique des collectivités, mais pas toujours. Par exemple, la région Pays-de-la-Loire, pourtant à droite, soutient les PTCE, alors que certaines collectivités de gauche ne le font pas. C'est moins une question de politique partisane qu'une question de compréhension des enjeux de la coopération territoriale
Le cloisonnement des activités et le temps long	A9 : Il faut pas que ça prenne trop de temps non plus parce que tout ça bouffe du temps A1 : ils ont peu de temps pour s'occuper de nous	D7 : Historiquement, le territoire de la Coop IDEAL il va jusqu'à la CCEG, et c'est aussi le territoire du PTCE. Mais il est plus centré sur Savenay, Pontchâteau et la Brière. C'est important que l'animation elle décentre les activités de ce territoire autour de Prinquiau. Alors je sais que c'est compliqué parce qu'historiquement tout le bénévolat, tous les appuis logistiques organisationnels etc ils sont sur ce	S19 : honnêtement, j'ai un peu de mal à voir le côté vraiment collectif, parce qu'on a des missions très disparates, et je pense que c'est un axe d'amélioration. Je trouve qu'on travaille beaucoup en silo. Pourtant, ce serait bénéfique pour tout le monde, aussi bien en interne que pour les sociétaires. Mais ça demande de la	P14 : Donc pour moi, dans les ingrédients principaux de a coopération, il faut une bonne connaissance des besoins : a la fois du territoire, à et des acteurs de ce territoire. Et arriver à des constats convergents. En gros, on peut coopérer si on constate les mêmes choses et si on a envie de résoudre les mêmes problèmes.

	A1 : « Il faut décloisonner. Aujourd'hui, c'est cloisonné, et on est arrivé à travailler dans une routine, même s'il y a des moments hyper sympas. […] il y avait beaucoup de frustration, justement parce que c'était trop cloisonné. » A10 : Tu vois c'est Jean-Pierre qui s'est battu pendant des années pour faire venir la recherche il fallait faire venir un universitaire ça faisait au moins un an et demi avant que tu arrives que c'était dans l'air.	territoire parce que ça fait 30 ans. […] Même si moi je suis administrateur à la coop et que je dis ce qu'il s'y passe, pour beaucoup d'administrateurs chez moi, notamment les nouveaux ça ne leur parle pas. Le VIL a rendu quelque chose de de visible, de tangible. Le fait qu'il y ait cet événement-là à Blain ça a rendu les choses visibles, vis-à-vis des élus c'est pareil.	structuration, et de penser collectif dès le départ. S6 : Ma valeur absolue c'est le temps, j'ai l'impression de manquer de temps tout le temps j'ai envie de faire trop de trucs j'ai pas le temps de faire ce que je veux, ça me saoule.	P14 :] si vous n'êtes pas transparent, vous nous faites pas confiance, on peut pas vous aider. Donc dites nous quelles sont vos difficultés, vos besoins et on vous aidera.[…] P22 : Le rôle de la collectivité c'est d'arriver à trouver du temps P18 : l'école du cirque, on le dit toujours, mais en dix minutes, on savait qu'on allait y aller (précipitation) c'est parce qu'on n'a pas attendu. On va pas dire on va voir comment on va faire, ça va être compliqué. Donc j'ai dit oui presque tout de suite et après on verra les emmerdes. Et bah je regrette pas. P18 :] Dès qu'on sort un truc qui n'est pas comme d'habitude, mais qui sort les gens de leur confort habituel et rassurant il faut lever un nombre de craintes, c'est long, c'est très long. P18 : Le bâton est en train d'être transmis et maintenant on peut le dire, au bout de quatre ans, il est transmis. Tu vois bien dans les avec les anciens, avec nos jeunes, c'est pareil. Ça y est, on est devenu les interlocuteurs.
Un manque de reconnaissance	A1 : On passe notre temps à reconstruire ce qui existait déjà il y a 45 ans et qu'on a perdu. Et ces métiers, ils reviennent sur des tiers-lieux, et	D7 : Aujourd'hui le monde de l'ESS, le monde coopératif a plus que jamais besoin d'être visible parce qu'il est en train petit à petit de se faire	S6 : Le rôle des collectivités, c'est de reconnaître l'intérêt, y compris économique, de ces coopérations et de les favoriser. J'ai pas l'impression	P14 : NOLA a été reconnu nationalement parce qu'il a été l'un des premiers signataires de la Charte du Labo, parce qu'il a a participé à l'élaboration de

	malheureusement, ces tiers-lieux on ne les fait pas suffisamment connaître […]quand j'en parle à des personnes qui sont dans le village, d'ailleurs, il y a beaucoup de gens qui ne connaissaient pas. A1 : « il peut y avoir une connotation avec les tiers-lieux où on a l'impression que c'est une ZAD, que ce sont des marginaux » A3 : on a l'impression à la Moutonnière qu'on est en marge, on est mis au banc. On n'est pas inclus dans la ville. On est le long d'une route départementale. on est en dehors du bourg. A10 : C'est vrai que cette notion d'animation pour les sociétaires ce n'est pas quelque chose qui est intégré comme pouvant rejaillir sur les uns et les autres.	enterrer par l'ESS capitalistique avec la bénédiction des pouvoirs publics. Il est en train petit à petit d'être dénigré par un discours politique qui dit que tout ça c'est bien joli mais que ça rapporte rien à la croissance et donc si on le rend pas visible son utilité directe pour les personnes et les territoires il est amené à mourir de sa belle mort sans que personne finalement ne bouge le petit doigt. D5 : Le rôle des collectivités, c'est déjà de reconnaître les structures comme telles, d'être associées à leur stratégie, à leur plan de développement, à leur dynamique locale. C'est être associé, sans même parler de soutien financier au départ. C'est pas juste être reconnu pour être reconnu, mais être réellement associé. On est des collectifs de citoyens, quelque part. […]Aujourd'hui, les élus ne nous considèrent toujours pas comme des entreprises, ils nous voient comme des associations. Nous, on crée plein d'emplois, mais on ne crée pas de richesse, à leurs yeux. J'ai l'impression que les élus regardent la coopérative de plus près parce que c'est une société. D5 : L'État, ou la région, doit accompagner l'autonomisation financière. À mon sens, il faut un soutien, parce que ça peut avoir un effet levier et démontrer que l'État croit en cette politique publique et en ce développement sur les territoires.	qu'on fasse de la délégation de service public, donc je vais pas dire qu'elles doivent les financer comme tel, mais je pense qu'il faut qu'elles aient conscience de ce qui se passe et qu'elles favorisent ça S6 : Le risque, c'est la distance entre les acteurs : d'un côté, t'as les petits gars qui ont du mal à joindre les deux bouts, et de l'autre, les collectivités qui n'ont pas forcément la considération pour ceux qui galèrent à joindre les deux bouts.	la carte sur les PTCE compagnons et qu'historiquement JP était là en tant que membre du Labo de l'ESS, Président de Chantier Ecole, s'il y avait un PTCE en Pays de la Loire qui était capable de faire parler de lui au national c'était NOLA. P18 : Les association du territoire : Alors on en connait quelques unes. Oui, c'est vrai qu'on travaille avec ACCES REAGIS notamment. Après moi je trouve qu'on ne les voit pas beaucoup, mais tout simplement parce qu'elles ne sont pas forcément sur notre territoire. Donc l'éloignement fait qu'on n'a pas forcément les liens. P18 : les gens ont besoin de s'acculturer un peu à cette tendance là. Enfin, je sais pas si on peut appeler ça "mouvement", "tendance". Pour moi ils voient ça d'un bon œil, c'est généralement bien perçu, mais c'est à côté, c'est loin et ça reste marginal. P22 : Même si je faisais plein de choses à côté, en fait, j'étais bien investie dans le milieu bénévole. Mais on vous met quand même la notion de travail et très rattachée à un travail rémunéré, salaire etc. Alors que le travail bénévole, il n'est pas du tout reconnu.

