



Université de Haute-Alsace - Campus Fonderie
Faculté des Sciences Économiques Sociales et Juridiques (FSESJ)

Développement et évaluation d'un processus d'entrepreneuriat
coopératif mis en œuvre par un PTCE sur un territoire de faible
densité, le cas du Clus'Ter Jura

Présenté en vue de l'obtention du grade de Master
Ingénierie de Projets en Économie Sociale et Solidaire,

Le 3 juillet 2018

Par Camille Henrion

Sous la direction de Francis Kern, professeur émérite, Université de Strasbourg

Année universitaire 2017-2018

Remerciements

Je tiens tout d'abord à présenter mes remerciements à mon directeur de mémoire, Francis Kern, pour son suivi et ses conseils lors de l'écriture de ce mémoire de fin d'étude, ainsi qu'à Josiane Stoessel-Ritz, directrice du master.

Je tiens particulièrement à remercier mon tuteur de stage, Pierre-François Bernard, pour sa confiance et son suivi, ainsi que Matthieu Grosset, président du Clus'Ter Jura pour sa confiance également. Merci, également, à mes collègues, anciens collègues et stagiaires du Clus'Ter Jura qui m'ont intégrée dans l'équipe, soutenue dans mes missions de stage et dans l'écriture de ce mémoire, Sylvain Lepoutre, Thomas Barthelet, Aubéry Tiers, Maï-Lys Regad, Claire Cardinal, Laurine Poupon, Clara Blang, Chloé Camacho et Clémence Godard.

Un mot de remerciement à Didier Chabaud et Pascale Brenet pour leur disponibilité et leurs avis dans l'élaboration d'un projet de thèse qui a aussi nourri ce mémoire.

Enfin, je souhaite remercier mon compagnon Hugo Hoeltzel pour ses patientes relectures et son soutien dans cet exercice d'endurance, à Claire Noyer et à Clémentine Kalmbach pour leur relecture et leurs avis, ainsi qu'à mes collègues de la promotion du master IPES pour leur disponibilité, leurs encouragements et leurs conseils.

La confiance qui m'a été accordée au cours de ce stage m'a permis de me réaliser et de trouver une vocation vers cette aventure scientifique, entrepreneuriale et coopérative qui se poursuit à travers une thèse CIFRE.

“Ce sont bien les hommes et leurs projets qui font la différence entre les territoires !”

CAE, DATAR et l'Académie des technologies, 2010

Remerciements	1
INTRODUCTION GENERALE	0
○ Description de la structure	0
○ Description des missions de stage	2
○ Questionnement de recherche	3
○ Problématique	4
○ Cadre théorique	4
○ Méthode	6
PREMIÈRE PARTIE : UNE TRAJECTOIRE DU PTCE CLUS'TER JURA	7
I. Contexte d'émergence du PTCE en Pays lédonien	8
A. Contexte politique national et local : un territoire de faible densité	9
B. Le regard de la recherche sur les dynamiques territoriales innovantes	10
C. Deux exemples de dispositifs existants	12
II. Naissance du Clus'Ter Jura	15
A. Socle culturel du Clus'Ter Jura	16
B. Émergence de l'idée initiale	16
C. Une phase de mobilisation des territoires proches	17
III. Construction du Clus'Ter Jura	19
A. Deux mondes réunis dans une équipe : ESS et R&D technologique	19
B. Jalons de la V1 du Clus'Ter Jura	22
C. Perspectives pour une V2	24
Conclusion de la partie 1	26
DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE D'UN PROCESSUS D'ENTREPRENEURIAT COOPÉRATIF	29
I. Cadre théorique de l'entrepreneuriat	29
A. Outils d'analyse de l'entrepreneuriat	29

B.	Les formes de l'entrepreneuriat	31
C.	L'émergence par les besoins selon l'AVISE	33
II.	Analyse de la structure actuelle des outils	34
A.	Construction du processus d'entrepreneuriat par T.B et S.L	34
B.	L'événement Start-Up de Territoire Lons-le-Saunier	37
C.	Structure actuelle du processus d'entrepreneuriat	38
III.	Regards critique sur trois points clés	39
A.	Question du porteur de projet	39
B.	La coopération dans le processus	41
C.	Articulation des étapes	42
	Conclusion de la partie 2	44
	TROISIÈME PARTIE : LA QUESTION DE L'ÉVALUATION	46
I.	Élément sur l'évaluation et ses limites	46
A.	De quoi parle-t-on ?	46
B.	Deux exemples d'outils de mesure d'impact	48
C.	Limites	50
II.	Au niveau du Clus'Ter Jura	50
A.	Pourquoi mesurer l'impact social du Clus'Ter ?	51
B.	Expériences	51
C.	Perspectives	53
	Conclusion de la partie 3	53
	CONCLUSION GENERALE	55
	Bibliographie	58
	Annexe : Méthodologie du Clus'Ter	62

INTRODUCTION GENERALE

○ Description de la structure

Le Clus'Ter Jura m'a accueilli pour mon stage de M2 Ingénierie de Projet en ESS (IPESS) en alternance à raison de trois semaines par mois du 30 octobre 2017 au 29 juin 2018. Le Clus'Ter Jura est un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE). *“Les [PTCE] sont constitués par le regroupement sur un même territoire d’entreprises de l’économie sociale et solidaire [...] qui s’associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d’enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d’un développement local durable”¹*. Cet acteur économique hybride vise à contribuer au développement endogène de son territoire par le décroisement et la coopération entre des acteurs locaux. Le Clus'Ter Jura traduit cette vocation par une méthode entrepreneuriale basée sur la valorisation des ressources locales du territoire de Lons-le-Saunier, situé au Sud-Ouest du département du Jura dans la région Bourgogne-Franche-Comté. Ainsi, le Clus'Ter développe et met en œuvre un processus d'entrepreneuriat coopératif sur son territoire en se servant d'outils innovants, comme l'alignement des intérêts. Le but est de révéler des opportunités d'entreprendre, de créer des prototypes à tester, de trouver un porteur de projet collectif ou individuel, d'accompagner le développement du projet puis de dupliquer l'idée sur d'autres territoires. Le Clus'Ter Jura est un générateur : il fait émerger des projets entrepreneuriaux à partir de besoins ou de ressources du territoire plutôt que d'accompagner des porteurs. Son but est de rendre le territoire coopératif, vivant et foisonnant d'initiatives entrepreneuriales, débouchant sur de nombreux emplois durables, grâce à un maillage des acteurs socio-économiques du territoire. Le Clus'Ter est un catalyseur de développement territorial.

Clus'Ter Jura, base d'un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) a pour finalité de favoriser le développement de l'emploi sur le bassin lédonien en

¹ Article 9 de la loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014

particulier et le Jura de manière générale en rassemblant les acteurs du territoire autour d'une démarche entrepreneuriale pour révéler de nouvelles opportunités et accélérer leur émergence. Pour Clus'Ter Jura, la coopération est posée comme un levier du développement humain, économique et social du territoire.

Clus'Ter Jura assure trois missions à dimension collective et d'intérêt général au service du territoire :

- + Créer et animer une communauté de projet autour de la vision du PTCE ;*
- + Révéler et faire émerger des opportunités sur le territoire ;*
- + Accélérer et expertiser par une méthodologie rigoureuse la création d'activité économique.*

Et toutes activités annexes, connexes ou complémentaires s'y rattachant directement ou indirectement, ainsi que toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, mobilières, immobilières, de crédit, utiles directement ou indirectement à la réalisation de l'objet social (extrait des statuts du Clus'Ter Jura)

Le Clus'Ter est né à l'initiative de Juratri (devenu le Groupe coopératif Demain), lauréat de l'appel à projet PTCE² en 2014. Le Clus'Ter Jura se structure ensuite en Société Coopérative d'Intérêt Collectif Anonyme³ (SCIC SA) en 2016. En trois années d'existence, le Clus'Ter Jura a acquis une crédibilité à agir sur son territoire par sa méthode entrepreneuriale. Les sollicitations de la part de plusieurs acteurs locaux pour des prestations de services l'attestent. Le Clus'Ter a développé une expertise solide en émergence de projets. Il a notamment organisé et animé deux éditions de l'événement Start-Up de Territoire⁴, mobilisant 300 personnes sur une vingtaine d'ateliers créatifs. Aujourd'hui, le Clus'Ter Jura travaille sur 24 projets, auprès de différents groupes de travail porteurs sur différents stades. Le budget du Clus'Ter est quasiment à l'équilibre, avec de moins en moins de subventions publiques et davantage de prestations. La SCIC est actuellement composée de 4,5 équivalent temps plein (ETP), de 9 administrateurs et de 54 sociétaires répartis dans six catégories différentes : "Fondateurs" ;

² <http://www.llelabo-ess.org/les-23-laureats-du-1er-appel-a-projets-ptce.html> [consulté le 17/06/18]

³ Une SCIC est une société coopérative qui permet d'intégrer dans son capital toutes les parties prenantes d'un territoire : entreprises, citoyens, collectivités, centres de formation et de recherche, et salariés. Sa gouvernance est démocratique, régie par le principe 1 homme = 1 voix et son mode de fonctionnement à lucrativité limité.

⁴ "Start-Up de Territoire à Lons-le-Saunier vise à accélérer l'émergence de nouvelles idées et de projets dans le bassin lédonien, grâce à une méthode d'animation entrepreneuriale et participative lors d'ateliers créatifs." <http://startuplons.fr/> [consulté le 17/06/18]

“Entreprises partenaires” ; “collectivités partenaires”, “Territoire, Recherche et ESS” ; “Citoyens” ; “Salariés”.

