



# L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : UNE ÉCONOMIE DES RÉSEAUX ?

FONCTIONNEMENT, INTÉRÊTS ET PERSPECTIVES

ANALYSE À PARTIR DES PÔLES BRETONS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

MÉMOIRE DE MASTER 2

« Économie Sociale et Solidaire » parcours Finances Solidaires et Gestion des Entreprises Sociales

*Présenté par Iris BOUCHONNET*

*Sous la direction de : Karine FENIES et Pascal GLÉMAIN*

*Encadrement du stage : Haud LEGUEN, chez RÉSO solidaire*

Université de Rennes 2  
UFR Sciences Sociales  
Année 2018-2019



L'Économie Sociale et Solidaire : une économie des réseaux ?  
Fonctionnement, intérêts et perspectives  
Analyse à partir des pôles Bretons de l'ESS

## REMERCIEMENTS

---

La réalisation d'un mémoire, dans le cadre d'un master 2 en alternance demande de l'investissement mais également du soutien.

En premier lieu, je remercie les personnes de mon entourage pour leur présence et leur patience. Plus spécialement, un grand merci à Quitterie et Ocilia Bouchonnet pour l'aide et le temps qu'elles m'ont donné. Je remercie également toute l'équipe de RÉSO solidaire, pour leur appui, leur écoute et leur bienveillance. Je remercie singulièrement Haud Le Guen, ma tutrice professionnelle pour les opportunités qu'elle m'a offertes et la confiance qu'elle m'a accordée. Merci aux différents responsables de pôles de développement de l'ESS et salariés de la CRESS qui m'ont octroyé des entretiens. Je remercie particulièrement, mes tuteurs universitaires ; Karine Fenies et Pascal Glémain pour le temps qu'ils m'ont accordé et les précieux conseils qu'ils m'ont formulés. Enfin, je remercie Christelle Laurent et Stéphanie Tarrès pour leur relecture avisée.

# SOMMAIRE

---

REMERCIEMENTS .....	1
SOMMAIRE .....	2
INTRODUCTION.....	4
POSTURE EPISTEMOLOGIQUE DU MEMOIRE .....	8
PARTIE 1 : L'ANALYSE DES RÉSEAUX : DES THÉORIES PORTÉES PAR PLUSIEURS DISCIPLINES .....	12
1.1. La base sociologique des réseaux sociaux.....	14
1.1.1. Les ressources individuelles déterminantes pour la structure des réseaux. ....	15
1.1.2. Des structures de réseaux diversifiés .....	20
1.1.3. La théorie de l'acteur-réseau comme méthode d'analyse des réseaux .....	28
1.2. Des outils mathématiques pour appuyer les théories sociologiques, vers une économie des réseaux .....	32
PARTIE 2 : LA BRETAGNE, TERRITOIRE D'ACTION POUR LES RÉSEAUX DE L'ESS .....	35
2.1. Des réseaux d'Économie Sociale et Solidaire .....	35
2.1.1. Vers une typologie des réseaux sociaux .....	35
2.1.2. Des réseaux d'ESS au niveau national.....	37
2.1.3. Des réseaux locaux, comme besoin des structures de l'ESS .....	39
2.2. La Bretagne : territoire de coopération ? .....	42
2.2.1. Définition d'une région, composée de territoires diversifiés .....	42
2.2.2. Histoire d'un territoire très identitaire .....	43
2.2.3. Un contexte économique favorable à l'Économie Sociale et Solidaire.....	45
2.3. Mise en place d'un réseau de pôles de l'Économie Sociale et Solidaire en Bretagne	48
2.3.1. La création de centres ressources de l'ESS, basée sur trois origines principales ..	48
2.3.2. Un travail de co-construction pour encourager les dynamiques ascendantes dans le cadre d'un fort ancrage territorial .....	52
2.3.3. Un référentiel de fonctions et missions définies pour une cohérence du réseau des pôles, et plus largement, de l'écosystème .....	55
PARTIE 3 : UN RÉSEAU DE POLE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN BRETAGNE .....	59
3.1. Méthodologie de l'expérimentation.....	61
3.2. Analyse de l'expérimentation.....	62
3.2.1. Le fonctionnement concret d'un réseau de pôles hétéroclite répondant aux besoins d'un territoire géographiquement limité .....	62
3.2.2. Les forces et faiblesses du fonctionnement en réseau et son lien avec le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire.....	74

3.2.3. Perspectives d'évolution des pôles .....	84
3.3. Un réseau régional comme modèle à diffuser .....	86
3.3.1. Implication pour les réseaux en général.....	86
3.3.2. Préconisations pour l'évolution du projet des pôles .....	87
3.3.3. D'autres modes de fonctionnement existants .....	88
CONCLUSION .....	91
BIBLIOGRAPHIE .....	94
SITOGRAFIE.....	97
ANNEXES .....	100
Annexe 1 : Cadre de référence des pôles .....	100
Annexe 2 : Protocole d'entretien.....	101
Annexe 3 : Grille d'entretien CRESS .....	102
Annexe 4 : Grille d'entretien pôle ESS .....	103
Annexe 5 : Grille d'entretien pour les réseaux locaux des Pays de la Loire .....	104
TABLE DES SIGLES .....	106
RÉSUMÉ.....	107
ABSTRACT .....	108

## INTRODUCTION

---

« Cette histoire d'interconnaissance, pouvoir se solliciter facilement les uns les autres, du coup ça permet d'avoir un vivier de compétences et de connaissances extrêmement large. Quand tu montes des projets c'est forcément facilitateur, fin ça peut aussi générer des partenariats entre nous [...] on a l'impression de faire partie d'un réseau qui se connaît bien et qui est bienveillant. C'est quand même assez confortable aussi d'être salarié dans un secteur où il y a un réseau aussi fort. Sur le plan plus individuel je trouve que c'est un intérêt fort que j'y vois, après sur le plan professionnel [...], l'interconnaissance, la multi-compétence tout ça avec les contacts c'est cool ».

Un coordinateur ou une coordinatrice interrogé.e lors de l'expérimentation.

Selon Aristote, « *l'homme est un animal social* ». Les individus sont sans arrêt en interaction via des structures ou non, au sein de réseaux formels ou informels. Un réseau social est défini comme « *un ensemble de personnes, d'associations, d'établissements, d'organismes ou d'entités sociales qui ont le même objectif et qui sont en relation pour agir ensemble* »<sup>1</sup>. La notion de réseau désigne de nombreux objets et phénomènes, notamment des relations entre des acteurs, ici nous nous intéresserons à des structures plus qu'à des individus.

Malgré son caractère récent, les théories des réseaux sont nombreuses et complexes. Elles font appel à diverses disciplines et sont en cours d'homogénéisation. Néanmoins, comme l'affirme Olivier Barbié, dans son article « Qu'est-ce que l'économie des réseaux ? », la multitude de théories sur les réseaux vont toutes dans le même sens ;

« *L'idée générale est qu'il faut conjointement la théorie des jeux, y compris évolutionnaire, et la théorie des graphes (Jackson, 2008 ; Easley, Kleinberg, 2010). La finalité de ce travail considérable est d'arriver à une réécriture de l'ensemble des modèles de l'économie complexe, selon les règles d'un seul formalisme, centré sur un nouveau concept, le jeu en réseau (game on network) (Goyal, 2008 ; Jackson, 2009) » (BARBIE, 2011).*

---

<sup>1</sup> Définition issue du dictionnaire en ligne « toupie.org » : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Reseau.htm>

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) considère l'économie comme moyen et non comme finalité. Il s'agit d'une économie au service de l'intérêt collectif, en complémentarité avec l'économie publique.

Pour étudier l'Économie Sociale et Solidaire il faut adopter une posture qui conditionne notre vision de l'économie. Le CESER, lors de l'étude préalable à la mise en place des pôles de développement de l'ESS du territoire Breton a adopté une vision pluraliste et systémique de l'économie, en voici sa définition :

*« [L'économie] peut ainsi être considérée, d'un point de vue humaniste, comme l'ensemble des activités entreprises par et pour la personne humaine, sous diverse formes d'organisation et de systèmes de valeurs, en vue d'améliorer individuellement et/ou collectivement, directement ou indirectement, leurs conditions de vie, leur bien-être matériel et immatériel, en prenant en compte simultanément et de manière systémique l'ensemble des dimensions du développement durable »<sup>2</sup>.*

L'ESS a de multiples définitions, d'une part, par une approche juridique en s'appuyant notamment sur la loi ESS de 2014, d'autre part, par l'approche des valeurs, comme la définition citée ci-dessus.

L'Économie Sociale et Solidaire prend du poids, notamment en Bretagne. Selon le document « DATA'ESS 2018 » réalisé par la CRESS, la Bretagne est la première région pour son poids de l'ESS dans l'économie. L'ESS en Bretagne représente 13 533 établissements (12.1%), 149 897 salariés (14.3%), pour une masse salariale de 3.9 milliards d'euros<sup>3</sup>. Il s'agit de la région en tête sur ce secteur, suivie de la région Pays de la Loire. Le poids dans l'emploi de l'ESS en Bretagne est de 14.4%, tandis qu'il est de 10.5% en France. Le statut représentant le plus de poids est l'associatif qui compte 108 557 emplois sur 10 678 structures, ce qui représente 72.4% des emplois dans l'ESS en Bretagne. Le statut associatif constitue donc le premier statut de l'ESS en Bretagne.

L'Économie Sociale et Solidaire est un secteur important œuvrant pour la cohésion des territoires. Nous sommes ici dans une vision systémique ici car on considère les acteurs

---

<sup>2</sup> « L'économie sociale en Bretagne. Pour une région compétitive, sociale et solidaire », réalisé par le CESR, décembre 2006, p.I.

<sup>3</sup>

[https://www.ess-bretagne.org/uploads/files/cress\\_ressources/DATA%20ESS%20BRETAGNE\\_2018\\_CLAP%202015.\\_final.pdf](https://www.ess-bretagne.org/uploads/files/cress_ressources/DATA%20ESS%20BRETAGNE_2018_CLAP%202015._final.pdf)

comme interagissant avec leur écosystème. Cet écosystème s'ancre sur un territoire délimité, dans cet écrit, nous nous intéresserons au cas de la région Bretagne. La Bretagne est découpée en Pays, sur lesquels l'ESS est coordonné par 19 pôles de développement. Il s'agit d'un regroupement des acteurs qui se reconnaissent dans les valeurs de l'ESS, un pôle existe par la volonté d'une diversité d'acteurs de s'organiser localement pour porter un projet. Le pôle couvre un territoire correspondant à un bassin socio-économique cohérent<sup>4</sup>. L'idée du projet des pôles de développement de l'ESS est de rassembler des entreprises, des femmes et des hommes du territoire qui s'unissent autour de valeurs fondamentales de solidarité, d'égalité et de démocratie. Il s'agit d'une structuration territoriale de l'ESS. Il y a un double enjeu sectoriel et territorial au développement de ces pôles. Les pôles de l'ESS agissent donc en complémentarité des réseaux sectoriels existants<sup>5</sup>.

*« Le développement de l'économie sociale et solidaire passe par sa structuration en réseau afin de mutualiser des démarches, construire des stratégies communes et rendre visible ses actions. L'objectif est d'assurer l'animation locale des acteurs de l'ESS à l'échelle d'un ou plusieurs Pays, de porter l'émergence de nouveaux projets collaboratifs, d'accueillir les porteurs de projets et de les orienter vers un accompagnement adapté (TAG, DLA, ...) »<sup>6</sup>.*

Les réseaux inter-organisationnels sont omniprésents. L'objectif de ce mémoire est d'étudier ces réseaux, comprendre leur fonctionnement et de voir quel est leur impact sur les structures en elles-mêmes, leur écosystème, et de voir quels sont leurs intérêts et limites. Pour étudier ce sujet nous nous baserons sur le cas des pôles de l'Économie Sociale et Solidaire, précédemment évoqués. Il s'agit de considérer ces pôles de l'ESS comme fonctionnant en économie des réseaux et d'étudier leur rapport au territoire. Comment ce réseau s'est-il mis en place ? Comment se développe-t-il ? Quelles différences selon les territoires ? Comment les pôles interagissent avec l'écosystème ESS Breton ? Cette étude de cas nous mène à nous poser des questions plus globales sur le lien entre l'ESS et le fonctionnement en réseau.

---

<sup>4</sup> Le document de référence des pôles, kit d'accueil dans un pôle ESS, réalisé par la CRESS pour les coordinateurs de pôles, janvier 2019.

<sup>5</sup> « Document de référence, les pôles ESS en Bretagne », réalisé par la CRESS, octobre 2015.

<sup>6</sup> Site de la région Bretagne, « pôles de développement de l'économie sociale et solidaire sur les territoires » [https://www.bretagne.bzh/jcms/preprod\\_43342/fr/poles-de-developpement-de-l-economie-sociale-et-solidaire-sur-les-territoires](https://www.bretagne.bzh/jcms/preprod_43342/fr/poles-de-developpement-de-l-economie-sociale-et-solidaire-sur-les-territoires)



Nous chercherons donc des réponses à la question de recherche suivante ; **en quoi l'ESS se place comme une économie des réseaux ? Une analyse à partir des pôles de développement de l'ESS Bretons.**

Tout d'abord, nous étudierons les théories d'analyse des réseaux sociaux, en se concentrant sur la sociologie principalement.

Ensuite, nous verrons le contexte du sujet, d'une part les réseaux de l'ESS, d'autre part, le territoire Breton, pour finir cette partie, la mise en place des pôles de développement de l'Économie Sociale et Solidaire sera détaillée.

Enfin, nous reviendrons sur l'expérimentation menée auprès de quatorze acteurs et exposerons les conclusions de l'étude.

## POSTURE EPISTEMOLOGIQUE DU MEMOIRE

---

*« Il y a une lecture « philosophique » ou « théorique » des travaux de sciences sociales qui consiste à retenir les « thèses », les « conclusions », indépendamment de la démarche dont elles sont le produit (c'est-à-dire, concrètement, à « sauter » les analyses empiriques, les tableaux statistiques, les indications de méthode, etc.). Lire comme ça, c'est lire un autre livre. » (BOURDIEU, 1980, p.39)*

Le questionnement épistémologique et la démarche méthodologique font partie intégrante de la recherche menée ; *« il s'agit ainsi de définir, en cohérence avec la conception de la connaissance sous-jacente à la recherche : l'objectif de la recherche, la stratégie de recherche, ainsi que les méthodes et les techniques mobilisées » (GAVARD-PERRET et al., 2018, p.7).* Avant de vous exposer mon travail de recherche dans le cadre du mémoire de fin d'étude, il me semble important de préciser ma position épistémologique, qui elle-même m'a menée à suivre une méthodologie précise. Cette démarche est à considérer comme un tout.

Les théories des réseaux sociaux, ou l'économie des réseaux, et plus largement, les sciences sociales et de gestion, se sont construites sur plusieurs disciplines et englobent différentes approches scientifiques. Les réseaux, dans leur construction, reposent sur la théorie mathématique des graphes, la psychologie sociale, l'anthropologie sociale et la sociologie, ce construit complexe, en fait une théorie très riche aux multiples aspects. Pour mieux comprendre la multitude des enjeux liés aux réseaux et les conceptualisations qui en sont faites, il a été nécessaire de mener une recherche documentaire pour cadrer le sujet.

Pour la suite de cette recherche, j'ai adopté une posture épistémologique (étude de la connaissance), basée sur trois hypothèses fondatrices épistémiques et positions ontologiques (étude de l'être) :

- **Hypothèse 1 : Il n'y a pas de vérité objective, seulement des flux d'expériences humaines.** Cette hypothèse met en avant la **subjectivité** du chercheur, la recherche menée sera influencée par les perceptions induites par la personne en position de recherche : *« Cette hypothèse a pour conséquence que nul ne peut prétendre connaître rationnellement un possible réel en soi (Von Glaserfeld, 2001), et donc que la véracité de toute hypothèse fondatrice sur l'existence et la nature d'un réel en soi ne pourra jamais être prouvée. » (GAVARD-PERRET, GOTTELAND, HAON, JOLIBERT and al., 2018, p.27).* Cette première idée implique de ne pas poser d'hypothèse fondatrice

d'ordre ontologique sur l'existence et la nature d'un réel en soi (qui serait indépendant de la personne en situation de recherche). Ce qui n'exclut pas l'existence d'un réel extérieur au chercheur. A défaut d'hypothèses d'ordre ontologique, des hypothèses de travail ontologiques pourront être posées (GAVARD-PERRET, GOTTELAND, HAON, JOLIBERT and al., 2018). **Dans ce mémoire, je n'expose pas d'éléments réels et objectifs, mais un flux d'expériences humaines relevées dans un contexte donné.**

- **Hypothèse 2** : « *Il y a une interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie* » (GAVARD-PERRET, GOTTELAND, HAON, JOLIBERT and al., 2018, p.28). En effet, la connaissance qu'élabore un chercheur, dépend de ce dernier et de tous les éléments qui le caractérise. Mes expériences passées, ma formation, le fait que mon alternance se déroulait dans un pôle de développement de l'Économie Sociale et Solidaire etc. sont des éléments qui ont influencé mon rapport au sujet et l'analyse que j'ai réalisée.
- **Hypothèse 3** (hypothèse téléologique) : « *Le projet de connaître un certain réel influence la manière dont on en fait l'expérience, et donc la connaissance que l'on développe* » (GAVARD-PERRET, GOTTELAND, HAON, JOLIBERT and al., 2018, p.28). Cette hypothèse implique que la recherche doit convenir à l'expérience du chercheur et des personnes concernées et leur proposer des repères viables pour agir intentionnellement par rapport au phénomène étudié (GAVARD-PERRET, GOTTELAND, HAON, JOLIBERT and al., 2018). Le critère de vérité de ce paradigme épistémologique est un **critère de validité pragmatique**, avec celui-ci, **il n'y a pas de relativisme de jugement**. Mon mémoire exprime la manière dont je comprends le fonctionnement des différents éléments, de plus il est influencé par un certain nombre d'idées développées préalablement à la recherche.

C'est donc le **paradigme constructiviste radical (ou pragmatique)** développé par LE MOIGNE (1995, 2001, 2007), dans la poursuite des travaux de PIAGET et VON GLASERFELD (1988, 2001), qui structure ma position de recherche (GAVARD-PERRET, GOTTELAND, HAON, JOLIBERT and al., 2018). Dans ce mémoire, je proposerai des représentations ou modélisations répondant à la problématique ; constructions symboliques qui dépendent de mon système de représentation, lui-même lié à mon histoire, ma culture et le contexte de ma recherche (autrement dit, ma place dans l'écosystème étudié). Je proposerai

donc une représentation, que j'ai réalisé à partir de certains facteurs déterminants mon rapport au sujet.

La posture méthodologique va, quant à elle, préciser la manière dont la connaissance a été élaborée et justifier son caractère variable. L'objectif de ce mémoire était de pouvoir étudier le fonctionnement en réseau via l'étude des pôles de développement de l'ESS Bretons dans leur globalité puis de trouver des éléments de comparaison liés à leurs différents territoires d'implantation. L'objectif général était de voir les implications liées au fonctionnement en réseau.

*« Dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, il est admis que des connaissances soient élaborées par interprétation et traitement d'informations recueillies via n'importe quelle méthode de recherche, technique de modélisation, techniques de collecte et de traitement d'information, et en mobilisant toute connaissance déjà établie- c'est-à-dire toute connaissances dont le chercheur sait de quelle manière elle a été légitimée ».* (GAVARD-PERRET, GOTTELAND, HAON, JOLIBERT and al., 2018, p.29).

En cohérence avec la posture constructiviste pragmatique, une étude de type qualitative (étude de cas, observation participante) a été menée pour générer des connaissances. La collecte des données s'est faite en plusieurs étapes. L'enjeu de la première partie du mémoire était de faire un état des lieux non exhaustif de la littérature existante sur le sujet. Elle a été, par la suite, complétée par de l'observation participante réalisée lors de l'alternance chez RÉSO solidaire et de deux entretiens semi-directifs exploratoires. A partir de là, une méthode hypothético-déductive a été suivie, en effet, à partir du contexte étudié, des hypothèses ont été posées. Ce qui nous intéressait était d'étudier le fonctionnement concret et l'impact des réseaux sur leur environnement. Les hypothèses ont donc donné lieu à des propositions logiques qui ont été mises à l'épreuve (infirmées ou confirmées) grâce à la réalisation d'entretiens semi-directifs également. Le cadre de la recherche, c'est-à-dire l'alternance chez RÉSO solidaire m'a conduit à réaliser de la recherche action. La recherche action consiste à réaliser une étude à partir d'un travail de terrain (M. CATROUX, 2002).

La question est également de justifier l'usage de cette méthode, son processus de mise en œuvre, la justification et la validité des résultats qui en sont déduits. Cette étude a été menée dans un contexte particulier qui implique une subjectivité certaine de ma part. Le cumul de plusieurs méthodes de collecte de données, puis les entretiens qui ont suivi ont

permis de relever un certain nombre de visions, non pas exhaustives mais suffisamment nombreuses pour en faire des déductions. Une base d'hypothèses a servi à créer une grille d'entretien semblable pour tous les acteurs. Le respect du protocole d'entretien et une grille d'analyse commune a permis de comparer les points de vue, ce qui accorde un sérieux non négligeable à la démarche entreprise. Un mode de généralisation conceptuelle (GLASER, 2004 ; TSOUKAS, 2009) a été utilisé, à partir des différentes sources d'informations énoncées ci-dessus. Il a entraîné un long travail d'étude et de comparaison pour voir les similitudes et contradictions de ces données (en excluant la généralisation statistique). Il s'agissait ensuite d'expliquer les similitudes, soulever les contradictions et tenter de les exprimer, le principe de justification étant fondamental, dans le cadre d'une approche hypothético-déductive. Sans être représentative, ni exhaustive, la méthode utilisée permet de relever un certain nombre d'éléments répondant à la question de recherche posée ici. Il s'agit de ma compréhension d'un phénomène étudié, pas d'une représentation fidèle du réel, tout en sachant que les conclusions ne sont pas fixes, elles pourront évoluer avec le temps.

## PARTIE 1 : L'ANALYSE DES RÉSEAUX : DES THÉORIES PORTÉES PAR PLUSIEURS DISCIPLINES

---

Avant de définir ce qu'est un réseau social, il faut distinguer le réseau social au sens sociologique, de celui du langage courant, qui est digital (la dimension numérique ne constitue qu'une petite partie des réseaux sociaux uniquement). Les réseaux sont définis comme :

*« Un mode d'action collective fondé sur des relations personnalisées et de confiance, plus ou moins formalisées, où la légitimité des processus de décision tient surtout à une participation effective à des projets définis sur la base d'une mutualisation ponctuelle d'informations, de contacts et de ressources »* (L. FRAISSE, 2013, p.228).

Il existe de nombreuses formes de réseaux, qui impliquent des acteurs différents. Des clubs d'entreprises aux groupes des anciens d'un lycée, en passant par les communautés religieuses, on observe des types de réseaux divers plus ou moins complexes. Les réseaux sociaux font partie intégrante de la société et découlent naturellement des relations humaines; cependant leur théorisation est récente. Les réseaux ont été analysés à plusieurs reprises mais seulement depuis près d'un siècle. Mais avant de rentrer dans le détail de leur analyse, revenons un peu sur l'histoire des réseaux sociaux.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'analyse des réseaux sociaux n'est pas uniquement sociologique puisque la psychologie s'est également intéressée au sujet. Pour certains auteurs, ce sont les travaux du psychiatre Jacob L. Moreno qui auraient impulsé l'analyse des réseaux sociaux dès les années 1930. Jacob L. Moreno a fondé la sociométrie qui est une *« méthode d'évaluation, à partir d'analyses quantitatives, des relations des individus et des manifestations de la sociabilité au sein d'un groupe »*<sup>7</sup>, il s'agit, selon le psychiatre, d'un *« instrument qui étudie les structures sociales à la lumière des attractions et des répulsions qui se sont manifestées au sein d'un groupe »* (J. MORENO, 1934, cité par P. MERKLÉ, 2016). A travers cette définition apparaît le caractère social et propre à chaque individu de ce phénomène. A partir de la sociométrie, il développera le sociogramme, un outil pour représenter les résultats en faisant figurer la place de chaque individu dans le groupe et les types de relations (choix ou rejet) entre les individus (P. MERKLÉ, 2016).

La notion de réseau social a été « inventée » par John A. Barnes, qui publiera l'article *« Human Relations »* en 1954 dans lequel il décrit l'organisation sociale d'une petite

---

<sup>7</sup> Définition issue du site CNRTL : <http://www.cnrtl.fr/definition/sociom%C3%A9trie>

communauté en analysant les relations entre ses membres. Il distinguera trois sphères sociales et sera l'un des premiers à étudier le lien entre chaque individu (P. MERKLÉ, 2016). Cette recherche deviendra le point de départ de nombreuses autres théories. Stanley Milgram testera empiriquement les éléments avancés par John A. Barnes dans l'expérience du «petit monde»<sup>8</sup>. C'est, cependant, le philosophe et sociologue Georg Simmel qui inventera la sociologie des réseaux sociaux (M.FORSÉ, 2002, cité par P. MERKLÉ, 2016). Selon Georg Simmel, la sociologie doit être « *la science des formes de l'action réciproque* », c'est à dire que l'objet de la sociologie doit être au niveau des « *formes sociales* » dues aux interactions entre les individus (P. MERKLÉ, 2016). A partir de sa théorie relationnelle, Georg Simmel mettra en avant les caractères « formaliste » de sa sociologie, car ce n'est pas le contenu mais la forme de la relation qui importe, et « dualiste » de sa sociologie, car il n'y a pas de conception exclusive de la société mais la possibilité conjointe de deux conceptions éventuellement antagonistes (F. VANDENBERGHE, 2001, cité par P. MERKLÉ, 2016). Pour résumer la pensée de Georg Simmel, Pierre Merklé avance :

*« Simmel, de ce fait, est regardé par beaucoup comme l'inspirateur principal d'une des formules fondatrices de l'analyse des réseaux sociaux, selon laquelle les structures émergent des interactions, et exercent sur elles une contrainte formelle qui n'a rien cependant d'un déterminisme mécanique. »* (P. MERKLÉ, 2016, p.16).

C'est sur les deux caractéristiques avancées par Georg Simmel que les auteurs qui travailleront sur l'analyse des réseaux, par la suite, s'appuieront. Bien que les réseaux sociaux semblent inhérents aux relations humaines, il aura fallu des siècles pour commencer à les théoriser. Cette théorisation soudaine est certainement liée à la montée de la sociologie comme discipline scientifique, qui consiste à étudier les relations humaines. En effet, l'invention de cette discipline date de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, avec Émile Durkheim<sup>9</sup>.

*« Beaucoup de lecteurs ignorent ou refusent les principes mêmes du mode de pensée sociologique, comme la volonté d'expliquer le social par le social, selon le mot de Durkheim, qui est souvent perçue comme une ambition impérialiste. Mais plus simplement, l'ignorance de la statistique ou, mieux, le manque d'accoutumance au mode de pensée statistique, conduisent à confondre le probable (par exemple la relation entre l'origine sociale et la réussite scolaire), avec le certain, le nécessaire. »*  
(P. BOURDIEU, 1980, p.40)

---

<sup>8</sup> Cours de sociologie des organisations et des réseaux appliquée au territoire dispensé par Gerhard Krauss, 2017

<sup>9</sup> Histoire de la sociologie sur le site internet d'Universalis : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/sociologie-les-grands-courants/>

Avant l'apparition de la notion de réseaux, l'approche des sociologues était différente puisqu'ils caractérisaient la société par des acteurs interdépendants dans la vie. L'arrivée de la notion de réseau est surtout liée à une nouvelle méthode théorique, et ne se limite pas aux réseaux sociaux (P. MERKLÉ, 2016). La sociologie est l'un des champs structurants de la théorie des réseaux sociaux mais d'autres disciplines ont marqué cette dernière, notamment l'économie et les mathématiques.

Nous allons donc explorer, sous forme de revue de littérature, la sociologie des réseaux, d'une part, qui a permis de faire le lien entre le capital d'un individu et le réseau dans lequel il s'inscrit, mais également les types de structure qui en découlent en faisant un focus sur « l'Actor Network Theory ». D'autre part, nous verrons le recours à des outils mathématiques pour appuyer les théories sociologiques, ce qui nous mènera à évoquer l'économie des réseaux.

### **1.1. La base sociologique des réseaux sociaux**

La sociologie des réseaux sociaux est définie par Pierre Merklé comme :

*« Un ensemble de méthodes, de concepts, de théories, de modèles et d'enquêtes, mis en œuvre en sociologie comme dans d'autres disciplines des sciences sociales (anthropologie, psychologie sociale, économie...), qui consistent à prendre pour objet d'étude non pas les attributs des individus (leur âge, leur profession, etc.), mais les relations entre les individus, que celles-ci se jouent en face ou bien à distance grâce à différents moyens de communication et les régularités qu'elles présentent, pour les décrire, rendre compte de leur formation et de leurs transformations, analyser leurs effets sur les comportements individuels » (P. MERKLÉ, 2016, pp.3-4).*

En sociologie on parle d'un réseau social car il relève d'une interaction entre des individus, et c'est la relation entre ces individus que nous cherchons à étudier. Plutôt qu'individu, on préférera utiliser ici la notion d'agent, au sens économique du terme car nous ne nous intéressons pas uniquement à la dimension individuelle de ces relations mais à tous les acteurs d'un écosystème, la dimension individuelle est néanmoins nécessaire à la compréhension de la structure des réseaux sociaux. Pierre Merklé, parlera quant à lui « d'unités sociales » qui englobent individus, groupes informels, organisations ou Pays (P. MERKLÉ, 2016). Il s'agit de voir en quoi les actions des agents dépendent de la forme et de la nature des relations qu'ils entretiennent avec les autres agents. Ces relations directes et indirectes constituent le réseau



social. Les réseaux sociaux ont été définis en s'appuyant sur la notion de capital social, par la suite plusieurs auteurs ont travaillé sur la définition de leur rôle et leur qualification, en étudiant notamment la structuration de ces réseaux.