Résistances au changement	A1 : je crois qu'ici et bien tu te heurtes très vite au manque de possibilité d'évoluer et de travailler ensemble elle est arrivée avec beaucoup de compétences, et je pense qu'au bout de 2 ans, elle a fait le tour de ce qu'elle pouvait faire ici {…] Moi, je suis là depuis quelques années et j'ai l'impression qu'on a pas envie de changer le système.	D7 : Quand on est dans la coopération, au-delà d'actes opérationnels qui sont visibles, il y a plein de choses qui sont invisibles ou qui ne sont pas tangibles que ce soit en termes d'organisation, financier etc c'est pas facile à comprendre. Parfois ça prend du temps pour pas grand-chose, parfois ça coûte. On est dans une culture, particulièrement dans le monde associatif de la suspicion de l'ingérence de l'autre. Si l'entreprise X à besoin de s'associer avec Y pour produire un produit de manière à marger, on va pas se poser de question, on va le faire. D7 : Dans le monde associatif on a une culture de l'appartenance, parce que c'est du bénévolat c'est mon bébé c'est à moi, quand on va croiser les gouvernance, les activités, on va commencer à modifier les structures. On touche à la raison pour laquelle les personnes sont venus dans les conseils d'administration.	S2 : J'essaie de travailler sur moi et de travailler avec les autres pour maintenir une coopération On a une individualité et on a des projets qui nous sont propres et je pense que chacun a envie de remplir ses projets avant de remplir des projets plus globaux. C'est de l'ajustement. Il faut jouer avec les humeurs qui fluctuent, avec les jours, avec les craintes que tu as et les préjugés que tu as forcément. Pour moi la coopération dans mon travail elle se matérialise par de la gestion de conflit.	P14 :] C'est pas facile d'accepter de se remettre en question sur soi. Et puis ça marche comme ça. Donc pourquoi changer ? (sur la culture de l'oral dans la coopération) P22 : Le changement, même si peut être perçu positivement, est toujours inquiétant en fait. Et donc il s'accompagne. P18 : Secouer des habitudes d'anciens qui fonctionnent dans les associations locales, c'est quand même des fonctionnements. C'est des gens de 70 balais qui ont toujours fait d'une certaine façon et là, mais on a jamais fait ça. Eh bah justement, on va le faire.[…] qu'il y a l'inertie déjà, l'inertie générale, mais qui est liée à beaucoup de facteurs donc. Mais qui peut être liée à nous aussi parfois. Oui, la peur. Je dirai que la peur et celle la plus courante, c'est la peur de s'engager dans un projet. Et que ça prenne beaucoup de temps. Mais mais pas uniquement au niveau des élus. Je dirais qu'on est face à des gens, face à des présidents, des associations ou même des habitants qui se sentent pour beaucoup submergés et qui ont du mal à s'engager dans des projets. Ils disent qu'ils ont peur. Ils ont peur de ne pas pouvoir assurer, ne pas pouvoir aller jusqu'au bout et n'ont pas confiance en eux.

Critère 5 : Les produits de la coopération

	Administrateurs	Directeurs	Salariés	Autres
La réalisation de soi	A9 : coopérer c'est s'adapter tout en développant sa personnalité. A3 : la coopération ça peut produire plein de choses. Et après les gens ils sont heureux. A3 : J'ai besoin de lien social. J'ai besoin de rencontrer des gens, d'avoir cette reconnaissance, de croiser des gens, d'échanger avec eux. De partager des idées. Pour moi c'est essentiel	D20 : être là au bon moment aussi. Il y a aussi ce facteur là, je pense. Et d'être entouré de bonnes personnes aussi. Je pense qu'il y a ces différents facteurs. Et puis je pense avoir un brin d'ambition D5 : c'est un vrai lieu où tu peux te réaliser parce que tu as une liberté. Le modèle économique le permet. Tu as toutes ces dimensions sociales, environnementales qui sont présentes. C'est une liberté d'entreprendre autrement.	S2 : lier l'utilité à l'efficacité. Je pense que moi je suis content de faire ce travail parce que ça me rend fier. Me v'la ici et je suis bien […] Je retrouve mes attentes personnelles dans mon boulot. S6 : Moi, j'ai envie de bienveillance et de coopération entre les gens, et je suis passionné par l'environnement, si je te résume très très vite un peu ce qui m'anime. Et bah, sur ces deux volets-là, parce que c'est aussi ce que je fais dans mon boulot, ouais, je suis content S6 : je savais pas trop bosser techniquement, hein. Et maintenant, je donne des leçons sur les méthodes de travail qu'on utilise, donc j'ai appris énormément de trucs S6 : La coopération, c'est quelque chose qui permet de vivre de façon sereine […]C'est de l'auto-renforcement, c'est le principe que chacun a ses aspirations, on va dire. Je sais pas si on peut dire que chacun veut être heureux à sa façon ou si c'est juste des aspirations, mais je pense qu'on y arrive mieux en cherchant les chevauchements entre les aspirations des uns et des autres.	P22 : La connaissance. Et puis surtout, je me dis je, je me dis que j'ai une chance inouïe de vivre ce que je vis là. P22 : je me suis dit je ne vais pas attendre que les gens viennent à moi. C'est pour ça que je me suis mise dans les associations. Le fait d'avoir des enfants, ça aide je ne voulais pas me retrouver seule, parce qu'on peut vite se retrouver seul en fait. Et je pars du principe que quand on arrive dans un territoire, les gens, les gens ici sont très accueillants. Mais c'est aussi à nous de faire la démarche, de s'intéresser à l'histoire de là où on est, de comment ça se passe dans chaque territoire.