○ Description des missions de stage

Du septembre 2017 à mars 2018, le Clus'Ter Jura est accompagné par un DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) conduit par un consultant de la société Ellyx. Celui-ci a pour mission de valider le positionnement du Clus'Ter Jura sur le champ de l'innovation sociale⁵, d'identifier les opportunités de développements de la SCIC et des modalités d'évaluation d'impact social. Il valide la dimension innovante socialement de la méthode du Clus'Ter et préconise de formaliser les activités de R&D⁶ sociale interne afin qu'il soit reconnu par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR). Selon lui, cela permettrait d'accélérer l'apprentissage de l'équipe d'une part et de valoriser le temps dédié à la recherche de solutions innovantes par l'obtention d'un Crédit d'Impôt Recherche (CIR)⁷ d'autre part. Ainsi, ma principale mission de stage a consisté à suivre ce DLA et d'appliquer ses préconisations, à savoir formaliser la dimension R&D du Clus'Ter Jura. Pour cela, j'ai donc commencé à élaborer un rescrit de Crédit d'Impôt Recherche (CIR) et ainsi construire le cadre du programme de R&D sociale du Clus'Ter. J'ai également commencé à rédiger un projet de thèse en CIFRE pour, ensuite, à la fois coordonner le programme et en développer certains axes. J'ai également commencé à structurer une communauté scientifique autour du Clus'Ter afin de nourrir cette dimension R&D par des apports théoriques extérieurs. Ainsi, j'ai organisé le 27 juin une journée rassemblant les acteurs de l'innovation sociale et les acteurs intéressés par les questionnements que soulève le Clus'Ter Jura sur le développement territorial, l'entrepreneuriat et la coopération. Le but était de communiquer sur le lancement “officiel” de

⁵ “L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation.” Rapport du CSESS, 2011

⁶ “La R&D sociale correspond au processus visant à mettre en œuvre une réponse nouvelle par rapport à l'état du marché et à la satisfaction de besoins sociaux. L'innovation pourra résider autant dans la manière de répondre à ces besoins que dans le produit final.”

https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112_Avise_IS_RDSociale.pdf [consulté le 22/06/18]

⁷ <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid67040/cir-credit-d-impot-recherche.html> [consulté le 17/06/18]

la démarche de R&D interne au Clus'Ter Jura, de partager et d'enrichir le programme de R&D du Clus'Ter, de favoriser les rencontres et les échanges entre les participants et de créer "officiellement" un comité scientifique pour suivre le Clus'Ter. Cette démarche de R&D devrait permettre à la fois de vérifier les postulats du Clus'Ter sur la coopération comme moteur de développement territorial et d'optimiser le processus, maximisant ainsi l'impact social du Clus'Ter.

J'ai également pour mission d'animer la vie coopérative de la SCIC Clus'Ter Jura. J'ai donc co-organisé une assemblée générale ordinaire réunie extraordinairement le 28 novembre et suivi les souscriptions de parts sociales des nouveaux sociétaires à la SCIC. J'ai également animé un format de réunion à destination des potentiels sociétaires dans l'environnement du Clus'Ter Jura. De plus, j'ai testé un format de réunion adapté au multisociétariat de la SCIC : des réunions de collèges. Le but de ces réunions est d'animer la vie démocratique de la SCIC par groupe de sociétaires (collège), ayant des intérêts et des apports pour la SCIC proches. La spécificité d'une SCIC est d'avoir un multisociétariat rassemblant les parties prenantes d'un territoire (entreprises, collectivités, citoyens, associations, centres de recherche et de formation, etc.). Le but est *in fine* de permettre des coopérations économiques futures par le décloisonnement de tous les acteurs en favorisant des rencontres régulières autour d'événements comme les assemblées générales.

○ **Questionnement de recherche**

La dimension innovante d'une structure telle qu'un PTCE et son processus d'entrepreneuriat coopératif nous conduit à de nombreuses questions. Ainsi, nous pouvons d'emblée nous demander comment un PTCE arrive à faire émerger une dynamique d'entrepreneuriat coopératif sur son territoire. Nous pouvons nous demander quels sont les facteurs socio-culturels favorables à l'émergence d'une telle dynamique autour du Clus'Ter ? Mais également quel est l'impact d'un processus articulant entrepreneuriat, territoire et coopératif sur un territoire de faible densité et comment l'évaluer ? Quels sont les rôles d'animateur ou de catalyseur d'un territoire que nous pouvons identifier à travers l'action du Clus'Ter Jura ?

○ Problématique

Autrement dit, comment un PTCE, le Clus'Ter Jura, se construit-il et met-il en œuvre un processus d'entrepreneuriat coopératif dans une perspective de développement territorial en zone de faible densité, pour quelle évaluation ?

○ Cadre théorique

Pour répondre à ce questionnement sur le développement et la structure des outils (le PTCE et son processus), dans un but d'évaluation, nous adopterons une analyse processuelle et dynamique. Celle-ci a pour but de mettre en lumière l'action en train de se faire afin de mieux comprendre les enjeux d'émergence, de construction et la structure à la fois du PTCE et de son processus entrepreneurial. Nous allons décrire ici les outils théoriques empruntés au paradigme de la transaction sociale et à la théorie de l'acteur-réseau que nous mobiliserons principalement dans notre première partie.

Le paradigme de la transaction sociale nous donne un cadre analytique servant à imaginer la vie sociale et sa structuration. Ce paradigme se compose de plusieurs mécanismes : l'interaction, l'échange et le compromis. La transaction est conçue comme une négociation informelle dont résulte un compromis pratique plutôt qu'un contrat signé. Il s'agit d'un mode de comportement diffus dans la vie quotidienne à travers lequel peuvent se construire des propositions de solutions nouvelles comme par exemple la valorisation d'une compétence jusqu'alors non affichée. Cela se fait dans l'action réciproque et la mise en confiance des acteurs. En pratique, ce paradigme propose deux plans dans l'analyse, l'un centré sur le déroulement explicite de la transaction sociale et l'autre centré sur le contexte structurel de cette transaction.

“Il y a par conséquent deux plans dans l'analyse : l'avant-plan du déroulement de la transaction sociale, ou la situation, et l'arrière-plan, soit le contexte de sa structuration partielle du fait de « propriétés structurelles », qui interviennent sur la manière dont elle s'organise et se déroule. L'arrière-plan et l'avant-plan sont néanmoins dans un rapport d'interstructuration ; l'arrière-plan étant lui-même un construit qui doit être rapporté aux transactions sociales antérieures et qui se transforme en fonction des résultats intentionnels ou objectifs (systématiques) de l'action en cours sur l'avant-plan des différents niveaux de l'agir social. A l'analyse

verticale de la transaction sociale (situation, cadre, contexte), se double une analyse de son horizontalité, c'est-à-dire de l'enchaînement des séquences transactionnelles, où le produit d'une séquence devient le point de départ de la séquence suivante, et ipso facto du travail d'appropriation et de production qui en découlera." (Rémy, 2005, p.85).

L'analyse des configurations d'interdépendance, des structures de significations données par les mondes sociaux constitués et les contextes permet de comprendre finement ce qui se joue lors des transactions sociales. Nous entendons par monde social l'ensemble des caractéristiques sociales et culturelles partagées entre acteurs dans un domaine particulier.

La citation extraite de l'article de Jean Rémy (2005), nous livre quelques outils méthodologiques nous permettant de saisir les modalités de construction du Clus'Ter Jura par les pratiques sociales. Jean Rémy distingue deux logiques au cœur de ces pratiques sociales : la logique intentionnelle (orientation des acteurs en vue d'un idéal) et la logique effective (ajustements progressifs visant à concrétiser cet idéal). Un compromis se négocie alors. Les pratiques intentionnelles permettent de saisir la manière dont se configurent les liens entre les acteurs souhaitant mener des projets ensemble et ainsi d'éclairer la constitution d'un groupe de projet. Ces pratiques intentionnelles servent également à garantir les significations sociales auxquelles ce groupe veut parvenir. Elles constituent l'historicité, les dispositions et les modèles sociaux propres au groupe. En un mot, elles constituent un "socle" commun.

Détaillons ensuite un autre type de sociologie donnant un cadre analytique à l'action en train de se faire, la théorie de l'acteur-réseau ou sociologie de la traduction :

« L'une des hypothèses au cœur de la SAR [Sociologie Acteur Réseau] – hypothèse qu'elle partage d'ailleurs avec d'autres démarches – est de considérer que la société ne constitue pas un cadre à l'intérieur duquel évoluent les acteurs. La société est le résultat toujours provisoire des actions en cours. La SAR se distingue des autres approches constructivistes par le rôle actif qu'elle fait jouer aux entités produites par les sciences et les techniques dans l'explication de la société en train de se faire » (Latour, Akrich et Callon, 2006, p.267).

Cette théorie "acteur-réseau" conceptualise la construction d'un artefact sociotechnique par un réseau d'acteurs hétérogènes. Plus en détail, cette théorie se compose de plusieurs concepts-clés. D'abord, l'acteur "principal" est l'élément central de la constitution d'un réseau

hétérogène et hybride. Il oriente les autres éléments humains et non-humains du réseau qui sont “actants”, c’est-à-dire qui ont une influence, sans être moteur. La spécificité de cette théorie est d’intégrer les éléments “non-humains” dans l’analyse (réseau hybride). L’analyse est, de plus, particulièrement vigilante au cadre socioculturel dans lequel ce processus se déroule. Ce processus de constitution d’un réseau passe par deux étapes : la controverse et la traduction. La première désigne “un débat sur des connaissances scientifiques ou techniques qui ne sont pas encore assurées, et dont l’apport se trouve donc à compliquer plutôt qu’à simplifier les incertitudes ambiantes” (Mahil, Tremblay, 2015). Il s’agit donc de la remise en cause de certitudes déclenchant une rupture et le début d’un processus d’innovation. La deuxième, la traduction, se déroule à son tour en trois phases : la “construction du problème”, “l’intéressement” et “l’adhésion” des actants d’un réseau. L’aboutissement de ce processus conduit à la production d’un artefact sociotechnique qui fait consensus au sein du réseau.