### **1.1.1. Les ressources individuelles déterminantes pour la structure des réseaux.**

Avant même de considérer les réseaux comme tel, il faut parler du capital social de chaque individu. La notion de capital social a été introduite en 1980 par le sociologue Pierre Bourdieu dans sa théorie sur le capital. Pierre Bourdieu part du principe qu'on ne peut pas séparer l'économie et le social, l'un de ses travaux porte sur la notion de capital en mettant en avant l'existence de capitaux extra-économiques<sup>10</sup>. Ces quatre capitaux sont le capital économique, le capital culturel, le capital symbolique et le capital social. Le capital social désigne les ressources qu'un individu peut mobiliser à partir de son réseau social, en vue d'un objectif (M. FORSE, 2008). Il s'agit de relations durables, mutuelles entre individus. Le capital social s'inscrit dans un réseau de relation qui n'est pas directement lié à l'acteur. En effet, les individus peuvent trouver des ressources dans les relations qu'ont les autres individus. C'est grâce aux relations sociales directes ou indirectes qu'on peut obtenir des informations par exemple. Ce capital social est un travail relationnel de long terme qui peut s'accumuler, il n'est pas possible de le compenser dans l'urgence. Les individus ne sont donc pas tous égaux en capital social<sup>11</sup>.

Par la suite, différents auteurs reprendront le concept de capital social dans leurs travaux sous plusieurs dimensions ; microsociologique, en prenant en compte les ressources qu'un individu peut mobiliser avec son réseau, ou encore, collective en considérant les ressources qu'un individu peut mobiliser grâce à son appartenance à sa communauté. En effet, Pierre Bourdieu développe l'idée selon laquelle un réseau durable constitue une ressource actuelle ou potentielle, plus ou moins stable selon les sociétés.

James S. Coleman étudiera également le capital social, tout comme Pierre Bourdieu, il se concentrera sur les ressources contenues dans les réseaux de relations, tout en sachant que ces relations peuvent être de tout type et non spécifiées. « *Selon Coleman (1988), le capital*

---

<sup>10</sup> LES SES EN VIDÉO. « Comment les réseaux sociaux fonctionnent-ils ? », <https://www.youtube.com/watch?v=1mhXiqnHu14>

<sup>11</sup> Idem

*social inclut tous les aspects de l'environnement social qui procurent des revenus. Le capital social décrit aussi des relations individuelles et au niveau agrégé* » (N. LIN, 1995, p.686). Il fera émerger la notion de ressources sociales. Un réseau de relation implique la mise en place de règles. Les ressources ayant de la valeur varient proportionnellement selon la taille du groupe, si la taille du groupe augmente, les ressources maintenues comme ayant de la valeur pour tous diminuent, alors qu'au contraire celles ne faisant pas la majorité augmentent. La pression développée vis-à-vis de ces règles peut mener les membres du groupes à dépasser les intérêts individuels au profit du collectif, c'est ce qu'on peut appeler un « choix rationnel » (COLEMAN, 1986, 1990; HECHTER 1983) ou modèle affectif (COLLINS, 1981). Ce sont ces effets structuraux qui expliquent l'émergence de la structure sociale (N. LIN, 1995).

La notion de ressources a également permis à James S. Coleman de faire un lien entre structures et actions. L'action a-t-elle un sens dans le contexte de la structure ? Nan Lin met en avant le fait que le sens de l'action peut être compris de deux manières : « *premièrement, dans quelle mesure l'action a-t-elle un sens sous contrainte structurale ; deuxièmement, dans quelle mesure l'action conduit-elle à la structure* » (N. LIN, 1995, p.700), dans un sens comme dans un autre, il semble intéressant de voir quel impact a la structure sur ses actions et vice versa. Un type de structuration du réseau émergera, mais nous en reparlerons par la suite. Dans son analyse James S. Coleman passera d'un niveau individuel à un niveau macro et structural. Il mettra notamment en avant les avantages du capital social ; le fait que ce dernier facilite les transactions sur les marchés en utilisant pour exemple les communautés fermées s'occupant du commerce d'un produit en particulier. Le lien entre les individus de cette communauté permet de limiter les risques de tromperie et permet d'auto-réguler le marché. Le capital social facilite également la mise en œuvre d'actions collectives qui sont facilitées par la proximité des individus. Enfin, il est facteur de sécurité collective, car les individus ayant des liens les uns envers les autres peuvent plus facilement veiller à la sécurité de chacun (M. LALLEMENT, 2006). James S. Coleman perçoit les relations comme des investissements qu'il faut entretenir, l'intérêt est de pouvoir rentabiliser les relations à long terme.

Dans l'ouvrage ; « Le capital social, Performance, équité et réciprocité », paru en 2006, Michel Lallement nous apprendra également :

*« J. Coleman distingue trois formes de capital social : les obligations et attentes réciproques qui dépendent du degré de confiance mutuelle au sein d'une structure sociale donnée, des canaux de communication informels à même de faire circuler efficacement les*

*informations et, enfin, des normes et surtout l'assurance de l'application de ces dernières (« les normes qui rendent possible le fait de marcher seul la nuit sont aussi celles qui contraignent l'activité des criminels » – Coleman, 1988, p. 105) » (M. LALLEMENT, 2006).*

Le capital social joue donc un rôle sous diverses formes dans le cadre d'une structure sociale. James S. Coleman avancera également que ces structures sociales ont un rôle dans l'efficacité et le poids du capital social. Il mettra en avant des « réseaux sociaux « clos » sur eux-mêmes », qui facilitent la mise en place de normes (avec un système de réputation et une logique de réciprocité) et « les organisations (appropriable social organisations) », ayant été créés dans un objectif précis qui permettra d'en atteindre d'autres (M. LALLEMENT, 2006). Toutes choses égales par ailleurs, selon James S. Coleman, la vaste notion de capital social en tant que tel est plus utile à l'analyse qualitative que quantitative (N. LIN, 1995).

Selon le politologue et professeur, Robert Putnam :

*« Par analogie avec les notions de capital physique et de capital humain – outils et instruments de développement qui améliorent la productivité individuelle – le “capital social” renvoie aux caractéristiques des organisations sociales telles que les réseaux, les normes ou la confiance sociale qui facilitent la coordination et la coopération en engendrant un bénéfice mutuel » (R. PUTNAM, 1995, p. 67).*

Au-delà de sa dimension individuelle, la théorie du capital social s'applique dans le cadre d'une structure sociale, donc aux organisations en lien les unes avec les autres. Le capital social est donc considéré comme un avantage essentiel pour la coopération et la coordination d'actions inter-organisations. Michel Lallement avance même que « Les réseaux et les normes de réciprocité qui constituent le capital social sont donc des atouts majeurs pour le bon fonctionnement des sociétés » (M. LALLEMENT, 2006). On parle également d'un bénéfice mutuel pour les agents du réseau de relation, mais des effets peuvent également être négatifs. Robert Putnam, dans son ouvrage « Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community », mettra en avant le déclin du capital social aux Etats-Unis, notamment en faisant le lien entre capital social et succès économique<sup>12</sup>. Robert Putnam sera l'un des premiers à travailler sur les effets négatifs des réseaux (M. LALLEMENT, 2006).

Tout comme James S. Coleman, de nombreux auteurs associeront le concept de capital social à la notion des réseaux. Selon Vincent Lemieux, un réseau social, au sens sociologique,

---

<sup>12</sup> Cours de sociologie des organisations et des réseaux appliquée au territoire dispensé par Gerhard Krauss, 2017

désigne un ensemble de relations entre plusieurs acteurs qui peuvent être organisés (par exemple dans une entreprise) ou non (par exemple dans un réseau d'amis) (V. LEMIEUX, 1999). Nous mettrons l'accent sur leur aspect organisé ou non car c'est l'un des moyens de différencier les dimensions individuelles et collectives des réseaux. En effet, on distingue les réseaux interpersonnels, des réseaux inter-organisationnels. Mais nous y reviendrons ultérieurement. A la différence de l'individualisme méthodologique, l'analyse des réseaux vise à comprendre les relations entre les acteurs plutôt que de rester sur les propriétés des acteurs eux-mêmes. Nous sommes dans une approche holistique qui consiste à considérer les phénomènes comme un tout<sup>13</sup>. Les actions individuelles des différents acteurs impliqués puisent dans le réseau tout en étant contraintes par celui-ci et vice versa, donc ils sont étroitement liés.

Le concept de capital social est essentiel dans la compréhension des réseaux sociaux, il faut néanmoins la rapprocher de la notion de capital humain. Le concept de « capital humain », a été introduit par l'économiste Theodore Schultz en 1961<sup>14</sup>. Selon un article publié sur « le nouvel Economiste.fr » en 2017 :

*« En termes simples, le capital humain désigne les aptitudes et les talents qui rendent les individus productifs. Le savoir en est la composante essentielle, mais d'autres facteurs comptent aussi, du sens de la ponctualité jusqu'à l'état de santé. L'investissement dans le capital humain correspond donc principalement à l'éducation, mais intègre aussi d'autres éléments, comme par exemple la transmission de valeurs parentales, ou encore le régime alimentaire. »*

Il s'agirait de faire un investissement pour son avenir, l'économiste Gary Becker fera le lien avec le coût des études par exemple.<sup>15</sup>

Le sociologue Ronald S. Burt s'appuiera sur cette théorie économique pour distinguer le capital humain du capital social. Selon lui, un acteur a trois types de capitaux : du capital financier (réserves en banque, des crédits, etc.), du capital humain (les qualités naturelles d'un individu, son intelligence, son attitude, combinées aux compétences acquises à travers l'éducation et l'expérience) et, enfin, du capital social (les relations avec les autres acteurs).

---

<sup>13</sup> Définition issue du site CNRTL : <http://www.cnrtl.fr/definition/holistique>

<sup>14</sup> <http://ses.ens-lyon.fr/articles/a-les-fondements-de-la-theorie-du-capital-humain-68304>

<sup>15</sup> « La théorie du capital humain de Gary Becker », article publié sur « le nouvel Economiste.fr » le 25/08/2017 : <https://www.lenouveleconomiste.fr/theorie-capital-humain-de-gary-becker-60930/>

Les deux premiers types de capitaux sont distincts du capital social car ils représentent des qualités propres des individus, ils sont cependant à prendre en compte dans l'analyse des réseaux sociaux. Ces éléments conditionnent la structure du réseau social. Pour Ronald S. Burt le capital social est au centre de la construction des réseaux. Il expliquera en grande partie pourquoi certaines personnes accèdent plus facilement à des postes à responsabilité et sont mieux rémunérés. Dans son ouvrage ; « Le capital social, les trous structuraux de l'entrepreneur », il nous avance :

*« Le capital social diffère du capital humain. Le premier est une qualité créée entre acteurs, alors que le second est une qualité propre aux individus. Les investissements qui engendrent du capital social sont fondamentalement différents de ceux qui produisent du capital humain (Coleman, 1988, 1990). Dans cet article, je me concentre cependant sur un second aspect qui a fait l'objet de nombreux travaux en analyse de réseaux (2) : le capital social est le complément contextuel du capital humain. Il permet de prédire des taux variables de revenus du capital humain en fonction de la place d'une personne dans l'organisation sociale d'un marché. Là où le capital humain se réfère à la capacité individuelle, le capital social se réfère à l'opportunité. Les directeurs ayant davantage de capital social augmentent les revenus de leur capital humain parce qu'ils sont en position d'identifier et de développer des opportunités plus gratifiantes» (R. BURT, 1995, pp.600-601).*

Ce que Burt nous dit ici, c'est qu'il existe une différence entre le capital social et le capital humain. D'une part, le capital social est une valeur co-construite entre acteurs via des interactions sociales. D'autre part, le capital humain est, quant à lui, plus lié aux qualités propres de l'individu. Néanmoins, il met également en avant un lien de corrélation entre ces deux éléments, l'accumulation de capital social permettrait de jouer sur les opportunités qui auraient un impact direct sur la rémunération du capital humain.

Comme nous venons de le voir, la notion de capital (social et humain notamment) est centrale pour l'explication sociologique des réseaux sociaux. Le capital social se place comme structure de relations. Différents facteurs jouent sur le volume et l'efficacité du capital social d'un individu. Ce qui nous intéresse ici, c'est le système de relations sociales, l'action réciproque entre les éléments. Les relations entre les acteurs peuvent être de nature différente, spécialisées, symétriques. Nous pouvons alors nous demander, quelle est la nature des liens entre les acteurs, quelle structure de réseau social et de quoi dépend t-elle ?

### 1.1.2. Des structures de réseaux diversifiés

Comme nous l'avons vu, les ressources des individus conditionnent la structure des réseaux, ces structures ont été théorisées. La société est un ensemble d'unités sociales (d'agents) et de liens entre ces unités sociales, les relations peuvent être directes ou indirectes, en passant par des intermédiaires. Moins le nombre d'intermédiaires est important mieux ce sera efficace. Les relations se superposent, il y a plusieurs réseaux simultanés. Les réseaux peuvent se distinguer par divers éléments.<sup>16</sup>

#### 1.1.2.1. Structure du réseau : poids des trous structuraux

La métaphore du capital social se concrétise via la théorie des trous structuraux. Cette théorie décrit les avantages compétitifs qu'on peut retirer de la structure d'un réseau. Cette théorie est née grâce à différents travaux de sociologues et économistes (R. BURT, 1995). Georg Simmel et Robert Merton ont étudié l'autonomie, les conflits d'allégeances par rapport au pouvoir des monopoles et oligopoles, ce qui a donné lieu à la création de modèles de réseaux. Il s'agit de mesurer l'opportunité d'avoir une position d'intermédiaire (« broker ») entre deux acteurs (FREEMAN, 1977, 1979) par la force des liens faibles (GRANOVETTER, 1973, 1995) ou par des relations exclusives (COOK & EMERSON, 1978 ; BURT, 1979, 1980, 1982, 1983 ; COOK et al., 1983 ; MARKOVSKY, WILLER et PATTON, 1988). Il faut donc comparer les avantages des différentes relations. Ces théories ont constituées une base de réflexion pour Ronald S. Burt, sur l'importance des trous structuraux pour un individu dans un réseau. Comme nous l'évoquions précédemment, selon Ronald S. Burt, un acteur a trois types de capitaux : du capital financier, du capital humain et, enfin, du capital social. Ces éléments conditionnent la structure du réseau social. Dans ses recherches, Ronald S. Burt souligne qu'un capital social est une fonction croissante des trous structuraux du réseau social. Un trou structural est défini comme l'absence de relations entre deux individus, appelés contacts non redondants. Un « *trou structural est une relation de non redondance entre deux contacts* »<sup>17</sup>. Ronald S. Burt, dans son ouvrage ; « Le capital social, les trous structuraux de l'entrepreneur », évoque :

*« Les trous structuraux sont les vides entre contacts non redondants. Le trou est un tampon, tel un isolant dans un circuit électrique. Deux contacts séparés par un trou procurent des bénéfices de réseau qui se cumulent plus qu'ils ne se répètent. En général,*

---

<sup>16</sup> SOUCHON R. « Les réseaux sociaux (SOCIOLOGIE) », <https://www.youtube.com/watch?v=BwYw4WLugBs&t=327s>

<sup>17</sup> Cours de sociologie des organisations et des réseaux appliquée au territoire dispensé par Gerhard Krauss, 2017

*les contacts d'un directeur se connaissent entre eux, mais sont de fait déconnectés parce que trop occupés pour se tenir directement en relation » (R. BURT, 1995, p.602).*

Ainsi, dans un trou structural, deux acteurs ne peuvent communiquer entre eux que par l'intermédiaire d'un troisième acteur, en position de « pont ». Si trois personnes se connaissent il n'y a pas de trou structural.

Il existe deux types d'avantages liés à la position de « pont » ou d'intermédiaire (« broker ») : des avantages informationnels et des avantages de contrôle. C'est-à-dire que, la position de de l'acteur qui joue le rôle d'intermédiaire dans le réseau lui confère une position privilégiée dans la captation, la filtration, le traitement et la transmission de l'information. Cette place permet à l'individu de maîtriser la communication du réseau et de l'influencer, ou encore, de la contrôler<sup>18</sup>. Selon Ronald S. Burt, le trou structural est une sorte de position monopolistique d'un individu dans un réseau, puisque les personnes ayant besoin de collecter des informations sur d'autres acteurs, seront obligés de passer par cette personne intermédiaire, détentrice de l'information. Cette position offre une certaine liberté, une opportunité de contrôle des flux d'information et d'une certaine coordination des actions entre acteurs situés de part et d'autre de ce trou structural (R. BURT, 1995).

---

<sup>18</sup> Cours de sociologie des organisations et des réseaux appliquée au territoire dispensé par Gerhard Krauss, 2017

Selon Ronald S. Burt plus il y a de trous structuraux, plus le réseau social sera efficace et il illustre cela par un exemple :

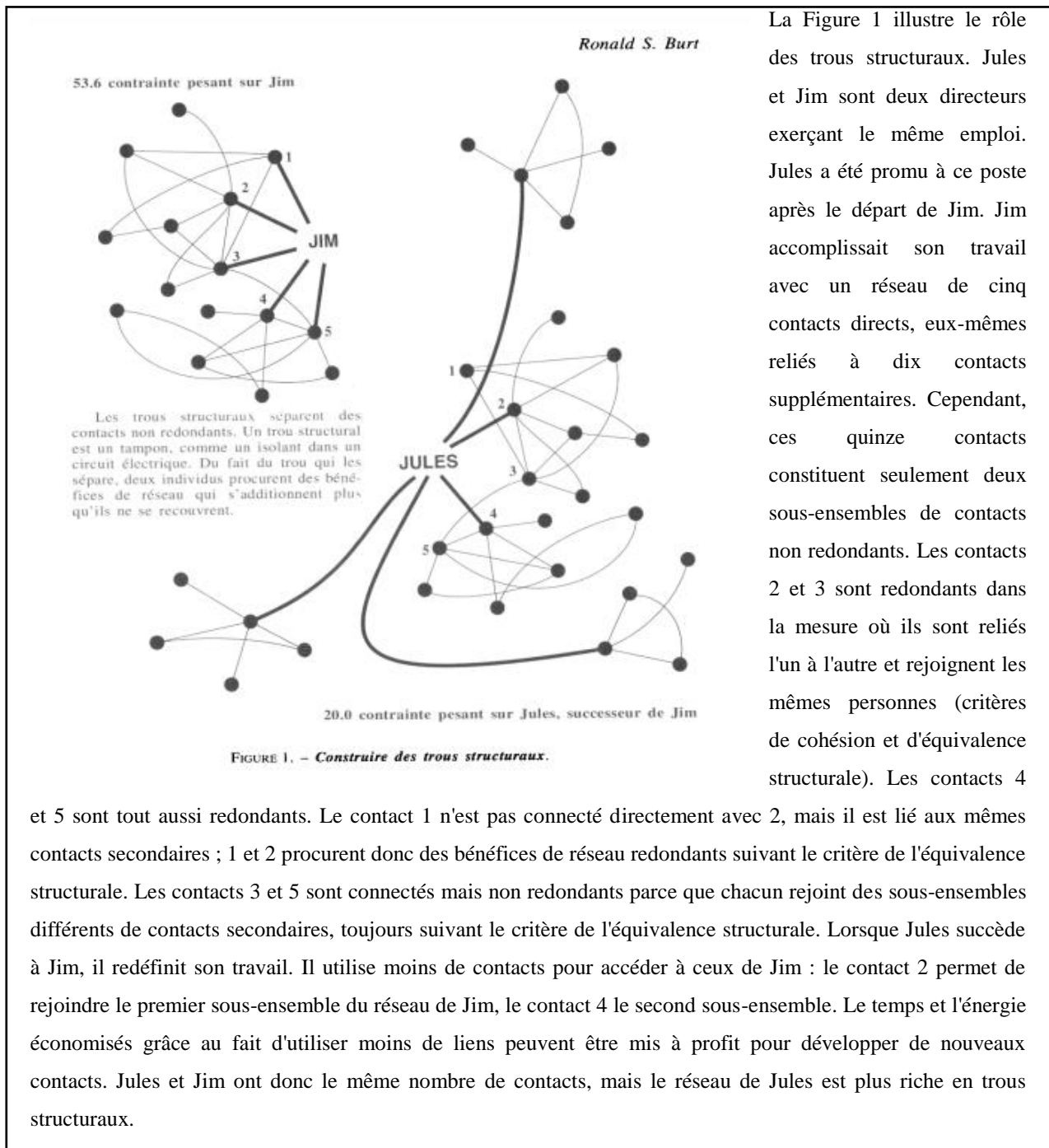


Figure 1: Exemple cité par Ronald S. Burt, dans son ouvrage « Le capital social, les trous structuraux de l'entrepreneur ». 1995 (pp.602-603)

Donc selon Ronald S. Burt, plus il y a de trous structuraux dans un réseau et plus la valeur du capital social sera grande. Par ailleurs, on a plus de chance de mobiliser des moyens et outils lorsqu'il y a des trous structuraux.



A l'inverse du trou structural, les réseaux très partagés entre acteurs les rendent dépendant de la qualité et de l'entretien des relations qu'ils nouent entre eux. De plus, ils créent une limite de l'information et de son interprétation.



Quatre trous structuraux de A par rapport aux autres acteurs

- Acteur autonome, maître de l'information, a le choix de la communiquer ou non (confidentialité)
- Pas de coalition possible des autres acteurs par rapport à A
- Pas de remplacement possible

Réseau dense :

- Contacts liés entre eux
- Relations redondantes
- Informations mutualisées donc non confidentielles

Figure 2 : Comparaison de la structure de deux réseaux (Source : cours de sociologie des organisations et des réseaux appliquée au territoire dispensé par Gerhard Krauss,

#### 1.1.1.1. Structure des réseaux : entre liens forts et liens faibles

Les réseaux sociaux développent la sociabilité des individus. La sociabilité est définie comme « *qualité d'une personne, d'un groupe qui a des rapports sociaux faciles* »<sup>19</sup>. Il s'agit donc de l'ensemble des relations sociales qui vont relier un individu à d'autres individus. La sociabilité peut être formelle, une relation imposée et cadrée; ou informelle, c'est à dire choisie et libre<sup>20</sup>. Le volume du capital social d'un individu dépend du nombre d'individus mobilisés, des ressources des individus et du type de lien entre les membres. Nous pouvons distinguer deux types de liens, les liens forts et les liens faibles. Pour les différencier on va prendre en compte plusieurs éléments :

- Une dimension temporelle (régularité des échanges entre plusieurs individus),
- Une dimension émotionnelle (ou affective),

<sup>19</sup> Définition issue du site du CNRTL : <http://www.cnrtl.fr/definition/sociabilit%C3%A9>

<sup>20</sup> Vidéo : comment les réseaux sociaux fonctionnent-ils ?

- Une dimension de confiance mutuelle (si confiance réciproque),
- Une dimension de services réciproques entre les individus<sup>21</sup>.

Ces éléments permettront de déterminer si les liens sont plutôt forts (lien affectif régulier avec confiance et réciprocité) ou à l'inverse, plutôt faibles. C'est l'ensemble des liens forts ou faibles qui constituent le capital social au sens de Pierre Bourdieu, que nous évoquions précédemment.

Selon le sociologue Mark Granovetter, les individus sont encadrés dans des réseaux relationnels. Il y a de perpétuels échanges, communications entre les individus. A partir de la distinction des liens forts et faibles, il étudie la force du lien dans les réseaux égocentrés. Dans l'article « The Strength of weak ties », (La force des liens faibles), de 1973, il montre comment un réseau riche en liens faibles et peu dense (c'est-à-dire un réseau qui comporte peu d'interconnexions) favorise la circulation de nouvelles idées et d'informations pour celui que l'on appelle Ego<sup>22</sup>. En effet, les liens faibles constituent une ressource importante pour le capital social alors que les liens forts ont une utilité faible. Les liens faibles permettent de sortir du réseau étroit dans lesquels sont enfermés les individus, cela leur permet de s'ouvrir à d'autres perspectives car les contacts ne sont pas redondants. De plus, les individus se ressemblent moins et donc s'apportent plus. Granovetter a pu vérifier sa théorie par une enquête sur l'accès aux informations d'embauche.

La théorie sur la force des liens forts de Mark Granovetter est à nuancer. Le sociologue Michel Forcé montre que dans les milieux sociaux moins favorisés ce sont les liens forts qui peuvent être utiles, les liens faibles étant insuffisants. Pour illustrer cette idée, nous pouvons prendre le cas de certaines communautés ; par exemple dans les communautés de migrants, les agents accueillent de nouveaux venus et s'entraident, le lien communautaire peut être très fort.

#### 1.1.2.2. Structure des réseaux : place des agents dans ces réseaux de relations

Dans son livre ; « Sociologie des réseaux sociaux », Pierre Merklé, à partir d'une étude de Olivier Godechot et Nicolas Mariot (2004), distingue deux formes de capital social. L'idée est de montrer qu'à partir d'indicateurs d'autonomie structurale (comme la théorie des

---

<sup>21</sup> Vidéo « Les réseaux sociaux (SOCIOLOGIE) »

<sup>22</sup> Cours de sociologie des organisations et des réseaux appliquée au territoire dispensé par Gerhard Krauss, 2017

trous structuraux précédemment évoquée) et des mesures de centralité : « *l'analyse des réseaux sociaux propose une approche particulièrement stimulante des relations entre ressources relationnelles et comportements individuels* » (P. MERKLÉ, 2016, p.54).

La première forme avancée est basée sur l'autonomie, le « bridging » (liens faibles reliant les composantes qui autrement seraient déconnectées les unes des autres, terme emprunté à Robert Putnam) et l'efficacité relationnelle. La théorie des trous structuraux développée par Ronald S. Burt permet de mesurer la contrainte structurale pesant sur les acteurs. Cette contrainte est de 0 dans les grands réseaux de contacts non-redondant et de 1 dans les petits réseaux très reliés (P. MERKLÉ, 2016). Plus il y a de liens de type « bridging », plus la contrainte est faible et plus le capital social est important. Mais nous pouvons alors nous demander, quels effets ont les variations de la contrainte structurelle ? Ronald S. Burt découvrira lors d'une étude réalisée en 1992 que le capital social ne dépend pas seulement du nombre de contacts mais surtout de leur non-redondance. Il définira l'efficacité relationnelle d'un réseau comme le rapport entre les relations non-redondantes d'un individu et le total de ses relations. Selon Ronald S. Burt pour maximiser son efficacité relationnelle, un individu doit maximiser le nombre de trous structuraux autour de lui (P. MERKLÉ, 2016). « *Le pouvoir d'un individu est proportionnel à la fois au nombre de ses relations et au nombre de trous structuraux dans son environnement relationnel* » (P. MERKLÉ, 2016, p.53), il s'agit de l'autonomie structurale. Cette conclusion est néanmoins à nuancer car selon Degenne et Forsé la redondance peut également être gage d'efficacité de la communication. Par ailleurs Vincent Lemieux mettra en avant l'importance de regarder les particularités de la population et des réseaux étudiées pour avoir une analyse pertinente. Enfin, il est nécessaire de prendre en compte le caractère symétrique ou non des relations (P. MERKLÉ, 2016).

La seconde forme avancée concerne la centralité, le « bridging » et la réputation. L'autonomie structurale précédemment évoquée ne peut être considérée comme seule variable au pouvoir détenu par un agent. Sa place dans le réseau de relations est également un élément à considérer. Plusieurs chercheurs ont travaillé sur la mesure de la centralité des acteurs. La centralité étant définie comme la position relative d'un acteur dans un réseau<sup>23</sup>. Linton

---

<sup>23</sup> Cours de sociologie des organisations et des réseaux appliquée au territoire dispensé par Gerhard Krauss, 2017

Freeman distingue en 1979, trois formes de centralités dans les réseaux sociaux (P. MERKLÉ, 2016), pour mesurer la centralité d'un agent :

- La centralité de degré, c'est-à-dire le nombre de contacts d'un individu.
- La centralité de proximité, a pour but de consolider la précédente variable en calculant un indice de proximité à partir d'une matrice de distance (développée sur la base des travaux de Bavelas en 1948). Il s'agit du degré de proximité d'un acteur par rapport à la somme des distances des acteurs du réseau.
- La centralité d'intermédiation, c'est la position clé car l'acteur devient un point de passage obligé pour les autres acteurs du réseau. Elle se calcule en comptant le nombre de chemin qui passe par l'agent intermédiaire.

Ces trois variables sont complémentaires. L'intérêt de cette mesure est qu'elle permet d'évaluer empiriquement la valeur des acteurs, leur chance de se construire une position dominante ou pas. Autrement dit ; de savoir s'ils jouissent d'une posture avantageuse, de savoir comment obtenir une position idéale, par une combinaison de plusieurs ressources la meilleure position étant la position centrale d'intermédiation au sein d'un réseau d'acteur.

Dans son étude sur les relations qu'entretiennent les associations entre-elles, Alexis Ferrand va prendre l'exemple du tissu associatif de la commune de Meylan dans la banlieue grenobloise en 1980. Il se posera des questions ; « Comment étudier les réseaux inter-organisationnels sur un territoire ? » et « Par quel type de conviction les personnes vont-elles s'y lier ? ». Pour y répondre il a dû se pencher sur l'étude de l'amitié entre les personnes, les liens de confiance entre entrepreneurs et banques, et enfin, le réseau de conseil, pour savoir vers qui se réfèrent les individus dans la commune lorsqu'ils recherchent un conseil ou une ressource. En parallèle il va accentuer ses recherches sur les fonctionnements internes des associations pour comprendre, les liens entre elles, comprendre les liens entre membres des conseils d'administration du tissu associatif du territoire, savoir qui sont ces membres et quel sont leurs profils psychologiques. Pour dessiner le réseau associatif, il va se fonder sur les personnes membres de plusieurs conseils d'administration au sein de plusieurs associations. Ainsi, il déterminera quelles associations ont plus une place dominante dans le réseau et il cherchera à déceler d'autres monopoles cachés (des sortes de cliques avec un lien de cohésion très fort), pour comprendre la destination de plus de la moitié des subventions municipales. Quand chaque acteur est relié à tous les autres, c'est une clique. Grâce au dessin du réseau, Alexis Ferrand, va identifier plusieurs cliques, soit des associations qui disposent d'une forte

interconnexion, donc d'une forte centralité, cela s'expliquant par le manque de centralité des autres acteurs, d'où l'importance d'étudier leur centralité<sup>24</sup>. Il faut relever les cliques de ces réseaux. Quand on s'intéresse aux cliques on relève la centralité de certains agents. Il s'agit d'une mesure quantitative dans l'analyse des réseaux<sup>25</sup>.