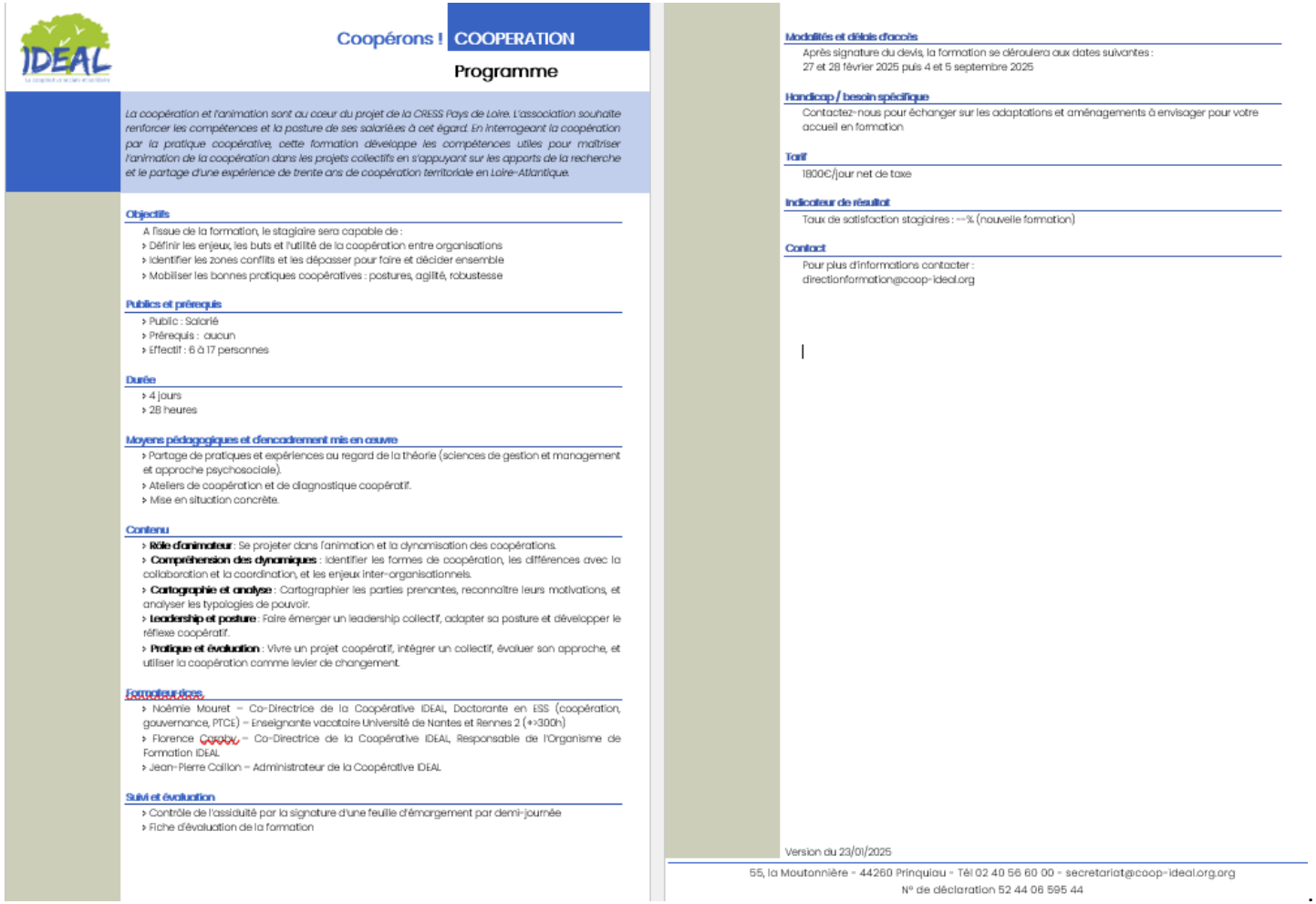
Le dialogue social en entreprise	A9 : la journée du Nous j'ai vraiment vécu de manière très forte ce qu'il y avait tout type de personnes qui étaient là il y avait les salariés il y avait les encadrants il y avait les secrétaires les comptables les directions il y avait le CA et j'avais l'impression qu'on était tous des individus avec l'objectif pour la journée, il n'y avait pas de hiérarchie A9 : Ça me paraît normal d'échanger avec A10 sur certaines choses parce que ça me paraît être la personne facile à appeler après pour moi ça doit redescendre au niveau du CA et comme dans le CA il y a le CODIR ça permet de faire remonter des choses. Par exemple l'autre jour à l'occasion d'un des derniers CA il y avait une personne du CSE. A10 : Moi je fais confiance à D20 elle a cette position méta et donc du coup moi je sens que c'est fluide vers tous les salariés et je sens que si jamais il avait des problèmes ça me remonterait facilement aussi.		S2 : suis membre du CSE à AR, des fois je me demande ce que je fous là en fait. Mais c'est important parce que j'aime bien me dire que je sers à quelque chose pour mes collègues. J'espère que moi aussi je suis utile S19 : En interne à la coopérative, il y a bien des projets communs, comme l'engagement sociétal, avec des groupes de travail autour de ces sujets, qui ont permis de créer des collectifs et de mettre en place des actions. S6 : Mon poste est un peu transversal et, je trouve, en partie lié à ton sujet. Je suis conducteur de travaux pour les équipes de l'Agence Verte et, en parallèle, responsable de l'immobilier et un appuis technique au CODIR. Le point commun de tout ça, on va dire...	P22 :] il faut que la mayonnaise prenne, il faut que tout le monde sente qu'il fait partie d'un tout. Là aussi, il faut que la coopération, elle se fasse interservices, services, élus, services, habitants, habitants.
Le développement du territoire (offre de service, lien social, aménagement)	A9 : on est un outil de territoire et grâce à des structures comme les nôtres il y a beaucoup de personnes de ce territoire qui sont embauchées et qui repartent vers l'emploi, il y a beaucoup de projets et qui émanent de ce territoire grâce à ces structures. A9 : Le territoire c'est un espace où on peut intervenir sans gêner les autres	D7 : Il y a plusieurs aspects à l'animation : le fait de faire vivre sur un territoire et rendre lisible sur un territoire des projets qui sont au service du territoire. Ca c'est plutôt au service des structures qui portent des projets. Ca va au-delà de la c'est on fait ça, on le fait pour ça, parce qu'on a une vision qui pense que ça va apporter ça. On va systématiquement essayer d'embarquer dans cette vision des citoyens, des entités économiques, d'autres	S2 : Je veux travailler dehors. Améliorer le territoire et transmettre ce goût de l'espace vert l'espace naturel. […] Si j'idéalisais mon travail je pourrais le faire gratuit parce que je trouve qu'il a du sens et je suis content.[…] je le faisais parce que je trouve que ça aidait les autres, ça aidait le territoire et ça m'aidait moi-même.	P14 : C'est donc agréger des compétences et des savoir-faire. Qui font qu'à la fin, un gâteau, il est bien meilleur, bien plus beau et bien plus adapté à la situation que quand tu le fais tout seul P18 : puis je pense que bêtement, tout bêtement. Tout ça se construit vers ce qu'on appelle le bonheur. […]] pour moi, la coopération, c'est pouvoir se

	structures.[…] Quand tout devient difficile par contre je pense que l'animation IDEAL peut permettre cette prise de hauteur parce que quand on débouche sur des projets collectifs le "territoire frontière" a tendance à disparaître. A3 : Objectif du PTCE : Mieux vivre son territoire sur son territoire. L'idée, c'est vraiment d'améliorer les conditions du bien vivre ensemble, de pouvoir s'épanouir et d'avoir des relations. A10 : Le PTCE Ça permet de valoriser et que les gens aient plus de conscience de ce qu'ils font. Hé et en plus ce qui est important c'est que ça a un rejaillissement au niveau national.	structures associatives ou pas, des collectivités porter cette vision pour le territoire. On est dans une tentative de cristallisation d'un projet sur un territoire. […] Le VIL Ca montre aussi comment des entreprises somme toute assez modestes peuvent coopérer à travers la Coop IDEAL pour faire un événement qui a une réelle portée citoyenne, politique et territoriale. D8 : Ce qui m'intéresse là dans ce système là (PTCE) c'est qu'on n'est pas en train de se dire « faut qu'on monte un projet parce qu'il faut gagner de l'argent ». On est sur des projets de travailler ensemble pour apporter du « bien ». Là le VIL faut que ce soit une journée sympa, faut que les gens s'y retrouvent, faut de la discussion, mais on est pas en train de se dire « il faut absolument faire ça parce que on va perdre de l'argent à la fin de l'année, on va faire 12 appels d'offres et espérer en gagner un » et cetera. D8 : ce qu'on va gagner derrière c'est de la relation humaine, c'est du territoire, c'est de l'Interconnaissance et cetera et puis de faire bouger un peu ce qui est dans la tête puisqu'on parle de conférences. C'est comment on s'ouvre sans que ça coûte trop parce que c'est du plus ? D5 : Un PTCE, ça doit produire une culture de la coopération sur un territoire.[…] La coopération, c'est ce qui fait la cohésion,	S2 : Donner envie aux acteurs du territoire à l'améliorer et à faire en sorte que tout le monde s'y sente bien. En fait, aller acheter mon pain à la boulangerie c'est animer le territoire parce que je fais vivre le commerce du coin. Animer le territoire c'est vivre ! S19 : Ce qui m'a beaucoup intéressée, c'est l'impact local et territorial des structures, la possibilité de mener des projets à plus petite échelle, mais vraiment adaptés aux besoins du territoire. S6 : mon boulot c'est de trouver des solutions S6 : Il faut que ça marche, quoi. Faut que ça produise, faut que untel ait ses plans, faut que moi j'aie mon salaire, faut que les retombées économiques soient là, et j'aime bien ça, ramener la réalité économique au principe coopératif S6 : C'est aussi une façon d'avoir des relations sociales avec les gens.	mettre ensemble pour aller plus loin, plus haut, plus loin. Parce que tout seul, on n'y arriverait pas forcément. c'est aussi pour aller plus loin, mais aussi pour supporter les coups durs, la descente derrière. On a besoin d'être soutenu, on a besoin d'aide pour pouvoir descendre en sécurité et et transmettre son expérience à l'arrivée de façon à ce que quelqu'un puisse continuer à soutenir P18 :] pour ceux qui habitent depuis longtemps, sont des gens qui aiment profondément leur territoire, leur territoire, espace commun. Je ne sais pas quel est le bon terme, mais là où ils vivent, ils aiment. Et on partage l'amour de ce milieu P15 : Les collectivités qui comprennent bien ce qu'est un PTCE, comprennent aussi que cela renforce la résilience des territoires. C'est un outil au service du développement pour et par le territoire, non délocalisable. Que ce soit à droite ou à gauche, on peut utiliser cet argumentaire pour montrer que le modèle PTCE est bénéfique pour le territoire. À droite, on en parle sous l'angle économique ; à gauche, on parle plus des dynamiques sociales et solidaires. Mais l'important, c'est que tout le monde puisse comprendre les bénéfices. Le PTCE, c'est un objet hybride, qui combine la coopération économique avec les dynamiques locales. Cela lui a permis de survivre à de nombreuses alternances politiques depuis 2014

		ce qui fait société sur un territoire, ce qui participe au développement local.		