“La théorie de l’acteur-réseau valorise la flexibilité interprétative, la controverse et surtout le rôle des réseaux et des groupes sociaux pour analyser l’émergence d’une technique. Celle-ci fait donc partie d’un tout complémentaire, agencé et n’obéissant à aucune hiérarchie : la technique et la société se définissent et se construisent en même temps et la distinction entre les deux est dissoute. D’où la construction simultanée du matériel et du social, et la cohabitation d’humains et de non-humains dans des réseaux complexes, cohérents et égalitaire” (Mahil et Tremblay, 2015, p.236).

Nous pouvons tenter d’appliquer cette théorie issue de l’analyse de travail en laboratoire de recherche dans le champ de l’innovation sociale menée par le Clus’Ter Jura. Cette innovation réside dans la volonté de ce dernier d’intégrer une finalité sociale et une dimension coopérative et territoriale à un processus issu de l’entrepreneuriat “classique” et de la R&D technologique. Cela nous paraît être un élément de controverse permettant d’enclencher le mécanisme de constitution d’un réseau hétérogène débouchant sur un artefact sociotechnique : le Clus’Ter Jura.

Pour conclure, nous nous appuyerons sur cette démarche théorique processuelle afin de mettre en lumière la construction du PTCE et sa méthode entrepreneuriale puis d’ébaucher une analyse des jalons posés et de sa structure actuelle.

○ **Méthode**

L'analyse se base sur les traces gardées des expériences et actions menées lors des trois premières années du Clus'Ter, comme les archives, des contacts, les rapports d'activité, des supports de communication, etc. Le mémoire se construit également sur l'observation des pratiques des salariés du Clus'Ter et de mes propres interventions en matière d'animation des processus d'entrepreneuriat et de la vie coopérative du PTCE. Enfin, le mémoire se base sur les échanges informels auprès de la direction P.F.B (Directeur Général du Clus'Ter Jura), des salariés (notamment A.T, ex-chargée de communication du Clus'Ter, diplômée d'une formation animation et développement des territoires et M.L.R, chargée de mission), des réseaux (inter-PTCE, Start-Up de Territoire, etc.) et formels (entretiens semi-directifs) auprès de M.G (président du Clus'Ter Jura, Directeur Général du groupe Demain) le 30 avril 2018, T.B (chargé de mission) le 5 mai 2018 et S.L (ex-chargé de mission, ingénieur) le 18 mai 2018⁸.

Cette recherche propose un regard croisé de l'équipe fondatrice sur le Clus'Ter Jura et son processus d'entrepreneuriat coopératif, mis en perspective par des éléments théoriques. Nous cherchons à comprendre sa construction pour en définir une ébauche d'analyse de sa structure actuelle. Cela nous permettra ensuite de donner des perspectives d'optimisation dans un cadre d'évaluation. Autrement dit, comment un PTCE, le Clus'Ter Jura, se construit-il et met-il en œuvre un processus d'entrepreneuriat coopératif dans une perspective de développement territorial en zone de faible densité, pour quelle évaluation ? Nous étudierons principalement le PTCE lui-même et son processus d'entrepreneuriat coopératif pour ensuite nous concentrer sur la question de l'évaluation et des outils pertinents pour cela. Pour se faire, le plan s'articule autour de trois parties. La première porte sur une trajectoire du PTCE Clus'Ter Jura, la deuxième sur l'analyse du processus d'entrepreneuriat coopératif et la troisième sur la question d'évaluation.

PREMIÈRE PARTIE : UNE TRAJECTOIRE DU PTCE CLUS'TER JURA

Dans cette partie, nous allons construire une trajectoire du PTCE Clus'Ter Jura. Nous faisons l'hypothèse que la trajectoire du PTCE influe sa structure actuelle qui elle-même influe le processus d'entrepreneuriat mis en œuvre. Nous entendons le concept de trajectoire au sens de

⁸ Que je remercie tous chaleureusement pour le temps qu'ils m'ont accordé lors de ces échanges.

Chabault (2010) *“le passage d’une forme de réseau à une autre ou d’un état de développement à un autre, mais aussi les modalités de transitions et les mécanismes de changement”*. Nous étudierons donc la construction du Clus’Ter Jura à partir des contextes, national, local et empirique. Nous interrogerons aussi la spécificité de la structure actuelle du Clus’Ter Jura au regard de sa vocation de développement territorial en zone de faible densité. Cela nous permettra d’amorcer une évaluation du PTCE.

Pour cette analyse, nous nous baserons principalement sur la lecture des références académiques sur les PTCE et autres groupements d’acteurs, sur la description des dispositifs proches existants et sur les archives du Clus’Ter (rapports d’activité, compte-rendu, etc.), sur les entretiens avec “l’équipe fondatrice”, des membres de l’écosystème du Clus’Ter Jura, et nos observations. Nous entendons par l’équipe fondatrice, l’équipe stabilisée sur les deux premières années de construction du Clus’Ter Jura. En termes de méthode, nous analyserons la construction et la structure du Clus’Ter à l’aide du paradigme de la transaction sociale et de la sociologie de l’acteur-réseau, ainsi que d’autres références plus particulières.

Précisons le concept de territoire que nous allons employer au cours de cette partie. Pour nous, il s’agit d’un construit social de nature composite. Le territoire possède une nature matérielle (espace géographique), une nature symbolique, (représentations sociales, espace vécu) et une nature administrative (découpage, gestion). Nous retiendrons cette définition visant à être systémique *“le territoire est un système complexe évolutif qui associe un ensemble d’acteurs d’une part, l’espace géographique que ces acteurs utilisent, aménagent et gèrent d’autre part.”* (Moine, 2006).

Nous verrons d’abord les contextes d’émergence du concept de PTCE puis la naissance du Clus’Ter Jura et enfin sa construction, de sa première version (que nous appellerons la “V1”) à sa structure actuelle. Précisons que les éléments d’analyse sont toujours partiels et visent à être le moins partial possible, d’une lecture personnelle de la trajectoire de Clus’ter Jura .

I. Contexte d’émergence du PTCE en Pays lédonien

Voyons les contextes politique, scientifique et opérationnel desquels nous paraît émerger le concept de PTCE et ainsi le Clus’Ter Jura. D’abord, nous détaillerons la spécificité du développement territorial dans un territoire de faible densité comme le Pays lédonien, puis la littérature scientifique afférente et enfin deux formes innovantes de dispositifs adaptés à cela.

A. Contexte politique national et local : un territoire de faible densité

Nous faisons l'hypothèse que le contexte politique national et local que nous allons retracer influe la construction du Clus'Ter. Les dynamiques territoriales sont marquées par différentes lois en tension entre le développement économique des territoires et leur cohésion, d'où la création d'un Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET) le 31 mai 2014. Par exemple, la loi MAPTAM⁹ est créée afin de donner davantage de pouvoir aux métropoles. Les bénéfices de cette logique de métropolisation¹⁰ en matière de création d'emploi sont controversés (Académie des technologies, 2017). Celle-ci tend à polariser les territoires entre métropoles concentrant l'activité économique et créatrices d'emplois d'une part et territoires sinistrés ou de faible densité d'innovation¹¹ et de population d'autre part. Cette opposition se cristallise dans les débats publics par la notion de fracture territoriale (CGET, 2017, p.1). Cependant, l'analyse des dynamiques et des inégalités territoriales nuance cette notion de fracture évoquée par le CGET (2017) : les territoires disposent également des ressources permettant d'innover et de construire leur propres modalités de développement *“l'innovation territoriale comme “mécanisme de rebond” face à des crises économiques et institutionnelles constantes”*. Le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires construit ainsi un territoire type parmi une typologie de territoires innovants : le territoire laboratoire. Celui-ci expérimente des modèles de développement malgré sa faible densité d'innovation *“qui s'appuie sur une demande ou un enjeu local pour catalyser le développement de solutions innovantes. Le ressort de ces territoires pour innover est donc souvent intimement lié à la faible densité elle-même”* (CGET, 2015).

Le territoire lédonien (partie sud-ouest du Jura) est un exemple de territoire de faible densité d'innovation présentant des caractéristiques d'un territoire laboratoire. La proportion de jeunes est assez faible du fait de l'attractivité des grandes villes voisines (Dijon, Besançon et Lyon) en matière de formations et d'emplois qualifiés. Les réseaux de transports sont peu développés et

⁹ Loi du 27 janvier 2014 de Modernisation de l'Action Publique et d'Affirmation des Métropoles, renforce le pouvoir des métropoles et des régions (MAPTAM)

¹⁰ Pour France stratégie, « *La métropolisation, qui se définit comme la concentration des activités économiques dans les plus grandes villes, est un processus inédit au regard de l'histoire. Porté par l'expansion du salariat, l'exode rural avait profité à toutes les villes, petites et grandes. À partir des années 2000, en revanche, les dynamiques de croissance se différencient selon les territoires urbains. Les métropoles – aires urbaines de plus de 500 000 habitants – captent les créations d'emplois tandis que les territoires périphériques “décrochent”* » <http://www.strategie.gouv.fr/publications/dynamique-de-emploi-metiers-fracture-territoriale> [consulté le 19/06/18], citation extraite de Académie des technologies (2017)

¹¹ Les territoires de faible densité d'innovation sont les territoires non dotés des facteurs classiques d'innovation comme des réseaux de transport et de communication, la présence d'un réseau de compétences, etc. (CGET 2015)

l'usage de la voiture prédomine. Le taux de chômage est relativement bas par rapport au département et à la France mais la population comprend peu de jeunes en fin d'études et comporte de nombreux retraités. Le territoire est vieillissant, notamment dans les zones rurales. L'accessibilité aux services publics n'est pas homogène sur le territoire. Ainsi, l'enjeu principal du territoire est de créer les emplois de demain permettant d'attirer (ou de ré-attirer) les jeunes et d'accompagner les personnes âgées en situation d'isolement¹². Ce territoire montre également des caractéristiques propre à un territoire laboratoire au sens du CGET. Par exemple, le Jura est pionnier sur un modèle de coopération existant encore aujourd'hui : les fruitières à comté (Mélo, 2015). Le Jura a également été pionnier dans le traitement des déchets et la gestion de l'eau. Ces innovations se sont ensuite diffusées sur d'autres territoires. Il existe d'autres ressources à révéler et valoriser afin de créer des innovations porteuses de développement territorial. C'est précisément pour cela que le Clus'Ter Jura met en oeuvre un processus d'entrepreneuriat par la coopération sur son territoire.