La mesure de la centralité d'un acteur, bien que nécessaire, ne peut être considérée sans prendre en compte la réputation de cet agent. Ronald S. Burt, lui-même reviendra sur sa théorie des trous structuraux.

*« Alors que les trous structuraux augmentent les performances individuelles, ils compromettent en revanche les mécanismes de la confiance, beaucoup plus efficaces dans les cliques que dans les réseaux riches en trous structuraux. Or la confiance est une condition nécessaire dès lors que deux individus s'engagent dans une relation de coopération sans avoir de certitude ni de garantie sur le comportement de l'autre partenaire » (P. MERKLÉ, 2016, p.54).*

La confiance dépend de la force et de la densité des liens d'un réseau social, elle est directement reliée à la réputation d'un agent, ce qui en fait un facteur d'efficacité relationnelle également (P. MERKLÉ, 2016). C'est la conjugaison de ces facteurs qui montre l'effet de la structure des réseaux sur la performance globale, on vient d'y voir un lien avec deux formes de capital social.

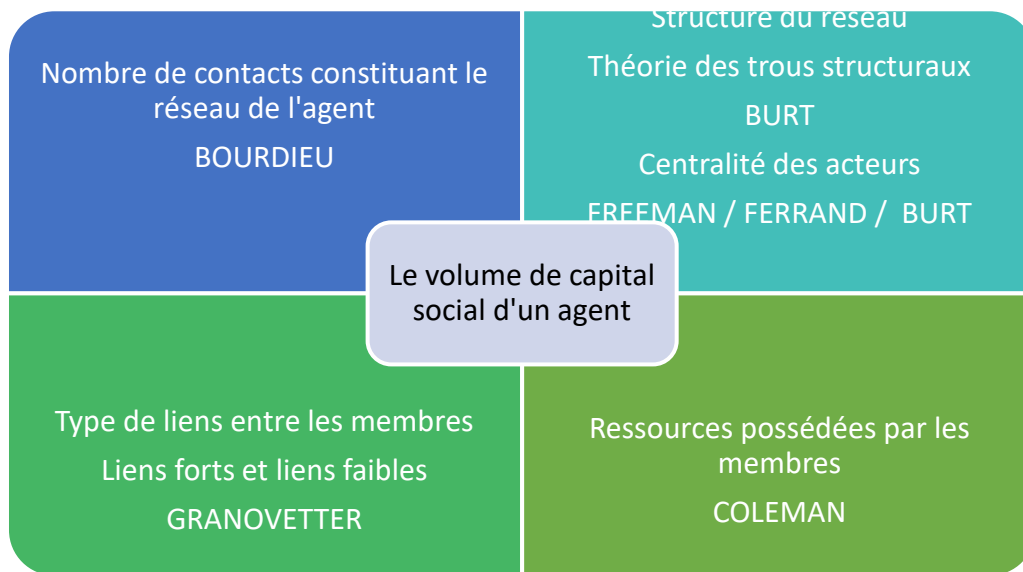
Pour conclure cette sous partie, il peut être intéressant de revenir, sous forme de synthèse sur les différents éléments influant sur le capital social, dans le cadre d'une analyse structurelle des réseaux sociaux .

---

<sup>24</sup> Cours de sociologie des organisations et des réseaux appliquée au territoire dispensé par Gerhard Krauss, 2017

<sup>25</sup> Idem

Schéma 1 : Récapitulatif des facteurs influant le capital social (Source : création personnelle.)



On vient donc de voir le lien fort du capital social sur la structure des réseaux sociaux, par la suite, d'autres auteurs se sont intéressés aux réseaux et ont développé des théories sur le sujet, c'est le cas par exemple de l'ANT ; « Actor Network Theory ».

### 1.1.3. La théorie de l'acteur-réseau comme méthode d'analyse des réseaux

Dire que la sociologie des réseaux sociaux se résume à parler du capital social et de la structuration des réseaux serait réducteur. Une théorie dite « Actor-Network Theory » (ANT), ou théorie de l'acteur-réseau, née dans les années 1980, également connue sous le nom de «sociologie de la traduction», a permis de bonifier les recherches précédemment restituées. Attention, il ne s'agit pas de la traduction au sens linguistique mais la transformation induite par la mise en relation. L'ANT a pour but d'étudier comment s'est structuré le réseau. C'est une théorie développée dans diverses disciplines notamment les sciences de gestion. Ce sont les sociologues Michel Callon et Bruno Latour, intéressés par la sociologie de l'innovation et par les réseaux, qui ont établi en 1981 cette analyse des réseaux. **L'ANT se place comme une véritable « méthode d'analyse », il s'agit de comprendre les réseaux existants.**

Jean-Pierre Brechet et Alain Desreumaux, dans leur publication « Que faire de l'ANT en management stratégique ? », présentent l'ANT en s'appuyant sur un essai de Bruno Latour ; « cela revient à discuter des fondements de l'ANT au regard du positionnement qu'on peut lui attribuer dans le champ des sciences sociales » (J.P. BRECHET, A. DESREUMAUX, p.2).

Ici ils ne s'intéressent pas aux emprunts du management stratégique à l'économie mais plutôt à la sociologie. Selon eux, l'appui sur l'ANT n'est pas simple car cette théorie ne contient pas de précisions comme on pourrait le trouver dans le champ scientifique. Michel Callon et Bruno Latour se sont attachés à comprendre comment des pratiques de laboratoire deviennent une réalité socialement acceptée. L'ANT est un terme plutôt flou avec une conceptualisation très ouverte, néanmoins, la place de l'ANT est de plus en plus importante. Il est donc fondamental de s'y intéresser, d'où l'objet de cette sous-partie. En l'occurrence, Jean-Pierre Brechet et Alain Desreumaux font une comparaison de l'analyse stratégique des organisations (de Michel Crozier et Erhard Friedberg) et de l'ANT, cependant, nous nous concentrerons ici sur la présentation de l'ANT.

La théorie de l'acteur-réseau (ou ANT) va plus loin que l'analyse sociologique traditionnelle des réseaux. Son principal point de différenciation est la considération qu'accorde cette théorie à tous les acteurs humains ou non humains qui interagissent dans les réseaux. En effet, Michel Callon et Bruno Latour différencient les acteurs (humains) et les actants (non-humains). Les non humains sont l'ensemble des équipements technologiques et matériels qui jouent un rôle essentiel dans le destin de l'innovation. Ces deux types d'acteurs interagissent, se connectent et se lient, ce qui forme un réseau. Les acteurs non humains (actants), ont un rôle aussi important que les humains, ils sont actifs et prennent part aux succès et aux échecs de l'innovation<sup>26</sup>. Il s'agit de prendre en considération tous les éléments intervenant dans le réseau, que ce soit des objets, des Hommes etc. Ces deux types d'acteurs agissent comme médiateurs ou intermédiaires au sein du réseau.

A partir d'une analyse réalisée par Jean-Pierre Brechet et Alain Desreumaux, voici les cinq grands principes de la Théorie de l'acteur-réseau :

- 1. « Suivre les acteurs » ou la question de « l'entrée dans l'analyse »**, il s'agit d'être dans l'observation et de ne pas imposer aux acteurs une définition extérieure de ce qu'ils font (observer).
- 2. « Le principe de symétrie (entre acteur et chercheur) et la prise en compte des objets »**,

---

<sup>26</sup> Cours sur les réseaux de l'ESS dispensé par Karine Fenies et Pascal Glémoin, 2017.

*« La sociologie de l'acteur-réseau n'est pas fondée sur l'affirmation vide de sens selon laquelle les objets agiraient « à la place » des acteurs humains : elle dit seulement qu'aucune science du social ne saurait exister si l'on ne commence pas par examiner avec sérieux la question des entités participant à l'action, même si cela doit nous amener à admettre des éléments que nous appellerons, faute de mieux, des non-humains » (B. LATOUR, 2006, p.104 cité par J.P. BRECHET, A. DESREUMAUX, p.5).*

Ce principe s'inscrit dans la continuité du précédent, il s'agit de l'engagement du chercheur de ne pas se substituer aux acteurs. Une dimension de pouvoir vient s'ajouter à ce principe, puisqu'il s'agit de ne pas se substituer au dominés ou aux dominants et cela s'étend à toutes les dichotomies (ou controverses) couramment admises (M. NACHI, 2006 cité par J.P. BRECHET, A. DESREUMAUX). On parle même de principe de symétrie généralisée, qui serait la somme de deux symétries. D'une part, celle qui consisterait à expliquer les échecs et les succès avec les mêmes catégories et outils d'analyse, d'autre part, celle qui consisterait à refuser toute coupure entre **acteurs humains et non humains (actants)**.

### **3. Le dépassement du dualisme acteur-système et la question des regroupements :**

*« Dans l'ANT, il n'y a pas de groupe ni de niveau qu'il faille privilégier, pas de composant préétabli qui puisse faire office de point de départ irréfutable. On retrouve le « suivre les acteurs », précédemment évoqué. En effet, ce principe n'aurait aucun sens si le chercheur établissait a priori le niveau de son analyse, ou autrement dit le lieu où suivre les acteurs » (J.P. BRECHET, A. DESREUMAUX, p.6)*

Ce principe s'inscrit également dans la suite de ceux précédemment évoqués. L'ANT ne se situe pas entre l'acteur et le système, ses auteurs ne placent cette analyse ni dans le micro, le macro ou le méso.

### **4. La posture épistémologique : empirisme et relativisme :**

Bruno Latour se qualifie comme réaliste, constructiviste, relativiste ou encore positiviste, alors quelle posture pour l'ANT ? En cohérence avec les principes précédemment évoqués, on constate *« un empirisme fort qui voit dans le réel des pratiques, des objets et des traces des acteurs et de leurs disputes, le seul moyen d'accéder aux collectifs qui se font et se défont. Le relativisme se comprend comme l'acceptation de la pluralité des points de vue sur le réel sans*



*pour autant nier que celui-ci, à travers les épreuves de réalité qu'il comporte, puisse parfois permettre de trancher »* (J.P. BRECHET, A. DESREUMAUX). Il faut chercher les conséquences d'une action pour connaître sa signification, une attention forte portée sur les faits se dégage de cette théorie, Bruno Latour la nommera ; « la science en action » (LATOURE, 1989).

### 5. Quelques notions ou concepts centraux :

Enfin, la théorie de l'acteur-réseau porte quelques notions centrales sur lesquelles il est important de revenir. L'un des concepts emblématiques est celui de la **traduction**, puisque c'est l'objet central de l'analyse développée par Michel Callon et Bruno Latour. La théorie de la traduction ou des réseaux permet de rapprocher des acteurs qui n'ont rien à voir les uns avec les autres tout en étant liés par un même secteur, par exemple en définissant un projet exprimant des intérêts communs<sup>27</sup>. Cette traduction est notamment utile dans le cas de controverses, en lien avec le principe de symétrie.

La seconde notion importante de l'ANT est celle de **l'actant**, précédemment évoquée. Cet élément est à prendre en considération dans l'analyse des **réseaux**, comme précédemment étudiés.

Tous ces concepts s'articulent et doivent être considérés comme un tout. Par exemple, l'actant (ou non-humain) doit être considéré avec le principe de symétrie. Comme nous l'évoquions précédemment, la théorie de l'acteur-réseau se place comme méthode d'analyse des réseaux ; « » (LATOURE, 2006, p.191).

Les chercheurs de la sociologie de la traduction s'ancrent plus largement dans la sociologie de l'innovation. Cette théorie de l'innovation a mis en évidence l'importance des processus et du jeu des différents acteurs dans l'émergence et la consolidation de l'innovation, les réseaux prenant une grande place dans ces réflexions. En effet, l'innovation et l'environnement se transforment mutuellement, il s'agit d'un vrai processus de négociation impliquant des utilisateurs, intermédiaires etc.

Nous venons de voir les aspects sociologiques de l'analyse des réseaux sociaux, ce n'est cependant pas la seule discipline à s'être intéressée au sujet. Selon Bruno Latour ; « *les ressources sont toutes concentrées en quelques lieux – les nœuds – [...] reliés les uns aux*

---

<sup>27</sup> Cours sur les réseaux de l'ESS dispensé par Karine Fenies et Pascal Glémoin, 2017.

*autres par des mailles ; grâce à des connexions les quelques ressources dispersées deviennent un filet qui semble s'étendre partout* » (B. LATOUR, 1991). Cette définition de Bruno Latour nous aide à matérialiser les réseaux dans nos esprits, tout comme ont pu le faire certains mathématiciens, c'est ce que nous allons voir maintenant.

## **1.2. Des outils mathématiques pour appuyer les théories sociologiques, vers une économie des réseaux**

Dans le cadre de l'analyse des réseaux sociaux initiée par les différents sociologues et ethnologues, une méthodologie quantitative sera mobilisée via l'emploi d'outils mathématiques qui sont notamment la théorie des graphes et la théorie des jeux. En effet, les mathématiques et la géométrie prennent une place conséquente dans la recherche autour des réseaux sociaux, ce qui peut sembler étonnant quand on vient d'étudier l'importance des points de vue sociologiques et psychologiques sur le sujet. Le sociologue Pierre Mercklé nous parle d'ailleurs de « *chaines de longueurs variables* » (P. MERKLÉ, 2016, p.4) dans sa définition des réseaux sociaux, ce qui peut faire penser à des termes mathématiques.

Le nom d'analyse structurale fait référence à la notion de structure sociale couramment utilisée en sociologie. Les travaux de sociologues et d'ethnologues sur les réseaux sociaux, qui ont débuté dans les années 1970 ont donné lieu à ce qu'on appelle l'analyse structurale, outil mathématique permettant l'analyse des réseaux sociaux :

*« Selon cette perspective, les réseaux ne sont pas un mode d'organisation sociale particulier et leur analyse n'est pas une fin en soi. L'étude des graphes des relations n'est pas davantage conçue comme un simple outil technique venant s'ajouter à la panoplie déjà bien fournie du sociologue. L'analyse de réseaux sociaux est au contraire ici le moyen d'élucider des structures sociales et de s'interroger sur leurs rôles (Mercklé, 2004). Au-delà de la méthodologie (Lazéga, 1998), il s'agit de comprendre en quel sens une structure contraint concrètement des comportements, tout en résultant des interactions (Degenne et Forsé, 2004) entre les éléments qui la constituent » (M. FORSE, 2008).*

En effet, l'analyse structurale, et plus particulièrement la théorie des graphes, consiste en l'étude de l'interrelation entre individus, elle est donc très liée à l'analyse des réseaux sociaux. Les origines de cette théorie sont anciennes puis qu'elle a été formulée au départ par

Dénes König en 1936 (P. MERKLÉ, 2016). La théorie des graphes a deux atouts majeurs, d'un côté elle permet de représenter graphiquement les réseaux sociaux, ce qui permet de visualiser sa structure, d'un autre côté la théorie des graphes s'accompagne de concepts permettant d'identifier les propriétés des interactions (P. MERKLÉ, 2016). La théorie des graphes, dans sa conception graphique, peut faire penser au sociogramme de Jacob L. Moreno précédemment évoqué. La théorie des graphes s'appuie sur des mesures de distance, elle permet de positionner les agents dans l'espace. On peut y voir une construction sociale du territoire sous forme de modélisation.

Le courant de recherche sur l'économie des réseaux date de la fin des années 90, il suit les premiers travaux sur les réseaux sociaux étudiés en sciences sociales les années précédentes. L'économie des réseaux englobe plusieurs théories économiques, elle est également nommée économie complexe ou économie des interactions (BARBIE, 2011). Olivier Barbié, dans son article « *Qu'est-ce que l'économie des réseaux ?* » définit l'économie complexe comme « *un ensemble de modèles où se rencontrent la théorie des jeux évolutionnaires, les automates cellulaires et la physique statistique* ». Cette définition qui met en avant le caractère scientifique de l'économie complexe montre son attachement à une multitude de discipline. C'est la multitude des approches de la théorie des réseaux qui en font également sa force. Elle fait appel à diverses disciplines ; l'économie artificielle, l'éconophysique, la théorie évolutionnaire ou encore l'analyse de l'action sociale (BARBIE, 2011), l'économie a pu se modéliser comme n'importe quelle théorie scientifique.

C'est grâce à des points d'analyse similaires que l'économie complexe a été rapprochée à l'analyse des réseaux sociaux, d'ailleurs, de nombreux auteurs ont pu faire le lien dans leur analyse de l'économie complexe. Premièrement, dans la théorie mathématique, le graphe représente le réseau social, défini très simplement comme un ensemble d'individus en interaction. Selon l'auteur il s'agit de considérer le système économique comme un ensemble de liens dynamiques et autonomes. Secondement, selon l'auteur, il s'agirait de revoir les modèles économiques complexes selon la théorie du jeu en réseau (*game on network*). Cette théorie affirme que le jeu en réseau implique un ensemble d'agents, des actions possibles, les relations entre les agents et un gain possible. Trois cas ont été identifiés ; des interactions locales, globales et combinées. Il s'agit de calculer l'utilité de l'interaction (BARBIE, 2011).

L'Économie Sociale et Solidaire c'est de l'économie, quand elle travaille en réseau on peut considérer que c'est une économie des réseaux... En effet, l'ESS compte déjà plusieurs réseaux existants. Nous allons donc les relever puis nous étudierons le cas des pôles et le territoire sur lequel ils s'ancrent.

## **PARTIE 2 : LA BRETAGNE, TERRITOIRE D'ACTION POUR LES RÉSEAUX DE L'ESS**

---

Dans cette partie, il s'agit de présenter l'objet de la présente étude ; les réseaux d'ESS et plus particulièrement le cas des pôles de l'Économie Sociale et Solidaire en Bretagne, ainsi que le contexte socio-politico-économique de ce territoire. En effet, il existe bon nombre de réseaux d'ESS, il semble important de les évoquer, afin de contextualiser le réseau des pôles. L'action de ces réseaux de structures s'ancre sur un territoire donné. En l'occurrence, la région Bretagne a des spécificités qui doivent être prises en compte pour une analyse correcte de ces réseaux.

### **2.1. Des réseaux d'Économie Sociale et Solidaire**

Dans la première partie de ce mémoire, il a été exposé que les réseaux ont des structures différentes, c'est le premier élément qui les distingue les uns des autres. De plus, les principaux réseaux de l'ESS ont tendance à être segmentés ; par famille de structures, comme celles déterminées par la loi ESS ou encore par mouvement de valeurs (par exemple, l'éducation populaire, l'écologie etc.) Si les formes de réseaux, attachées aux agents (et au capital de ces derniers) qui les composent, sont tous différents, leurs fonctionnements peuvent-ils être similaires ? Se pose alors la question de la typologie des réseaux sociaux. D'un point de vue pratique les réseaux formels, identifiés comme tel, peuvent potentiellement avoir des fonctionnements similaires, c'est, entre autre, ce qu'on cherchera à savoir lors de l'expérimentation. Avant de chercher empiriquement des réponses à nos questionnements, il est intéressant d'étudier les éléments avancés sur le sujet. A partir de là, il sera fait un état des lieux (non exhaustif), des réseaux existants.

#### **2.1.1. Vers une typologie des réseaux sociaux**

Des différences de structuration peuvent permettre de distinguer les réseaux sociaux, cependant c'est surtout l'approche du ou des chercheurs qui influence la représentation qu'on en fait. Il n'existe pas de typologie des réseaux sociaux universelle, mais plusieurs types de structures se distinguent.

On peut notamment isoler le cas des têtes de réseau, il en existe deux types :

- Les têtes de réseau de premier niveau, pour lesquelles les membres sont des associations.

- Les têtes de réseau de second niveau, pour lesquelles les membres sont les têtes de réseaux de premier niveau.<sup>28</sup>

Les têtes de réseaux, sont définis selon l'INSEE comme ; « *une entreprise qui coordonne certaines activités du réseau. Elle peut être la centrale d'achat ou de référencement, le franchiseur, le siège social ou l'industriel qui a développé un réseau de distribution*<sup>29</sup> ». Ces têtes de réseau peuvent porter plusieurs noms tels que ; union, coordination, mouvement, fédération, groupement etc. Elles œuvrent dans un but précis selon leur échelle, leur situation et leur secteur d'activité ont une position commune malgré leur diversité.

Concernant le secteur associatif, le Mouvement Associatif, l'une des grosses têtes de réseau Françaises (de second niveau), a sorti récemment un livret ; « mieux comprendre l'action des têtes de réseau associative », des monographies par tête de réseau (de premier niveau), ainsi que des outils pour pouvoir étudier et qualifier son réseau. On est là sur le secteur associatif mais il semble intéressant d'étudier le livret comme analyse transversale aux réseaux de l'ESS. Il s'agit de mieux comprendre la diversité des enjeux auxquelles répondent ces têtes de réseaux, six fonctions ressortent de cette étude :

- Le plaidoyer
- La mise en réseau et l'animation
- L'ingénierie
- Le pilotage de projets
- L'accompagnement personnalisé
- La fonction opérateur

Ces six fonctions sont employées pour trois finalités qui sont : se renforcer (en créant les conditions adéquates pour faire évoluer ou renforcer le projet associatif), influencer (en créant les conditions pour une bonne prise en compte des orientations, positions, pratiques de la tête de réseau), et innover (en créant les conditions de l'innovation dans une optique d'utilité sociale)<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> Cours sur les réseaux de l'ESS dispensé par Karine Fenies et Pascal Glémain, 2017.

<sup>29</sup> Définition issue du site de l'INSEE : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1894>

<sup>30</sup> « Mieux comprendre l'action des têtes de réseau associatives », étude du Mouvement Associatif Français, 2019.

Comme on peut le trouver dans tous les secteurs d'activité, l'Économie Sociale et Solidaire s'est dotée d'un certain nombre de réseaux formels pour s'organiser et se développer. Les réseaux sont très liés au territoire, il serait donc peut-être plus pertinent d'en faire une distinction par échelle et territoire. Même si le sujet que nous traitons ici est développé sur un plan local (à l'échelle de la région), il peut sembler pertinent d'étudier l'existant au niveau national.

### 2.1.2. Des réseaux d'ESS au niveau national

Les réseaux, comme vu précédemment, constituent un support, un appui, un accompagnement pour les acteurs individuels et/ou collectifs puisqu'il a un rôle d'interface entre ces derniers. Les réseaux ont donc un rôle de "facilitateurs d'actions collectives", via des plateformes de partages et de capitalisation de pratiques qui créent un savoir-faire commun qui encourage l'innovation grâce à la coopération, l'interconnaissance entre les membres et le transfert de compétences (G. LE BOTERF, 2008).

Les réseaux les plus connus, représentant une catégorie d'acteurs identifiés ont des structures représentantes, en pratique, elles sont appelées « têtes de réseau », au même sens que celui évoqué précédemment. Les têtes de réseau de l'ESS se placent comme de véritables institutions de l'ESS. Elles ont pour but de promouvoir l'ESS, d'accompagner les structures concernées et d'animer, gérer le réseau. Elles ont différentes tailles, envergures et leur existence est liée à leur territoire de déploiement. Après avoir donné la définition théorique des réseaux, il est intéressant de faire un état des lieux des principaux réseaux existants pour l'ESS. Ces derniers sont souvent rattachés aux sous-secteurs qui composent l'ESS, au sens de la loi de 2014 (Associations, Mutuelles, Coopératives etc.), comme nous l'avons évoqué précédemment. Il y a également une dimension politique à ces réseaux avec la présence d'instances représentatives ou de structures en lien avec les pouvoirs publics notamment, avec une forte notion de lobbying. Nous trouverons dans le tableau ci-dessous un référentiel non-exhaustif des principaux réseaux de l'ESS.

TETE DE RESEAU	NIVEAU	MISSION(S)
<b>La chambre française de l'ESS</b>	National	Défendre l'intérêt de l'ESS auprès des pouvoirs publics, promouvoir l'ESS et veiller au respect de la réglementation en vigueur. Elle prend position au sein du Conseil Supérieur de l'ESS (le CSESS). Elle a également pour mission de mettre en lien les structures et les pouvoirs publics. Enfin, elle met en place tous les 3 ans une stratégie nationale de l'ESS.

<b>Le mouvement associatif</b>	National	Faire entendre la voix des associations.
<b>COOP Fr</b>	National	Ce réseau a pour but de faire connaître les coopératives, faciliter les échanges entre les familles coopératives, faire le lien avec les pouvoirs publics afin de défendre les valeurs et principes coopératifs. Il rassemble l'ensemble des réseaux coopératifs et les représente à l'alliance coopérative.
<b>Coop de France</b>	National	Accompagne et soutient les entreprises coopératives du secteur agricole.
<b>CGSCOP : Confédération Générale des SCOP</b>	National	Communiquer avec les pouvoirs publics pour l'élaboration de textes réglementaires et législatifs de droit coopératif. Rôle de représentation au parlement Européen des instances coopératives. Par ailleurs, elle anime et coordonne les instances du réseau (URSCOP etc.)
<b>Mutualité française</b>	National	Représente les mutuelles et union mutualiste qui la compose. Promotion des activités mutualistes. Accompagne et anime le mouvement mutualiste.
<b>Le labo</b>	National	Travaille sur le développement de l'ESS à partir d'initiatives locales concrètes et innovantes.
<b>L'AVISE : portail du développement de l'économie sociale et solidaire.</b>	National	Donne des outils pour le développement des structures de l'ESS via l'animation, l'accompagnement et la formation.
<b>Le RTES : Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire</b>	National	Le but est d'impliquer les collectivités dans le développement de l'ESS.
<b>CNCRESS : Conseil National des CRESS</b>	National	Lieu de concertation permanente et de ressources des CRESS. Cette instance est mentionnée dans l'article 6 de la loi ESS. Les activités du CNCRESS répondent à 5 objectifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consolider les représentations des CRESS au plan national</li> <li>➤ Contribuer à la structuration de l'ESS sur les territoires régionaux</li> <li>➤ Soutenir la structuration des CRESS et la mutualisation inter-CRESS</li> <li>➤ Connaître, faire connaître et reconnaître l'ESS en région</li> <li>➤ Favoriser le développement de l'action au service de l'Innovation Sociale</li> </ul>
<b>CRESS</b>	Structures du CNCRESS au niveau local	Il existe 15 CRESS qui elles sont en contact direct avec les acteurs. Elles fédèrent les structures de l'ESS et représente un appui pour leur développement. Elle coordonne les activités ESS du territoire.
<b>Coorace</b>	National	Fédération nationale de l'économie sociale et solidaire qui rassemble



		548 entreprises réparties sur l'ensemble du territoire. Ces entreprises sont notamment constituées sous la forme de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE).
<b>Le réseau CHANTIER école</b>	National	L'association CHANTIER école, réseau des Entreprises Sociales Apprenantes, vise à développer la professionnalisation des acteurs, capitaliser, diffuser les bonnes pratiques de ces derniers, accompagner la mise en œuvre des politiques publiques, développer et porter un plaidoyer en faveur du modèle défendu.
<b>PTCE : Pôles territoriaux de coopération économique</b>	Locaux mais dans le cadre d'un projet national	Regroupement sur un territoire, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable.
<b>RIUESS, EMES et Ripess Europe</b>	Européen	Diverses instances européennes pour le développement de l'ESS.

Tableau 1 : Les principaux réseaux formels de l'ESS (tableau réalisé à partir du cours ; « les réseaux de l'ESS », dispensé par Karine Fenies et Pascal Glémain, 2017)

Comme ce tableau récapitulatif le montre, il existe plusieurs réseaux nationaux, exerçant des actions à plusieurs échelles. Ces réseaux sont amenés à interagir entre eux. Ces structures qui peuvent avoir des antennes au niveau local composent un tout qu'on nommera « écosystème ESS global » au plan local.

### 2.1.3. Des réseaux locaux, comme besoin des structures de l'ESS

Les réseaux nationaux précédemment évoqués peuvent s'ancrer à une échelle plus locale. Parallèlement, des réseaux au niveau local peuvent se développer. L'écosystème ESS global au niveau local doit être étudié pour contextualiser le développement des pôles de l'ESS : le sujet qui nous intéresse.

Le site de la CRESS Bretagne propose un référencement « exhaustif et qualifié »<sup>31</sup> des entreprises de l'ESS en Bretagne.

<sup>31</sup> Selon le site de la CRESS Bretagne : <https://www.ess-bretagne.org/decouvrir/identifier-les-acteurs-de-less/la-liste-des-entreprises-de-less>

## 21734 ÉTABLISSEMENTS RÉFÉRENCÉS

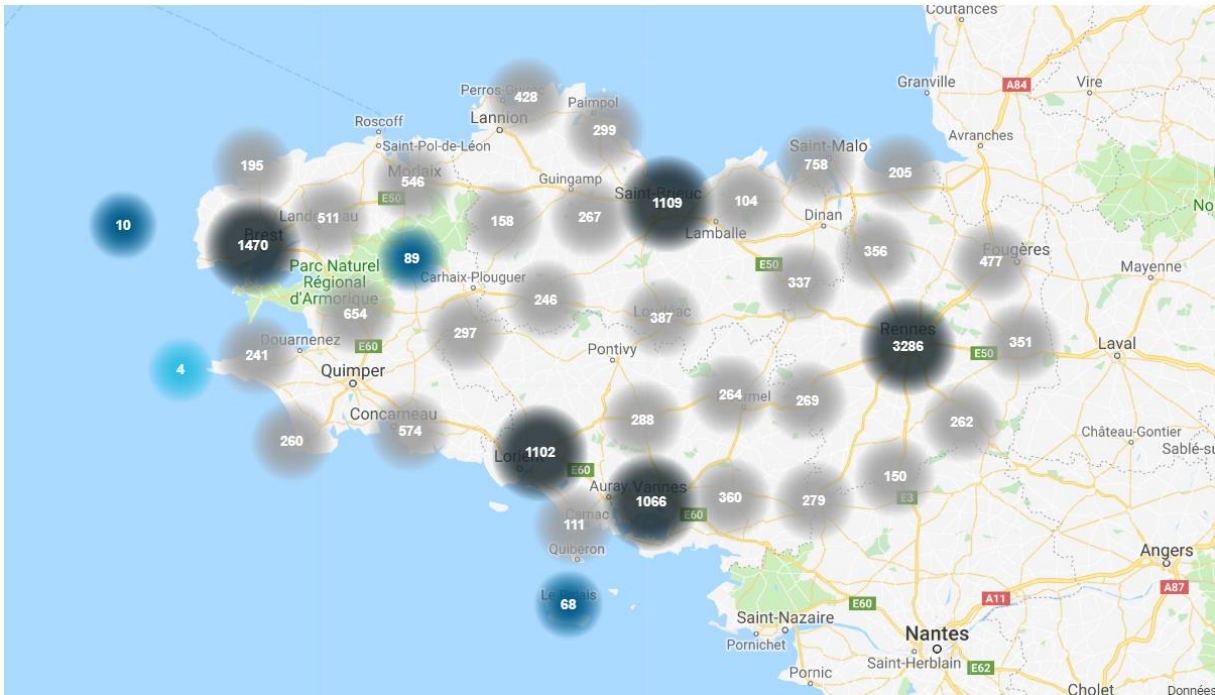


Figure 3 : Référentiel des entreprises de l'ESS en Bretagne (Source : site de la CRESS Bretagne)

La notion de réseau suppose qu'il y ait un lien, une interaction, cependant, il ne peut être affirmé que les 21 734 structures de l'ESS référencées s'inscrivent dans un réseau. Par exemple, il n'est pas sûr que toutes les associations soient adhérentes au réseau du mouvement associatif. Si on prend le cas de Rennes, différentes antennes des réseaux nationaux sont présentes sur le territoire, elles sont amenées à interagir. Parmi elle on peut citer la CRESS Bretagne, l'URSCOP (les SCOP de l'Ouest), Bretagne active, le Mouvement Associatif Rennais, les CIGALES de Bretagne, le réseau chantier école etc.