Annexe 8 - Programme de la formation « Coopérons » issue des travaux de recherche

Produite avec le soutien de l'Organisme de Formation de la Coopérative IDEAL nous avons réalisé un module de formation de 28 heures.



Coopérons ! COOPERATION

Programme

La coopération et l'animation sont au cœur du projet de la CRESS Pays de Loire. L'association souhaite renforcer les compétences et la posture de ses salariées à cet égard. En interrogeant la coopération par la pratique coopérative, cette formation développe les compétences utiles pour maîtriser l'animation de la coopération dans les projets collectifs en s'appuyant sur les apports de la recherche et le partage d'une expérience de trente ans de coopération territoriale en Loire-Atlantique.

Objectifs

A l'issue de la formation, le stagiaire sera capable de :
- Définir les enjeux, les buts et l'utilité de la coopération entre organisations
- Identifier les zones conflits et les dépasser pour faire et décider ensemble
- Mobiliser les bonnes pratiques coopératives : postures, agilité, robustesse

Publics et prérequis

- Public : Salarié
- Prérequis : aucun
- Effectif : 6 à 17 personnes

Durée

- 4 jours
- 28 heures

Moyens pédagogiques et d'encadrement mis en œuvre

- Partage de pratiques et expériences au regard de la théorie (sciences de gestion et management et approche psychosociale).
- Ateliers de coopération et de diagnostique coopératif.
- Mise en situation concrète.

Contenu

- **Rôle d'animateur** : Se projeter dans l'animation et la dynamisation des coopérations.
- **Compréhension des dynamiques** : Identifier les formes de coopération, les différences avec la collaboration et la coordination, et les enjeux inter-organisationnels.
- **Cartographie et analyse** : Cartographier les parties prenantes, reconnaître leurs motivations, et analyser les typologies de pouvoir.
- **Leadership et posture** : Faire émerger un leadership collectif, adapter sa posture et développer le réflexe coopératif.
- **Pratique et évaluation** : Vivre un projet coopératif, intégrer un collectif, évaluer son approche, et utiliser la coopération comme levier de changement.

Formateur·rices

- Noémie Mouret – Co-Directrice de la Coopérative IDEAL, Doctorante en ESS (coopération, gouvernance, PTCE) – Enseignante vacataire Université de Nantes et Rennes 2 (+300h)
- Florence Caroby – Co-Directrice de la Coopérative IDEAL, Responsable de l'Organisme de Formation IDEAL
- Jean-Pierre Collion – Administrateur de la Coopérative IDEAL

Suivi et évaluation

- Contrôle de l'assiduité par la signature d'une feuille d'émargement par demi-journée
- Fiche d'évaluation de la formation

Modalités et délais d'accès

Après signature du devis, la formation se déroulera aux dates suivantes :
27 et 28 février 2025 puis 4 et 5 septembre 2025

Handicap / besoin spécifique

Contactez-nous pour échanger sur les adaptations et aménagements à envisager pour votre accueil en formation

Tarif

1800€/jour net de taxe

Indicateur de résultat

Taux de satisfaction stagiaires : —% (nouvelle formation)

Contact

Pour plus d'informations contacter :
directionformation@coop-ideal.org

Version du 23/01/2025

55, la Moutonnière - 44260 Prinquiau - Tél 02 40 56 60 00 - secretariat@coop-ideal.org.org
N° de déclaration 52 44 06 595 44

Annexe 9 - Vulgarisation : Exposition sur les 30ans de la Coopérative IDEAL

Dans un souci de vulgarisation, nous avons produit l'exposition suivante pour les 30 ans d'IDEAL.



1994



Les associations du Sillon et de la presqu'île font front commun

Groupe IDEAL : l'union pour l'insertion

Quatre associations d'insertion par l'économique et une entreprise d'insertion se sont fédérées sous le vocable commun de Groupe IDEAL. Une union sous forme de coopérative pour faciliter les échanges, permettre des projets plus ambitieux.. et se présenter en interlocuteur unique.

moine (avec un tailleur de pierre agréé par les Bâtiments de France), entretien de l'environnement, l'association d'insertion intervient auprès des collectivités et des établissements publics. Reagis n'employait à l'origine que des titulaires du RMI mais compte désormais 50 % de jeunes.

En novembre 1992, les deux associations lancent l'association Arcades, principale actionnaire de la SARL Arcades du Sillon (éla- travaux forestiers, bois de

Ouest France Juin 1994

L'histoire de la Coopérative IDEAL commence en 1994, dans le Nord-Ouest de la Loire-Atlantique, un territoire à l'histoire marquée par le militantisme ouvrier et agricole.
À cette époque, la région est en pleine transformation socio-économique.
Les acteurs locaux, confrontés à la montée du chômage et à la fragilisation des emplois traditionnels, ressentent le besoin de s'organiser pour préserver l'identité et la vitalité de leur territoire.

Le mouvement débute réellement en 1988 avec la création de deux associations intermédiaires, ACCES à Savenay et PACTE à Pontchâteau. Ces deux structures se sont donné pour mission d'accompagner les chômeurs à retrouver un emploi à travers des activités économiques. Elles interviennent principalement dans des secteurs de l'aide à la personne, les petits travaux d'espace vert et de jardinage et la petite maintenance pour les collectivités locales. Rapidement, elles prennent conscience que, pour réellement peser dans le développement local, il leur faudra s'allier et nouer des liens autour d'une culture de coopération.

En juillet 1991, ACCES et PACTE franchissent une nouvelle étape en créant l'association REAGIS avec le soutien de la mairie de Pontchâteau. REAGIS se spécialise dans les espaces naturels, les communs de village et la restauration du petit patrimoine.

Dès sa création, l'association embauche des personnes éloignées durablement de l'emploi, principalement des bénéficiaires du revenu minimum d'insertion, mais aussi des jeunes en situation de précarité. C'est un modèle d'insertion par l'activité économique, mais l'action reste limitée par les moyens matériels et financiers des différentes associations.

En 1992, une nouvelle alliance voit le jour : ACCES et REAGIS lancent l'association Arcades, actionnaire principal de la SARL Arcade du Sillon. Cette entreprise intervient dans la restauration du patrimoine, la gestion de l'arbre ou encore la production de mobilier extérieur en bois. Très vite, d'autres acteurs rejoignent cette dynamique de coopération, tel que La Passerelle, créée à Guérande en 1993.

Cette synergie de compétences et de projets locaux aboutit à une réflexion plus large : comment mettre en commun les ressources et les expertises de manière pérenne pour avoir un impact encore plus fort sur le territoire ?

SOUTENIR LES INITIATIVES

En mettant en commun leurs ressources humaines et financières, les différentes associations espèrent mener des projets plus ambitieux et répondre aux besoins d'une population en difficulté.

En juin 1994, les discussions aboutissent à la fondation officielle du Groupe IDEAL, sous forme de Société Anonyme Coopérative.

> « Notre objectif est de consolider les structures existantes, mutualiser les moyens et favoriser les économies d'échelle. »

Bernard Durand,
Président du directoire de la Coopérative IDEAL, 1994

Son nom, aujourd'hui acronyme d'Initiative Développement Économique et Animation Locale, reflète bien sa vocation : agir pour l'emploi tout en mobilisant les habitants et en animant le territoire.



Jean-Claude Bonhomme,
Président de la Coopérative IDEAL de 1994 à 2015, engagé pour l'emploi

LE PREMIER LOGO D'IDEAL

Etoiles de l'Union Européenne

Symboles des membres fondateurs

I.D.E.A.L.
groupement coopératif

LOGO D'IDEAL DE NOS JOURS

Le vert et le bleu, reflets des paysages de Brière

IDEAL
La coopérative sociale et solidaire

LE SAVIEZ-VOUS ?

JUSQU'EN 2019, L'ACRONYME IDEAL SIGNIFIAIT INSERTION, DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET ANIMATION LOCALE.

MOURET, Noémie. Pérenniser une dynamique de coopération multi-acteurs au service d'un développement territorial soutenable : analyse du Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique - 2025

1947

Dès le début, IDEAL s'est inscrite dans les principes de la loi de 1947 sur les coopératives, qui repose sur des valeurs fondamentales. Ces valeurs incluent la liberté d'adhésion, le principe démocratique "une personne égale à une voix", ainsi que la répartition équitable des bénéfices, qui sont réinvestis dans la coopérative pour servir la communauté.