Le territoire lédonien est donc un exemple de territoire de faible densité où des modalités de développement territorial existent, ce que B. Pecqueur nomme ressources spécifiques du territoire (Pecqueur, 2004) en dehors des schémas classiques de développement, comme la construction de grands réseaux routiers ou de zones industrielles. L'implantation d'un PTCE semble donc tout à fait propice dans un tel territoire.

B. Le regard de la recherche sur les dynamiques territoriales innovantes

Nous avons vu le contexte politique national et local justifiant l'implantation du PTCE : la capacité des territoires de faible densité d'innover à partir de ses ressources, en réponse à l'enjeu national de cohésion et de développement harmonieux des territoires. Voyons à présent le regard de la recherche concernant les facteurs favorables à cette capacité d'innovation et ainsi de développement territorial en zone de faible densité.

Le premier facteur de développement territorial en zone de faible densité, globalement accepté dans la communauté scientifique, est la densité des liens entre les acteurs socio-économiques et leur capacité à se coordonner et à coopérer : *“La coopération intelligente entre les acteurs joue un rôle décisif dans la réussite économique territoriale”* (Lacroix et Slitine, 2016). *“Tout dépend des hommes ; il n'y a pas de territoires condamnés, il n'y a que des territoires sans*

¹² Source : INSEE, notamment <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1293585> [consulté le 12/06/18]

projets et sans hommes de qualité pour les porter” (CAE, DATAR et Académie des technologies, 2010, p.11).

“Une étude économétrique récente¹³ qui compare les performances économiques de deux villes similaires en termes de taille, d’infrastructure, de ressources humaines, etc. dont l’une est en plein dynamisme tandis que l’autre est en déclin. Pour l’auteur de cette étude, 40% du différentiel de dynamisme s’expliquent par la qualité des relations entre les acteurs locaux, publics et privés, ce qui renvoie à une sorte de « capital social » que les territoires réussissent à accumuler plus ou moins. [...] C’est bien un « capital » que constitue la capacité des acteurs à se coordonner et à coopérer, capital qui demande des « investissements » pour être accumulé et qui peut être utilisé pour un résultat productif, au même titre que le capital humain ou matériel” (Charmettant et al., 2017, p.83).

La capacité des acteurs à se coordonner et à coopérer peut mener à constituer de manière auto-organisée des groupements d’acteurs. Parmi les groupements d’acteurs les plus connus nous pouvons citer les clusters, au sens de Porter (1998), c’est-à-dire *“une forme d’organisation dont la compétitivité est basée sur l’existence de relations étroites entre acteurs (entreprises, centres de recherche, organismes de formation) liés par des objectifs communs ou complémentaires, enracinés sur un territoire donné”*. Ces derniers se forment et sont étudiés principalement dans des secteurs technologiques. Nous étendons cependant ce concept à des clusters territoriaux regroupant des acteurs souhaitant développer leur territoire quel que soit le secteur. La citation suivante démontre l’importance de la construction de dynamiques de coopération entre les acteurs, ce qui est précisément la vocation d’un PTCE.

“L’innovation repose sur la capacité des acteurs locaux – des écosystèmes – à se mobiliser pour construire des projets innovants. Stimuler l’énergie des entrepreneurs est essentiel, mais, pour cela, construire des dynamiques et des coopérations entre les acteurs locaux – collectivités, entreprises, centres de recherche et de formation, est non moins crucial. La leçon est connue depuis les travaux de Annalee Saxenian [1994] qui a comparé la Silicon Valley et la Route 128 de Boston, et montré l’importance et la performance d’un écosystème régional

¹³ F. Vallerugo (2012), Les variables explicatives de la dynamique des territoires, Institut des Villes et des Territoires, Essec. Référence trouvée dans G. Lacroix, R. Slitine (2016), p. 87, référence extraite du rapport de Charmettant et al. 2017

qui maille les acteurs de façon décentralisée (Silicon Valley) par rapport à un système qui les articule autour d'un acteur central (Route 128)'' (Académie des technologies, 2017, p.45).

En plus de ce maillage d'acteurs territoriaux, les auteurs rappellent la nécessité de l'entrepreneuriat. L'entrepreneur est vu moteur de développement territorial car il serait un "capteur" de problèmes sociétaux et capable d'innover puis de développer des solutions économiques pour y répondre " *Pour répondre aux besoins sociétaux de développement durable, de diversité et de mixité sociale et intergénérationnelle et finalement de cohésion sociale [...], il faudra sans doute davantage d'interventions du fait d'entrepreneurs ou d'organisations privées sous contrat de service public''* (CAE, DATAR et Académie des technologies, 2010, p.23). La question des ressources territoriales à activer est centrale pour amorcer cette dynamique (Pecqueur, 2001).

Ainsi, il existe de nombreuses références sur le sujet de développement territorial dans des zones de faible densité, contribuant à conduire au concept de PTCE. Cependant, si la recherche éclaire conceptuellement ces facteurs de développement, nous pouvons nous demander comment favoriser de manière opérationnelle la construction de telles dynamiques et coopérations sur un territoire.

C. Deux exemples de dispositifs existants

Pour cela, nous allons détailler deux dispositifs opérationnels qui répondent à la logique décrite ci-dessus : les PTCE (Pôles Territoriaux de Coopération Économique) et les FAI (Fabrique à Initiative). Le premier, PTCE, vise principalement à créer des synergies entre des entreprises de l'ESS et de l'économie classique, des collectivités, des centres de recherche et de formations, etc. sur un même territoire (mutualisation, coopérations ou partenariats) pour développer des projets socialement innovants. Le second, FAI, vise principalement à transformer les ressources territoriales en activités économiques répondant à des besoins sociaux par un processus d'émergence.

Le concept de PTCE a été créé par le laboratoire de l'ESS suite à une recherche sur les leviers de développement pour les territoires dans le but de répondre aux enjeux suivants :

''Renforcer le tissu économique local en valorisant les ressources inexploitées du territoire, de développer des réponses innovantes pour répondre aux besoins des

entreprises et des citoyens, de contribuer à la conversion écologique, de favoriser le décroissement et élargir le cercle de solidarité, et de contribuer à la mise en mouvement des collectivités locales.” (Laboratoire de l’ESS, 2014, p.7-8).

Le rôle du PTCE est proche des “pôles de compétitivité”¹⁴, mais ciblé sur l’innovation sociale pour “répondre à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques publiques” (CSESS, 2011) et visant la coopération “impliquant la participant et la coopération des acteurs concernés” (CSESS, 2011) plutôt que la compétitivité. Un PTCE vise donc à renforcer les initiatives des acteurs des territoires à innover socialement en décroissant, en s’organisant dans une logique ascendante (c’est-à-dire partant du terrain), en mutualisant des ressources matérielles, humaines, d’ingénierie, etc. et en coopérant afin de créer des projets là où l’action publique et l’entrepreneuriat “classique” échouent.

*“De par leur rôle dans le développement des territoires, basé sur la coopération entre acteurs et l’innovation sociale, les PTCE s’intègrent dans les stratégies soutenues par l’Etat et les collectivités territoriales qui concilient les logiques de développement et d’aménagement des territoires : pôles de compétitivité, grappes d’entreprises, clusters, contrats de ville, emplois d’avenir, emplois francs...”*¹⁵

Sous l’impulsion du laboratoire de l’ESS, le ministère de l’égalité des territoires, du logement et le ministère délégué à la ville, le ministère de l’économie et des finances et le ministère délégué chargé de l’économie sociale et solidaire (ESS) et de la consommation ainsi que le ministère du redressement productif lancent un Appel à Projets (AAP) “Soutien à la dynamique des Pôles Territoriaux de Coopération Économique” qui va lancer une dynamique nationale sur trois ans. La labellisation PTCE des structures sélectionnées répond à une priorité de l’action de l’État de s’engager dans une dynamique de développement équilibré par :

- un développement économique créateur d’activités et d’emplois au bénéfice du territoire ;

¹⁴ Un pôle de compétitivité rassemble sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, des entreprises, petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation. Les pouvoirs publics nationaux et locaux sont étroitement associés à cette dynamique.

<http://competitivite.gouv.fr/politique-des-poles/la-politique-des-poles-depuis-2005-472.html> [consulté le 16/06/18]

¹⁵ http://www.cohesion-territoires.gouv.fr/IMG/pdf/Appel_a_projets_PTCE.pdf [consulté le 16/06/18]

- un développement social permettant l'amélioration de la qualité de vie des habitants et le renforcement de la solidarité ;
- un développement environnemental soucieux des ressources et biens communs du territoire.