Ces réseaux formels ou d'autres informels sont considérés comme utiles par les structures du territoire. Une « consultation des entreprises engagées du Pays de Rennes », menée par RÉSO solidaire, le pôle de développement de l'ESS du Pays de Rennes, affirme la nécessité d'avoir des réseaux formalisés répondants aux besoins des structures. Les 260 personnes ayant participé à la consultation (dont 141 structures du Pays de Rennes) ont pu faire connaître leurs besoins et ambitions pour leur développement et la mise en réseau, en lien avec la proximité du territoire est ressortie comme l'une des cinq thématiques majeures. En effet, le thème des coopérations territoriales est apparu comme une nécessité. Les problématiques des structures sont différentes selon les territoires, d'où l'intérêt de constituer

des réseaux locaux, pour répondre à plusieurs besoins. Les principaux besoins ressortis de la consultation sont les suivants :

- **Besoin de coopération, solidarité, équilibre, cohérence.** Il s'agit d'une entraide entre structures pour soutenir l'ESS, développer la confiance entre les acteurs. D'autant plus que certaines structures ne se sentent pas représentées ou bienvenues dans les réseaux.
- Rencontre des autres structures de l'ESS. Dans l'ESS, il existe une grande méconnaissance des pratiques et de ce qu'il serait possible de mettre en place collectivement. Les acteurs ont tendance à travailler toujours avec les mêmes structures. Il a été constaté un manque de visibilité concernant les compétences des autres. **L'interconnaissance et une meilleure compréhension des activités couvertes par l'ESS** est un enjeu important.
- **Besoin d'échanger** : notamment via des échanges de pratiques. Le « faire-ensemble » passe par la transmission régulière d'informations.
- **La mutualisation** de moyens, compétences, idées etc.
- **Des réseaux comme soutien.** Des lieux ressources pour fédérer les acteurs, également être appuyé dans les demandes de financement et l'accompagnement, ou encore pour communiquer (besoin de se faire connaître). La question de la formation, de l'accompagnement peut également passer par la notion de réseau. Le réseau a aussi pour vocation de faciliter les partenariats grâce à un réseau de financeurs ou d'outils mis en place. Il existe des réseaux formels et informels qui ne sont pas les mêmes selon les types de structures<sup>32</sup>.

Les structures du territoire interagissent dans le même environnement. Leur proximité est une force pour développer des projets cohérents à l'échelle du territoire et faciliter les rapprochements. Mais quelle est l'échelle territoriale optimale ? Il faut que l'entreprise ESS ait une taille lui permettant de conserver les valeurs du territoire et les ambitions locales. La consultation des entreprises engagées du Pays de Rennes a souligné l'importance de raisonner par bassin de vie, par souci de cohérence, en créant des relais locaux. Il s'agit de veiller à une complémentarité d'actions avec les autres partenaires d'un même territoire<sup>33</sup>. Comment développer ses activités pour une économie du territoire ? La taille des entreprises de l'ESS est-elle toujours compatible avec les valeurs inhérentes à l'ESS ?

---

<sup>32</sup> Rapport de la consultation des entreprises engagées du Pays de Rennes, réalisé par RÉSO solidaire, juin 2019.

<sup>33</sup> Idem

Les réseaux de l'ESS Bretons et plus largement les structures de l'ESS Bretonnes ont une influence sur le territoire et contribuent au développement d'une terre fertile pour la consolidation de l'ESS. Au contraire, le territoire, son histoire et ses particularités sont des éléments qui ont un impact sur le développement des structures ESS bretonnes. Nous allons maintenant étudier les particularités du territoire Breton, territoire d'étude.

## **2.2. La Bretagne : territoire de coopération ?**

Un territoire peut être étudié sous plusieurs aspects, ici, nous verrons ses particularités géographiques, avec un lien à la législation, puis nous étudierons son contexte socio-politico-économique.

### **2.2.1. Définition d'une région, composée de territoires diversifiés**

La Bretagne est définie par le dictionnaire Larousse comme une « *région administrative de France, comprenant les départements du Finistère, des Côtes-d'Armor, du Morbihan et d'Ille-et-Vilaine* »<sup>34</sup>. Avec 3 336 643 habitants et 27 208 km<sup>2</sup> <sup>35</sup>, la Bretagne est l'une des régions les plus petites (11<sup>ème</sup> sur 13) et les moins peuplées (10<sup>ème</sup> sur 13) de France<sup>36</sup>. La Bretagne comprends une diversité de territoires urbains et ruraux, cependant plus de trois quarts des bretons habitent en ville (Y. MORVAN, 2015). Rennes est la plus grande ville de la région, elle est peuplée de plus de 215 000 rennais et rennaises (selon l'INSEE, en 2015).

Alain Even, dans le livre « Bretagne en crises ? », parle de la Bretagne comme une région de territoires inégaux (A. EVEN, 2015). En effet, les territoires Bretons sont très diversifiés et des grosses différences, telles que ; le taux d'emploi et de chômage, les indicateurs de qualité de vie, les infrastructures et conditions d'accessibilité parfois discriminantes, les logiques de développement différentes, demeurent. Les territoires n'ont pas tous le même poids et développent des logiques différentes (productives, résidentielles, publiques etc.).

*« Il existe, au sens économique, plusieurs Bretagne... Une Bretagne économiquement plus dynamique à l'est et dans les grandes agglomérations qualifiée de métropoles et une*

---

<sup>34</sup> Dictionnaire Larousse : <https://www.larousse.fr/encyclopedie/region-france/Bretagne/110139>

<sup>35</sup> Chiffres clés Bretagne, étude menée par la CCI Bretagne, 2018.

<sup>36</sup> <https://www.capital.fr/economie-politique/nouvelles-regions-les-plus-riches-les-plus-peuplees-et-les-plus-vastes-993391>

*Bretagne à dominante résidentielle sur le littoral avec des effets économiques importants sur le commerce et l'artisanat* » (A. EVEN, 2015, p.50).

A partir de cette constatation, Alain Even différenciera plusieurs axes sur le territoire Breton :

- **Un axe dynamique aux portes de la Bretagne** (Saint-Malo-Rennes-Nantes-Saint-Nazaire) qui s'urbanise de plus en plus,
- **Un axe sud** (Quimper-Lorient-Vannes) en lien avec les grandes villes de l'ouest ; Rennes et Nantes, dans une logique résidentielle forte,
- **Un axe ouest** (Morlaix-Brest-Quimper) moins visible malgré l'unité départementale et l'effet que pourrait avoir Brest Métropole,
- **Un axe nord** (Morlaix-Lannion-Guingamp-Saint-Brieuc-Dinan-Saint-Malo) peu structuré, sans grand pôle fédérateur et attiré à ses extrémités par les villes métropoles,
- Il existe également un **axe central** (Loudéac-Pontivy-Carhaix-Chateaulin) marqué par l'importance du secteur agro-alimentaire. Un axe très rural avec un isolement parfois ressenti (accès plus difficile aux services et une réserve foncière importante) (A. EVEN, 2015).

Au-delà du découpage par département, nous venons de voir que des axes liés aux comportements des habitants, en lien avec les activités économiques se dégagent. La Bretagne est un territoire avec une identité marquée liée à son histoire, nous allons brièvement revenir sur les faits historiques qui ont conduit à un découpage régional peu commun, le découpage par Pays.

### **2.2.2. Histoire d'un territoire très identitaire**

L'identité bretonne, est ancrée historiquement et politiquement, elle s'affirme également une culture très marquée. Dès 1950, les secteurs de l'agriculture et de l'élevage se sont développés, le territoire s'est de plus en plus industrialisé. Le tourisme prend également une place importante de l'économie Bretonne. Historiquement la Bretagne comprenait le département de la Loire-Atlantique, qui fait aujourd'hui partie de la région Pays de la Loire. Le découpage administratif de la Bretagne d'aujourd'hui et le département de la Loire - Atlantique sont ce qu'on appelle la Bretagne historique.

Au-delà du découpage départemental et par Établissement public de coopération intercommunale (EPCI) commun à la plupart des régions Françaises, la Bretagne est également découpée par Pays. Historiquement, la Bretagne est découpée en Pays depuis le

Vème siècle<sup>37</sup>. Les 9 pays historiques ont laissés place à 21 pays depuis la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire (loi Voynet) de 1999. Selon l'article 22 de cette loi ; « *Lorsqu'un territoire présente une cohésion géographique, culturelle, économique ou sociale, il peut être reconnu à l'initiative de communes ou de leurs groupements comme ayant vocation à former un pays.* »<sup>38</sup>, ces pays ne constituent pas une nouvelle échelle de collectivité territoriale mais un espace pour favoriser les coopérations territoriales entre collectivités sur des domaines comme le développement économique, la solidarité, l'environnement ou encore la qualité de vie<sup>39</sup>. Le Pays se place comme une véritable structure de projet qui ne peut fonctionner sans l'implication des collectivités locales. L'intérêt de l'échelle Pays c'est qu'elle permet de garder une logique de proximité tout en gardant la logique d'identité territoriale. La Bretagne a essaimé ce découpage, c'est notamment sur la base de ce découpage territorial que les Pôles de développement de l'ESS ont vu le jour.

Ce découpage favorise les réflexes de coopérations entre les différents EPCI et départements. Les appartenances territoriales de la Bretagne sont multiples ; « *ces interdépendances territoriales à plusieurs échelles, résultant des réalités environnementales, économiques et des pratiques sociales, ne doivent pas conduire à des emboitements hiérarchiques mais à un renforcement les coopérations territoriales pour dépasser les frontières qui sont celles du décideur, pas obligatoirement celles du citoyen* » (A. EVEN, 2015, p.52). Des préoccupations politiques se retrouvent dans les besoins de coopérations. Comme le souligne Alain Even, c'est dans un esprit de coopération, mutualisation, de synergies, de complémentarité que les différences territoriales doivent être analysées, il faut éviter de raisonner en termes d'inégalités (A. EVEN, 2015). C'est un travail à mener avec les réalités locales. Ces façons de fonctionner doivent s'ancrer dans les pratiques. Les territoires Bretons sont interdépendants et complémentaires. Leur interdépendance est croissante, ce qui nécessite de penser en termes de projets complémentaires et coopératifs (A. EVEN, 2015).

---

<sup>37</sup> Les Pays de Bretagne, <http://traezhatevenn.blogspot.com/2012/10/les-pays-de-bretagne-une-entite.html>

<sup>38</sup> LOI n° 99-533 du 25 juin 1999 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire et portant modification de la loi no 95-115 du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du

territoire <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000760911&categorieLien=id>

<sup>39</sup> Les Pays de Bretagne, [https://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/x-shockwave-flash/2009-09/carte21pays\\_sequence\\_1\\_2009-09-30\\_14-47-53\\_411.swf](https://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/x-shockwave-flash/2009-09/carte21pays_sequence_1_2009-09-30_14-47-53_411.swf)

Jacques de Certaines, quant à lui, nous présente la Bretagne comme rebelle, et, semblerait-il, contre l'État. Suite à un mouvement revendicatif mené par le Front de Libération de la Bretagne dans les années 60, le gouvernement a dû trouver des solutions pour apaiser les tensions. Outre la répression, des investissements pour le développement économique via la création d'infrastructures en Bretagne ont eu lieu, comme par exemple la construction de routes quatre voies gratuites ou encore la création de pôles télécom. Parallèlement, de nombreux acteurs de la société civile et de la politique se mobilisent<sup>40</sup>. L'expérimentation et l'intelligence locale ont permis de contourner pacifiquement certaines de ses contraintes. (J. DE CERTAINES et al., 2015, p.146). C'est d'ailleurs ainsi que le militant Breton, Joseph Martray expliquait la naissance du Comité d'Étude et de Liaison des Intérêts Bretons (CELIB) ; *« rien ne nous empêchait de mettre en place nous-mêmes, sans attendre l'autorisation de qui que ce soit, un dispositif non officiel au départ qui permettrait de rendre voix à la Bretagne »* (J. DE CERTAINES et al., 2015, p.147). Cette structure transcendait les courants politiques, il s'agissait de « prendre en main » collectivement les problèmes rencontrés. C'est en partie grâce au passif coopératif de la Bretagne, que la force et l'importance des réseaux locaux peuvent s'affirmer.

L'Économie Sociale et Solidaire et par conséquent ses réseaux s'ancrent dans une logique de développement économique du territoire, nous allons maintenant observer quelles sont les caractéristiques économiques du territoire.

### **2.2.3. Un contexte économique favorable à l'Économie Sociale et Solidaire**

Il est difficile de parler d'un territoire sans en étudier son contexte. La Bretagne a connu une grande croissance démographique : 800 000 habitants de plus entre 1975 et 2015, comme le précise Yves Morvan, c'est presque l'équivalent d'un département de plus en 40 ans, et divers travaux prédisent une poursuite de cette croissance (Y. MORVAN, 2015). Cette croissance s'accompagne d'une métamorphose du système productif Breton :

- **Une déstructuration d'activités** : certaines activités arrivent à bout de souffle (ce qui est notamment lié au développement technologique très soudain).
- **Une restructuration d'activité** pour quatre raisons principales, selon Yves Morvan ; certaines activités se restructurent pour atteindre leur taille optimale, se réorganiser en externalisant (pour réduire leurs coûts de transaction), certaines activités prennent une

---

<sup>40</sup> Historique réalisé à partir d'un entretien avec Christian Oger, directeur de la CRESS Bretagne.

place mondiale grâce à de nouveaux réseaux de partenariat, d'autres activités cherchent davantage à entrer dans les dynamiques de financiarisation de l'économie, enfin, certaines activités innovent (nouveaux savoirs, nouveaux matériaux, NTIC, numérisation, nouvelles énergies etc.).

- **Une structuration d'activités nouvelles** : nouveaux biens et services pour de nouvelles opportunités liées au marché (création nouveaux matériaux, nouvelles énergies, la numérisation, l'écologisation) (Y. MORVAN, 2015).

Cette mutation du système productif Breton s'accompagne d'une tertiarisation croissante, avec diminution des activités traditionnelles (Y. MORVAN, 2015).

Yves Morvan se pose la question :

*« Peut-on alors imaginer qu'on puisse réussir sans qu'on fasse travailler ensemble entreprises et centres techniques, sans qu'on équilibre les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants, sans qu'on réduise les coûts de transaction entre firmes de toutes tailles, sans qu'on investisse plus dans le capital humain ? » (Y. MORVAN, 2015, pp. 22-23).*

Travailler ensemble, coopérer ça passe par les réseaux. Ces derniers interviendraient donc comme une nécessité pour le bon développement du territoire. En effet, la Bretagne est déjà dotée de réseaux intra-territoriaux qui se renforcent. Les villes moyennes facilitent les connexions des acteurs locaux avec l'extérieur et structure l'ensemble des territoires proches. *« L'enjeu est aussi de savoir collaborer entre elles, partageant des fonctions et fédérant des compétences, de façon à participer à la création de ressources caractéristiques de la société de la connaissance [...] ce qui n'est pas toujours le cas ! » (Y. MORVAN, 2015, p.26).* La Bretagne s'est construite sur des réseaux de transports, d'infrastructure et se développe sur des réseaux de relations et de partenariats (Y. MORVAN, 2015). Cela produit de nombreux avantages, notamment l'accroissement du surplus social et favorise l'apprentissage de connaissances et de mémorisation collective. L'enjeu des réseaux est d'unir le territoire ; *« les territoires seront moins liés par leur proximité physique que par l'infinité des réseaux qui les unit » (Y. MORVAN, 2015, p.26).*

D'un point de vue purement économique, le PIB Breton est au-dessus de la moyenne nationale (il représente 4.3% du PIB national) tandis que le taux de chômage est légèrement



en dessous des statistiques nationales<sup>41</sup>. Néanmoins la Bretagne connaît des perspectives de croissance ralenties (Y. MORVAN, 2015). Les secteurs d'activité évoluent et l'organisation industrielle se transforme, c'est dans ce contexte là que l'ESS prend de plus en plus de place. En effet, les services non marchands représentent 25.3% de la valeur ajoutée de la Bretagne (soit, 2,9 points de plus que les chiffres nationaux)<sup>42</sup>. Selon l'étude DATA'ESS, réalisée par l'observatoire de la CRESS à l'échelle de la Région, la Bretagne est la première région Française concernant l'importance que l'ESS représente dans son l'économie.



Figure 4 : Données synthétiques du poids de l'ESS en Bretagne (Source : DATA'ESS 2018)

Il y a également des Pays dans lesquels la place de l'ESS est accentuée, c'est le cas notamment du Pays de Brest, du Pays de St Brieuc et du Pays de Rennes.

La Bretagne est une région en pleine mutation à plusieurs niveaux ; géographique, technologique, environnemental (Y. MORVAN, 2015). Comme le précise Yves Morvan ; *«l'enjeu est de participer à cette grande transition écologique et de profiter des opportunités qu'elle offre, afin de développer de nouveaux biens et de nouvelles formes de ressources, à partir de l'exploitation des richesses de la mer et de la terre»* (Y. MORVAN, 2015, p.18). Entre préoccupations économiques et environnementales, c'est là que l'ESS agit et doit consolider son activité. Ainsi, un réseau solide de pôles de développement de l'Économie Sociale et Solidaire s'est mis en place.

<sup>41</sup> Chiffres clés Bretagne, étude menée par la CCI Bretagne, 2018.

<sup>42</sup> Idem.

### **2.3. Mise en place d'un réseau de pôles de l'Économie Sociale et Solidaire en Bretagne**

C'est dans le contexte précédemment étudié que s'inscrit la création de 19 pôles de développement de l'Économie Sociale et Solidaire sur le territoire Breton. Ces pôles et plus largement, l'écosystème sont un des gros réseaux de l'ESS en Bretagne, pour comprendre leur structuration et leur fonctionnement, il est indispensable d'étudier leur histoire. Pour présenter ces structures, nous nous appuyerons sur deux entretiens réalisés avec deux salariés de la CRESS Bretagne (Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire, initialement CRES) ; Christian Oger, le directeur<sup>43</sup> et Briec Poirier, le coordinateur des pôles de développement de l'ESS Bretons<sup>44</sup>, ainsi que sur divers documents de préfigurations des pôles (références exactes en bibliographie). Une observation participante à des réunions « écosystème », ou encore entre les pôles et la région ont également permis d'appuyer ces propos.

#### **2.3.1. La création de centres ressources de l'ESS, basée sur trois origines principales**

La CADES (Coordination des Acteurs De l'Economie Sociale) à Redon, est le premier regroupement local, aujourd'hui appelé pôle de l'ESS. Elle a vu le jour en 1995, en même temps que la CRESS. Le Pays de Redon a la particularité d'être à la frontière de trois départements et deux régions, cette spécificité ne leur permettait pas d'être dans les logiques de structuration classique. C'est dans ce contexte que plusieurs acteurs du territoire, en ayant constaté le poids des emplois créés par les secteurs de la culture, de l'insertion, de l'animation, du sport et de la solidarité internationale, ont décidé de « *créer un pôle "d'ingénierie" pour lier très concrètement le développement de l'économie sociale et solidaire avec le développement local du pays de Redon.* »<sup>45</sup>. Ce pôle avait pour objectif de montrer le poids et l'importance de l'ESS dans le développement territorial et ainsi légitimer ce secteur auprès des habitants, des collectivités territoriales et des partenaires. Entre 1995 et 2002, les premières initiatives de réseaux d'acteurs locaux de l'ESS sont nées<sup>46</sup>. Les premières réflexions régionales « ESS et territoires » émergeront dans les années 2000 à 2005, elles accompagnent la mise en place des Pays « Voynet »<sup>47</sup>.

---

<sup>43</sup> Retranscription en annexe A

<sup>44</sup> Retranscription en annexe I

<sup>45</sup> Site internet de la CADES : <http://www.la-cades.fr/qui-sommes-nous.html>

<sup>46</sup> Kit d'accueil dans un pôle ESS, réalisé par la CRESS pour les coordinateurs de pôles, janvier 2019.

<sup>47</sup> L'histoire des pôles de développement de l'ESS en Bretagne, réalisé par la CRESS, mai 2016.

C'est avec le cas de la CADES en tête que le projet des pôles par Pays a vu le jour. Il existe trois grandes origines à la création des pôles ESS Bretons qui sont résumées dans le tableau ci-après, puis développées. Il faut savoir que parallèlement, les acteurs de l'ESS des territoires Bretons se demandent comment développer l'ESS et comment mieux travailler ensemble.

Tableau 2: Les trois origines de la création des pôles selon Christian Oger.

QUOI	ACTEURS IMPLIQUES	CONTEXTE	ACTIONS
<b>L'origine Conseil Régional et CRESS</b>	Conseil Régional Dont le CESER CRESS	2004 : élections régionales puis politique socialiste Etude menée en Mars 2005. Publication de l'étude en décembre 2006.	Réalisation d'une étude et rédaction d'un rapport « l'Économie sociale et Bretagne » par le CESER. La CRESS donne des pistes au Conseil Régional via des documents de réflexion.
<b>Département d'Ille-et-Vilaine Conseil Général d'Ille-et-Vilaine</b>	Département 35 Dont le comité consultatif sur l'ESS	Elections départementales et changement de couleur politique.	Réunion du comité consultatif pour en déduire qu'il faut des structures locales dans lesquelles les acteurs se retrouvent.
<b>Origine Bretagne occidentale</b>	Brest Métropole Océane Conseil Général du Finistère Conseil Régional CRESS	2006 : Création d'une Maison de l'Emploi et de la Formation du Pays de Brest (en collaboration avec le Conseil Régional). Dans cette MEF, un collège composé des chambres consulaires donne sa place à la CRESS <sup>48</sup> .	Interpellation de la CRESS par Brest qui voudrait une CRESS au plan local. Travail de la CRESS sur le sujet pour aboutir au besoin de créer des organisations ESS locales qui regroupent les acteurs.

En 2004, le Conseil Régional a changé de majorité politique, Jean Yves Le Driant est devenu président du Conseil Régional de Bretagne. Un de ses arguments de campagne portait sur le développement de l'Économie Sociale et Solidaire. Une fois élu, en mars 2005, il a saisi le CESER (Conseil Économique, Social et Environnemental Régional, initialement CESR) de Bretagne avec l'idée de monter une politique ESS en Bretagne. Le CESER est une instance consultative du conseil régional, le conseil régional doit prendre connaissance des avis du CESER pour ses décisions. Tous les six ans le préfet nomme les organismes qui sont au CESER, la CRESS a un poste au CESER. Il faut également savoir que l'existence du CESER est obligatoire dans une région mais les moyens qui y sont alloués sont facultatifs. Donc le CESER a commencé une consultation sur le sujet (mobilisation d'une centaine d'acteurs) en

<sup>48</sup> « Agir pour la structuration de l'ESS sur les territoires », réalisé par la CRESS, créé le 18 janvier 2006, actualisé le 11 octobre 2006.

2005, l'étude proposait : « *de montrer que l'économie sociale et en Bretagne s'inscrit dans une vision européenne ; de mettre en lumière les liens régionaux avec toutes les composantes de l'économie sur les différents territoires tant nationaux qu'internationaux* »<sup>49</sup>. C'est à ce moment-là que la CRESS a commencé à s'impliquer en disant « *en Bretagne on commence à avoir une structuration qui est reconnue mais elle ne sera jamais reconnue par les structures de l'économie sociale et solidaire locale, c'est pas possible, elles ne se retrouveront jamais dans un truc régional, donc il faut qu'un arrive à construire un projet local mais qui est à la fois local-régional et qui évite les baronnies locales.* » (Christian Oger, directeur de la CRESS). La CRESS a donc produit un texte ; « La structuration de l'Économie Sociale et Solidaire en Bretagne », en direction du CESER pour expliquer, comment, vue de la CRESS il fallait structurer l'économie sociale et solidaire en Bretagne. Il ressort que la structuration est nécessaire pour accompagner le développement de l'ESS, en développant un réseau local de soutien, en soutenant les têtes de réseaux fédératifs et faire le lien entre structures régionales et nationales. La CRESS se place également comme structure qui englobe l'ensemble de l'ESS, elle a donc son rôle à jouer dans cette structuration. On est clairement sur de la mise en réseau. En décembre 2006, le CESER fera paraître son étude. Cette dernière, composée de 587 pages, est découpée en plusieurs parties: une première partie définit l'économie sociale et présente son histoire, une seconde partie souligne le poids de l'ESS sur le développement économique, social et territorial de la Bretagne et une dernière partie expose les défis à relever pour faire de l'économie sociale un pôle de compétitivité et de solidarité pour la Bretagne. Il fera voter son plan d'action 2007-2010 en faveur de l'ESS en mai 2007.

Une seconde impulsion est due à un changement de majorité politique au département d'Ille-et-Vilaine. Une vice-présidence de l'Économie Sociale et Solidaire et des comités consultatifs (dont l'un sur l'ESS) sont créés. Ce comité consultatif s'empare des questions liées à la structuration de l'ESS, et il ressort qu'il faut des structures locales dans lesquelles les acteurs locaux vont se retrouver.

Enfin, la troisième principale origine provient de Brest. En 2006, une Maison de l'Emploi et de la Formation (MEF), est créée à Brest Métropole Océane, en collaboration avec le Conseil Régional. Cette dernière doit avoir un effet structurant sur la Bretagne

---

<sup>49</sup> « L'économie sociale en Bretagne. Pour une région compétitive, sociale et solidaire », réalisé par le CESR, décembre 2006.

occidentale<sup>50</sup>. La CRESS a sa place dans le collège des chambres consulaires de cette nouvelle MEF. Dans ce cadre, la Métropole de Brest Océane et le Conseil Général Finistérien ont interpellé la CRESS pour demander la création d'une CRESS au plan local. La CRESS, basée sur Rennes, s'est alors mise à travailler sur la question ; « qu'est-ce que c'est qu'une CRESS au plan local ? ». Suite à ce travail, un document a été publié en janvier 2006, il s'intitule « Agir pour la structuration de l'ESS sur les territoires » et contient une partie nommée « structurer les acteurs de l'ESS en Bretagne occidentale ». Globalement ce document annonce que dans le cadre d'une structuration principalement fédérative (souvent par secteur d'activité, ce qui implique de l'isolement de certaines structures), il faut trouver, au niveau local, une taille pertinente de territoire d'action. Pour ce faire, une structuration locale de l'ESS est nécessaire :

- Pour désigner des représentants légitimes et des interlocuteurs représentatifs auprès des autres acteurs
- Pour construire des stratégies communes sans cloisonnement par secteur d'activité
- Pour développer des projets communs plus ambitieux
- Et pour soutenir localement les entreprises et activités.

La CRESS précise que ces actions doivent se développer en cohérence avec les réseaux déjà existants sur le territoire (principe de subsidiarité). Dans la seconde partie, dédiée à la Bretagne occidentale, l'idée est de profiter de la participation de la CRESS à la MEF pour développer la structuration de l'ESS dans l'ouest de la Bretagne<sup>51</sup>. Ce document, produit par la CRESS, évoque également la volonté de la Ville de Lorient de structurer sa vie associative, un besoin rejoignant la proposition de la CRESS.

Ces trois impulsions se sont déroulées simultanément et sont cohérentes. A l'époque on parlait de mettre en place des « centre ressource de l'ESS ». Elles mettent en avant les différentes volontés qui étaient de créer des relais locaux pour répondre à un même besoin d'être au plus proche des acteurs locaux. On peut constater que la création des pôles s'ancre dans un contexte plus large. Selon Christian Oger, les pôles sont arrivés au bon moment d'une part, car la crise de 2008 a touché toutes les régions Françaises et beaucoup de secteurs d'activités, cependant la Bretagne continuait à créer de l'emploi dans l'ESS. Mais aussi au

---

<sup>50</sup> « Agir pour la structuration de l'ESS sur les territoires », réalisé par la CRESS, créé le 18 janvier 2006, actualisé le 11 octobre 2006.

<sup>51</sup> Idem.

mauvais moment, d'autre part, car beaucoup de structures de l'ESS sont nées après la seconde guerre mondiale, à un moment où l'économie se portait bien (période des 30 glorieuses), mais avec la crise de 2008 les collectivités locales avaient de moins en moins d'argent, il était donc compliqué d'aller les solliciter pour des aides financières. La volonté des acteurs de se mobiliser pour des centres ressource était là, c'est comme ça que les pôles ont pu voir le jour.