En effet, la Coopérative IDEAL ne se contente pas d'aider ses membres, elle a pour mission de contribuer au développement économique et social de tout le territoire. Elle se distingue par son modèle basé sur la coopération et la solidarité. Chaque décision est prise collectivement, et tous les sociétaires, qu'ils soient des individus ou des organisations, ont le même poids dans les décisions. Cette gouvernance participative permet de garantir que la coopérative reste toujours au service de ses membres et du territoire. Depuis 2017 elle est agréée ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale).

EXPLIQUE-MOI L'ESS...

L'économie sociale et solidaire (ESS) est un modèle économique qui met les personnes et l'entraide au centre de ses préoccupations, plutôt que la recherche du profit à tout prix. Dans l'ESS, des organisations comme les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations travaillent ensemble pour répondre à des besoins sociaux ou environnementaux, comme aider les plus démunis, protéger la nature ou encore améliorer la santé.

La loi dite Hamon de 2014 décrit le fonctionnement de l'ESS. Elle repose sur des principes importants : la démocratie, où chaque membre a une voix égale dans les décisions, la solidarité, avec une entraide entre les membres, et la gestion équitable, où les bénéfices sont réinvestis dans les projets plutôt que d'être partagés entre les dirigeants. Ainsi, l'ESS aide à créer une économie plus juste, où le bien-être des personnes passe avant les profits.



Accédez à de nombreuses ressources pédagogiques sur lesper.fr

ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT

L'un des atouts de cette coopérative est sa capacité à collecter de l'épargne solidaire, grâce à son statut de Société Anonyme Coopérative. Dès le départ, IDEAL cherche à participer au développement économique local en déployant divers outils. L'épargne solidaire permet de financer des projets sociaux et environnementaux qui contribuent à l'amélioration des conditions de vie sur le territoire. Dès 2005, la coopérative commence à utiliser ce modèle pour soutenir des projets locaux. L'idée est simple : les habitants peuvent placer leur argent dans des projets qui bénéficient directement à leur communauté. Contrairement aux banques traditionnelles, l'épargne solidaire collectée par une coopérative comme IDEAL permet de financer des initiatives qui créent de l'emploi ou qui protègent l'environnement, tout en garantissant une transparence totale sur l'utilisation des fonds.

■ Conférence : et si votre épargne servait à créer des emplois ?

Ouest France, novembre 2013

En 2013, IDEAL a renforcé ce dispositif en s'associant avec le Crédit Municipal de Nantes et la recherche scientifique pour lancer une collecte d'épargne locale. Elle soutient par exemple le projet agricole bio Les Bêles de Ronces à Campbon à hauteur de 5 000€ en 2015.

Convaincue de l'intérêt de l'épargne solidaire, la Coop IDEAL poursuit son engagement. En 2023, elle renouvelle cette démarche avec l'opération GRAIN'ES. Le soutien de ses sociétaires et d'habitants du territoire permet de collecter 13 000€ en six mois. Ces fonds ont été utilisés pour soutenir une initiative de réemploi solidaire, la Recyclerie Nord Atlantique, montrant ainsi que l'épargne solidaire est non seulement une solution pour les épargnants, mais aussi un véritable moteur de développement local.

Grain'ES



L'ÉPARGNE SOLIDAIRE QUI NOURRIT LES PROJETS D'ICI

>> coop-ideal.org



Roland Mallard, Président de la Coopérative IDEAL de 2016 à 2019, engagé pour la coopération

MOURET, Noémie. Pérenniser une dynamique de coopération multi-acteurs au service d'un développement territorial soutenable : analyse du Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique - 2025

2013

La création de l'Organisme de Formation IDEAL répond à un besoin pressant des associations du territoire : former les personnes en difficulté dans leur parcours professionnel car il est crucial de certifier les compétences des salariés polyvalents, souvent les moins qualifiés. Pour assurer la poursuite de leur mission, ces associations sollicitent IDEAL qui se dote d'un Organisme de Formation en 2013.

Dès les années 90, les associations ACCES-REAGIS, Inseretz puis AIRE mettent l'accent sur l'accompagnement des jeunes à travers divers programmes : chantiers de jeunes, Ergo-Form, et aujourd'hui, Itinéraire Jeunes. Ces initiatives visent à créer un lien essentiel entre l'école et le monde du travail, offrant ainsi aux jeunes un espace de transition vers l'emploi.

Depuis 2020, l'Organisme de Formation IDEAL est certifié Qualiopi. Il permet d'accompagner de nombreuses associations et entreprises du territoire dans leur projet de formation pour leurs bénéficiaires et salariés.

C'EST QUOI UN CQP ?

Le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) créé en 2013 par la branche professionnelle des Ateliers et chantiers d'insertion (ACI) a pour objectif de certifier un socle de compétences, acquis durant le parcours en ACI. Il atteste des compétences en termes de savoirs de base et comportements attendus, mais aussi de compétences professionnelles acquises et attestées en situation de travail, sur le support de production.

Un territoire où les habitantes et habitants sont formés et qualifiés est un territoire à l'économie vivante !

Diplômés, jurys et équipes accompagnantes du CQP Salarié Polyvalent



CRÉER L'ALTERNATIVE ÉCONOMIQUE

Le modèle économique de la Coopérative repose sur la mutualisation de services. Aujourd'hui, 25 des 160 sociétaires bénéficient de ces services, qui leur permettent de conserver leur indépendance tout en profitant d'une expertise partagée et d'une maîtrise de leurs coûts.

IDEAL ne se contente pas de fournir des services, elle construit une réponse collective aux besoins du territoire, en favorisant un développement économique durable et socialement responsable.

En mutualisant ces services, la Coopérative IDEAL renforce la solidarité et l'efficacité de ses membres, tout en contribuant au dynamisme économique de la Loire-Atlantique.

Parmi les services proposés, la gestion occupe une place importante, avec la prise en charge des paies et du suivi administratif et financier. IDEAL offre aussi des solutions logistiques, avec la location de matériels, d'espaces et de véhicules.
Son organisme de formation certifié Qualiopi permet également d'accompagner les besoins de formation des sociétaires. IDEAL les soutient dans leurs projets d'animation territoriale en facilitant les coopérations locales, avec l'appui d'un service de communication et recherche et développement.

Delphine Riaud-Caudard, Directrice de la Coopérative IDEAL de 2008 à 2024



MUTUALISER ET COOPÉRER QUELLE DIFFÉRENCE ?

La mutualisation, c'est quand plusieurs personnes ou organisations mettent en commun leurs ressources (comme des services, des outils ou des compétences) pour les partager et ainsi réduire les coûts et augmenter l'efficacité de chacun.

La coopération, implique de créer ou réaliser un projet ensemble, en collaborant activement pour y arriver. Elle nécessite de partager une vision commune et un pouvoir d'action. La coopération c'est un choix politique d'unir des efforts et des idées pour accomplir un objectif commun qui bénéficie à tous.

MOURET, Noémie. Pérenniser une dynamique de coopération multi-acteurs au service d'un développement territorial soutenable : analyse du Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique - 2025

2014

Reconnus par l'article 9 de la loi sur l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) émergent en France. Un PTCE est une dynamique d'acteurs diversifiés : entreprises, associations, collectivités, chercheurs et citoyens ; qui construisent ensemble des projets au service du développement durable de leur territoire.

Dès 2013, la Coopérative IDEAL s'engage avec la Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) des Pays de Loire et trois conseils de développement (Loire et Sillon, Pays de Blain et Pontchâteau Saint-Gildas), dans un diagnostic de l'ESS sur le territoire Nord-Ouest Loire-Atlantique. Les résultats sont sans appel : l'ESS représente 23% de l'emploi salarié sur ce territoire soit 150 000 emplois. C'est deux fois plus que le reste du département.

Cela provoque une prise de conscience : la Coopérative est au cœur d'un pôle de coopération. Ainsi, le Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique (PTCE NOLA) est reconnu par un dispositif régional de soutien à l'émergence des PTCE en 2015.

ÉMERGENCE DU PTCE NOLA...