Le premier AAP a eu lieu en 2014 et 23 structures sur 180 candidats ont été lauréates, dont le Clus'Ter Jura¹⁶. Le second AAP a eu lieu en 2016 et 14 structures sur 99 projets éligibles ont été retenues¹⁷.

Le dispositif Fabrique à Initiatives (FAI)¹⁸ se définit comme un processus inverse de la création d'entreprises sociales. Ces dernières cherchent à concilier performance économique et intérêt général. D'après le Mouves (Mouvement des Entrepreneurs Sociaux)¹⁹, *“Les entreprises sociales sont des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée. Elles cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance”*. Leur défi est de rassembler les acteurs d'un territoire afin de créer des solutions économiques aux problèmes territoriaux en innovant socialement. Ainsi, la Fabrique à Initiative (FAI) se décrit comme *“le chaînon manquant entre les besoins sociaux identifiés et la création d'activités”*, pour limiter les *“occasions manquées”* (des idées qui n'aboutissent pas ou des ressources gaspillées). Ce processus consiste à :

- détecter les besoins sociaux et les opportunités socio-économiques du territoire en s'appuyant sur un réseau de “capteurs d'idées” animé localement par la FAI ;
- inventer une réponse collectivement et valider la pertinence et la viabilité de la solution grâce à une étude d'opportunité ;
- transmettre le projet à un entrepreneur qualifié ou à une entreprise sociale existante, qui réalisera l'étude de faisabilité et le business plan social ;
- accompagner le porteur de projet jusqu'à la création de l'entreprise sociale, en partenariat avec les réseaux et acteurs spécialisés existants.

Il existe à ce jour huit “Fabrique à Initiatives” portées par des structures de l'ESS existantes et celles-ci sont animées au niveau national par l'AVISE.

¹⁶ <http://www.lelabo-ess.org/les-23-laureats-du-1er-appel-a-projets-ptce.html> [consulté le 16/06/18]

¹⁷ <http://www.lelabo-ess.org/les-14-laureats-pour-le-deuxieme-appel-a-projets.html> [consulté le 16/06/18]

¹⁸ <http://fabriqueainitiatives.org/concept/> [consulté le 16/06/18]

¹⁹ <http://mouves.org/> [consulté le 16/06/18]

Ainsi, des dispositifs opérationnels de construction de dynamiques et de coopération entre acteurs d'un territoire ou de création d'activités économiques à partir de ressources existent. Cependant ces dispositifs sont encore trop jeunes pour que l'on puisse en mesurer pleinement l'impact que nous ébaucherons dans la partie 3. Le concept de PTCE émerge en 2013 et le dispositif de FAI est lancé en 2009.

Pour conclure, nous avons vu le contexte politique national et local, scientifique et opérationnel dans lequel nous considérons que le Clus'Ter Jura s'inscrit. En effet, le Clus'Ter vise ainsi à répondre à des enjeux nationaux de dynamiques de développement équilibré des territoires. Pour cela, il vise à créer des coopérations entre les acteurs de son territoire par la mise en œuvre d'un processus d'émergence visant à créer de l'activité économique.

“Clus'Ter Jura, base d'un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) a pour finalité de favoriser le développement de l'emploi sur le bassin lédonien en particulier et le Jura de manière générale en rassemblant les acteurs du territoire autour d'une démarche entrepreneuriale pour révéler de nouvelles opportunités et accélérer leur émergence. Pour Clus'Ter Jura, la coopération est posée comme un levier du développement humain, économique et social du territoire.” (Article 4 - objet social - extraits des statuts du Clus'Ter Jura)

II. Naissance du Clus'Ter Jura

Suite à cette contextualisation politique, scientifique et opérationnelle, détaillons à présent les “propriétés structurelles” (Rémy, 2005) et les facteurs conduisant à la naissance du Clus'Ter Jura. Nous faisons l'hypothèse que la trajectoire de la structure mère (ici, Juratri) conditionne la structure du Clus'ter Jura (Bourbousson et Richez-Battesti, 2017). Notre analyse se borne chronologiquement à l'arrivée de M.G à Juratri en 2010 jusqu'à l'embauche de deux chargés de mission, T.B et S.L en mai 2014.

Nous verrons d'abord le socle culturel duquel l'idée initiale du Clus'Ter Jura émerge, puis les facteurs de cette émergence et enfin la première phase de mobilisation de territoires.

A. Socle culturel du Clus'Ter Jura

Tout d'abord, le Clus'Ter Jura n'est pas né *ex nihilo* mais s'inscrit au contraire dans une tradition politique, scientifique, économique et militante. Le Clus'Ter est né à l'initiative de Juratri, que nous considérons être la structure mère, au sens de Bourbousson et Richez-Battesti (2017). Juratri est une entreprise d'insertion par l'activité économique spécialisée sur le traitement des déchets, fondée en 1993 par des membres d'une association de lutte contre le gaspillage alimentaire, elle-même née en 1970. Juratri s'est fondé sur une base partenariale avec des entreprises complémentaires autour du traitement des déchets. En effet, les fondateurs de Juratri s'associent avec des entreprises de tri de papier-carton, de reprise de plastique et de ferraille. Juratri gère le "haut de caisse", c'est-à-dire trie les arrivées de déchets tous confondus et les entreprises gèrent le "bas de caisse", les bennes de chaque filière. Suite au détachement de l'association fondatrice initiale, Juratri est contraint - par un compromis - de se structurer en SCOP (Société Coopérative et Participative). La coopération et l'engagement politique pour les problèmes sociétaux (pollution et insertion) occupent donc une place prédominante dans l'histoire de Juratri. Nous en déduisons que cela constitue ce que nous appelons son socle culturel : *"L'histoire de Juratri c'est des histoires de rencontres, des histoires de partenariats"* (M.G). Nous faisons l'hypothèse que ces propriétés structurelles se retrouvent dans la construction du Clus'Ter Jura.

B. Émergence de l'idée initiale

Ensuite, voyons les modalités d'émergence de l'idée initiale du PTCE. En nous référant à la théorie de l'acteur-réseau (Mahil et Tremblay, 2015), nous pouvons identifier un "acteur principal" comme élément central de la constitution d'un réseau hétérogène et hybride. *"Je ne suis pas spécialement fondateur, T.B non plus d'ailleurs. On a construit les outils. C'est plutôt M.G qui est à l'origine."* (S.L). M.G arrive à Juratri en août 2010 en tant que chargé de développement pour appuyer une phase de croissance de Juratri. Il était par ailleurs chargé du développement du réseau de Fabrique à Initiative à l'AVISE, déjà dans les questions de dynamiques et de développement territorial territoriaux. *"M.G était déjà dans les bons réseaux"* (S.L); *"J'avais lancé le projet Fabrique à Initiatives, c'est moi qui pilotait au départ"* (M.G). Par ce biais, il est en lien avec les acteurs moteurs de la création théorique et opérationnelle des PTCE, dont d'autres acteurs de l'insertion par l'activité économique. Il fait

également partie du réseau MOUVES²⁰, rassemblant des entrepreneurs sociaux. Les premiers réseaux sont donc déjà en place autour du Clus'Ter Jura.

Toujours d'après la théorie de l'acteur-réseau, le processus de constitution de réseau passe par deux étapes : la controverse et la traduction (Mahil et Tremblay, 2015). Ainsi, M.G remet fortement en cause une certitude communément partagée : l'impuissance face au manque d'emploi sur un territoire pour les bénéficiaires d'entreprises d'insertion par l'activité économique. Il enclenche ainsi une controverse *“On n'est pas obligé d'être fataliste par rapport à l'insertion et de se dire que s'il n'y a pas d'emplois ce n'est pas notre faute. Peut-être qu'on peut faire quelque chose comme créer des boîtes ou de saisir des opportunités”* ; *“Dès tu dis “on va faire bosser des gens ensemble pour produire des choses”, on te dit que tu es un dangereux illuminé”* (M.G). Cette disruption enclenche le début d'un processus d'innovation basé sur l'idée qu'il est possible de créer de nombreux emplois à partir des ressources et des acteurs du territoire *“On a plein des ressources sur un territoire. C'est dingue le nombre de gens passionnants, qui ont des connaissances, qui sont motivés”* (M.G). La présence d'un acteur moteur d'une dynamique, qui plus est déjà ancré dans les réseaux partageant les mêmes valeurs et pratiques nous semble être un réel facteur de construction du Clus'Ter Jura.

C. Une phase de mobilisation des territoires proches

Suite à la controverse provoquée par “l'acteur principal” en prenant les termes la théorie de l'acteur-réseau, s'opère une phase de traduction, elle-même constituée de trois phases : la construction du problème, l'intéressement et l'adhésion (Mahil et Tremblay, 2015). Tout ce processus d'innovation débouche finalement sur la création d'un artefact sociotechnique consensuel, ici le PTCE.