### **2.3.2. Un travail de co-construction pour encourager les dynamiques ascendantes dans le cadre d'un fort ancrage territorial**

Ces trois réflexions ont dû être rejointes lors de groupes de travaux, il fallait mettre en commun et trouver des points d'accords. Après la publication du rapport « L'Économie Sociale et Bretagne », par le CESER (origine 1), le Conseil Régional a réuni un certain nombre d'acteurs pour déterminer le plan d'action. La CRESS et le Conseil Départemental ont donc mis en avant le fait qu'il fallait une structuration locale de l'ESS. Plusieurs idées vont émerger, notamment trois hypothèses :

- La première hypothèse du Conseil Régional, consiste à mettre sur chaque territoire un animateur, salarié du Conseil Régional qui aura pour mission le regroupement des acteurs. L'hypothèse d'un service du conseil régional n'a pas plu car les parties prenantes voulaient que ça vienne des acteurs eux-mêmes.
- La deuxième logique était d'attribuer cette mission à la CRESS, comme service de la CRESS sous forme d'antennes. Tandis que les grandes villes de Bretagne occidentale approuvaient ce modèle, les villes d'Ille-et-Vilaine et notamment la CADES avaient peur de perdre la richesse de mobilisation au plan local via cette configuration.
- La troisième hypothèse était d'avoir une organisation au plan local qui soit autonome mais dans un réseau concerté, en faisant attention à ne pas devenir des baronnies locales. C'est cette hypothèse qui a été suivie.

Cette logique d'action retenue impliquait donc une logique ascendante, pour la création d'un pôle, il fallait des acteurs qui se mobilisent. La CRESS était chargée d'accompagner la naissance des pôles mais ce n'est pas la CRESS qui créait un pôle. Une fois les acteurs mobilisés et motivés, une étude de préfiguration, financée par le Conseil Régional, permettait de créer le pôle.

A partir de 2008, les pôles se sont créés les uns après les autres, dans des logiques issues des territoires. Pour avoir une échelle correspondant à un bassin socio-économique cohérent, l'échelle du pays est privilégiée, ce qui n'exclut pas des réflexions à d'autres

échelles territoriales<sup>52</sup>. Des démarches locales se sont initiées ou poursuivies, notamment en Ille-et-Vilaine, où il y avait des acteurs qui étaient, soit membre du CODESPAR (CONseil de Développement Économique et Social du PAys de Rennes), soit du comité consultatif du Département. Sur d'autres territoires c'était plutôt des acteurs qui sollicitaient la CRESS pour avoir de l'aide.

La CRESS anime, fédère et coordonne les pôles, elle est également apporteuse de projets. La CRESS est un outil mutualisé entre les acteurs de l'ESS pour se développer, au service des pôles. Depuis 2009, la CRESS a un poste en partie dédié à l'accompagnement des nouveaux pôles et à l'animation du réseau des pôles<sup>53</sup>. C'est Briec Poirier qui est à ce poste depuis 2017, il définit ses principales missions comme :

*« L'animation du réseau des pôles, ça passe par trois entrées, la première c'est une entrée « appui aux équipes salariés et aux pôles », donc ça, l'appui aux pôles ça peut être : re-échanger avec les pôles quand ils ont des questions sur le conventionnement avec la région, sur les financements régionaux. [...] participer à un CA ou échanger avec les pôles qui ont des problèmes de trésorerie pour identifier les pistes qui peuvent y répondre ou accompagner un pôle qui est en grosse difficulté structurelle pour essayer de faire en sorte que ça aille mieux [...] après j'ai une mission d'animation de réseau et donc là c'est plutôt, bah organiser les rencontres interpoles. Ca il y en a trois par an, donc ça c'est le travail d'animation réseau. ».*

Par ailleurs, il est chargé de représenter les pôles à l'échelle régionale et nationale.

Aujourd'hui les 21 Pays Bretons sont couverts par 19 pôles de développement de l'Économie Sociale et Solidaire. Les territoires d'action de chaque pôle ont été déterminés par soucis de cohérence. Les pôles recouvrant plusieurs Pays mènent des projets sur les chaque territoire, tout en développant des projets communs pertinents à une plus grande échelle<sup>54</sup>. Le dernier pôle est né en 2018 et la couverture territoriale est aujourd'hui achevée.

---

<sup>52</sup> Le document de référence des pôles, kit d'accueil dans un pôle ESS, réalisé par la CRESS pour les coordinateurs de pôles, janvier 2019.

<sup>53</sup> Kit d'accueil dans un pôle ESS, réalisé par la CRESS pour les coordinateurs de pôles, janvier 2019.

<sup>54</sup> « Document de référence, les pôles ESS en Bretagne », réalisé par la CRESS, octobre 2015.



Figure 5: Cartographie des pôles (Source : Kit d'accueil dans un pôle ESS, réalisé par la CRESS pour les coordinateurs de pôles, janvier 2019).

Pour faire vivre les pôles, le Conseil Régional a accepté de financer de façon structurelle les pôles ESS, mais leur première proposition était de partir sur un financement dégressif sur cinq ans. Après négociation, la CRESS a obtenu un financement structurel des pôles à partir de 2009, conditionné au fait que les pôles s'inscrivent dans une logique collective. Cette condition a été constitutive de l'engagement des pôles, inscrite dans la première convention cadre avec les pôles. Cette convention avec le Conseil Régional est presque la même pour tous les pôles. Le Conseil Régional est donc financeur des pôles et pas décideur. Ce financement s'ancre dans un partenariat plus large avec la région :

*« On est vraiment dans des logiques de partenariat et on travaille ensemble sur [...] la logique régionale ESS qui a été créée par la loi 2014, [...] confirmée par la loi NOTRe, [...] toutes ces logiques-là, ou on travaille ensemble sur un même projet avec un ensemble de collectivités locales mais chacun avec sa propre logique. [...] Le Conseil Régional a mis la logique régionale ESS en annexe de sa stratégie de développement économique [...] c'est une concertation entre l'État, la Région et les acteurs ESS. Ce qui est la force du modèle Breton d'ailleurs. » (Christian Oger, directeur de la CRESS).*

Les pôles vivent également grâce au soutien d'autres structures, comme le conseil général par exemple, selon le territoire d'implantation du pôle.



### 2.3.3. Un référentiel de fonctions et missions définies pour une cohérence du réseau des pôles, et plus largement, de l'écosystème

Mais quelles sont les missions de ces pôles ? La convention cadre, établie en 2008, en co-construction avec les parties prenantes permet de définir un socle de missions et de fonctions. Ce premier document de référence sera revu par les pôles et leurs partenaires en 2015 pour établir la « V2 des pôles », il formalise une vision partagée et le projet des pôles<sup>55</sup>. Ce document de référence est le cadre à partir duquel sont financés les pôles ESS. Il donne un cadre commun à chaque pôle pour construire son plan d'action, il se définit selon deux principes, trois missions et quatre fonctions, qui se déclinent différemment selon les territoires et les moyens de chaque pôle.

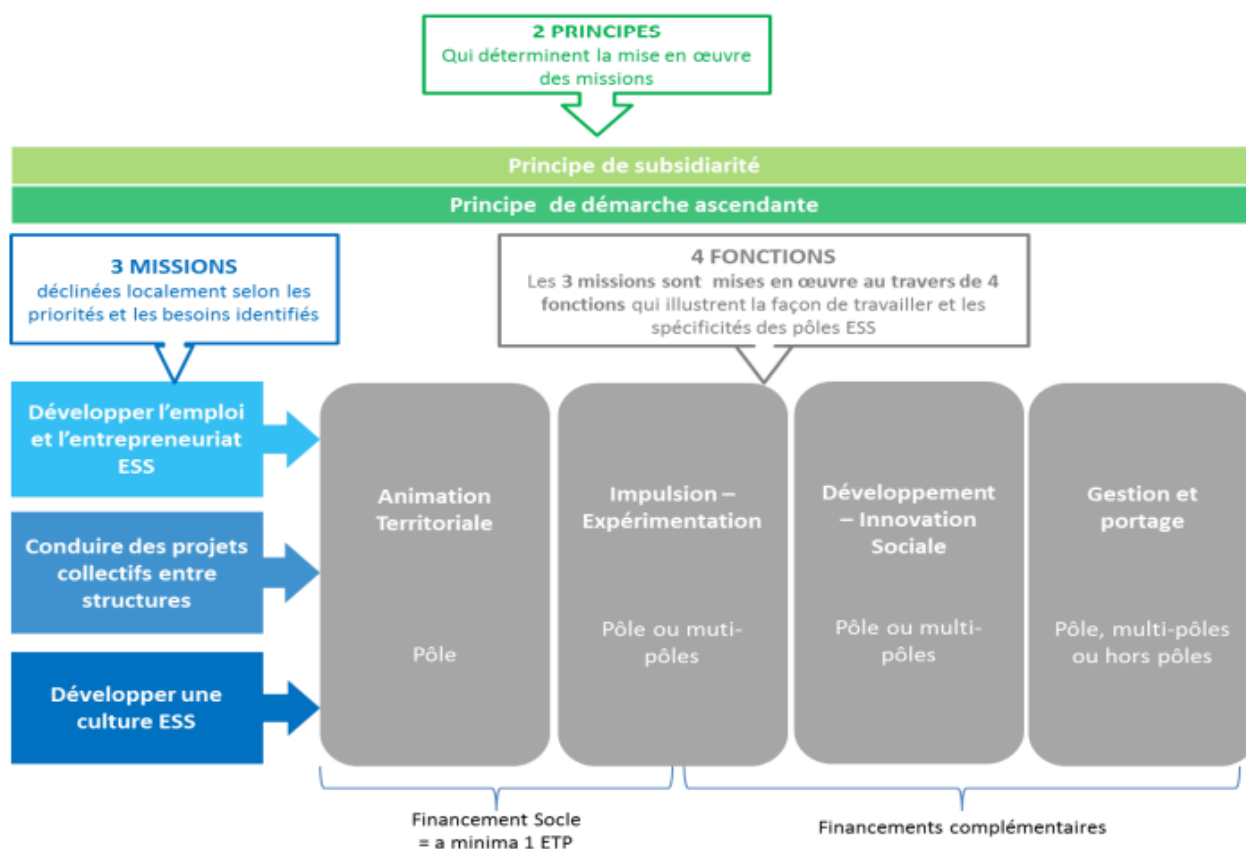


Figure 6: Cadre de référence commun des pôles de développement de l'ESS en Bretagne (Source : Le document de référence des pôles, kit d'accueil dans un pôle ESS, réalisé par la CRESS pour les coordinateurs de pôles, janvier 2019)<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> « L'histoire des pôles de développement de l'ESS en Bretagne », réalisé par la CRESS, mai 2016.

<sup>56</sup> Voir le document cadre de référence plus détaillé en annexe 1

L'action des pôles se base sur deux principes :

*« Principe de subsidiarité : Le pôle intervient en complémentarité de ce que font les acteurs du territoire, en particulier ceux de l'ESS. Il ne va pas sur les champs qu'ils occupent déjà, sauf à les renforcer. La place du pôle (porteur, partenaire ou relais) dans la mise en place des actions est à analyser territoire par territoire. Ces complémentarités doivent se travailler localement dans le cadre d'un partenariat avec les acteurs locaux.*

*Principe de démarche ascendante : La mise en œuvre des actions résulte de choix effectués par les acteurs du pôle selon le contexte local, la dynamique d'acteurs locaux, les moyens disponibles (humains et financiers). Les missions et plans d'actions sont donc équilibrés différemment selon les territoires. »<sup>57</sup>*

Ces deux principes sont cohérents avec le processus de mise en place des pôles ESS Bretons. Les pôles sont financés sur une fonction socle d'animation territoriale qu'ils assurent à travers les trois missions présentées à gauche du schéma précédent, ce qui consiste à :

- Identifier, mobiliser, mettre en réseau les acteurs,
- Assurer une veille du territoire en repérant les besoins, les enjeux de développement et les ambitions,
- Faire naître des idées et les soutenir,
- Informer, sensibiliser, conseiller et orienter,
- Prendre place dans l'écosystème territorial,
- Porter les préoccupations, les idées et les projets collectifs des acteurs de l'ESS du territoire auprès des collectivités<sup>58</sup>.

Le financement socle correspond à un budget minimum de 60 000 euros par an. A cette fonction socle s'ajoutent trois fonctions d'impulsion et d'expérimentation, de développement et d'innovation sociale et une fonction de gestion et portage. Pour développer ces trois dernières missions, des financements complémentaires doivent être mobilisés<sup>59</sup>.

Au-delà des missions et fonctions des pôles, on peut identifier trois niveaux de travail avec les pôles :

- Regrouper les acteurs du territoire en travaillant à l'intérieur du territoire.

---

<sup>57</sup> « Le document de référence des pôles, kit d'accueil dans un pôle ESS », réalisé par la CRESS pour les coordinateurs de pôles, janvier 2019.

<sup>58</sup> Idem.

<sup>59</sup> Idem.

- Tout en gardant une logique territoriale forte, il faut s'ouvrir à la région, voir au niveau national. Les pôles ne peuvent pas fonctionner sans inter-relation complètement tout seuls car il y a des éléments extraterritoriaux. C'est en grande partie la CRESS qui est apporteuse de projets dépassant chaque Pays.
- Pour que le projet fonctionne il faut prendre les décisions collectivement mais comment mettre en place une gouvernance horizontale sans que les structures ayant le plus de ressources décident pour les autres ? D'où la mise en place d'un écosystème.

Avec le temps, les pôles se sont constitués et d'autres structures ont rejoint ce qu'on appelle « l'écosystème ». Par exemple, TAG35 a été créé par les sept pôles de l'ESS d'Ille-et-Vilaine et l'URSCOP (Union Régionale des Sociétés COopératives et Participatives) et il existe trois autres TAG en Bretagne. Il s'agit de « propulseur d'entrepreneuriat collectif »<sup>60</sup>, autrement dit « des incubateurs territoriaux de développement de l'ESS »<sup>61</sup>, qui ne fonctionneraient pas sans le sans travail préparatoire opéré par les pôles de terrain, on est dans une logique de complémentarité. Christian Oger nous parle d'autonomie dans un projet commun, dans le cadre d'un ensemble de structures qui composent l'écosystème :

*« On a un principe qui est l'autonomie dans un projet commun, [...] on peut être autonome, et on dit bien autonomie et pas indépendance. Donc autonomie ça veut dire qu'on accepte les règles, on se donne des règles collectives et dans un projet commun, bah oui, car on ne peut pas travailler tout seul dans son coin. Donc on se dit ; comment on fait pour avoir des structures qui travaillent ensembles, qui collaborent ensemble, qui arrivent à prendre des décisions ensemble mais avec une multitude de lieux de prise de décision et il faut que toutes ces décisions sont coordonnées. »*

On parle donc d'un écosystème d'acteurs, écosystème qui va dans le même sens. Un séminaire d'orientation annuel rassemble les acteurs de l'écosystème pour évaluer les travaux entrepris et définir les axes de travail en commun<sup>62</sup>.

Des outils et temps de partages et d'information ont également été mis en place. Une « dropbox », un fichier contact, ainsi qu'une liste de diffusion sont mis à disposition des pôles. Par ailleurs des outils de communications réalisés par la CRESS sont mis à la disposition des pôles et leur permettent de se présenter ou de détenir de la ressource. Les

---

<sup>60</sup> Site internet de la CRESS Bretagne : <https://www.ess-bretagne.org/tag35>

<sup>61</sup> « Kit d'accueil dans un pôle ESS », réalisé par la CRESS pour les coordinateurs de pôles, janvier 2019.

<sup>62</sup> Idem.

échanges directs entre salariés et élus des pôles sont encouragés: par exemple, trois temps de rencontre annuels sont organisés (un séminaire technique et deux journées techniques), en parallèle des divers groupes de travail dans lesquels les pôles peuvent être impliqués. Enfin, un système de trinôme inter-pôles a été mis en place pour faciliter les échanges<sup>63</sup>.

On va pouvoir regarder maintenant comment les pôles fonctionnent concrètement, quels sont leurs enjeux de développement, quelles sont les forces et faiblesses du réseau.

---

<sup>63</sup> « Kit d'accueil dans un pôle ESS », réalisé par la CRESS pour les coordinateurs de pôles, janvier 2019.

## **PARTIE 3 : UN RÉSEAU DE POLE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN BRETAGNE**

---

Suite aux différentes lectures réalisées lors de la phase de recherches sur le sujet, ainsi qu'à la contextualisation exposée ci-dessus, des hypothèses se sont dégagées. Ces dernières entrent dans le cadre de la question de recherche globale du sujet : en quoi l'ESS se place comme une économie des réseaux ? Une analyse a été conduite à partir des pôles de développement de l'ESS bretons. Ces hypothèses ont été posées dans le cadre d'une observation participante, de deux entretiens réalisés auprès de salariés de la CRESS, le tout, mis en perspective avec la revue de littérature précédemment exposée.

- **Hypothèse 1 (H1)** : Les réseaux inter-organisationnels se définissent comme une véritable culture de l'Économie Sociale et Solidaire.

- **Hypothèse 2 (H2)** : La nature et le fonctionnement des réseaux dépendent de leur territoire d'action.

- **Hypothèse 3 (H3)**: La structuration d'une région en pôles de développement territorialisés facilite l'implication de structures locales et favorise les partenariats des structures de l'ESS dans le cadre d'un écosystème plus large.

Ces trois hypothèses ne peuvent être traitées à la même échelle puisque deux d'entre elles portent sur le fonctionnement en réseau en général, tandis que la troisième est concentrée sur le cas des pôles de développement de l'Économie Sociale et Solidaire bretons. Des propositions logiques sont rattachées à chaque hypothèse ; il s'agit de mettre à plat une application des hypothèses, déterminée à partir des deux précédentes parties du mémoire.

Tableau 3: Tableau récapitulatif des hypothèses et propositions logiques associées posées pour l'expérimentation (source : création personnelle).

<b>Hypothèses</b> <i>(qui ont un sens de loi)</i>	<b>Propositions logiques</b> <i>(application des lois)</i>
<b>Hypothèse 1 (H1):</b> Les réseaux inter-organisationnels se définissent comme une véritable culture de l'Économie Sociale et Solidaire.	Le fonctionnement en réseau est lié à la culture de la coopération, prédominante dans certains secteurs de l'économie (notamment de l'ESS).
	Les objectifs du fonctionnement en réseau diffèrent selon le type d'entreprise et sa finalité.
	La Bretagne est un territoire de coopération. L'ESS est très présent en Bretagne. La Bretagne a une culture des réseaux ?
<b>Hypothèse 2 (H2):</b> La nature et le fonctionnement des réseaux dépend de leur territoire d'action.	Le territoire influe sur les structures et réseaux s'y trouvant et réciproquement.
	Le fonctionnement en réseau est conditionné par (des facteurs comme) le besoin d'indépendance des structures et dépend de leurs territoires d'implantation.
	La taille du territoire représente un enjeu décisif pour le bon fonctionnement des structures et réseaux.
	La structuration d'un réseau territorial implique de prendre en compte les spécificités territoriales.
<b>Hypothèse 3 (H3):</b> La structuration d'une région en pôles de développement territorialisés facilite l'implication de structures locales et favorise les partenariats des structures de l'ESS dans le cadre d'un écosystème plus large.	Constitution d'un maillage solide et d'une bonne visibilité de l'ESS en Bretagne.
	Facilitateur des mises en relation.
	Permet de soutenir les initiatives locales, en gardant l'idée d'une démarche ascendante émergeant des territoires.
	Grâce à un réseau comme celui des pôles, les structures de l'ESS du territoire se considèrent comme faisant partie d'un écosystème ESS à l'échelle de la Bretagne.
	Le fonctionnement en réseau des pôles permet de pallier un certain nombre de difficultés qu'une structure autonome aurait rencontré.

Une expérimentation a été réalisée pour infirmer ou confirmer les trois hypothèses exposées, nous verrons ici la méthodologie qui a été suivie.

### **3.1. Méthodologie de l'expérimentation**

En raison du choix de la posture épistémologique constructiviste radicale (ou pragmatique), c'est une méthodologie qualitative qui a été mobilisée. L'analyse qui en est tirée est en aucun cas une représentation objective indépendante, mais l'une des représentations que l'on peut se faire de cette recherche.

Le choix de l'entretien s'est imposé car, au-delà de la recherche d'informations sur les réseaux des pôles, il est intéressant de capter le ressenti des acteurs et leur rapport aux autres agents. De simples questions fermées via un questionnaire ou un entretien directif auraient limité la quantité et qualité des informations recueillies. Il ne faut pas oublier que les relations inter-organisationnelles impliquent des individus ; elles sont donc inter-personnelles également, ce qui nécessite une analyse individuelle des comportements et sentiments propres à chaque personne interrogée. L'idée est également de capter le sens que les individus accordent à leurs pratiques. Les entretiens semi-directifs semblent être la meilleure option afin de pouvoir délimiter le sujet tout en laissant à l'interlocuteur la possibilité de s'exprimer<sup>64</sup>.

L'expérimentation menée a donc consisté en la réalisation de quatorze entretiens semi-directifs d'une heure chacun environ. Préalablement, pour contextualiser le sujet, deux entretiens ont été réalisés auprès de la CRESS Bretagne, cette dernière étant l'une des structures à l'origine de la création des pôles et en charge de les coordonner<sup>65</sup>. Par la suite, des entretiens ont eu lieu avec dix coordinateurs de pôles ESS, afin de récolter le point de vue opérationnel, de capter leur point de vue vis-à-vis du fonctionnement en réseau et de se rapprocher au plus près des réalités de terrain. Pour la programmation de ces entretiens, un e-mail a été envoyé à la liste de diffusion des salariés des pôles ESS bretons et des rappels ont été réalisés. La période (avril et mai 2019) coïncidant avec les périodes d'assemblées générales des pôles, plusieurs coordinateurs et coordinatrices n'ont pas pu se libérer. Néanmoins, la majorité des pôles a répondu favorablement puisque dix pôles sur dix-neuf ont pu se rendre disponibles.

---

<sup>64</sup> Un protocole d'entretien a été établi, il est disponible en annexe 2.

<sup>65</sup> La grille d'entretien CRESS Bretagne est en annexe 3.

La grille d'entretien construite pour la recherche était divisée en quatre parties. La première partie portait sur le coordinateur ou la coordinatrice. La seconde faisait focus sur le fonctionnement et les particularités du pôle en question. La troisième partie était consacrée aux réseaux du pôle concerné. Enfin, la quatrième et dernière partie permettait d'avoir le point de vue du coordinateur ou de la coordinatrice sur les réseaux inter-organisationnels en général<sup>66</sup>. Pour compléter cette expérimentation, il était intéressant d'observer la structuration de l'ESS sur d'autres territoires, pour déterminer si les pôles bretons constituent une forme de réseau particulière. C'est pourquoi un entretien a été mené avec la CRESS Pays de la Loire, qui anime l'inter-réseaux locaux de son territoire, ainsi qu'avec l'un d'entre eux, l'IRESA sur le territoire du Maine-et-Loire<sup>67</sup>.

Ces méthodes sont qualitatives et ont pour objectif de recueillir la vision des principaux concernés par ces réseaux. Ces entretiens sont indirectement complétés par de l'observation participante réalisée tout au long de l'année grâce à une alternance dans un pôle.

## **3.2. Analyse de l'expérimentation**

### **3.2.1. Le fonctionnement concret d'un réseau de pôles hétéroclite répondant aux besoins d'un territoire géographiquement limité**

#### 3.2.1.1. Des missions liées au territoire d'action

La première constatation réalisée suite aux entretiens est que les pôles de l'ESS bretons constituent un réseau hétéroclite, chaque structure a ses particularités liées à son territoire et à la personne qui la coordonne.

L'expérimentation menée a permis d'étudier le fonctionnement des pôles sur différents territoires. Pour rappel, le territoire d'action des pôles est basé sur leur Pays d'implantation (selon le découpage par Pays émanant de la loi Voynet). Certains Pays sont plus grands que d'autres et chaque Pays a ses spécificités. Par exemple, l'un des pôles se trouve à la confluence de trois départements et deux régions, ce qui n'est pas simple en terme de compréhension pour les acteurs. Les Pays sont basés sur plusieurs EPCI avec lesquels les

---

<sup>66</sup> La grille d'entretien pôle ESS est présente en annexe 4

<sup>67</sup> La grille d'entretien pour les réseaux locaux des Pays de la Loire se trouve en annexe 5.



coordinateurs de pôles doivent œuvrer. L'une des caractéristiques principales qui conditionnent les activités d'un pôle est la ruralité ou non de son territoire.

Il y a deux métropoles en Bretagne ; les pôles rattachés à leur territoire ont des similitudes de fonctionnement. Ces pôles sont considérés comme plutôt urbains car leurs actions sont très concentrées sur la métropole en question (dans le cadre d'une grande proximité avec les collectivités rattachées). Leur présence dans de grandes villes ne leur permet pourtant pas de cumuler un nombre d'adhérents beaucoup plus conséquent qu'en campagne (le record d'adhérents des pôles sondés étant sur un territoire rural) ; cependant ils disposent de plus de salariés que les autres pôles. Ils ont néanmoins un côté rural puisque leur Pays est constitué d'EPCI ruraux. Ce sont donc des territoires hybrides. Pour éviter de mettre de côté une partie de son territoire, l'un de ces pôles développe des actions de primo-accueil ou des formations sur l'ESS dans quelques EPCI hors métropole, mais ce n'est pas facile d'être présent de façon aussi qualitative qu'ils le sont sur leur ville d'implantation. En effet, certains territoires sont très étendus ; le Pays de Brest par exemple compte 7 EPCI. Les pôles peuvent rapidement se trouver à court de moyens. La particularité de ces deux pôles reste quand même très liée au fait que les dynamiques des Métropoles ont tendance à capter leur énergie. Il s'agit de territoires hybrides déterminant les priorités d'actions des pôles.

Même si les huit autres pôles interrogés considèrent leur territoire comme rural, leurs Pays ne sont pas dépourvus de « grandes villes » ; il y en a généralement une de taille modeste sur chaque Pays et elle peut être considérée comme « capitale du Pays ». Certains territoires en sont dépourvus, l'avantage étant que l'action des pôles ne se concentre pas sur une ville en particulier puisqu'elle est petite et ses limites sont très vite atteintes. Comme nous avons pu le voir, la Bretagne est une région aux territoires divers, ayant des besoins différents qui dépendent d'un certain nombre de facteurs.

Plusieurs Pays Bretons sont en période de post-déclin industriel avec une forte importance du secteur agricole. Même si les coopératives agricoles dominent, d'autres secteurs ont une forte représentation d'associations culturelles. Le besoin de cohérence se pose car certains Pays avec un fort poids de l'ESS le doivent souvent plus aux grosses entreprises ESS comme les grosses coopératives, ce qui peut interroger sur les valeurs véhiculées. Comme nous le précise cette coordinatrice, « *C'est l'un des pays en Bretagne avec le taux le plus élevé d'emplois en ESS. Mais qui est représenté beaucoup par des coopératives agricoles qui ne*

*sont pas forcément le modèle démocratique, le modèle de développement durable que l'on souhaite développer à travers l'économie sociale et solidaire* ». Au contraire, certains territoires sont dépourvus d'initiatives ESS. Même si la Bretagne est la première région sur la part d'emplois dans l'ESS, tous les territoires ne sont pas équitablement pourvus de structures de ce secteur. Par ailleurs, certains territoires ont des structures de l'ESS mais qui ne se reconnaissent pas comme tel. Il y a donc un travail de reconnaissance et de diffusion de l'ESS à effectuer. En effet, les Pays sont des regroupements d'EPCI non homogènes. Ce manque à gagner peut être considéré comme une terre de missions pour l'ESS, les possibles sont larges. On constate donc que le réseau hétéroclite des pôles est implanté sur des Pays qui le sont également.

Les activités économiques de chaque territoire sont liées aux habitants de ce dernier. Là encore, les Pays Bretons sont différents. Deux des pôles interrogés ont évoqué une forte croissance démographique, avec des habitants plutôt jeunes, ce qui a tendance à dynamiser les territoires. Ces pôles de territoires ruraux ont tendance à savoir mobiliser les habitants sur des thématiques liées à l'identité des territoires et leurs particularités. Le public présent sur ces territoires peut être divers, notamment en terme de CSP, ce qui a un impact également sur les dynamiques liées aux habitants. Les valeurs portées par les habitants ont également un rôle à jouer dans la définition des missions des pôles. On note également que les petites villes bénéficient parfois de bonnes dynamiques associatives et militantes liées à la proximité des habitants du territoire. En grande partie, selon les coordinateurs et coordinatrices de pôle, la Bretagne est composée de territoires ruraux avec très peu d'habitants où, du coup, beaucoup d'enjeux sont liés à la ruralité. Ces derniers ont tendance à être dépendants des grandes villes, notamment de Rennes et Brest. Des travaux ont d'ailleurs été entrepris par la CRESS, en lien avec les pôles pour trouver des solutions collectives aux problèmes liés à la ruralité.

La Bretagne est un territoire riche en histoires et traditions et chaque Pays a son identité. Le Centre Ouest Bretagne par exemple est un territoire sur lequel la langue Bretonne est pratiquée ; c'est pourquoi le nom du pôle a été traduit en Breton (ADESS ou ADESK en breton). Pour agir au plus proche des territoires, les pôles se doivent d'être à l'écoute de leurs besoins et spécificités, c'est d'ailleurs cohérent avec le principe ascendant de création des pôles. Le caractère de chaque territoire est important, sa géographie, ses coutumes sont à prendre en compte, d'autant plus dans une région aussi identitaire que la Bretagne.

Mais comment, à partir de territoires aussi divers, les dix-neuf pôles de l'ESS peuvent-ils exercer une même mission ? Dans la réalité, les dix entretiens réalisés avec les pôles ont montré que chaque pôle agit différemment, selon les besoins de son territoire. Par exemple, l'ADESS Centre Bretagne fonctionne avec une antenne sur le Pays de Pontivy ; c'est l'organisation dont le territoire avait besoin. Le fonctionnement des pôles dépend de leurs moyens, c'est une thématique que nous aborderons plus tard dans l'analyse.

Les pôles ESS se distinguent dans leurs activités. Même si le cadre de référence des missions des pôles<sup>68</sup> est le même pour chaque structure, dans la pratique les pôles sont très différents les uns des autres. Certains pôles vont intégrer le TAg, ou vont porter le DLA, tandis que d'autres vont animer des lieux, comme des espaces de co-working ou des tiers lieux. On a donc une diversité de structures qui pourtant composent un même réseau. Ces différences d'activités et d'actions sont liées au contexte dans lequel œuvrent ces structures, le territoire étant l'un des facteurs majeurs conditionnant leur activité. En effet, l'action des pôles dans leur définition s'ancre sur un territoire donné avec les acteurs de ce dernier.