La Coop IDEAL est au cœur d'un PTCE : celui du Nord-Ouest de la Loire-Atlantique (NOLA) qui agit sur deux filières : "réemploi économie circulaire" et "alimentation agroécologie".
Pour réaliser sa stratégie d'animation du territoire, les membres du PTCE NOLA s'appuient sur des espaces qui leur permettent de se rencontrer et d'expérimenter ensemble.

... ET SES TIERS-LIEUX !

C'est ainsi qu'au fil du temps, des ateliers et chantiers d'insertion, des espaces de travail partagés, ont pris le chemin des tiers-lieux. Ceux-ci voient se développer de nombreux projets : une ferme agroécologique solidaire, un réseau de recycleries, des services mutualisés, un pôle consom'acteur... Autant d'activités développées pour et par les acteurs du territoire, avec l'appui de la Coopérative IDEAL !

> "Les tiers-lieux sont les opérateurs territoriaux de transition."
>
> Glémain et Billaudeau, 2022

GRÂCE À UNE ANIMATION

PTCE NOLA



Avec la volonté de ses sociétaires, la Coopérative IDEAL ne cesse de faire vivre et grandir les initiatives locales. Tous les deux ans, un événement phare vient rythmer la vie du territoire : le Village des Initiatives Locales (VIL). Créé pour rassembler sociétaires, partenaires et habitants, le VIL est un lieu où les idées fleurissent, où les acteurs locaux se rencontrent et partagent leurs expériences.

Depuis 2014, ce village éphémère célèbre la coopération et les transitions, mettant en lumière des projets concrets qui font avancer le territoire. En 2020, l'accent était mis sur l'eau et l'alimentation durable, tandis qu'en 2022, les transitions écologiques et sociales étaient au centre des discussions. L'édition de 2024 se prépare sous le signe de la jeunesse et de la coopération, mobilisant ainsi les générations futures autour des enjeux du territoire. Le VIL, c'est le reflet d'un territoire vivant et en perpétuelle évolution, où chacun peut contribuer à bâtir un avenir solidaire et durable.



> "La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat."
>
> Kofi Annan

MOURET, Noémie. Pérenniser une dynamique de coopération multi-acteurs au service d'un développement territorial soutenable : analyse du Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique - 2025

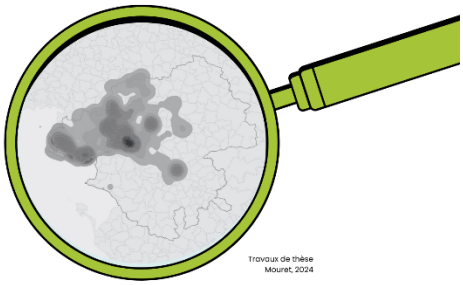
2024

En 1994, au cœur du Nord-Ouest de la Loire-Atlantique, la coopérative IDEAL naît avec une mission claire : soutenir les initiatives locales et renforcer les dynamiques économiques de son territoire. En toute logique, elle s'installe au cœur des activités de ses fondateurs au hameau de la Paviotais, à Campbon.

NOS VILLAGES NE SONT PAS DES DORTOIRS !

Elle devient au fil des années un outil, moteur du développement pour un territoire tiraillé entre les pôles d'attractivité de Nantes et de Saint-Nazaire. Les quinze premières années, la Coopérative se développe progressivement, et les équipes se retrouvent bientôt à l'étroit pour répondre à un enjeu majeur : pour créer de l'emploi rural et local, il fallait permettre aux structures employeuses de s'installer en proximité. D'ailleurs, la mobilisation citoyenne autour du Domaine de la Ducherais à Campbon est profondément liée au destin d'IDEAL et certains de ses coopérateurs mêlant préservation du patrimoine local et consolidation des emplois ruraux.

NORD-OUEST LOIRE-ATLANTIQUE



Travaux de thèse Mouret, 2024

Construite à l'aide de 800 références, cette carte a été produite lors des travaux de recherche doctorale portés par IDEAL de 2022 à 2025 sur la question des jeux d'acteurs dans la coopération au sein du PTCE Nord-Ouest Loire-Atlantique. Elle montre la densité et la répartition des acteurs mobilisés dans ce cadre (organisations, bénévoles, salariés, bénéficiaires). Plus la couleur est sombre, plus la densité d'acteurs du PTCE NOLA par commune de Loire-Atlantique est élevée. Ainsi la plupart des acteurs viennent de : Savenay, Pontchâteau, Saint-Nazaire, Guérande ou encore Blain.

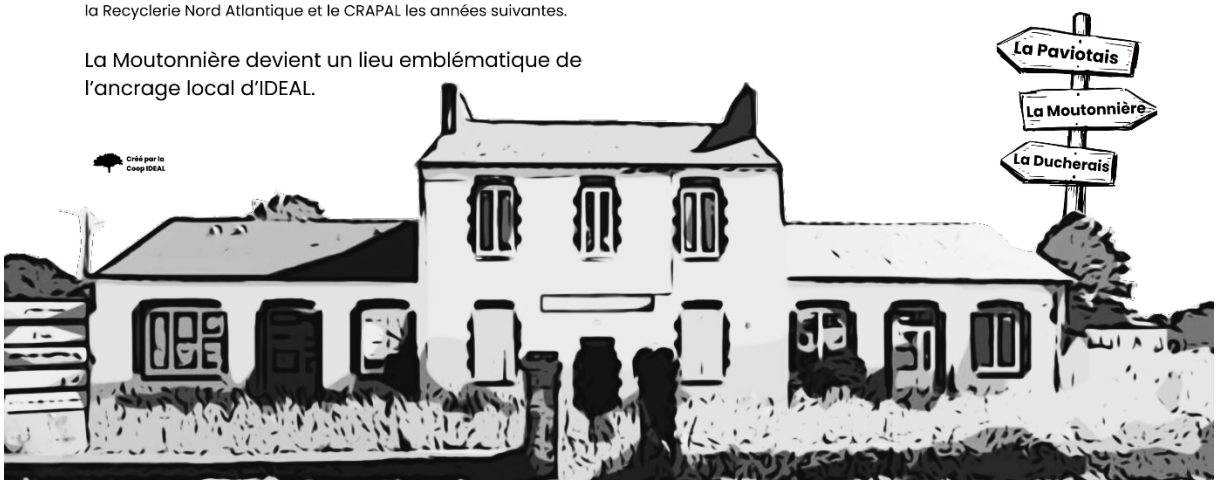
COLLECTIVE ET LOCALE

En 2011, un nouveau chapitre s'ouvre lorsque la coopérative achète l'ancienne école de la Moutonnière à Prinquiau.
Ce bâtiment, chargé de mémoire pour les habitants, va être réhabilité pour devenir un véritable espace de travail partagé. ACCES REAGIS, et le siège de la coopérative IDEAL y trouvent leur nouveau domicile. Cette décision n'est pas seulement pragmatique : elle illustre l'attachement de la coopérative à valoriser les espaces délaissés du territoire, en les transformant en pôles d'activité.

Les travaux d'extension, débutés en 2012, permettent à d'autres structures de rejoindre le projet. Ainsi, l'école de la Moutonnière devient un véritable carrefour où se croisent des associations comme Paniekitable, la SARL Horizon Vertical, la SCI du Point du Jour, suivis par la Recyclerie Nord Atlantique et le CRAPAL les années suivantes.

Ce lieu résonne désormais des pas de dizaines de salariés, formés aux métiers essentiels à la vie locale : entretien des espaces naturels, maraîchage, recyclage, services de proximité, services supports aux entreprises à but non lucratif. Ces activités, si vitales pour le territoire, permettent aux associés coopérateurs de la Coopérative IDEAL de poursuivre leurs engagements au service du territoire.

La Moutonnière devient un lieu emblématique de l'ancrage local d'IDEAL.