La construction du problème s'opère dans notre cas par une phase de benchmark auprès de dirigeants d'autres structures d'insertion par l'activité économique sur d'autres territoires *“On a été voir le Groupe Archer, c'était le modèle. On s'est rendu compte qu'il était dans la même situation, c'est-à-dire, c'est une boîte d'insertion qui ne faisait pas d'insertion”* (M.G). En parallèle, une opportunité vient ensuite accélérer ce processus d'innovation. À l'occasion des 20 ans de Juratri²¹, tout le réseau existant s'est réuni dans les locaux de Juratri autour de cette

²⁰ <http://mouves.org/> [consulté le 14/06/18]

²¹ <https://www.youtube.com/watch?v=CaVLDjLQYb8> [consulté le 14/06/18]

question de développement territorial par la coopération d'acteurs du territoire. Cet anniversaire se déroule dix jours avant le lancement officiel de l'AAP sur les PTCE qui débute le 13 juillet 2013. *“Benoît Hamon nous dit “au vu de ce que j’ai vu et entendu aujourd’hui, je ne comprendrais pas qu’une entreprise comme vous ne réponde pas à l’appel à projets” ”(M.G). “C’était bien car ça a fait office de déclencheur, sinon j’aurais pris trop le temps d’aller voir un tel puis d’aller voir un tel autre” (M.G). Cette opportunité a joué un rôle d’accélérateur de la phase de construction du problème, à travers l’agenda donné pour l’écriture du dossier de candidature à l’AAP. Nous considérons que cette opportunité a joué un rôle de facteur déclencheur à la construction du problème conduisant à la création du Clus’Ter Jura.*

Cette phase de construction du problème se continue auprès des acteurs du territoire lédonien. Cela se déroule sur “l’avant-plan” (Rémy, 2005), lors d’échanges et de négociations informelles. Ces échanges s’opèrent à la fois par une rencontre avec des acteurs ciblés, notamment entrepreneurs *“je me suis obligé à dire qu’il faut des boîtes pour monter le PTCE”* (M.G) et par une mobilisation large du territoire *“Il cherchait des partenaires. Il voulait monter un cluster qui faisait un appel aux volontés du territoire prêtes à coopérer pour développer leur territoire”* (T.B). M.G met également en place un outil de mobilisation territoriale : les défis créatifs, visant à réunir les acteurs intéressés par des thématiques proposées (valorisation des biodéchets ou réutilisation des bouteilles). Ces échanges ont débouché sur des compromis pratiques concernant la création du PTCE (devenir sociétaires ou sympathisant). Cela correspond également aux phases d’intéressement et d’adhésion dans le processus de traduction décrit par la théorie de l’acteur-réseau.

Concluons cette partie concernant la naissance du Clus’ter Jura. Nous avons vu les “propriétés structurelles” (Rémy, 2005) propres à Juratri, la structure-mère (Bourbousson et Richez-Battesti, 2017) et le processus de constitution d’un réseau hétérogène (Mahil et Tremblay, 2001) à la fois interterritorial et territorial autour du Clus’Ter. Nous pouvons qualifier ces démarches de pratiques intentionnelles (Rémy, 2005), au sens d’une mise en orientation des acteurs en vue d’un idéal. Voyons maintenant les pratiques effectives (Rémy, 2005) de l’équipe fondatrice, au sens d’ajustements successifs visant à concrétiser cet idéal *“la fiche de poste, c’était de structurer le Clus’Ter et de lui donner une forme pertinente”* (T.B).

III. Construction du Clus'Ter Jura

La description de “*l'arrière-plan*” (Rémy, 2005), nous permettra de mieux comprendre les enjeux de la construction du Clus'Ter Jura. Nous détaillerons donc la construction de ce réseau d'innovation autour du Clus'Ter Jura.

Notre analyse se déroule en deux temps. Principalement, nous nous pencherons sur l'appropriation et la traduction opérées par l'équipe fondatrice du Clus'Ter Jura, constituée de P.F.B, T.B, S.L et A.T. Nous choisissons de découper cette période de temps depuis du recrutement de S.L et T.B en mai 2014 au départ de S.L en octobre 2017. Nous verrons comment deux mondes se réunissent dans une même structure et quels jalons ont été posés (parties A et B). Puis nous verrons la période du départ de S.L à aujourd'hui, en juin 2018, concernant les perspectives vers une version 2 du Clus'Ter Jura (partie C).

Pour cela, nous nous baserons principalement sur les entretiens de M.G, président du Clus'Ter Jura et de S.L et T.B, les premiers chargés de missions qui ont structuré le Clus'Ter et sur les échanges avec P.F.B, directeur général du Clus'Ter et A.T, apprentie en formation animation des territoires puis chargée de communication.

A. Deux mondes réunis dans une équipe : ESS et R&D technologique

D'abord, il ressort de nos entretiens que la construction du Clus'Ter Jura résulte d'une union entre le monde de l'entrepreneuriat des Start-Up et celui de l'économie sociale et solidaire (ESS). Nous faisons l'hypothèse que ce décloisonnement initial est très fécond pour l'objet social même d'un PTCE, à savoir “*favoriser le développement de l'emploi sur le bassin lédonien en particulier et le Jura de manière générale en rassemblant les acteurs du territoire autour d'une démarche entrepreneuriale pour révéler de nouvelles opportunités et accélérer leur émergence.*” (extrait des statuts). Nous mettrons également en exergue l'importance de la dimension inter-personnelle et affective dans cette aventure collective et coopérative.

Les deux mondes sociaux dont nous parlons sont l'ESS (vision sociale, territoriale et coopérative), représenté par M.G et P.F.B “*tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin*” et le monde de la Recherche & Développement technologique représenté par S.L et T.B. Les deux premiers donnent le cadre dans lequel les chargés de missions, T.B et S.L devront composer. Leur profil est centré sur la R&D technologique, l'entrepreneuriat innovant et le monde des Start-Up technologiques.

“M.G et P.F.B ont voulu donner une fibre entrepreneuriale au Clus’Ter. Ils cherchaient des jeunes avec une fibre entrepreneur pour ne pas faire de l’ESS comme on fait habituellement plutôt en mode associatif. Je dis ça de façon un peu péjorative mais les associations font de très bonnes choses mais pour l’activité économique, ce n’est pas forcément le modèle” (S.L).

Chacun a une formation de base différente, l’un est issu d’une école de commerce et l’autre est ingénieur, mais l’un et l’autre avec des connaissances et des compétences dans les deux domaines. Les passerelles se sont ainsi facilement créées.

“Moi j’avais un profil business donc plus fichier Excel, chiffre d’affaire, etc. Lui ce n’était pas son truc” (T.B) ; “Lui c’était un profil école de commerce, intéressé par les dernières méthodes utilisées par les Start-Up, et moi j’avais mon passif école d’ingénieur avec des techniques orientée sur les utilisateurs” (S.L). “Lui avait déjà monté différents projets entrepreneuriaux et avait donc dû travailler le côté marketing et business. Moi j’avais aussi déjà touché à l’ingénierie et dû faire du prototypage, etc. dans mes expériences précédentes. On avait donc déjà chacun fait un pas de côté” (T.B). “On était plus compatible que complémentaire. On n’a pas des profils opposés, c’était facile de s’entendre et se comprendre. En fait, dès le premier jour on s’est compris. On a pas mis longtemps à définir notre façon de travailler” (T.B) ; “Heureusement qu’on a eu les deux, s’ils ne s’étaient pas nourris l’un l’autre, on aurait pas avancé.” (M.G).

La réunion de ces deux mondes en une seule structure se déroule de prime abord dans une relative incompréhension. *“Ni S.L ni moi n’avions un profil ESS. Lui avait d’abord mal compris la fiche de postes quand il a candidaté, il était pas venu pour l’ESS” ; Je n’ai rien compris à l’annonce, le langage ESS je ne connaissais pas, je pensais que j’allais accompagner des entrepreneurs” ; “le côté territoire ça ne me parlait absolument pas” (S.L).* De cette première opposition entre représentations et pratiques vont s’opérer des transactions sociales, des négociations sur les termes et pratiques à adopter. Celles-ci seront facilitées par les quelques passerelles entre ces deux mondes sociaux, notamment par la présence de T.B ayant une connaissance des deux milieux. *“T.B était le pont entre les deux” ; “de manière général, P.F.B parle beaucoup de territoire, de développement territorial, d’acteurs... C’est un langage que je peux parler et tous les acteurs du territoire je les connaissais tous au moins de nom. J’avais donc quelques notions mais je n’avais pas un profil ESS pour autant. ” (T.B).*

Des compromis pratiques s'installent rapidement permettant de structurer une équipe complémentaire et relativement stable *“La jointure se faisait naturellement.”* (T.B) ; *“Les rôles sont vite dessinés, M.G gère l'aspect politique, P.F.B gère la partie financement et partenariale.”* (S.L) ; *“Et puis il [P.F.B] allait faire le speaker, la promotion du concept”* (T.B). Ainsi, l'équipe est capable de produire une vision commune et de produire une signification nouvelle de la *“coopération comme levier de développement économique”*.

Outre ces compromis, la dimension inter-personnelle et affective nous paraît centrale. Illustrons cela avec une citation de Norbert Alter (2010) *“Il n'y a pas de coordination sans coopération, ou très limitée, et n'y a pas de coopération sans sentiment”*. Cette dimension inter-personnelle nous semble très forte et caractéristique de cette équipe fondatrice du Clus'Ter. *“Bossier avec T.B, professionnellement parlant c'était génial, on s'entend vraiment très bien”* ; *“J'ai hyper accroché avec les gens”* (S.L) ; *“L'ESS je connais pas, j'y travaille parce que les gens sont cool et que c'est quelque chose de bien mais ce n'est pas important pour moi que ce soit ESS ou non”* (A.T). Nous en déduisons que la dimension inter-personnelle est prédominante dans la construction du PTCE. Selon nous, la confiance instaurée entre les acteurs a permis la construction du PTCE malgré l'instabilité du démarrage d'une entreprise. *“La coopération c'est l'humain, donc il faut créer du lien et de la confiance.”* (M.G). L'équipe fondatrice a ainsi traduit ses compétences, connaissances, appétences et sa personnalité acquises lors des parcours personnels et professionnels respectifs pour créer cette V1 du Clus'Ter (notons également les quelques pièces de mobilier apporté par l'équipe comme le porte-manteau, le frigo ou le canapé). De cette façon, elle a pu construire une vision, des pratiques et des outils permettant de faire adhérer d'autres acteurs au PTCE afin d'agrandir le réseau et de permettre au Clus'Ter de réaliser son objet social : générer des projets et créer des emplois sur le territoire lédonien.