Les coordinateurs et coordinatrices annoncent tous suivre le cadre de référence. Ce dernier est suffisamment large pour permettre à chaque pôle de suivre les missions et fonctions tout en s'adaptant à son territoire. Il semble néanmoins intéressant de passer en revue les différentes missions menées par les pôles interrogés. Il faut savoir que les missions menées par un pôle sont dans la majorité des cas les missions menées par le coordinateur ou la coordinatrice, qui sont souvent les seuls salariés du pôle.

---

<sup>68</sup> Présent en annexe 1.

Tableau 4: Tableau récapitulatif des actions des pôles, citées pendant les entretiens, classées par mission (Source: création personnelle)

Missions des pôles	Actions menées par les pôles Citées lors de l'entretien	Récurrence de l'action dans les pôles ruraux (sur 8)	Récurrence de l'action dans les pôles urbains (sur 2)
<b>Développer l'emploi et l'entrepreneuriat</b>	Primo-accueil (dont permanences dans les EPCI)	5	2
	Développer un accompagnement en lien avec les TA <sub>g</sub>	2	1
	Mettre en réseau les acteurs locaux	4	1
	Travailler avec des partenaires (notamment sur la question de l'accompagnement, par exemple via le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA))	2	2
	Gestion de la vie associative, trouver des adhérents, apprendre à les connaître, recenser leurs besoins, leurs attentes, créer du lien avec eux	5	2
	Répondre aux questionnements des structures de l'ESS	3	
	Développer des actions sur le territoire et pour le territoire	1	1
	Favoriser la mise en place de clauses sociales		1
	Gestion d'un espace de co-working et animation du lieu		1
<b>Porter des projets collectifs</b>	Accompagner les projets collectifs innovants, pouvoir lancer de nouvelles idées, de nouveaux projets	3	1
	Animation de réseaux, et de l'écosystème	3	1
	Méthodologie de projet, développement de projet, gestion de projets	3	1

	Mise en place d'une Coopérative Jeunesse de Services (CJS)	4	1
	Créer du lien entre les acteurs, mettre en place de temps de rencontre thématique, mettre en réseau, interconnaissance, communiquer et valoriser	6	1
	Mise en place d'une coopérative de territoire	1	
	Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE)		1
	Box ESS	2	1
	Développer des outils pour faciliter la mutualisation	1	
<b>Développer une culture ESS</b>	Favoriser la coopération des collectivités locales	3	2
	Accompagner la montée en compétences	1	
	Faire des formations (parfois mutualisées entre pôles)	5	1
	Travailler pour la mise en place d'options ESS dans les lycées	1	
	Travailler avec des partenaires locaux pour appuyer l'identité du territoire, soutenir le développement de monnaies locales, de radios locales, actions avec les habitants etc.	4	
	Actions de présentation de l'ESS, intervention dans les lycées (diffusion de l'information au grand public)	2	2
	Actions de promotion des pôles, communication du pôle	2	2
	Communiquer sur les actions des adhérents, valoriser des initiatives du territoire	2	1
	Mener des études pour le développement de l'ESS (en lien avec le monde de la recherche)	1	1

Les éléments mis en avant dans le tableau ci-dessus ne constituent pas une liste exhaustive des actions réalisées par les pôles, mais une liste exhaustive des missions mises en avant par les coordinateurs et coordinatrices de pôle durant les entretiens réalisés. Certaines activités, même si elles sont associées à l'une des missions des pôles, sont évidemment transversales puisqu'elles répondent à plusieurs d'entre elles. En plus des actions listées, les pôles participent aux groupes de travail animés par la CRESS, notamment celui sur les commerces et services en milieu rural, ou encore des projets communs comme le projet Reprise Transmission en SCOP. On constate donc que les actions des pôles qui sont citées le plus souvent sont l'accueil, l'orientation des porteurs de projets et des structures via le primo-accueil, la gestion de la structure associative qu'est le pôle (en lien avec les adhérents et administrateurs), la mise en réseau des acteurs du territoire et la mise en place de formation. En effet, les pôles étant tous les structures associatives, la mission de coordination inclut la gestion administrative et financière ainsi que la gestion des ressources humaines. Les pôles ruraux sont principalement composés d'une personne à la coordination (1.5 ETP au plus), éventuellement d'autres salariés mais par projet, souvent d'un ou d'une volontaire en service civique et d'un ou d'une stagiaire, qui nécessitent un accompagnement. Par ailleurs les pôles plus urbains, comme celui de Rennes, ont plusieurs salariés pour pouvoir assurer la diversité des activités menées. Celui de Rennes a quinze salariés. Par ailleurs, il semblerait que les activités des pôles en milieu rural sont davantage portées sur des activités de partenariats avec les acteurs locaux avec un accompagnement personnalisé. Ils sont également plus amenés à travailler sur le développement de projets innovants en liens avec les habitants, permettant de lutter contre les problématiques liées à la ruralité. Les activités de ces pôles varient également selon les besoins locaux, par exemple la mise en place de formations est une activité commune pour beaucoup de pôles, cependant les acteurs de leurs territoires y sont plus ou moins réceptifs. Les pôles situés en métropole sont quant eux plus en capacité de développer d'autres activités comme par exemple d'espaces de co-working, ce qui leur permet également de consolider leur modèle économique.

Les acteurs du territoire sont au cœur du projet des pôles. Ils sont la composante transversale à toutes les activités et missions des pôles. Le lien des pôles à ces derniers se fait via diverses actions ou études de leurs besoins. L'idée qui est revenue dans les divers entretiens est qu'au-delà des adhérents, ce sont les acteurs des territoires qui soutiennent et portent les projets des pôles. Néanmoins, plusieurs pôles ont entrepris un travail sur leur politique adhérent.

Concrètement, les activités directement réalisées par les coordinateurs et coordinatrices des pôles diffèrent selon leur territoire et la taille de leur ville d'implantation. Leur métier apparaît comme très riche et diversifié : « *notre activité elle est intense [rires], c'est un poste qui est un peu multitâches* », « *je fais plein de choses différentes tous les jours en fait, je n'ai pas une journée qui se ressemble* ». Ils se doivent d'être à l'écoute de leur territoire, pour pouvoir répondre justement aux besoins et savoir saisir les opportunités détectées. Les activités sont réalisées à l'échelle jugée pertinente, dans la limite du Pays du pôle.

Enfin, il ne faut pas mettre de côté la dimension politique de l'ESS, avec une forte activité de lobbying, transversale aux missions menées par les pôles. Chaque pôle a une éthique, liée à son histoire et aux acteurs qui le font vivre. En effet, un pôle est une association, composé d'un conseil d'administration, qui lui-même est généralement composé d'acteurs historiques, c'est ce tout qui fait du pôle ce qu'il est.

Pour que ce réseau de pôles vive, chacune de ses structures a des besoins, il est intéressant de constater que ces besoins sont globalement partagés par l'ensemble de ces structures, malgré leur autonomie.

### 3.3.2.2. Des besoins communs à tous les pôles

Malgré le caractère évident de ce besoin, il est important de rappeler que, pour vivre en tant que réseau, chacun des pôles, qui a son identité propre et sa gouvernance autonome, doit exister comme structure appartenant à un réseau, donc interagir avec ce dernier. L'une des questions posées aux pôles consistait à leur demander quels liens ils entretenaient avec les autres pôles et la CRESS. Pour la plupart des répondants, le lien existait à travers les temps collectifs animés par la CRESS, des projets spécifiques, des groupes de travail ou encore via les TAG. Ces temps sont considérés comme importants par les pôles et n'intègrent pas forcément tout l'écosystème en même temps.

*« Moi je trouve ça très important et c'est une force aujourd'hui d'avoir un maillage à la fois en visibilité et à la fois aussi en manière purement opérationnelle. De pouvoir porter [...] des projets [...] en lien avec d'autres pôles, je pense au projet reprise-transmission en SCOP, il y a six pôles sur la Bretagne qui participent à cette démarche-là, ça aide à avoir une coordination aussi et de gagner en efficacité sur le fonctionnement ».*

Il ne faut néanmoins pas ignorer le rôle de la proximité comme facteur déterminant du lien entre les pôles. En effet, l'expérimentation a permis de constater deux liens de proximité inter-pôle particuliers, celui des pôles d'Ille-et-Vilaine, de par leur proximité géographique et la présence de la CRESS sur leur territoire, et celui des ADESS à l'ouest de la Bretagne qui entretiennent des liens réguliers. Ces proximités font écho aux axes mis en avant par Alain Even (évoqués dans la partie 2), en effet on retrouve l'axe Porte de Bretagne et l'axe ouest. D'une façon générale, on constate une entraide entre les coordinateurs et coordinatrices et des liens réguliers (beaucoup de télétravail chez les uns et les autres). La CRESS a une antenne dans le Finistère, ce qui lui permet d'avoir un lien direct avec les pôles de ce département. Une dimension individuelle intervient également dans le lien entretenu puisqu'il s'agit plus d'une relation inter-personnelle qu'inter-organisationnelle, qui sera développée plus bas.

Un système de parrainage a été mis en place pour faciliter l'intégration des nouveaux responsables de pôle. Il s'agit d'un trio de parrainage avec des pôles qui ressemblent au pôle intégré. L'expérimentation a mis en avant le fait que ce système de parrainage ne fonctionne pas et qu'il manque une intégration entre pôle rural et pôle urbain. Cette intégration permettrait de pouvoir s'inspirer de ce qui est fait ailleurs. Et la consolidation de cette idée d'intégration permettrait d'aider les nouveaux salariés des pôles lors de leur prise de poste.

Ce lien au réseau permet également de faire émerger le besoin d'avoir un réseau de relations coordonné. Aujourd'hui, c'est la CRESS qui assure cette mission.

*« La CRESS a pas la vocation à être sur le territoire et à être dans l'action mais à être plus un rôle politique et de lobbying au niveau régional. Donc les pôles sont bien une interface locale et sachant que [...] dans la CRESS, il y a un collègue qui est les pôles mais il n'y a pas que les pôles... et les pôles sont des structures autonomes entre-elles et vis à vis de la CRESS. Mais la CRESS a une mission régionale payée par la région Bretagne pour l'animation des pôles ESS. [...] je trouve que [...] ça permet de nous cocooner un petit peu... ».*

Cette coordination est parue comme nécessaire dans les entretiens ; *« le rôle de l'animateur des pôles est clé, il permet de travailler à la fois au niveau de l'écosystème et plus uniquement au niveau du réseau des pôles, aujourd'hui on fonctionne ».* Cependant, il est également perçu comme une protection qui n'est pas forcément bonne pour le développement des pôles comme structures autonomes. Au-delà de la mobilisation des acteurs du territoire, c'est grâce au



regard extérieur et au soutien de la CRESS que des pôles ont émergé. A partir du ressenti des pôles, il semblerait que la CRESS se place donc comme parent des pôles.

Le réseau des pôles de développement de l'Économie Sociale et Solidaire se développe dans l'environnement Breton qui lui-même est composé d'un certain nombre de réseaux de l'ESS. Quels sont leurs liens ? La relation a pu être comparée à la relation qu'ont les pôles entre eux. Le lien s'établit beaucoup via des projets et actions. Par exemple, le projet "reprise et transmission en SCOP" est réalisé en lien avec l'URSCOP. Des actions ponctuelles avec les réseaux comme BRUDED, le Mouvement Associatif ou encore Entreprendre au féminin ont également été évoquées. Ces têtes de réseaux agissent sur des territoires plus ou moins larges, pas forcément cohérents avec les territoires d'action des pôles. Le fonctionnement par projet implique que les relations inter-structures ne sont pas toujours pérennes sur le long terme. Le lien peut également se faire via les TAg qui intègrent dans leur Conseil d'Administration l'URSCOP ou encore la Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) Elan Créateur. Tout comme les relations entre les pôles, il a été souligné à plusieurs reprises qu'elles dépendent des affinités avec les interlocuteurs des autres réseaux. Les pôles sont également amenés à travailler avec les réseaux de l'ESS au niveau local, sur leur territoire.

Les activités réalisées par les pôles dépendent de leurs moyens. Beaucoup de réflexions sont en cours sur le modèle économique des pôles. Le modèle économique associatif, en majorité composé de subventions, semble avoir besoin de se consolider, notamment dans le cadre des pôles.

Aujourd'hui, la base de financement de tous les pôles est la même : 35 000 euros de la région Bretagne, à laquelle s'ajoutent des subventions d'autres collectivités, par exemple, le département d'Ille-et-Vilaine reverse 7 500 euros aux sept pôles de son territoire. Les métropoles soutiennent également leur pôle, par exemple Brest Métropole reverse 30 000 euros au pôle de Brest pour l'exercice de ses activités (dont l'animation d'une pépinière). Il s'agit d'un financement socle qui peut être complété avec du financement par projet ou des sollicitations de fonds de dotation. Au contraire, sur certains territoires, les collectivités ne soutiennent pas ou uniquement par appel à projets. La variable appel à projets fait que les budgets peuvent varier d'une année sur l'autre. Ces appels à projets peuvent être très chronophages pour les pôles. Le temps consacré à la part administrative des appels à projets et

à la sollicitation des EPCI n'est pas toujours intéressant proportionnellement au montant demandé.

Par ailleurs, certains pôles développent de la prestation de service, pour citer quelques exemples, il peut s'agir de :

- Tutorat pour des stagiaires CREOPS
- Prestation pour les TAG
- Animation du comité local de la Coopérative Jeunesse de Services (CJS)
- Organisation de formations pour les structures et bénévoles
- Organisation de visites de tiers lieux
- Intervention dans les établissements scolaires
- Recherche-action territorialisée
- Communication : réalisation de plaquettes etc.
- Espace de co-working, location de salle
- Réalisation d'études et consultations des territoires

Cette part de prestation varie selon les pôles et selon les moyens consacrés ou non à les développer. Les pôles urbains ont plus de moyens, ils peuvent donc développer plus d'activités, leurs liens avec les collectivités semblent également plus pérennes. Dans le cadre du principe de subsidiarité, les pôles se doivent de veiller à ne pas faire concurrence aux acteurs déjà présents sur le territoire. L'un des pôles interrogé a également questionné la légitimité du pôle et notamment du coordinateur ou de la coordinatrice à réaliser cette prestation de service.

Ce qui peut paraître étonnant, c'est qu'on entend beaucoup parler de la fragilité du modèle économique associatif, mais lors des entretiens, le retour est que de la prestation de service est réalisée pour se diversifier mais ne s'impose pas comme une nécessité économique. Elle sert presque d'outil pour que le pôle puisse consolider l'exercice de ses missions socles.

*« Pour se diversifier, en fait on n'est pas du tout en péril financier, en fait on a un fort soutien de la mairie et de la Région et quand on a un projet à monter on cherche les soutiens ou les partenaires nécessaires pour le projet. Donc c'est pas tellement parce qu'on est étranglés mais c'est simplement parce qu'il faut se diversifier et que c'est une façon comme une autre, quand je te disais de montrer par le faire que l'économie sociale et solidaire peut proposer des services économiques. Faudrait peut-être que ce*

*soit nous les premiers à proposer un service économique et pas être simplement dans le consulting subventionné ».*

L'un des possibles concernant la recherche d'un modèle économique concerne le statut de la structure. A ce jour tous les pôles de développement de l'ESS sont sous statut associatif, cependant une préfiguration SCIC est précisée dans les statuts d'un des pôles urbains. Le changement de statut ne doit pas s'imposer comme une nécessité mais être le fruit de la volonté des acteurs. Un statut coopératif permettrait à la structure de défendre les valeurs de solidarité de bien-être social par son fonctionnement participatif, de placer l'humain au cœur de l'entreprise, de créer un patrimoine collectif, dans l'objectif de combiner démocratie, production et utilité sociale.

Le lien aux collectivités de chaque pôle conditionne également l'aide et les moyens qu'elles mettront à la disposition du pôle. La couleur politique joue beaucoup également. En effet, on a vu que les pôles de développement de l'Économie Sociale et Solidaire ont vu le jour dans le cadre d'une politique de gauche, c'est la même chose au niveau local. Sans nous étendre sur le sujet, il semblerait que les collectivités de gauche soient plus favorables à accueillir une politique ESS. *« On est sur un territoire voilà très, très à droite en fait il faut le dire. On doit prouver le pragmatisme de ce qui est fait, le concret etcetera ».* Ce qui semble cohérent puisque la loi ESS de 2014 est née sous un gouvernement de gauche.

Enfin, le besoin essentiel du pôle est d'avoir des acteurs qui se mobilisent. Tant dans le conseil d'administration que dans les projets, les acteurs du territoire sont à la base du projet des pôles puisqu'ils sont les initiateurs de terrain de ces derniers. Les problématiques liées à l'engagement bénévole dans les associations qui perd en stabilité avec le temps sont transversales à l'ESS et donc n'excluent pas les pôles. L'un des enjeux de développement des pôles et plus largement de l'ESS est de poursuivre la mobilisation en lien avec la diffusion de l'ESS. Concernant le modèle économique, les adhésions ne représentent pas une source de revenus importante, d'autant plus que le nombre d'adhérents de chaque pôle dépend d'un certain nombre de facteurs, notamment de la "politique adhérent" du pôle (la notoriété ou taille du pôle n'a pas d'impact). *« C'est pas les adhésions qui vont nous faire vivre aujourd'hui. C'est presque à se demander s'il ne faudrait pas les rendre gratuites, enfin, ou symboliques, pour pouvoir avoir un nombre d'adhérents important qui justifie quelque part les demandes de subventions parce que c'est des indicateurs chiffrés que les financeurs*

*regardent* ». Les adhérents peuvent également constituer une variable pour mesurer l'impact des pôles, mais il ne s'agit pas de la variable la plus juste.

### **3.2.2. Les forces et faiblesses du fonctionnement en réseau et son lien avec le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire**

Le réseau des pôles de développement de l'Économie Sociale et Solidaire est un assemblage d'entités autonomes, sous forme de pôle. Il s'agit d'un choix d'organisation, de structuration qui implique des avantages et inconvénients. Nous nous interrogerons sur ce fonctionnement et sur son rapport au secteur de l'ESS.

#### 3.2.2.1. Le réseau des pôles : un réseau riche et crédible qui nécessite temps et moyens.

##### **a. Les avantages du fonctionnement en réseau**

Ce fonctionnement en réseau de pôle de développement de l'économie sociale et solidaire a un certain nombre d'avantages qui ont été mis en avant lors des entretiens.

L'avantage premier d'un fonctionnement en pôle par Pays est d'avoir des structures au plus près des acteurs de terrain. Les actions menées par les pôles s'inscrivent à une échelle locale qui correspond à leur Pays d'implantation, cependant le réseau des pôles a une dimension régionale, ce qui peut le pousser à étendre ses actions à une échelle plus large. Le cadre de référence des missions des pôles est suffisamment large pour permettre une adaptation au territoire concerné.

*« Un gros point fort c'est que tu es au plus près des territoires et tu peux vraiment travailler sur tes besoins de territoire avec tes acteurs locaux, mettre en place des projets qui répondent vraiment aux besoins locaux, travailler vraiment avec les structures locales pour que... et puis s'investir, euh, pour développer l'ESS c'est un vrai outil intéressant »*

Les pôles sont amenés à travailler avec les acteurs locaux pour répondre au mieux aux besoins des territoires. Ce qui permet également de remonter des problématiques locales à une échelle régionale et de faciliter les mutualisations et coopérations. Pour pouvoir travailler avec les acteurs locaux, ces derniers doivent se reconnaître dans l'ESS, il y a donc un travail préalable de diffusion de l'ESS à réaliser. Se forment alors des réseaux dans les réseaux, par famille d'acteurs sur un territoire donné.

Le second avantage majeur de ce fonctionnement porte sur la nature du lien entre les pôles. Que ce soit au niveau local ou de façon plus large, le réseau des pôles permet à chacune de ses structures de s'inspirer et de s'appuyer sur les autres pour trouver des réponses adaptées aux besoins de son territoire. Il est important de constater que l'intégralité des salariés interrogés est très contente de ce fonctionnement et le considère comme une force. Le lien étant facilement établi, les pôles peuvent s'appeler et répondre à leurs interrogations, ce qui constitue une sécurité, un soutien non négligeable. Le soutien peut être tant technique que personnel : *« Bah moi je trouve que c'est un réseau qui est important, qui fédère et qui peut t'aider à la mise en place d'actions, de recherche de financement, donc voilà, l'idée c'est aussi d'échanger sur les pratiques »*. En effet, le partage d'expérience peut être source d'inspiration. Il y a également une dimension solidaire très importante ; au lieu de rester seul sur son territoire, on coopère pour surmonter les problèmes ensemble. Il s'agit de relations qui sont humainement riches. C'est un travail d'équipe : *« ce côté team ESS Bretagne qui est chaleureux, qui est aussi efficace à certains moments, et très franchement je trouve ça très bien, nécessaire et rassurant pour faire son job »* Les notions d'entraide et de bienveillance sont ressorties à plusieurs reprises.

De plus, le réseau des uns peut permettre d'enrichir celui des autres :

*« On se nourrit les réseaux des uns, des autres et c'est vrai qu'à travers l'écosystème et tous les acteurs qui gravitent au sein de cet écosystème, moi je crois beaucoup en la force d'un réseau et au sein du pôle au défend beaucoup ça. On ne peut pas travailler tous tout seul dans son coin, ça n'a pas les mêmes apports quoi. On pourrait nous, bah décider d'accompagner les porteurs de projet, de les conseiller dans la création de leur entreprise etc. mais il y a un acteur qui existe pour ça »*.

Partager permet d'éviter le dédoublement d'initiatives, dans le respect du principe de subsidiarité. Ces avantages sont également liés au fait que les pôles soient coordonnés : *« Sinon ce serait pas possible de toute façon clairement »*. Le réseau des pôles est donc considéré comme facilitant, solidaire et riche humainement.

Enfin, le réseau des pôles apporte également poids et visibilité. Il est composé de 19 pôles, ce qui apporte une crédibilité de la structure de par son appartenance à un grand réseau : *« c'est plus facile de dire bah on est un réseau de 19 pôles aujourd'hui plutôt que je suis une association parmi une asso sur le pays »*. La taille de la structure, en l'occurrence de la structure du réseau permet de gagner en visibilité, notamment au niveau national. On entend de plus en plus parler du réseau des pôles Bretons au niveau des regroupements nationaux et

internationaux. Plus les pôles gagnent en crédibilité, plus l'exercice de leurs missions sera facilité. L'idée pour les acteurs locaux est de « *pouvoir se représenter et puis à terme aussi peut être pouvoir faire en sorte que l'économie sociale et solidaire soit plus reconnue, au moins sur notre territoire déjà* ».

### **b. Inconvénient du fonctionnement en réseau**

Par ailleurs, les coordinateurs et coordinatrices sont également confrontés à des difficultés qui peuvent être considérées comme des limites au fonctionnement en réseau des pôles tel qu'il est pensé aujourd'hui.

Dès la création du projet des pôles, la CRESS avait conscience des dérives que pouvait engendrer le projet :

- Démultiplication des acteurs et des lieux de décision,
- Développement de baronnies locales,
- Que le projet ne convienne pas aux besoins et que les acteurs ne se l'approprient pas, notamment sur les territoires ruraux,
- Que ce soit un échec financier,
- Ou encore qu'il y ait des problèmes de ressources humaines, liés à l'isolement des coordinateurs.

Fort heureusement ce n'est pas ce qu'il s'est passé. Néanmoins, le projet des pôles à l'état actuel des choses est confronté à un certain nombre de limites qu'il faut isoler pour mieux les solutionner.

Dans la continuité des besoins pour le bon fonctionnement des pôles, précédemment évoqués, voici deux points qui méritent de rester vigilant. D'une part, les coordinateurs et coordinatrices interrogés ont valorisé l'importance de la coordination des pôles, ils déplorent cependant le manque d'outils mutualisés. « *Mettre tout ça en musique et faire en sorte que tout le monde avance ensemble c'est pas toujours simple* ». En dehors d'un espace de stockage et d'une mailling-list, peu d'outils de coordination sont en place. Développer des outils permettrait de consolider l'esprit d'entraide et d'inspiration déjà instituée sur les pôles. D'autre part, les salariés des pôles s'interrogent sur la fragilité du modèle économique, d'où

l'importance de poursuivre les réflexions notamment sur la dépendance des pôles à la politique des collectivités :

*« Il y a des fragilités d'organisation, des fragilités structurelles, la question de l'indépendance, il y a, après si tu veux la non fragilité des pôles, elle repose aussi sur le fait que le conseil régional aujourd'hui dit : « on a besoin des pôles », imaginons que le conseil régional change, de n'importe quelle façon il change, il faudra peut-être qu'on aille re-convaincre que les pôles c'est nécessaire ».*

L'un des inconvénients d'avoir une grille de mission aussi large est que les pôles ont tendance à se perdre et il est difficile de se concentrer sur une ou deux actions alors que le chantier est aussi large. Les coordinateurs et coordinatrices des pôles, pour réaliser leurs missions, se trouvent confrontés à un manque de moyens important. Il ne s'agit pas uniquement d'un manque de moyens financiers, mais également un manque de moyens humains (salariés et bénévoles). *« Les pôles, euh, la difficulté, qui est liée du coup à ça, c'est le manque de moyens, parce que du coup dans un pôle, il pourrait être fait beaucoup de chose mais du coup les moyens sont pas toujours en accord avec ce potentiel... ».* La plupart des pôles sont composés d'un salarié, *« pas toujours très bien payé »*, pas nécessairement à temps plein, accompagné d'un stagiaire et service civique, ce qui constitue une base salariale plutôt précaire. Les pôles doivent donc prioriser les actions à mener, tout en gardant à l'esprit le travail administratif indispensable au fonctionnement du pôle. Mobiliser des financements demande du temps, qu'il s'agisse de partir à la rencontre des EPCI ou de remplir des dossiers de financements européens, il semble complètement illogique que les coordinateurs passent autant de temps à trouver des financements pour exercer leurs missions qu'à réaliser l'objet de la mission des pôles. C'est pour cela que certains pôles décident de se concentrer sur ce qu'ils leur semblent essentiel : le travail en local, au détriment parfois des temps régionaux.

L'une des autres limites détectées est liée au poids des actions des pôles et à leur difficile mesure d'impact. L'action des pôles a-t-elle un impact direct, qui peut être quantifié et constaté au quotidien ? Tandis que certains pôles annoncent qu'ils ne voient aucun impact direct - ce qui n'empêche pas le fait qu'ils croient en l'utilité des pôles - d'autres pensent que les chiffres des structures rencontrées, des projets menés représentent une réelle évaluation de l'utilité des pôles. Certains s'interrogent sur la finalité du projet : *« l'intérêt je pense c'est sa richesse dans sa diversité et euh tous ces réseaux après, au bout d'un moment c'est vrai que tu dis des réseaux de réseaux de réseaux, tu te dis....Où ça mène aussi quoi ? Et on retrouve aussi tout le temps les mêmes problématiques dans les réseaux ».* La mesure du poids des

pôles dans le développement de l'ESS au niveau local est difficilement mesurable car elle recouvre une multitude de forme. Il s'agit néanmoins d'une vraie question puisque c'est aussi un moyen de justifier les financements auprès des collectivités.

*« Mais, comment veux-tu voir ce qui est de la responsabilité d'un pôle et ce qui n'est pas de la responsabilité d'un pôle ? Quel chiffre tu vas sortir, comment vas-tu dire cette structure a été créé grâce au pôle ou non ? Pose-toi la question, est-ce que la présence des CCI permet de créer des entreprises en Bretagne ou non ? Ça ne marche pas comme ça si tu veux. Pour que quelque chose se développe, il faut qu'il y ait un terreau et il faut qu'il y ait des outils adaptés. Ce qu'on a fait avec les pôles c'est qu'on a développé le terreau. Tu vois, aujourd'hui, partout, celui qui a un projet ESS il trouve un interlocuteur ».*

C'est très lié à la visibilité des pôles et la reconnaissance dont ils bénéficient. Les pôles et les actions étant différents, il n'y a pas d'évaluation unique possible ; on peut seulement constater qu'aujourd'hui, la Bretagne est la première région française pour son poids de l'ESS dans l'économie. De plus, la CRESS peut nous donner quelques chiffres :

*« On est passé de 80 adhérents à la CRESS à plus de 800 adhérents investis dans les pôles et la CRESS. On est passé de zéro porteurs de projet reçus à pareil, 600-700 porteurs de projets accueillis dans les pôles, pareil, je ne fais pas les chiffres des TAg mais en plus avec les TAg on a quand même développé des outils qui sont quand même très intéressants et on n'aurait pas pu le faire sans les pôles ».*

Mais l'une des questions sous-jacente est : pourquoi vouloir tout chiffrer ? L'utilité sociale ne se chiffre pas et il va falloir l'accepter pour pouvoir accompagner l'installation de l'ESS comme économie de référence. Il faut apprendre à valoriser les initiatives d'ESS différemment.

L'activité des pôles, dans sa richesse et sa diversité, est néanmoins considérée par l'intégralité des interrogés comme lourde. En effet, se déplacer sur le territoire, aller à la rencontre des acteurs locaux, développer des projets en local, s'impliquer dans des projets régionaux, tout en gérant une structure semble intense. Il est difficile de se concentrer sur le territoire tout en participant à des groupes de travail au niveau régional. Des choix sont faits par les pôles selon leurs priorités. L'activité des pôles est jugée chronophage et difficile à coordonner, ce qui fait perdre davantage de temps. Les réseaux, pour exister demandent du temps, alors comment mobiliser les moyens qui sont nécessaires à l'articulation du réseau des pôles.