Gérard M · Compost In Situ · Sarah R · Jacques C · Entreprise GLOTIN · Gilbert L · Fédération des Entreprises d'Insertion · Domaine de la Ducherais PEP 44 · Barbara LG · Chantier Ecole Pays de Loire · Rose B · Nicolas P · Marthe C · Hubert M · Axelle A · Annick A · Pomme d'happy · Jean-Luc B · Jérôme H · Géraldine C · Michel L · Christophe R · Gaëlle P · Congrégation des Sœurs de St Gildas · Jules R · Fabrice M · APIE · Christian B · Noémie M · Jean-Michel D · ASC · Jean-Pierre C · Annick Q · Nadine J · La Maraîchine · CINE MANIVEL · PANIEKITABLE · Elisa M · Yann L · Olivier D · Delphine R · Olivier H · BULLES DE ZINC · Nathalie V · Alexia M · Jean-Luc J · Christian J · Diane M · Bernard B · RETZ AGIR CHANTIER · ACPM · André C · Madeleine R · M-France A · Marie claire G · Léa G · Raymond J · Isabelle L · AIRE · Stéphane M · Bernard L · Jean Yves C · Hélène C · Michel P · Jean-Luc P · Etudes et Chantiers · Marie-Thérèse J · Association Arcades · Claude D · Isabelle B · Dominique P · Patrick R · Eugène T · Jennifer C · William VDB · TRANSMAD · Bernard D · Sport loisirs Campbonnais · Bérénice G · Raymond C · SoLEM · Yoann D · Anne G · Roger B · Sébastien T · SILLON BIO · Hélène L · Bertrand G · Nadia S · FMQ · Marie-Claire M · Thierry G · Pierre-Marie D · Daniel G · Joseph D · Isabelle V · Jean-Luc G · Claude E · Fabienne G · Dominique G · Fernand W · Dominique B · Lenaïg S · Association ATAO · François A · Anaïs B · Colette L · Suzanne L · Maëlig C · Anzo C · Pascal F · EX AEQUO · CasaNoé · Patrice P · Alexandre B · Joan C · Stéphane O · Daniel G · Mélanie G · Gilbert L · Jean-Claude B · Gilbert R · Horizon Vertical · Marie Thérèse C · Sébastien S · Jean-Pierre G · Marion e Y · Delphine RC · Véronique F · Sophie B · Pascal G · Philippe C · Marie-Noëlle C · Jean-Claude M · Anne G · Olivia R · Nadine D · Jean-Luc P · Raphaël G · Romain M · Auguste G · Julien O · Florence C · Rosalie T · Alphonse R · Mickaël M · Sylvie B · Comité d'Entreprise EURIAL · LES ATELIERS ICK'ARTS · Christelle R · Roland M · Blanche C · Alain G · Jean C · Maxime C · Association ADTS · Marie S · Marc P · Marie-Madeleine D · Michelle L · François L · Lucien N · Maurice T · CPIE Loire Océane · Daniel A · Patrice B · Sylvie C · ESAT la Soubretière · Céline N · Nicolas G · Anne-Marie L · Terre et Humanisme · Oxane et Jean-Baptiste A · Anne G · Isabelle S · AMIE · Imprimerie le sillon · Jeanne D · Marie L · Jean-Pierre LB · Sylviane R · Nadine C · Jean-Luc J · Julien P · Philippe C · Christine C · Jean M · Flavio C · Elise V · CATINAULT MAXIME SARL · Terroirs 44 · Alice G · Anita V · Françoise P · Marc P · Stéphane G · REAGIR ENSEMBLE · Killian LD · Christian J · Office Herblinois des retraités et personnes âgées · Josiane SL · Gérard M · Béatrice N · Philippe F · Oriane H · Jean-Pierre E · EURIAL · Brigitte G · Florence B · Véronique M · Frédéric G · Danielle et Alain D · Alexandra G · Maurice P · Dominique C · Emmanuel J · Claire G · Bistroterroirs · Sophie M · Madeleine R · Joseph L · EARL DU BOIS DORE · Sébastien V · Laurent L · Jean-Luc L · Gérard D · Louisette P · Stéphane M · INSERETZ · BOIS PLUS · Clémence R · Sci Point du Jour · Marie-Annick L · Olivier G · Fédération CRAPAL · Claire G · Les amis de la Ducherais · Thomas O · Jean-Paul H · Marine R · James R · Frédéric T · Corinne P · En RésiliAnce · Zora L · Emilie C · Bernard P · Noëlla T · L · Hervé N · Justine P · Murielle B · Maryannick N · Marie G · ACCES REAGIS · Ophélie M · Michel N · Arnaud M · Georges O · Joseph B · Sandrine A · Solidarité Emploi · Nadine C · CARE PE DIEM · Daniel R · Emmanuel G · Lydie P · Sylvie T · Noëlle T · Jacques D · Julie R · Yvain R · Marie L · Jean-Luc M · Jacques L · Pierre M · Ronan H · Alexandra F · Zoé M · Laurent B · Jacques F · Louis B · SARL ADS · Véronique J · André M · Naofood · Les Jardins d'Esia · Tom G · LA PASSERELLE...

BRAVO

LA COOPÉRATIVE IDEAL EST LE FRUIT DE VOTRE ENGAGEMENT

Annexe 10 - Tableau récapitulatif des projets coopératifs du PTCE NOLA

Fonction PTCE	Thème	Nom	Date début	Date fin	Territoire	Financement	Type Financeur	Financeur	Pilotes	Commentaire
Ingénierie de projet	Alimentation	Circuit courts alimentaires	2021	2024	Saint-Gildas	15 000,00 €	Collectivité locale	Département 44	ACCES-REAGIS, PBS, BLO	Mise en place de circuits courts de paniers de légumes bios
Animation territoriale	Transversal	Coopérer entre acteur d'un territoire / Démarche PCET	2014	2020	NOLA	8 000,00 €	Europe	FEADER (convention Leader)	IDEAL, GAL CCPSG	Fonctionnement animation (co-financement Région Bioéconomie circulaire et Solarisation Département 44)
Animation territoriale	Alimentation	Cycles alimentation saine et durable	2024	2025	Saint-Gildas	15 000,00 €	Privé	SUEZ (Transdev)	ACCES-REAGIS (bénéficiaire), OLYGEO, IDEAL	Suite de l'expérimentation du format cycle ateliers alimentations
Animation territoriale	Transversal	Epargne Solidaire GRAIN'ES	2023	2024	NOLA	14 500,00 €	Privé	Citoyens et entreprises	IDEAL (bénéficiaire), ACCES-REAGIS, RNA	Parts sociales et titres coopératifs pour soutenir la réhabilitation de la Recyclerie du Point du Jour
Ingénierie de projet	Transversal	Ergo-Form / Itinéraire Jeunes	2013	2025	NOLA	1 721 428,91 €	Collectivité locale	Uniformation (via PIC IAE) Département 44	ACCES-REAGIS, AIRE, IDEAL, INSERETZ	Action de formation à destination des 18-25ans commencée en 1999. Données financières disponibles à partir de 2013
Animation territoriale	Alimentation	Festival Alimenterre	2019	2019	Savenay	1 000,00 €	Privé	IDEAL	ACCES- REAGIS, TRANSMAD, IDEAL	Projections cinématographiques, 1500 jeunes participants
Recherche Développement et Innovation	Alimentation	Litière Forestières Fermentées	2017	2021	Saint-Gildas	0,00 €	Privé	Pas de financeur	ACCES-REAGIS, Terre et Humanisme, CADO	Expérimentation sur les litières forestières fermentées sur le site de la ferme de l'Abbatiale
Ingénierie de projet	Alimentation	Local Planet	2014	2016	Savenay	25 000,00 €	Collectivité locale	CCLS	ACCES-REAGIS, 10 producteurs locaux, CCLS , GAB44, Terroirs44, FONDES	Projet de légumerie bio et locale ABANDONNE
Animation territoriale	Alimentation	Lutte contre la Précarité Alimentaire	2023	2025	NOLA	15 000,00 €	Etat	DREETS	IDEAL, CCAS Pontchâteau Saint Gildas, Maisons Sport Santé	Cycle d'ateliers de sensibilisation
Ingénierie de projet	Alimentation	Mieux Manger Pour Tous	2023	2025	NOLA	80 000,00 €	Etat	DREETS	PNRB, IDEAL, ACCES-REAGIS, ASC, BAOBAB	PNRB bénéficiaire répartiteur (IDEAL 0,3 ETP de coodo et participation au projets expérimentaux)