En conséquence, cette union entre le monde de l'ESS et de l'entrepreneuriat propre aux Start-Ups souvent technologiques et les négociations autour de la construction du PTCE et ses outils et une dimension affective forte ont permis la création d'une équipe stable et complémentaire. Cette caractéristique nous semble très pertinente au vu de l'objectif de décloisonnement des acteurs du territoire dans une perspective de création de projets multi-parties prenantes. *“Grâce au Clus'Ter, je vois l'intérêt de trouver d'autres personnes aux profils complémentaires pour « perdre du temps » ensemble sur un projet.”* S.L

“En l'espace de huit mois, l'équipe de quatre s'est constituée et est restée telle quelle pendant deux ans dans une phase de création totale, avec zéro stabilité sauf

la stabilité de l'équipe. C'est l'équipe fondatrice, initiatrice qui a mis sa personnalité dans la forme actuelle du Clus'Ter. Donc la V1, comme on l'appelle aujourd'hui, est issue d'un S.L et moi "peu coopératif ou humain et plus ingé", d'A.T plus "animation et communication" qui a fait qu'on a pu faire Start-Up de Territoire et de P.F.B plus "développement territorial", ce qui fait qu'on bosse autant pour les territoires et les communautés de communes. Ça a donné une empreinte." (T.B)

B. Jalons de la V1 du Clus'Ter Jura

La volonté de décloisonnement, propre au PCE, s'est traduite par le recrutement d'une équipe aux membres complémentaires, permettant de s'affranchir des frontières culturelles des mondes sociaux. Voyons maintenant les principaux jalons posés par cette équipe fondatrice, dans l'instabilité du démarrage d'une activité.

D'abord, l'équipe s'est approprié le cadre et les pratiques d'un monde social auquel elle n'appartenait pas, notamment sur les dimensions coopératives et territoriales *"L'idée c'est de voir si on peut faire l'ESS en étant entrepreneur en même temps"* (T.B). Les chargés de mission ont ainsi construit la vision et les fondamentaux du PTCE. *"Très clairement, on a dû défricher des choses sur « c'est quoi un cluster territorial et c'est quoi un PTCE ? » Comment on fait un PTCE qui développe des projets de R&D ? ; "S.L et moi, on a pris quinze jours pour partager nos visions, nos outils et nos méthodes"* (T.B). Cette opération de traduction de l'idée initiale s'est faite dans une relative autonomie malgré la contrainte de respecter les principes et valeurs de l'ESS. *"On s'est assez vite détaché de la vision de M.G du Clus'Ter pour mener notre barque. P.F.B nous a laissés plutôt libres aussi et donc voilà, pour nous, l'idée c'était de monter une structure à cheval entre une pure économie « on fait du profit et on essaie de conquérir le monde » et une économie avec « les bonnes intentions de l'ESS ». On voulait faire un truc un peu entre les deux."* S.L. Nous détaillerons la création des outils, notamment du processus d'entrepreneuriat coopératif et de l'événement Start-Up de Territoire dans la partie 2. Ces outils ont donné une crédibilité du PTCE sur le territoire et ont largement contribué à lui donner une place et une identité.

"Quand on a présenté le processus entrepreneurial à nos partenaires institutionnels, ça jette un peu quand même. C'est des choses qu'ils n'ont pas l'habitude de voir et ça crédibilise tout de suite la démarche. Ils n'ont pas affaire à

des rigolos mais des gens qui savent ce qu'ils font et qui utilisent des méthodes éprouvées dans les start-ups qui permettent d'aller très vite dans les projets.” T.B

En juillet 2015, le Clus'Ter Jura s'est constitué en SCIC, Société Coopérative d'Intérêt Collectif, en dehors de Juratri, structure initialement porteuse. Le Clus'Ter ne fait pas partie du projet stratégique de Juratri mais intègre son écosystème, étant donné qu'un des buts est de créer des emplois pour les bénéficiaires de l'entreprise d'insertion. De plus, l'autonomisation du Clus'Ter correspond à une volonté stratégique des chargés de mission pour gagner en neutralité sur le territoire *“On s'est vite rendu compte que la famille G. en général avait une étiquette politique assez marquée, et n'avait pas que des amis autour de Lons-le-Saunier.”* (S.L). Le Clus'Ter Jura commence ainsi à devenir une structure reconnue.

Parmi les outils mis au point par l'équipe fondatrice, citons l'alignement des intérêts. Cela consiste à favoriser l'expression des intérêts individuels de chaque partie prenante d'un projet d'intérêt général. Ainsi chacun peut comprendre le positionnement des autres vis-à-vis du projet, mieux se jauger pour se faire davantage confiance. La mise en confiance des acteurs est un point fondamental de tout projet territorial et du rôle d'un cluster (Remoussenard-Pourquier et Ditter, 2015). L'équipe parvient également à mobiliser des acteurs (deux fois 300 personnes mobilisées lors de l'événement Start-Up de Territoire que nous détaillerons dans la partie suivante) et a concrétisé des projets (un emploi créé par le projet de consigne de verre). *“Mi-2017, on a reçu des signaux montrant qu'on est légitime sur le territoire”* (S.L).

Outre sa construction interne, le Clus'Ter structure autour de lui plusieurs réseaux d'acteurs. D'abord, son sociétariat²² constitue à la fois un réseau d'entrepreneurs, de citoyens, de structures de l'ESS et de collectivités. Le Clus'Ter favorise également la construction d'un réseau autour du métier de générateur : le collectif Générateur Bourgogne Franche-Comté (GBFC) qui vise à échanger des pratiques entre structures et à harmoniser les différents processus. Le Clus'ter, par sa volonté de s'offrir comme terrain d'observation, commence à créer des passerelles avec le monde de la recherche. Ainsi, un réel maillage d'acteurs se constitue avec le temps nécessaire à l'harmonisation des différentes temporalités des parties prenantes.

²² Rappelons que le sociétariat d'une SCIC a la caractéristique d'être multiple.

Le décloisonnement inhérent à la vocation d'un PTCE est cependant difficile à mettre en œuvre. Cela nécessite de maîtriser les codes socio-culturels de nombreux mondes sociaux différents et d'harmoniser des temporalités parfois très différentes (entre une collectivité et une entreprise par exemple) *“Le Clus'Ter ne parle pas le langage des entreprises. Le retour sur investissement, la rentabilité sont des mots-clés plus percutant que la co-construction.”* ; *“On n'a pas été bon dans la communication envers les entreprises”* ; *“Le modèle économique mi-public, mi-privé, c'était difficile à faire comprendre. On n'a pas tellement réussi du côté des entreprises. Ils avaient besoin d'une case.”* S.L. Il s'agit d'une réelle gestion des complémentarités.

Ainsi, de nombreux jalons ont été posés lors de cette construction d'une première version du Clus'Ter Jura : la vision est construite, la crédibilité du PTCE gagnée, le Clus'Ter Jura est structuré juridiquement et reconnu, des outils opérationnels donnent une forme concrète au PTCE et plusieurs réseaux autour du Clus'Ter Jura sont constitués. Tout cela se fait en l'espace de deux ans dans une grande démarche de réflexion et d'action et de réflexivité afin d'adapter et d'ajuster l'action au retour d'expérience, en un mot de R&D sociale non formalisée telle quelle.

C. Perspectives pour une V2

Après avoir vu la construction et la structure de la V1 du Clus'Ter Jura de mai 2014 à octobre 2017, nous allons nous pencher sur les perspectives pour une V2 à partir de l'analyse de la période d'octobre 2017 à juin 2017. Nous donnerons ainsi quelques éléments d'analyse sur le positionnement actuel du Clus'Ter au regard de ses objectifs empirique, politique et scientifique.

Une bifurcation intervient dans le processus de construction du Clus'Ter : le départ de S.L et le recrutement de M.L.R. Ce processus n'est effectivement pas linéaire mais possède des temporalités différentes. *“S.L est parti et donc ce n'était plus la même énergie, ce n'était plus la même envie. Tu prépares la transmission de dossier, pas son développement... Du coup tu boostes l'équipe en disant “attention, il faut continuer” ”* (M.G) ; *“Quand tu enlèves aujourd'hui deux personnes de la phase de construction, même une seule, tu enlèves plus d'un quart de l'équipe, donc forcément tu changes le modèle”* (T.B). De plus, cette période correspond presque à la fin d'un cycle stratégique *“Notre plan est arrivé à terme”* (T.B) et à la fin des aides d'amorçage lié à l'AAP des PTCE lancé par l'État en 2013. Dans ce contexte, le

Clus'Ter doit se réinventer à la fois en tant qu'équipe et dans son modèle économique, pour augmenter sa part de prestations par rapport aux subventions. Or, nous avons vu à quel point la configuration inter-personnelle est cruciale dans la construction de la V1. Certains facteurs doivent être présents comme la confiance, la complémentarité, la stabilité et le partage du savoir. Ces quatre ingrédients nous semblent nécessaires à la définition de la vision commune (la logique intentionnelle) et des manières de fonctionner (la logique effective). Le changement de configuration inter-personnelle ne débouche pas automatiquement sur la même complémentarité voire la même complicité entre membres d'une nouvelle équipe. *“C'est dommage, vous avez été parasité par d'autres choses ces derniers mois, au détriment du projet et au détriment des personnes. On a perdu en dynamisme alors que normalement l'arrivée d'une nouvelle personne, ça booste”* (M.G).