*« Les limites c'est que, je reste toujours sur le registre végétal, les relations c'est comme des choses qui sont vivantes donc il faut les arroser, il faut prendre le temps de les faire, prendre soin en fait parce que sinon elles s'effilochent, elles cassent et puis du coup on perd le bénéfice qu'on a mis du moment à qui c'est pour que la confiance soit là, la fluidité soit là donc évidemment il y a de la ressource temps à mettre en face de la maintenance de ces relations voilà. Et l'inconvénient c'est que le foisonnement amène un peu une dissonance entre ce que je suis capable de faire et ce qu'il est raisonnable de mettre en mouvement et ce qui pourrait être fait. Donc ça amène un peu de la frustration à gérer individuellement et aussi collectivement ».*

La sur-mobilisation des travailleurs de l'ESS est également une idée qui revient couramment, bien qu'elle ne soit pas à généraliser, nous constatons que les métiers militants, de passions peuvent engendrer une surcharge volontaire, charge aux différents pôles d'accorder les activités menées au temps dont dispose le salarié.

A cette problématique s'ajoute celle déjà évoquée, le besoin d'acteurs disponibles et impliqués bénévolement dans les pôles. Cette constatation est en lien avec l'évolution du rapport au bénévolat qu'on peut constater aujourd'hui dans les structures associatives. L'un des soucis évoqué de façon récurrente au sein du réseau des pôles ESS est que cette surcharge peut entraîner un turn over important dans les pôles. *« Après les gens tournent beaucoup donc c'est de moins en moins facile quand tu commences à créer des choses avec certaines personnes et qu'elles partent et qu'il faut recréer des choses avec d'autres »*. Le turn over des coordinateurs de pôles implique un temps nécessaire pour la formation, la compréhension et l'intégration des nouveaux arrivants.

Pour conclure cette sous-partie, il ne faut pas oublier la dimension individuelle des relations étudiées ici. Le caractère inter-personnel des relations inter-organisationnelles a été évoqué à plusieurs reprises au cours de ce mémoire. En effet, les relations entre deux pôles sont en réalité entre deux personnes. Chaque personne a son ancienneté, son vécu, son territoire ou encore ses façons de fonctionner (son capital humain et social).

L'expérimentation menée avait pour but d'identifier les particularités du fonctionnement en réseau et de voir si ce fonctionnement avait un lien avec l'ESS. Selon les expériences passées des répondants et leur rapport au réseau, des éléments de différenciation

entre l'économie de marché (ou classique) et l'économie sociale et solidaire peuvent être mis en avant.

### 3.2.2.2. Un fonctionnement en réseau commun ou une culture des réseaux partagée dans l'ESS ?

Les dix coordinateurs et coordinatrices interrogés n'ont pas tous un parcours cent pourcent ESS, ce qui leur permet d'avoir un regard différent sur les réseaux. En effet, quatre ont eu des expériences hors ESS, tandis que les autres viennent de branches diverses : insertion, ressourceries, associations, éducation populaire, etc.

#### **a. Des réseaux partout ?**

Les réseaux, comme on a pu le voir dans le livre de Matthieu Mandard, existent pour diverses raisons. La structure de chaque réseau est différente. Mais y-a-t-il vraiment des réseaux inter-organisationnels partout ?

Les coordinateurs et coordinatrices interrogés sont d'accord pour dire que les réseaux existent partout, cependant il existe des différences fondamentales entre certains d'entre eux. Les facteurs de différenciation principaux sont les suivants :

*Tableau 5: Tableau synthétique des facteurs de différenciation entre réseaux ESS et réseaux de l'économie de marché, selon les personnes interrogées lors de l'expérimentation (Source : création personnelle)*

<b>Facteur</b>	<b>Verbatim pour appuyer</b>
<b>La taille des structures est différente</b>	<p><i>« Ouais je pense, puis déjà la taille des structures, moi j'ai travaillé dans des grosses structures. Une centaine de salariés ou plus de 600 salariés fin tu vois. Ça n'a rien à voir [rires] ».</i></p>
<b>La façon de faire dans le réseau</b> - <b>Un savoir être en réseau ?</b>	<p><i>« Tu peux mettre du réseau partout, même hors ESS il y a du réseau, c'est plutôt comment tu fais le réseau qu'est différent, tu vois pour moi, c'est comment tu fais en sorte que chacun est sa place qu'il y ait une vraie envie de travailler ensemble, de la solidarité parce que du réseau il y en a partout en fait, dans tous les domaines et il y en a qui sont pas très chouettes ».</i></p>

<p><b>La nature d'une relation inter-personnelle</b></p>	<p>« Bah en fait dans tous les boulots tu as du réseau, fin, au bout d'un moment tu te crées du réseau à travailler avec des gens à travailler dans un domaine, après c'est quel type de réseau nous on développe par rapport à ces gens-là, qu'est-ce qui nous diffère de ces réseaux, qu'est-ce qui fait qu'on est différents que ça mène des projets différents, c'est les questions que je me poserais en tout cas, si il y avait un truc à faire autour du réseau... ».</p>
<p><b>Des objectifs différents</b></p>	<p>« Ouais aussi, ça fait pas autant parti de l'ADN de base quoi ».</p>
<p><b>Pas forcément de valeurs communes</b></p>	<p>« Dans les CCI et les CMA je sais pas s'ils se revendiquent de valeurs communes par exemple c'est pas un truc qui, je pense qu'ils mettent en avant les valeurs qui sont défendues par les consulaires quoi. Ou même les valeurs défendues par les clubs d'activités, les clubs d'entreprises locaux. C'est un truc qui mettent en valeur, ils veulent se retrouver entre chefs d'entreprise de même génération souvent, c'est pour ça que maintenant y a des clubs d'entreprise pour les jeunes chefs d'entreprise parce que pense qu'il s'y retrouvaient pas dans les clubs d'entreprise traditionnels ».</p>
<p><b>Pas les mêmes moyens alloués car ça dépend de la taille des structures</b></p>	<p>« C'est qu'il y a moins de moyens, pour justement tout ce travail de lobbying, tout ce travail de représentation, tout ce travail de voilà, il y a moins de moyens, donc on le fait plus petitement ».</p>

Les réseaux peuvent avoir plusieurs formes, on peut se demander si les groupes d'entreprises ne constituent pas un réseau également ? Les logiques de réseaux se mettent en place naturellement et sont intéressantes pour les avantages qu'elles procurent mais on peut se demander, quelle différence avec les réseaux de l'ESS ?

**b. Les réseaux comme culture de l'ESS ?**

La coopération, la co-construction ou encore la mutualisation sont des pratiques ancrées dans le fonctionnement de l'ESS. Le fonctionnement en réseau s'inscrit dans ces mêmes pratiques, on peut alors se demander, peut-on parler des réseaux comme culture de l'ESS ?

Lors des entretiens, l'idée qui est ressortie à plusieurs reprises était de faire le lien entre le fonctionnement en réseau et les valeurs de l'ESS : « *bah ça fait partie un peu des valeurs inhérentes à l'ESS...* ». La vision inverse a également été avancée, les gens ayant l'habitude de coopérer (dans les réseaux) ont tendance à se retrouver dans les valeurs de l'ESS. Pour certains répondants, la question ne se pose même pas, les réseaux seraient l'ADN de l'ESS :

*« Je ne me pose même pas la question de fait c'est notre ADN quoi, enfin, si on travaille pas en réseau, bah mince, pour moi notre plus-value c'est notre façon de travailler en faite, et je me rends compte que je ne sais pas comment faire autrement, dans les actions, et c'est ça qui valorise tout le monde, ouais, en fait, moi je ne vois pas comment faire autrement, je ne me sens pas forte quoi, je me dis, je ne vois pas comment on pourrait imaginer les choses autrement que comme ça ».*

La seconde idée qui est ressortie est celle qui consisterait à dire que l'ESS est un groupement de personnes qui partagent une culture commune, des valeurs communes, le réseau se crée naturellement autour. Le réseau serait donc lié aux individus qui le composent :

*« Tu vois dans le réseau des pôles, nous la moyenne d'âge elle est autour de trente ans, on a tous fait à peu près les mêmes études, on mange tous un peu bio... Nan mais ouais y'a des trucs comme ça qui se ressemblent. On est sur des valeurs communes parce qu'on est là pour défendre des valeurs sur un territoire, et mettre en avant les acteurs qui les portent mais du coup ouais y'a ce côté un peu culture commune quoi qui facilite les échanges ».*

Néanmoins il faut rappeler que le fonctionnement du réseau reste le même :

*« Deux structures de l'ESS qui vont déployer des actions ou même une activité commerciale vont pouvoir aussi s'organiser de manière cohérente, collaborer, travailler collectivement sur certains projets, euh, ou la concurrence, bien sûr qu'il y a des concurrences aussi dans les structures de l'ESS mais de la concurrence qui peut être seine et du coup travailler en réseau sur certaines...je ne dis pas que ça ne se fait pas dans l'économie de marché, ça peut se faire aussi, c'est peut-être plus difficile parfois ».*

On a donc des réseaux avec des fonctionnements similaires mais des objectifs qui peuvent différer. L'objectif qui reste commun est de développer les activités. De plus, les réseaux ont tendance à se créer instinctivement dans les organisations de l'ESS car les valeurs tendent naturellement vers ce type de structuration. Nous ne pouvons néanmoins pas tirer de conclusion généraliste car il existe autant de réseaux qu'il y a de structures et d'individus.

### **c. Des réseaux territoriaux ?**

Au lieu de différencier les réseaux à partir du type d'entreprise ou du secteur, il est possible de considérer les réseaux selon leur territoire d'implantation et leur échelle.

En effet, la classification précédente n'est pas la seule possible puisqu'une vision transversale serait d'étudier les réseaux selon leur territoire. Les PTCE peuvent en être la parfaite illustration, avec une dimension ouverte, sur un territoire délimité. Sur un territoire :

*« Tu as une culture, une habitude de travail de coopération et après qui va être plus ou moins forte selon les endroits. Moi je pense que les territoires très ruraux, bah ces territoires là ils ont quand même tendance à se serrer les coudes pour dire « on avance ensemble, c'est notre territoire mais du coup ça varie un peu ».*

La coopération est plus évidente sur les territoires ruraux. Mais il faut garder en tête le fait que les challenges diffèrent selon les territoires.

L'échelle du territoire d'action du réseau est également à prendre en considération. Le choix de travailler en local, avec les acteurs de terrain est l'essence du projet des pôles Bretons mais a aussi des limites ;

*« C'est compliqué parce qu'on est un peu à contre-courant, les CCI ont tendance à se regrouper à des échelles supra et nous on essaie de continuer à développer nos acteurs de terrain locaux. Et c'est pas simple parce que du coup ça crée, bah tu imagines bien il y a des pôles avec chacun un conseil d'animation, avec chacun un coordinateur, avec des groupes projet locaux etc. Ca multiplie les espaces de décision et ça crée des difficultés à mettre tout ça en musique à notre échelle ».*

L'échelle du territoire d'action doit rester cohérente pour permettre une bonne diffusion de l'information et des échanges, en limitant les intermédiaires.

Le territoire breton, de par son histoire et son identité, reste quand même un territoire spécifique, on peut donc y voir une double approche :

*« En Bretagne, il y a quand même des logiques de coopérations qui sont spécifiques au territoire et du coup j'ai du mal à voir et à me dire « est-ce que c'est spécifique à l'ESS ou*

*est-ce que c'est spécifique au territoire ». Je pense qu'en Bretagne il y a quand même un double facteur qui fait que l'opération fonctionne bien ; c'est que c'est spécifique à l'ESS et c'est que c'est spécifique au territoire ».*

En effet, en Bretagne on a une forte attente du développement local, des acteurs impliqués sur le territoire, qui veulent la décentralisation, etc. Les valeurs et l'identité de la Bretagne jouent sur le bon fonctionnement du réseau des pôles de développement de l'ESS bretons.

Le territoire, l'identité et l'histoire peuvent permettre un rapprochement plus facile des acteurs ; cumulé avec des dynamiques ESS, il semble que la recette soit bonne. La limite se trouve alors sur les moyens alloués à ce développement. C'est en se mêlant à l'économie classique que l'ESS peut favoriser les coopérations, alors pourquoi avoir une vision binaire ?

### **3.2.3. Perspectives d'évolution des pôles**

Le projet des pôles a de multiples perspectives d'évolutions. Les pôles vont dans un premier temps se stabiliser, ce qui est important car les derniers pôles ont émergés il y a peu de temps. Les suites évoquées se concentrent autour du développement de projet tout en poursuivant la logique de réponse aux besoins des acteurs du territoire. Les conseils d'administration des pôles vont évoluer avec le temps, les aspirations aussi. Ces nouvelles activités seront tournées vers des filières à enjeux fort comme l'économie circulaire ou sur des projets divers répondant aux besoins du territoire (création d'un fonds de dotation territorial etc.). Ce développement d'activité peut s'accompagner de nouveaux postes à développer (sur le sujet de l'équité territoriale, sur la thématique « jeune et ESS », sur la mise en place d'informations collectives etc.). Pourquoi ne pas spécialiser les pôles sur des thématiques spécifiques, en lien avec les particularités de leur territoire ?

Dans le cadre de la consolidation du modèle économique, les pôles ont vocation à développer leur offre de prestation de services (notamment autour d'études, diagnostics et d'accompagnement de projets territoriaux) et de consolider les offres déjà existantes. Pour certains pôles, la priorité consiste à préserver l'acquis en termes de financement. Des solutions devront être trouvées pour lutter contre les limites des pôles, notamment le turnover.

D'un point de vu territoire, l'échelle Pays semble cohérente, la possibilité de fusion entre pôles n'est pas à exclure. Il va falloir cependant veiller à développer des partenariats avec tous les EPCI des territoires. Cet élargissement des territoires doit s'accompagner d'une diversification des secteurs d'intervention pour limiter l'effet « entre soi ». Le travail de reconnaissance des pôles va se faciliter avec le temps il ne faut cependant pas le mettre de côté. Enfin, il est possible de s'inspirer de l'existant, des coopérations entre pôles du même type sur d'autres territoires seraient envisageables. Par exemple, pourquoi ne pas rapprocher les pôles métropolitains Bretons d'autres pôles urbains comme les Ecosolies à Nantes par exemple ?

*« Qu'est-ce qu'on cherche à avoir comme impact et normalement, logiquement quand on créer quelque chose, quand on veut être un vecteur de transformation de société c'est de se dire ben on aura bien fait le jour où on aura plus besoin d'être là quoi. Donc c'est aussi de se dire bah si dans 40 ans on est plus là bah c'est bon, c'est qu'on a plus besoin ».*

Sur le long terme (40 ans), le développement du projet des pôles dépendra de la conjoncture. Il est souhaitable qu'il reste au plus proche des territoires, à l'échelle Pays. Les missions des pôles seront néanmoins à adapter. Si le secteur de l'ESS gagne en ampleur, les pôles se recentreront sur du développement économique, éventuellement en lien avec l'innovation. On peut se demander si les pôles de l'ESS ont vocation à devenir la nouvelle Chambre du Commerce et de l'Industrie (CCI) ? Pourquoi ne pas aller vers un pôle d'expertise sur l'innovation sociale, la coopération ? Même si l'économie n'est pas majoritairement ESS, les entreprises classiques seront peut-être entrées dans des démarches cohérentes avec l'ESS, les pôles pourraient se placer comme ressource. Le fonctionnement des pôles devra s'adapter aux nouveaux besoins.

D'ici 40 ans, une seconde loi ESS sera peut-être sortie, il s'agit de redéfinir l'ESS et peut-être le rôle des pôles. L'une des passerelles à réaliser est de rapprocher le monde de la recherche et celui des pôles. Le travail actuel de définition et de diffusion de l'ESS aura, il faut l'espérer, porté ses fruits :

*« Pour moi l'ESS aujourd'hui ça revient à parler du développement durable d'il y a 30 ans, donc il y a 30 ans c'est vrai qu'il y avait des associations de promotion de développement durable parce qu'il fallait faire connaître ces concepts et puis aujourd'hui elles existent plus et plus dans les mêmes configurations. On est sur des sujets un peu*

*différents plus poussés et plus techniques. On n'est pas à l'abri que l'ESS nous fasse la même chose aujourd'hui, aujourd'hui on promeut l'ESS alors que c'est juste 3 lettres qui expliquent un fonctionnement comme le développement durable c'est 2 lettres qui expliquaient un principe. Donc 30 ans sur un domaine comme ça je trouve que c'est long ».*

A partir des forces et faiblesses du réseau des pôles, on peut tirer des généralités sur le fonctionnement des pôles.

### **3.3. Un réseau régional comme modèle à diffuser**

#### **3.3.1. Implication pour les réseaux en général**

A partir du fonctionnement des pôles de l'ESS Bretons, plusieurs généralités, applicables à tout réseau territorial peuvent se dégager.

On constate tout d'abord le besoin d'une coordination des structures du réseau. Ce besoin est apparu à plusieurs reprises. Au-delà d'une personne chargée de la coordination, des outils de mutualisation sont souhaités, cela permet de gagner du temps et de l'efficacité. Mutualiser des outils ou emploi permet un gain de temps à tout le réseau. Cette coopération renvoie également à la question de solidarité financière qui peut être un bon moyen de soutenir les structures en cas de difficulté momentanée mais qui est difficilement applicable dans le cadre d'une gouvernance autonome de chaque structure.

Il y a également un réel enjeu de reconnaissance des pôles. Il faut plus de visibilité auprès du grand public, mais également auprès des collectivités. Pour se faire, un chantier autour d'une communication unifiée a été entrepris. Un logo commun des pôles permettra de répondre à ce besoin de reconnaissance. Dans le cas des pôles ce besoin de reconnaissance est lié à la méconnaissance du découpage en Pays, même si le raisonnement par bassin de vie est pertinent, il ne permet pas de faciliter la lisibilité du projet. Une plus large visibilité du projet permettra également de capter plus d'adhérents car l'identification de la structure comme acteur référence se fera plus automatiquement.

Ce besoin de visibilité s'enferme dans un cercle vicieux lié aux moyens et aux actions menées. Les pôles ayant des moyens limités, ils sont obligés de sélectionner les actions qu'ils



souhaitent mener. De plus ils passent du temps à mobiliser les moyens, ce qui représente du temps en moins sur le terrain à valoriser ce qu'ils font.

Un point de vigilance porte aussi sur l'ouverture du réseau. Ces points d'analyse étant complémentaires, nous pouvons considérer qu'une plus large visibilité des structures du réseau permettra à plus d'acteurs de se rapprocher des structures pour les solliciter. Pour pouvoir accueillir tout agent souhaitant s'investir dans une démarche ESS, le réseau se doit de rester ouvert. Cette précision est faite car lors de l'expérimentation la notion « d'entre soi » est sortie à plusieurs reprises. Les réseaux ne doivent pas être autocentrés mais ouverts, sans quoi ils ne pourront pas se développer.

### 3.3.2. Préconisations pour l'évolution du projet des pôles

Sur la base des quelques limites et points de vigilance mis en avant, des préconisations peuvent être proposées :

Tableau 6 : tableau des préconisations (Source: création personnelle)

Besoin	Préconisation
Une bonne coordination pour un gain d'efficacité	- Mise en place d'outils pour faciliter la mutualisation et la coopération entre les pôles
Au-delà de l'entraide, une solidarité financière	- Entamer une réflexion sur les modalités d'une procédure de solidarité financière des pôles
Un réseau solide et proche	- Faciliter l'intégration des nouveaux coordinateurs lors de journée d'immersion dans d'autres pôles urbains et ruraux - Mettre en place des échanges inter-pôles selon les besoins spécifiques dans le but de monter en compétence grâce aux profils des autres coordinateurs
Reconnaissance et visibilité des pôles.	- Poursuivre le travail de reconnaissance auprès du grand public - Poursuivre le démarchage des collectivités, notamment sur les EPCI non explorés - Poursuivre le travail effectué sur la communication unifiée
Nécessité d'avoir des moyens financiers pérennes pour conduire des actions ambitieuses et répondre au mieux aux besoins des acteurs locaux.	- Faciliter les démarches administratives pour la mobilisation de financements - Favoriser les financements de long

	terme plutôt que les appels à projets
Veiller à rester ouvert	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversifier les partenaires en évitant de toujours solliciter les mêmes structures</li> <li>- Communiquer largement pour faire venir les nouveaux acteurs d'eux même</li> </ul>
Etre en veille sur les besoins du territoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se rapprocher du monde de la recherche</li> </ul>
Mutualiser des moyens (locaux etc.) et gagner en visibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailler avec l'économie de marché</li> </ul>

### 3.3.3. D'autres modes de fonctionnement existants

Nous pouvons constater que la Bretagne est la seule région à disposer de pôles selon le découpage par Pays, mais d'autres régions ont mis en place des pôles ressources de l'ESS. Pour ouvrir la réflexion sur d'autres territoires deux entretiens ont été menés avec des structures des Pays de la Loire, d'une part auprès de la CRESS Pays de la Loire, qui coordonne les réseaux locaux de la région. D'autre part auprès de l'IRESA, l'inter-réseau de l'Économie Sociale et Solidaire en Anjou, structure faisant partie du réseau des Pays de la Loire.

Les Pays de la Loire ont six réseaux locaux (dont un en sommeil) qui ont commencé à émerger en 2000. Tous les territoires sont couverts puisque que les réseaux locaux fonctionnent par département. Les pôles de développement de l'ESS en Bretagne sont l'équivalent des réseaux locaux de l'ESS en Pays de la Loire.

On constate tout d'abord que les missions restent les même que pour les pôles de l'ESS mais les outils mobilisés sont différents. Beaucoup des actions menées sont des prestations. Par exemple, des petits déjeuners d'inter-connaissance sont organisés, mais payant. Des outils de mutualisation sont mis en place par la CRESS, par exemple, ESSor est un portail en ligne qui recense les offres de financement et l'accompagnement des structures de l'économie sociale et solidaire. Il existe également ESSor-connect, un réseau des acteurs de l'accompagnement et du financement.

L'échelle des pôles en Pays de la Loire est départementale. La raison principale est que le financement en Pays de la Loire consacré aux pôles de développement est moins important qu'en Bretagne. Les financements par les collectivités restent les mêmes qu'en Bretagne ; Région, métropole, département. Dans le cadre de financements publics moins

élevés, les pôles se doivent de développer un modèle économique viable, composé de beaucoup de prestation de services.

*« Clairement là où le conseil régional de Bretagne finance quand même l'équivalent d'un poste par pôle de développement on en était loin jusqu'à maintenant du côté de la région. Là c'est en train de changer, concrètement ils vont atteindre le niveau de financement de la Bretagne mais pas pour un pôle à l'échelle d'un pays, pour un pôle à l'échelle d'un département ».*

Cette échelle plus large leur permet de toucher plus de monde et d'avoir plus d'adhérents. L'IRESA par exemple compte 140 structures et 60 particuliers comme adhérents. Néanmoins l'échelle départementale n'est pas facilitante pour travailler au plus près des territoires ruraux.

Le lien entre les pôles est également moins fort qu'en Bretagne ; « bah c'est une fausse région. C'est une région qui n'a pas de d'harmonie comme en Bretagne. Donc concrètement il y a de très grosses disparités territoriales ». Les réseaux locaux ont des modèles très différents. Le plus gros c'est les Ecosolies à Nantes, son fonctionnement peut se rapprocher des pôles urbains Bretons, mais à une autre échelle.

Nous pouvons donc constater qu'il s'agit d'un fonctionnement similaire mais à une autre échelle, qui n'est pas toujours facilitante. Les pôles de l'ESS Bretons ne seraient certainement pas ce qu'ils sont sans le contexte de la Bretagne. Nous venons de voir le cas des Pays de la Loire mais d'autres régions françaises sont éventuellement dotées de pôles également.

Pour conclure cette expérimentation, nous allons confirmer ou infirmer les hypothèses posées. L'hypothèse 1 consistait placer les réseaux inter-organisationnels comme une véritable culture de l'Économie Sociale et Solidaire. En effet, selon les retours des coordinateurs et coordinatrices interrogés, le fonctionnement en réseau est très ancré dans les pratiques. Cependant il n'est pas exclusif à l'ESS. Certains facteurs différencient les réseaux ESS et hors ESS, mais la réponse dépendant des organisations et des individus, nous ne pouvons pas tirer de conclusion généraliste. Ce qui est néanmoins non négligeable c'est le rôle de l'identité Bretonne dans la création des réseaux. La Bretagne est un territoire de coopération et son identité facilite les synergies et coopérations.

L'hypothèse 2 mettait en avant le rapport entre la nature et le fonctionnement des réseaux, et leur territoire d'action. Les fonctionnements de chacun des pôles, confrontés aux spécificités de leurs territoires ont permis de constater un fort lien de corrélation entre fonctionnement et territoire. La politique menée sur le territoire conditionne également l'existence d'un tel réseau dans la mesure où les aides des collectivités constituent aujourd'hui une grande partie des ressources des pôles. Les pôles sont des structures autonomes au niveau local et sont en interaction directe avec leur territoire, d'où le besoin de le connaître. Pour pouvoir mener leurs activités, les pôles doivent avoir une marge de manœuvre (aujourd'hui accordée grâce au cadre de référence des missions du pôle).

Enfin, l'hypothèse 3 était : la structuration d'une région en pôles de développement territorialisés facilite l'implication de structures locales et favorise les partenariats des structures de l'ESS dans le cadre d'un écosystème plus large. Les pôles sont en interaction permanente entre eux et avec les acteurs de terrain. Un réseau d'envergure nationale ne pourrait répondre aux besoins locaux sans interface au plus près des territoires.

## CONCLUSION

---

Les réseaux peuvent avoir plusieurs formes et dimensions. Ils facilitent les actions collectives et donnent poids et reconnaissance à leurs membres. Nous nous sommes demandé, qu'est ce qui fait la raison d'être et la force des réseaux ? Quelles sont les faiblesses de ces modes d'organisation ? Quel rôle joue le territoire ?

L'analyse des réseaux sociaux a permis de mettre en avant des différences de structuration des réseaux. Les individus ne sont pas égaux en capital social et capital humain. Considérer le réseau comme ayant des ressources (ses contacts) c'est le percevoir comme un capital social (selon Pierre Bourdieu). Il s'agit de prendre en compte la position structurale des individus. La structure du réseau entre en compte dans l'analyse, selon Ronald Burt plus il y a de trous structuraux, plus le réseau social sera efficace. Il existe des liens forts et des liens faibles, lorsqu'on travaille sur un réseau il faut chercher à savoir par quel type de relation les acteurs sont liés les uns aux autres. Il faut également observer la centralité de l'acteur dans le réseau social. On a donc une double vision, les réseaux comme ressource aux individus et les individus comme ressource aux réseaux.

Les pôles de développement de l'Économie Sociale et Solidaire sont outil au service du développement des territoires et d'une stratégie régionale de l'ESS. Ils sont le fruit d'un long travail et d'un suivi sur plus de 10 ans, aujourd'hui ils font partie de la culture ESS Bretonne est pris comme exemple partout en France.

L'expérimentation menée avait pour but d'étudier le fonctionnement en réseau sur un territoire délimité et de voir comment les acteurs se placent au sein des systèmes force du réseau. Cette expérimentation a pu montrer qu'à partir de missions socles, les pôles mettent en place des activités en lien avec les besoins de leurs territoires. Il y a une différence de fonctionnement et de moyens entre les pôles ruraux et urbains. L'effet métropole accentue et facilite les synergies, mais à tendance à rendre l'action du pôle très concentrée sur la métropole. La pertinence de l'échelle du Pays pour les pôles a été questionnée. Malgré quelques inconvénients (morcellement de l'activité, multiplication des lieux de décision, etc.), cette échelle de bassin de vie est cohérente avec les objectifs des pôles. Les pôles se développent selon les aspirations des administrateurs, des acteurs du territoire et des coordinateurs des pôles. Le réseau permet d'être reconnu, de se soutenir, de mutualiser, mais implique également un investissement de temps et de moyens financiers importants.

Au-delà des forces et faiblesses et du rapport au territoire, l'une des questions sous-jacente de ce mémoire était de pouvoir considérer ou non les réseaux comme une culture propre à l'ESS. Le fonctionnement en réseau est commun à tout secteur, cependant certains facteurs permettent de différencier leurs pratiques.

Les réseaux reproduisent un schéma cyclique car les phénomènes rencontrés ont tendance à revenir. Ces cycles sont très liés aux acteurs qui composent les réseaux et aux phénomènes sociaux en général.

L'expérimentation réalisée auprès de quatorze personnes est à nuancer. Cette analyse des réseaux s'appuyait sur le cas du réseau des pôles Bretons, ce qui n'est pas représentatif des réseaux en général mais le cas d'un réseau territorial de l'ESS particulier, d'où l'importance d'étudier le contexte de la Bretagne. Tous les pôles ont été sollicités, cependant des liens de proximité, notamment géographiques, font que cinq des pôles interrogés se situent en Ille-et-Vilaine. L'un des entretiens est biaisé dans la mesure où il a été réalisé dans ma structure d'alternance, l'interrogée connaissait donc le sujet. De par ma position épistémologique, j'admets de toute façon que mon positionnement n'est pas neutre. Enfin, les ressentis sont très liés aux personnes interrogées, en menant plus d'entretiens, d'autres idées auraient émergé. La position de chacun des interrogés est liée à son ancienneté, à son rapport à l'ESS, à son territoire. « *Euuuh, alors c'est drôle car si tu avais eu mes collègues t'aurais pas du tout eu le même le même discours, euh tu sais moi comme je t'ai dit je suis arrivée en septembre* ». Ces données ont été récoltées, une étude plus poussée avec plus d'entretiens aurait permis de faire un lien entre ces variables et d'aller vers des personas types.

Le fonctionnement en réseau se place donc comme cadre des relations. Il apporte un support, un appui et un accompagnement. Le réseau peut être tourné vers l'intérieur et vers l'extérieur. Il est également facilitateur d'actions collectives, ce qui est cohérent avec les valeurs inhérentes de l'ESS. En l'occurrence le réseau des pôles est l'interface régionale qui est composé de pôles locaux, à l'écoute des territoires. Les pôles mutualisent, s'entre-aident, dans le respect du principe de non-concurrence. Des projets communs sont menés et permettent de consolider le poids de l'ESS en Bretagne. Comme l'a imaginé l'un des interrogés : les pôles ont le rôle d'entretenir le terreau sur lequel les organisations de l'ESS fleuriront. L'ESS et l'économie de marché ont des objectifs et une façon de fonctionner qui

peut être similaire mais n'ont pas les mêmes valeurs, c'est là que leur différenciation se fait. Néanmoins chaque agent est différent et la comparaison n'est pas toujours constructive. L'idée serait plutôt de voir ce qui se fait ailleurs (d'autres territoires, d'autres secteurs), pour s'en inspirer et améliorer l'actuel. Une question qui demeure est celle de la taille des réseaux, peuvent-ils être internationaux ou ont-ils une taille critique ? Il serait intéressant d'étudier un réseau international et d'y voir les différences de fonctionnement.