Ingénierie de projet	Réemploi	Plateforme de réemploi de matériel médical	2023	2025	Savenay	70 000,00 €	Collectivité locale	Région PDL	ACCES-REAGIS (bénéficiaire), MUT SF, VYV, SCI Point du Jour, ENVIE AUTONOMIE	1 ETP coordination
Ingénierie de projet	Réemploi	Pôle Consom'acteur	2020	2025	Blain	379 000,00 €	Etat	ADEME	Pays de Blain Communauté, AIRE (19k bénéficiaire), SMCNA(360k bénéficiaire), RNA	Tiers-lieux du réemploi et de l'économie circulaire, animé par le SMCNA, budget de 947317€
Animation territoriale	Transversal	PTCE NOLA	2014	2016	NOLA	25 000,00 €	Collectivité locale	Région PDL	IDEAL (bénéficiaire), ACCES-REAGIS	(AAP PTCE) Fonctionnement Animation
Ingénierie de projet	Alimentation	PTCE NOLA pour une gestion concertée de la matière organique	2021	2022	NOLA	21 350,00 €	Etat	DRAAF	IDEAL (bénéficiaire), ACCES-REAGIS, OLYGEO, CADO, Seurs St Gildas	Fonctionnement animation et investissement (plateforme compostage et tracteur)
Ingénierie de projet	Réemploi	Recyclerie Nord Atlantique	2011	2025	NOLA	1 740 000,00 €	Privé/Collectivités	ACCES REAGIS, AIRE, SMCNA (15k/a par boutique)	SCI Point du Jour, RNA, AIRE, ACCES-REAGIS	Réhabilitation du site du Point du Jour (240k en 2013 + 630k en 2024)
Animation territoriale	Transversal	Séminaire Coopérateurs	2023	2023	Prinquiau	1 000,00 €	Privé	IDEAL	IDEAL	Ateliers prospectifs (1jour, 41 participants)
Animation territoriale	Transversal	Solarisation	2020	2021	NOLA	2 000,00 €	Collectivité locale	Département 44	IDEAL (bénéficiaire), Récit	Fonctionnement Animation, les revenus de la vente d'électricité sont reversés au budget de l'animation (3 à 4K€/an)
Recherche Développement et Innovation	Transversal	Thèse "Pérenniser les dynamiques de coopération au service du développement territorial"	2022	2025	NOLA	43 000,00 €	Etat	ANRT	IDEAL (bénéficiaire), Laboratoire ESO Rennes, Université Rennes 2	CIFRE, 1ETP communication/Recherche (2022-2024) puis direction/Recherche (2024-2025)
Animation territoriale	Alimentation	Tiers-lieux de Saint-Gildas en faveur de la transition écologique	2020	2022	Saint-Gildas	51 940,00 €	Collectivité locale	Région PDL	IDEAL (bénéficiaire), ACCES-REAGIS, CADO	(AAP Bio Economie Circulaire) Fonctionnement Animation

Animation territoriale	Transversal	VIL n°1 Découvrir l'ESS	2014	2014	Campbon	5 850,00 €	Privé	(850 Crédit agricole,1.5k Caisse d'épargne, 2kCCLS, 1.5k Département 44)	IDEAL, RNA, ACCES-REAGIS, AIRE	Présentation des acteurs, échanges, débats et ateliers (1jour, 400 participants)
Animation territoriale	Alimentation	VIL n°2 Eau/Alimentation	2020	2020	Saint Gildas	9 000,00 €	Privé	IDEAL	IDEAL, TRANSMAD, ACCES-REAGIS, CADO	Présentation des acteurs, échanges, débats, visites et ateliers (4 jours, 500 participants)
Animation territoriale	Réemploi	VIL n°3 Transitions	2022	2022	Blain	10 000,00 €	Privé	IDEAL (9k) AIRE (1k)	IDEAL, AIRE, SMCNA, Pays de Blain Communauté, Conseil de développement de Blain, Association Socio-Culturelle Tempo	Présentation des acteurs, échanges, débats, visites et ateliers (4jours, 250 participants)
Animation territoriale	Transversal	VIL n°4 Jeunesse et coopération	2024	2024	Campbon	7 600,00 €	Privé	IDEAL	IDEAL, PEP 44, ACCES-REAGIS, MEAL	Présentation des acteurs, échanges, débats, visites et ateliers (5jours, 550 participants, dont 180 jeunes)
Animation territoriale	Réemploi	Fabrique des territoires	2021	2023	Savenay	150 000,00 €	Etat	ANCT	IDEAL	Préfiguration et pilotage de l'espace collaboratif du Point du Jour
Animation territoriale	Transversal	Services Animation et Communication	2022	2024	NOLA	93 606,00 €	Privé	Associés-Coopérateurs	IDEAL	Achats de services animation et communication
Animation territoriale	Transversal	Visite nationale PTCE	2023	2023	NOLA	11 000,00 €	Etat	COORACE	IDEAL, ACCES-REAGIS, RNA, PEP 44	Présentation des acteurs, échanges, débats, visites et ateliers (3jours, 45 participants) (dispositif soutien PTCE)
						4 515 274,91 €				

COLLEGE DOCTORAL BRETAGNE
ESPACES SOCIETES CIVILISATIONS

UNIVERSITÉ RENNES 2

Titre : Pérenniser une dynamique de coopération multi-acteurs au service d'un développement territorial soutenable : Analyse du Pôle Territorial de Coopération Economique Nord-Ouest Loire-Atlantique

Mots clés : PTCE, Coopération, Meta-Organisation, Tiers-lieux, ESS, Cluster, Gouvernance

Résumé : Dans un contexte de recomposition des politiques publiques territoriales et de crise des modèles classiques de développement, les coopérations inter-organisationnelles suscitent un intérêt croissant. Parmi elles, les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE), encore peu étudiés dans la durée, apparaissent comme des dispositifs structurants de l'économie sociale et solidaire (ESS), articulant ancrage local, innovation sociale et coordination multi-acteurs. Si leur émergence a été documentée, leurs conditions de pérennisation restent largement inexplorées, notamment en contexte rural peu institutionnalisé. S'appuyant sur une approche compréhensive construite chemin faisant au sein du PTCE Nord-Ouest Loire-Atlantique (NOLA), cette thèse éclaire les dynamiques structurantes de la coopération inter-organisationnelle au service d'un développement territorial soutenable.

Elle propose une définition située de l'appartenance à un PTCE et modélise, via sociogrammes et matrices de gouvernance croisées, les conditions de sa continuité stratégique et opérationnelle, notamment via sa fonction d'animation. Le PTCE NOLA apparait comme un laboratoire de coopération territoriale : un dispositif hybride, ni institution ni simple réseau, générateur d'innovation sociale localisée. La thèse montre que la coopération repose moins sur les dispositifs que sur un travail d'ajustement, de médiation et de reconnaissance mutuelle. Elle constitue ainsi une ressource politique et un choix de transition. Mais pour qu'elle devienne une forme de résistance, il reste encore à outiller les acteurs pour renforcer leur pouvoir d'agir sur les trajectoires territoriales.

Title : Sustaining a multi-stakeholder cooperation dynamic in support of sustainable territorial developpement : An analysis of the Territorial Pole of Economic Cooperation in North-West Loire-Atlantique

Keywords : PTCE, Cooperation, Meta-Organisation, Third Places, Social Economy (SE), Clusters of social and ecological innovation, Governance

Abstract : In a context of reconfiguration of territorial public policies and a crisis of traditional development models, inter-organizational cooperation is generating growing interest. Among these, Territorial Poles of Economic Cooperation (PTCEs), still rarely studied over time, appear as structuring mechanisms within the Social Economy (SE), combining local embeddedness, social innovation, and multi-stakeholder coordination. While their emergence has been documented, the conditions for their long-term sustainability remain largely unexplored, particularly in rural and weakly institutionalized contexts. Adopting a grounded, comprehensive approach rooted in the PTCE Nord-Ouest Loire-Atlantique (NOLA), this dissertation sheds light on the structuring dynamics of inter-organizational cooperation in support of sustainable territorial development.

It offers a situated definition of PTCE membership and models, through sociograms and cross-governance matrices, the conditions for its strategic and operational continuity, especially through the coordination function.
The NOLA PTCE appears as a territorial cooperation laboratory: a hybrid mechanism—neither institution nor mere network—capable of generating localized social innovation. The thesis shows that cooperation depends less on formal structures than on continuous work of adjustment, mediation, and mutual recognition.
It thus constitutes both a political resource and a deliberate choice for transition. But for it to become a form of resistance, actors must still be equipped to strengthen their collective agency over territorial trajectories.

Imp. Service Reprographie - Rennes 2