Les réseaux constituent une ressource cachée du territoire. Ils contribuent à dynamiser un secteur, tout en en faisant bénéficier le territoire. Il existe des enjeux liés aux territoires (ruralité, urbain, maritime), mais également des enjeux liés à la transformation sociétale (éco circulaire, réemploi, transition énergétique, agricole, vieillissement...). Les élections municipales de 2020, par exemple, auront un impact sur les réseaux locaux.

Cette étude de cas mériterait d'être poussée pour permettre à d'autres régions de se l'approprier. Pourquoi ne pas réaliser une étude comparative de territoires afin de développer des modèles de fonctionnement territoriaux adaptables. De tels modèles pourraient permettre de donner les moyens aux collectivités d'agir pour l'ESS, tout en les accompagnants sur le développement de dynamiques territoriales.

## BIBLIOGRAPHIE

---

ACTES DU COLLOQUE des 3 et 4 décembre 2004 [3 et 4 décembre 2004], « *L'engagement bénévole des étudiants, Le pouvoir d'agir* », L'Harmattan.

BERTRAND P. [2018], « *Manifeste pour demain* », Libre et Solidaire.

BOURDIEU P. [1980], « *Question de sociologie* », Les éditions de minuit.

BRECHET J. et DESREUMAUX A., « *Que faire de l'ANT en management stratégique* ».

BURT R. [1995], « *Le capital social, les trous structureaux de l'entrepreneur* », Revue française de sociologie. [https://www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1995\\_num\\_36\\_4\\_4421](https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1995_num_36_4_4421).

CAZAL D., « *Traductions de la traduction et acteur-réseau : sciences, sciences sociales et sciences de gestion ?* ».

CENTRE DE SOCIOLOGIE DE L'INNOVATION [1992], « *Ces réseaux que la raison ignore* », L'Harmattan.

COLEMAN J., [1988], « *Social capital in the creation of human capital* », American journal of sociology.

COLEMAN J., « *Foundations of social theory* », Cambridge, Harvard university press.

CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL RÉGION BRETAGNE, rapporteurs ; HARDY D. et HUAUMÉ É. [Décembre 2006], « *L'économie sociale en Bretagne. Pour une région compétitive, sociale et solidaire* ».

DE CERTAINES J., HAMON P., LESPAGNOL A. et LEVISAGE C. [2015], « *Bretagne en crises ? XI. Oser des choix et les imposer : la Bretagne, terre d'expérimentation ?* », Édition des Ragosses.

DEGENNE A. et FORSE M. [1994], « *Les réseaux sociaux, une analyse structurale en sociologie* », Editions Armand Colin.

EVEN A. [2015], « *Bretagne en crises ? III. Une Bretagne ou des Bretagnes ?* », Édition des Ragosses.

FORSE M. [2008], « *Définir et analyser les réseaux sociaux* », Dans Informations sociales 2008/3.

FRAISSE L. [2013], « *Dans Économie solidaire, perspective internationale, Pour plus de démocratie économique* », sous la direction de Jean-Louis LAVILLE, Editions Pluriel.

GAVARD-PERRET M. GOTTELAND D. HAON C. et JOLIBERT A. [2018], « *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse* », Pearson.

GLEMAIN P., « *Entreprendre le territoire. Pour une analyse du management stratégique dans la complexité des organisations d'ESS* ».

GLEMAIN P. et BIOTEAU E. [2015], « *Entreprises solidaires : L'économie sociale et solidaire en question(s)* », Economie et société, PUR, Presse Universitaire de Rennes.

HÉLY M. et HOULÉVRIER P. [2013], « *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques* », La dispute, travail et salariat, Paris.



- LALLEMENT M. et BEVORT A. [2006], « *Le capital social, Performance, équité et réciprocité* ».
- LALLEMENT M. [2006] « *Le capital social, partie 4 : Capital social et théories sociologiques* ».
- LAZEGA E. [1998], « *Réseaux sociaux et structures relationnelles* », Presse Universitaire de France.
- LEMIEUX V.[1999], « Les réseaux d'acteurs sociaux », Sociologies, Presses Universitaires de France.
- LIN N. [1995], « *Les ressources sociales : une théorie du capital social* », Analyses de réseaux et structures relationnelles. Revue française de sociologie. [https://www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1995\\_num\\_36\\_4\\_4424](https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1995_num_36_4_4424).
- MANDARD M. [2013], « *Les réseaux inter-organisationnels* », La découverte, Paris.
- MERCKLÉ P. [2016], « *Sociologie des réseaux sociaux* », Paris, Repères la Découverte.
- MORVAN Y. [2015], « *Bretagne en crises ? I. L'économie bretonne : une longue série de mutation* », Édition des Ragosses.
- PENARD T., « *De l'économie des réseaux aux services en réseaux* ».
- PUTNAM R. [2001], « *Bowling Alone* », SIMON & SCHUSTER PAPERBACKS.
- PUTNAM R. [2002], « *Democracies in flux, The evolution of social capital in contemporary society* », Oxford University Press.

### **Documents ressources internes :**

- « Kit d'accueil dans un pôle ESS », réalisé par la CRESS pour les coordinateurs de pôles, janvier 2019.
- « L'histoire des pôles de développement de l'ESS en Bretagne », réalisé par la CRESS, mai 2016.
- « L'économie sociale en Bretagne. Pour une région compétitive, sociale et solidaire », réalisé par le CESR, décembre 2006.
- « Agir pour la structuration de l'ESS sur les territoires », réalisé par la CRESS, créé le 18 janvier 2006, actualisé le 11 octobre 2006.
- « Document de référence, les pôles ESS en Bretagne », réalisé par la CRESS, octobre 2015.

### **Rapports divers :**

- Michèle CATROUX, « Introduction à la recherche-action : modalités d'une démarche théorique centrée sur la pratique », 2002, <https://journals.openedition.org/apliut/4276> , consulté le 13 juin 2019.

Claude DUBAR, « SOCIOLOGIE Les grands courants », Universalis.fr, <https://www.universalis.fr/encyclopedie/sociologie-les-grands-courants/> , consulté le 16 juin 2019.

« Mieux comprendre l'action des têtes de réseau associatives », étude du Mouvement Associatif Français, 2019, [https://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2019/01/LMA\\_LIVRET-Guide-tetes-de-reseau-associatives.pdf](https://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2019/01/LMA_LIVRET-Guide-tetes-de-reseau-associatives.pdf) ,consulté le 18 juin 2019.

Rapport de la consultation des entreprises engagées du Pays de Rennes, réalisé par RÉSO solidaire, juin 2019, consulté le 19 juin 2019.

Chiffres clés Bretagne, étude menée par la CCI Bretagne, 2018.

<https://www.ess-bretagne.org/ressource/79> , consulté le 19 juin 2019.

## SITOGRAPHIE

---

Le magazine Capital, « Nouvelles régions : les plus riches, les plus peuplées et les plus vastes », <https://www.capital.fr/economie-politique/nouvelles-regions-les-plus-riches-les-plus-peuplees-et-les-plus-vastes-993391> , consulté le 19 juin 2019.

Chambre française de l'ESS, « ESS France, Chambre Française de l'Économie Sociale et Solidaire », 2015, <http://www.ess-france.org/> , consulté le 13 février2019.

Le mouvement associatif, « Le mouvement associatif, choisir l'intérêt général », <https://lemouvementassociatif.org/> , consulté le 13 février2019.

Coop FR, les entreprises coopératives, « Coop France, les entreprises coopératives », <http://www.entreprises.coop/coop-fr.html> , consulté le 13 février2019.

La coopération agricole, « La coopération agricole, produisons l'avenir », <http://www.coopdefrance.coop/fr/index.html> , consulté le 13 février2019.

Les scop sociétés coopératives, « Les scop sociétés coopératives », 2011, <http://www.les-scop.coop/sites/fr/le-reseau/organisation/cg-scop> , consulté le 13 février2019.

Mutualité Française, « La Mutualité Française», <https://www.mutualite.fr/> , consulté le 13 février2019.

Le Labo de l'économie sociale et solidaire, « Le Labo de l'économie sociale et solidaire », 2009-2019, <http://www.lelabo-ess.org/> , consulté le 13 février2019.

Avise,« Portail du développement de l'économie sociale et solidaire », 2019, <http://www.avise.org/> , consulté le 13 février2019.

RTES, « Les actualités du RTES », <http://www.rtes.fr/> , consulté le 13 février2019.

Le Portail de l'Économie Sociale et Solidaire en Bretagne, « Le Portail de l'Économie Sociale et Solidaire en Bretagne », <https://www.ess-bretagne.org/> , consulté le 13 février2019.

La CRESS, « L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) rassemble les entreprises qui cherchent à concilier solidarité, utilité sociale & performances économiques. », <http://www.cress-pdl.org/> , consulté le 13 février2019.

François Hollande, Manuel Valls, Arnaud Montebourg, Carole Delga, « LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire », 31 juillet 2014, [https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=i\\_d](https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=i_d) , consulté le 13 février 2019.

Olivier Barbié, « *Qu'est-ce que l'économie des réseaux ?* », Oeconomia, 2011, <https://journals.openedition.org/oeconomia/186> , 13 mars 2019.

Région Bretagne, « Le site de la région Bretagne, Lec'hienn Rannvro Breizh », Modifié le *vendredi 1 mars 2019*, [https://www.bretagne.bzh/jcms/preprod\\_43342/fr/poles-de-developpement-de-l-economie-sociale-et-solidaire-sur-les-territoires](https://www.bretagne.bzh/jcms/preprod_43342/fr/poles-de-developpement-de-l-economie-sociale-et-solidaire-sur-les-territoires) , consulté le 28 mars 2019.

Site de la région Bretagne, « pôles de développement de l'économie sociale et solidaire sur les territoires » [https://www.bretagne.bzh/jcms/preprod\\_43342/fr/poles-de-developpement-de-l-economie-sociale-et-solidaire-sur-les-territoires](https://www.bretagne.bzh/jcms/preprod_43342/fr/poles-de-developpement-de-l-economie-sociale-et-solidaire-sur-les-territoires), consulté le 28 mars 2019.

CRESS Bretagne, « DATA'ESS Repère sur les entreprises et les emplois de l'économie sociale et solidaire 2018 », 2019, [https://www.ess-bretagne.org/uploads/files/cress\\_ressources/DATA%20ESS%20BRETAGNE\\_2018\\_CLAP%202015\\_final.pdf](https://www.ess-bretagne.org/uploads/files/cress_ressources/DATA%20ESS%20BRETAGNE_2018_CLAP%202015_final.pdf), consulté le 29 mars 2019.

Traezh Ha Tevenn, « Les "pays" de Bretagne : une entité territoriale encore présente dans le paysage breton », 11 octobre 2012, <http://traezhhatevenn.blogspot.com/2012/10/les-pays-de-bretagne-une-entite.html>, consulté le 29 mars 2019.

Jacques Chirac, Lionel Jospin, Martine Aubry, Claude Allègre, Jean-Pierre Chevènement, Dominique Strauss-Kahn, Jean-Claude Gayssot, Catherine Trautmann, Jean Glavany, Dominique Voynet, Emile Zuccarelli, Marie-George Buffet, Jean-Jack Queyranne, 25 juin 1999, « LOI n° 99-533 du 25 juin 1999 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire et portant modification de la loi no 95-115 du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire », <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000760911&categorieLien=id>, consulté le 29 mars 2019.

Mediaverbe, « Qu'est-ce qu'un pays ? », 2008, [https://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/x-shockwave-flash/2009-09/carte21pays\\_sequence\\_1\\_2009-09-30\\_14-47-53\\_411.swf](https://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/x-shockwave-flash/2009-09/carte21pays_sequence_1_2009-09-30_14-47-53_411.swf), consulté le 29 mars 2019.

Robert D. Putnam, Olivier Rey. « Bowling en solo : le déclin du capital social américain. », Conférence, 2008, 27, pp.417-440., [https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00943612/file/Putnam\\_Bowling\\_en\\_solo.pdf](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00943612/file/Putnam_Bowling_en_solo.pdf), consulté le 01 avril 2019.

CAIRN.INFO, <https://www.cairn.info/les-reseaux-d-acteurs-sociaux--9782130501701.htm>, consulté le 01 avril 2019.

CNRTL, Holistique, <http://www.cnrtl.fr/definition/holistique>, consulté le 11 avril 2019

SSESENS Ressources en Sciences économiques et sociales, « A) Les fondements de la théorie du capital humain », publié le 11 mai 2009, <http://ses.ens-lyon.fr/articles/a-les-fondements-de-la-theorie-du-capital-humain-68304>, consulté le 21 avril 2019

Gary Becker, « La théorie du capital humain de Gary Becker », article publié sur « le nouvel Economiste.fr » le 25 août 2017, <https://www.lenouveleconomiste.fr/theorie-capital-humain-de-gary-becker-60930/>, consulté le 21 avril 2019

CNRTL, sociabilité, <http://www.cnrtl.fr/definition/sociabilit%C3%A9>, consulté le 22 avril 2019.

CNRTL, sociométrie, 2012, <http://www.cnrtl.fr/definition/sociom%C3%A9trique>, consulté le 23 avril 2019.

INSEE, définition tête de réseau, 13 octobre 2013, <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1894>, consulté le 08 mai 2019.

Le labo de l'économie sociale et solidaire, « PTCE Pôles territoriaux de coopération économique », 2009-2019, <https://lelabo-ess.org/+PTCE-.html> , consulté le 08 mai 2019.

La CADES, <http://www.la-cades.fr/qui-sommes-nous.html> , consulté le 31 mai 2019.

Site de la CRESS Bretagne , <https://www.ess-bretagne.org/tag35> , consulté le 01 juin 2019.

La CRESS Bretagne, « Identifier les acteurs de l'ESS : la liste des entreprises de l'ESS », <https://www.ess-bretagne.org/decouvrir/identifier-les-acteurs-de-less/la-liste-des-entreprises-de-less> , consulté le 19 juin 2019.

Définition d'un réseau social, <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Reseau.htm>, consulté le 27 juin 2019.

Les Pays de Bretagne, <http://traezhhatevenn.blogspot.com/2012/10/les-pays-de-bretagne-une-entite.html>, consulté le 28 juin 2019.

Les Pays de Bretagne, [https://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/x-shockwave-flash/2009-09/carte21pays\\_sequence\\_1\\_2009-09-30\\_14-47-53\\_411.swf](https://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/x-shockwave-flash/2009-09/carte21pays_sequence_1_2009-09-30_14-47-53_411.swf), consulté le 28 juin 2019.

### **Vidéos :**

NYAKUENGAMA N. « Actor Network Theory 101 », NYAKUENGAMA N., 3 novembre 2014, [8 février 2019], <https://www.youtube.com/watch?v=1iw0BDeYdgl>

RODGERS J. « Actor Network Theory », RODGERS J., 12 mai 2016, [8 février 2019], <https://www.youtube.com/watch?v=1480KiuXJXo>

SOUCHON R. « Les réseaux sociaux (SOCIOLOGIE) », SOUCHON R., 24 janvier 2018, [31 mars 2019], <https://www.youtube.com/watch?v=BwYw4WLugBs&t=327s>

LES SES EN VIDÉO. « Comment les réseaux sociaux fonctionnent-ils ? », LES SES EN VIDÉO., 9 octobre 2015, [05 avril 2019], <https://www.youtube.com/watch?v=1mhXiqnHu14>

# ANNEXES

## Annexe 1 : Cadre de référence des pôles

<p><b>MISSIONS</b></p> <p><b>FONCTIONS</b></p>	<p><b>Animation Territoriale</b></p> <p><i>Pôle</i></p>	<p><b>Impulsion – Expérimentation</b></p> <p><i>Pôle ou multi-pôles</i></p>	<p><b>Développement – Innovation Sociale</b></p> <p><i>Pôle ou multi-pôles</i></p>	<p><b>Gestion et Portage</b></p> <p><i>pôle, multi-pôles ou hors pôles</i></p>
<p><b>Développer l'emploi et l'entrepreneuriat ESS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenir la création d'activités et d'entreprises innovantes</li> <li>• Favoriser la consolidation et la croissance des entreprises de l'ESS</li> <li>• Assurer un suivi et soutenir la vie des entreprises</li> </ul>	<p><b>Identifier</b>, mobiliser et mettre en réseau les acteurs</p> <p><b>Assurer</b> une veille, repérer les besoins et enjeux non satisfaits sur un territoire</p> <p><b>Faire émerger</b> et soutenir des idées d'actions et de projets (avec les acteurs du territoire)</p> <p><b>Inform</b>er, sensibiliser, conseiller, orienter</p> <p><b>S'inscrire</b> dans l'écosystème territorial (de l'économie classique, de l'ESS, des politiques publiques, etc.)</p> <p><b>Porter</b> les préoccupations, les idées et les projets collectifs des acteurs de l'ESS auprès des pouvoirs publics, des acteurs socio-économiques du territoire</p>	<p><b>Impulser</b> des actions et des projets (priorités)</p> <p><b>Evaluer</b> le potentiel et la pertinence des actions et projets identifiés (vérifier l'opportunité, diagnostics – études)</p> <p><b>Identifier</b> les porteurs</p> <p><b>Construire</b> des partenariats opérationnels (de l'économie classique, de l'ESS, des politiques publiques, de l'éducation et de la formation)</p>	<p><b>Accompagner</b> la pérennisation des actions, outils et projets</p> <p><b>Conduire</b> des études de préfiguration de projets</p> <p><b>Intégrer</b> de nouveaux outils structurants (formations à l'émergence, incubateurs etc)</p>	<p><b>Le développement de projets</b> économiques ou d'entreprises portés par le pôle pour une période déterminée (phase de démarrage, structuration du portage par un autre acteur)</p> <p><b>Le développement d'outils</b> structurants (ex : DLA pays de Rennes) pour lesquels le pôle peut en être le porteur permanent si cela est conforme à ses missions et si l'outil dispose de financements propres.</p>
<p><b>Conduire des projets collectifs entre structures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenir une économie locale et durable</li> <li>• Favoriser la transition écologique et économique des territoires</li> <li>• Favoriser l'innovation socio-économique par les citoyens</li> </ul>	<p><b>Financements sociaux</b></p>	<p><b>Financements sociaux &amp; financements complémentaires (selon moyens disponibles et priorités)</b></p>	<p><b>Financements complémentaires</b></p>	<p><b>Financements complémentaires</b></p>
<p><b>Développer une culture ESS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser et éduquer l'ensemble des citoyens (et les jeunes en particulier) à l'ESS</li> <li>• Développer une culture de l'engagement, de l'initiative citoyenne et de l'entrepreneuriat en ESS</li> <li>• Construire et expérimenter des outils pédagogiques</li> </ul>	<p><b>Financements sociaux</b></p>	<p><b>Financements sociaux &amp; financements complémentaires (selon moyens disponibles et priorités)</b></p>	<p><b>Financements complémentaires</b></p>	<p><b>Financements complémentaires</b></p>
<p><b>FINANCEMENTS ALLOUES</b></p>	<p><b>Financements sociaux</b></p>	<p><b>Financements sociaux &amp; financements complémentaires (selon moyens disponibles et priorités)</b></p>	<p><b>Financements complémentaires</b></p>	<p><b>Financements complémentaires</b></p>

## Annexe 2 : Protocole d'entretien

---

### Avant l'entretien :

- Préalablement, pour programmer l'entretien, un mail précisant le contexte et la demande a été envoyé.
- Aucune information précise concernant le sujet n'est communiquée.
- Le sujet exact et la problématique du présent mémoire n'a pas été mentionné avant les entretiens de façon à ne pas influencer les réponses des interrogé.e.s.
- La date et l'heure de l'entretien est fixée avec l'interrogé.e.

### Pendant l'entretien :

- L'ordinateur n'est pas utilisé pour ne pas interférer la discussion.
- Proposition du tutoiement car c'est la coutume dans les pôles et que ça permet d'instaurer une ambiance plus conviviale.
- Enregistrement de l'entretien sous réserve d'acceptation de l'interrogé.e.
- Le contexte est posé en introduction :

*« Pour te recontextualiser cet entretien, je suis étudiante en Master ESS à l'université de Rennes 2 et en alternance chez RÉSO solidaire depuis septembre. Mon mémoire porte sur le fonctionnement en réseau de l'économie sociale et solidaire et plus particulièrement du fonctionnement en pôle de développement de l'ESS du territoire Breton. Je rencontre les différents coordinateurs/trices des pôles afin d'analyser le fonctionnement de ce réseau selon les particularités des territoires de chacun. J'ai des questions à différents niveaux, d'une part sur le fonctionnement de ton pôle, d'autre part, sur ton ressenti vis-à-vis du fonctionnement en réseau. Les réponses de chacun dans mon mémoire seront anonymes et tu réponds à ce que tu veux ».*

- Déroulement des questions suivant la grille d'entretien.
- Remerciement.

## Annexe 3 : Grille d'entretien CRESS

---

- 1) **Informations sur l'interrogé.e**
  - Pouvez-vous vous présenter brièvement ?
    - Quel rapport avez-vous à l'ESS ?
    - Vous y travaillez depuis longtemps ?
  - Quel poste occupez-vous dans la structure ?
    - Quel est votre rôle par rapport à la structure ?
    - Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
    - Quelles sont vos missions, actions concrètes?
- 2) **La CRESS**
  - Quelles sont les missions de la CRESS ?
- 3) **Les pôles ESS**
  - Pourquoi la mise en place d'un réseau de pôles ESS en Bretagne ?
    - Historique
    - Comment ?
  - Pourquoi ces choix en termes de territoire ?
  - Comment coordonner leur activité ?
    - Quel suivi ?
    - Quel rapport ?
  - Quelles évolutions prévues dans les mois/années à venir ?
    - Prise de risque du projet ?
  - Bilan des pôles aujourd'hui
    - Quels intérêts au projet?
    - Quelles limites ?
- 4) **Les réseaux de l'ESS en Bretagne**
  - Comment définiriez-vous l'état des réseaux de l'ESS en Bretagne aujourd'hui ?
  - Connaissez-vous les structures de l'ESS du territoire ?
    - Quels liens avec elles ?
    - Où est la place des pôles / ou est celle de la CRESS ?
  - Dimension personnelle des réseaux ?
  - Y-a-t-il eu un poids sur le développement de l'ESS, est-il chiffré ?
  - Lien aux autres réseaux du territoire : sont-ils des relais ?



## Annexe 4 : Grille d'entretien pôle ESS

---

### 1) Informations sur l'interrogé.e

- Pouvez-vous vous présenter brièvement ?
  - Quel rapport avez-vous à l'ESS ?
  - Vous y travaillez depuis longtemps ?
- Quel poste occupez-vous dans la structure ?
  - Quel est votre rôle par rapport à la structure ?
  - Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
  - Quelles sont vos missions, actions concrètes?

### 2) Le pôle

- Pouvez-vous me parler de votre pôle ?
  - Son histoire
  - Son fonctionnement
  - Nombre de salariés
  - Territoire d'action
  - Ses particularités
  - Sa gouvernance
  - Ses financements
  - Rôle, missions
  - Quelles actions concrètes pour les adhérents ?
  - L'ESS est-il bien développé sur votre territoire, pourquoi ? Quels indicateurs ?
- Quelles perspectives d'évolution pour le pôle ?
  - A court terme
  - A long terme

### 3) Les réseaux du pôle

- Quel lien avec les acteurs/structures de votre territoire ?
  - Quelles synergies
  - Comment le lien se fait
  - Combien d'adhérents, c'est représentatif ?
  - Quels sont leurs profils ? Toutes les familles de l'ESS sont-elles représentées ?
- Comment animez-vous ce réseau ?
- Que pensez-vous du réseau des pôles ? Quel lien avec les autres pôles, avec la CRESS
  - Quelles évolutions ?
  - Impact sur le développement de l'ESS en local?
- Plus largement, quel lien avec les autres réseaux ? avec les têtes de réseau ? (UNEA, URSCOP, Mouvement Associatif, Mutualité Française, BRUDED...)
  - Etat des relations
- Quel lien avec les collectivités territoriales ?
- Quelle finalité au projet pôles : que seront-ils dans 40 ans ?

### 4) Les réseaux sociaux inter-organisationnels en général

- Quel intérêt de travailler en réseau ?
  - Y-a-t-il des réseaux partout (dans tous les secteurs de l'économie)?
  - Un même fonctionnement pour tous les réseaux ?
  - Impact territorial ?
- L'ESS comme économie des réseaux ?
  - Quelles limites à ces fonctionnements en réseau ?

## Annexe 5 : Grille d'entretien pour les réseaux locaux des Pays de la Loire

---

### 1) Informations sur l'interrogé.e

- Quel poste occupez-vous dans la structure ?
  - Quel est votre rôle par rapport à la structure ?
  - Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
  - Quelles sont vos missions, actions concrètes ?

### 2) L'IRESA/La CRESS PDL

- Pouvez-vous me parler de votre structure ?
  - Son histoire
  - Son fonctionnement
  - Territoire d'action, pourquoi ces choix en termes de territoire ?
  - Ses particularités
  - Nombre de salariés
  - Sa gouvernance
  - Ses financements
  - Combien d'adhérents, c'est représentatif ?
  - Quels sont leurs profils ? Toutes les familles de l'ESS sont-elles représentées ?
  - Quelles actions concrètes pour les adhérents ?
  - L'ESS est-il bien développé sur votre territoire, pourquoi ?
- Quelles perspectives d'évolution pour le pôle ?
  - A court terme
  - A long terme

### 3) Les réseaux du pôle

- Quel lien avec les acteurs/structures de votre territoire ?
  - Quelles synergies
  - Comment le lien se fait
  - Combien d'adhérents, c'est représentatif ?
  - Quels sont leurs profils ? Toutes les familles de l'ESS sont-elles représentées ?
- Comment animez-vous ce réseau ?
- Quel lien avec les autres pôles, avec la CRESS
- Plus largement, quel lien avec les autres réseaux ? avec les têtes de réseau ? (UNEA, URSCOP, Mouvement Associatif, Mutualité Française, BRUDED...)
- Quel lien avec les collectivités territoriales ?

### 4) Par rapport aux pôles bretons

- Connaissez-vous les pôles bretons ?
- Que pensez-vous de ce fonctionnement ?
  - Que pensez-vous du réseau des pôles ?

### 5) Les réseaux sociaux inter-organisationnels en général

- Quel intérêt de travailler en réseau ?
  - Y-a-t-il des réseaux partout (dans tous les secteurs de l'économie) ?
  - Un même fonctionnement pour tous les réseaux ?
  - Impact territorial ?

- L'ESS comme économie des réseaux ?
  - Quelles limites à ces fonctionnements en réseau ?

## TABLE DES SIGLES

---

ANT : Actor-Network Theory (ou théorie de l'acteur-réseau en Français)

CAE : Coopérative d'Activité et d'Emploi

CCI : Chambre de Commerce et de l'Industrie

CELIB : Comité d'Étude et de Liaison des Intérêts Bretons

CESER : Conseil Économique, Social et Environnemental Régional

CGSCOP : Confédération Générale des SCOP

CJS : Coopérative Jeunesse de Services

CNCRESS : Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire

CODESPAR : COnseil de Développement Économique et Social du PAys de Rennes

CRESS : Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire

DLA : Dispositif Local d'Accompagnement

EPCI : Établissement Public de Coopération Intercommunale

ETP : Equivalent Temps Plein

ESS : Économie Sociale et Solidaire

MAR : Mouvement Associatif Rennais

MEF : Maison de l'Emploi et de la Formation

PTCE : Pôle Territorial de Coopération Economique

RTES : Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

SCOP : Société COopérative et Participative

URSCOP : Union Régionale des Sociétés COopératives et Participatives

## RÉSUMÉ

---

La région Bretagne est la plus dynamique sur le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire. Elle est dotée d'un réseau de dix-neuf pôles de développement de l'Économie Sociale et Solidaire répartis sur vingt-et-un Pays. Ces pôles ont pour objectif d'accompagner le développement de l'Économie Sociale et Solidaire au niveau de leur territoire, avec les acteurs locaux, et de conduire des projets collectifs à l'échelle de la Bretagne en s'appuyant sur le réseau des pôles. Les réseaux sociaux désignent une interaction entre deux agents. Ils peuvent être formels ou informels. Partant de l'idée que tous les acteurs sont socialement interdépendants, il s'agit de comprendre le territoire comme un ensemble de réseaux interconnectés et d'étudier l'influence du territoire sur le fonctionnement d'entités locales. Un réseau à une échelle régionale représente une force, mais peut également avoir des faiblesses. Les réseaux sont un maillage qui donne de la visibilité et permettent de gagner en efficacité. L'objet de ce mémoire est l'étude du réseau des pôles de développement de l'ESS Bretons dans la réflexion globale de l'ESS comme économie des réseaux. Pour se faire, quatorze entretiens semi-directifs ont été menés pour étudier ce fonctionnement en réseau.

## ABSTRACT

---

The Brittany region, in France, is the most dynamic in the Social and Solidarity Economy sector. It has a network of nineteen development poles of the Social and Solidarity Economy spread over twenty-one countries<sup>69</sup>. The objective of these poles is to support the development of the Social and Solidarity Economy of their own territory, in connexion with local actors, and to lead collective projects at the level of Brittany by relying on the network of clusters. Social networks refer to an interaction between two stakeholders. They can be formal or informal. Assuming that all stakeholders are socially interdependent, the aim is to understand the territory as a set of interconnected networks, and to study the influence of the territory on the operating of local entities. A network on a regional scale represents a strength, but can also show weaknesses. Networks are interconnexions that provides visibility and efficiency gains. The purpose of this thesis is to study the network of these poles in the global reflection of the Social and Solidarity Economy as a network economy. In order to achieve this, fourteen semi-directive interviews were conducted to study this network operation.

---

<sup>69</sup> Country : territory presenting a geographical, economic, cultural or social cohesion at the scale of a living or employment area.