L'enjeu d'une V2 du Clus'Ter Jura est ainsi d'intégrer les nouvelles arrivées, respectivement en septembre 2017 pour M.L.R et en mai 2018 pour C.C et L.P qui ouvrent de nouvelles perspectives, de nouveaux savoir-faire et de nouveaux réseaux qui multiplient les possibilités de structuration. *“Quand M.L.R arrive avec une expérience de sept ans et C.C avec une expérience d'accompagnement de dix à quinze ans derrière elle, ça ouvre des perspectives !”* (M.G). *“La V2 n'existe toujours pas car la définition de la structure est toujours mouvante. L'équipe est changeante. A partir du moment où l'équipe est plus ou moins stabilisée, elle va développer sa nouvelle vision et créer sa nouvelle version”* (T.B).

De plus, au-delà de leur personnalité et de leurs compétences, ces nouveaux salariés viennent également structurer de nouvelles fonctions du Clus'Ter Jura. Par exemple, C.C a pour mission de coordonner les différents acteurs de l'accompagnement dans le cadre du dispositif Fabrique à Entreprendre (FAE)²³ et d'aider la structuration d'un outil de financement local, le Fond d'Avenir. Le Clus'Ter formalise aussi sa démarche de R&D sociale selon les critères de l'OCDE²⁴. La V2 s'oriente vers une plus grande participation des sociétaires du Clus'Ter à sa gouvernance et à sa mission de développement territorial. De plus, le lieu de travail du Clus'Ter commence à offrir des espaces de co-working et à structurer un pôle d'artisans avec les autres locataires du Groupe Demain. Une étude est lancée afin de rendre cet espace davantage vivant, riche d'initiatives et d'expérimentations. L'hypothèse posée est que la présence d'un lieu riche d'expérimentations en tout genre favorise l'initiative des individus qui y passent et accélère la

²³ <https://lafabriqueaentreprendre.fr/> [consulté le 16/06/18]

²⁴ Organisation de Coopération et de Développement Économique

création d'activités innovantes. Toutes ces perspectives nous questionnent sur l'orientation du Clus'Ter pour se réaliser encore davantage comme PTCE ou cluster territorialisé visant à créer des emplois par la coopération entre les acteurs socio-économiques.

Détaillons le modèle relativement consensuel de la Silicon Valley et les rôles d'un tel cluster.

“Le modèle de la Silicon Valley suppose l'existence d'une multitude d'acteurs clefs : Universités, centre de recherche des organismes publics et des grandes et petites firmes privées. Les organismes de Capital Risque (OCR) apparus dans les années 1970 emploient ou ont recours aux compétences des spécialistes scientifiques et techniques (chercheurs, ingénieurs...) des domaines qu'ils contribuent à financer. Parmi les spécialistes salariés de ces OCR figurent des créateurs ou des managers de start-up.” ; “La caractéristique structurelle et le mode de fonctionnement de la Silicon Valley suscitent des « écosystèmes d'affaires » (Moore, 1993) et des réseaux d'interactions dans lesquels les échanges peuvent également être de nature coopérative et non marchande. Dans ces réseaux d'interactions les OCR occupent une position centrale.” (Kern et Larue de Tournemine, 2010, p.19-20).

Remoussenard, Pourquier et Ditter (2005) identifient trois fonctions de l'animateur de cluster : « fédérer les acteurs par la confiance, manager les connaissances et les compétences des acteurs et enfin être un leader transformationnel du changement ».

Ainsi, le Clus'Ter tend à coordonner la structuration d'un Fond d'Avenir pour jouer le rôle de financeur de projets, à ouvrir des partenariats de recherche pour profiter des connaissances produites sur les dynamiques territoriales de coopération et d'entrepreneuriat et à animer davantage un “écosystème coopératif et entreprenant territorialisé”. Nous en déduisons que le Clus'Ter Jura possède les éléments nécessaires pour devenir un acteur facilitant un maillage d'interactions entre acteurs territoriaux décloisonnés.

Conclusion de la partie 1

Pour conclure, nous avons construit une trajectoire du Clus'Ter Jura à partir des éléments politiques, théoriques et empiriques dont nous disposons. Nous avons fait le choix de centrer notre analyse sur l'émergence et la construction du PTCE, et les jalons posés par celui-ci. Résumons les principaux éléments de cette trajectoire pour définir dans quelle mesure le Clus'Ter Jura favorise des types de développement territorial en zone de faible densité.

Nous avons vu qu'il existe plusieurs types de développement territorial en zone de faible densité, c'est-à-dire non dotés des facteurs classiques d'innovation. Il existe effectivement des ressources génériques sur ces territoires (Pecqueur, 2004). La recherche dans ce domaine montre que la densité des liens entre les acteurs territoriaux, leur décloisonnement et leur capacité à se coordonner et à coopérer sont les facteurs principaux de développement des territoires (CAE, DATAR et Académie des technologies, 2010, p.11), (Charmettant et al., 2017), (Académie des technologies, 2017). L'entrepreneuriat est ensuite le moteur qui permet de concrétiser ce développement, ce qui est d'autant plus efficace que l'écosystème territorial est favorable à cela. Nous avons ensuite vu deux dispositifs qui nous paraissent traduire de manière opérationnelle ces théories : les PTCE et les FAI (Fabrique à Initiative). Le premier vise principalement à décloisonner les acteurs du territoire et stimuler les pratiques de coopération et le second met en oeuvre un processus d'émergence de projet de territoire. Le Clus'Ter Jura s'est nourri de ces deux approches pour se construire *“Autant en interne qu'en externe, il faut qu'on construise des choses avec d'autres personnes et c'est pour ça que le Clus'Ter est un mixte entre le concept de PTCE et de FAI.”* (M.G).

De manière opérationnelle, le Clus'Ter Jura est à l'origine porté par Juratri dont le directeur devient président du Clus'Ter et bénéficie ainsi de son socle culturel caractérisé par des valeurs partenariales et coopératives fortes. Le Clus'Ter s'implante effectivement au milieu de réseaux interterritoriaux, auprès d'autres structures d'insertion par l'activité économique portant d'autres PTCE notamment. Le PTCE est construit par deux chargés de mission issus du monde social des Start-Up, de la R&D technologique dans la contrainte du cadre issu du monde social “ESS” donné par M.G et P.F.B. Le Clus'Ter construit ensuite son réseau d'entrepreneurs, collectivités, citoyens, associations, etc. Il gagne en crédibilité et en confiance sur le territoire au bout de deux à trois années d'existence. Une des principales caractéristiques de ce PTCE est l'ouverture marquée par la capacité de gérer des profils très différents au sein de la même structure et par une capacité d'auto-critique, d'ajustement et de réflexivité.

Nous pouvons maintenant nous demander en quoi le Clus'Ter Jura est-il un outil de développement territorial adapté à son territoire, une zone de faible densité ? *“Le Clus'Ter est là pour créer des emplois pour les plus fragiles. Mais au-delà de ça, on crée pleins d'autres choses comme des dynamiques sur le territoire, des rencontres, des temps de réseau, etc.”* (M.G). Ainsi, le concept du Clus'Ter Jura pourrait se rapprocher du concept de “milieu innovateur” ou de “système local d'innovation” (Maillat et alii 1993). Le premier correspond à

un espace géographique possédant une vision territorialisée de l'innovation, une logique d'organisation particulière et un processus complexe, voire très complexe et enfin une dynamique d'apprentissage (Ferguène, 2013). Le second concept correspond à un *“ensemble d'éléments partageant la même localisation et interagissant dans les processus d'innovation et dans la mise en œuvre des changements découlant des innovations”*. Cela se joue en interrelations entre une entreprise et son environnement. La territorialisation est au cœur du processus *“la proximité géographique - ou physique - suscite des synergies qui favorisent cette création”* (Ferguène, 2013). Le Clus'Ter Jura, par la constitution de réseaux d'acteurs multiples autour de lui, favorise ce décloisonnement territorial et cette synergie. De plus, l'animation de rencontres entre ces acteurs favorise l'apprentissage de pratiques pertinentes et permet ainsi à chacun de *“faire un pas de côté”* pour innover au sein de sa structure. Nous reformulons la question posée par les théoriciens du milieu innovateur : comment transformer un milieu innovateur en système local d'innovation ? Le PTCE peut avoir cette fonction puisque nous avons identifié deux questions sur la capacité du PTCE à permettre l'innovation : comment dépasser les blocages institutionnels internes aux autres structures pour aller au-delà de la simple animation, faire émerger une idée et aller jusqu'à sa concrétisation ? Mais une limite structurelle persiste : le territoire lédonien est-il assez dense ? La théorie selon laquelle la densité des liens entre les individus prime sur les facteurs classiques d'innovations nécessite-t-elle un seuil minimal ?

Rappelons tout de même que la construction de ce PTCE et le concept de PTCE lui-même sont très jeunes. L'analyse de ce phénomène est émergent et reste donc à consolider pour en tirer des enseignements solides, d'où notre choix d'une méthodologie nous permettant de nous concentrer sur l'action en train de se faire pour cette recherche.

Enfin, la description et l'analyse d'une trajectoire du PTCE, nous permettra de tester l'hypothèse selon laquelle celle-ci conditionne le processus d'entrepreneuriat coopératif que nous verrons dans la partie 2.

DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE D'UN PROCESSUS D'ENTREPRENEURIAT COOPÉRATIF

Nous avons vu une trajectoire du Clus'Ter Jura, son contexte d'émergence, sa construction et sa structure actuelle. Nous avons vu qu'un PTCE, le Clus'Ter, et son mode d'action pouvaient être une modalité de développement territorial en zone de faible densité par la densité des liens créés dans un même espace géographique, favorisant différentes formes d'innovation. Nous avons ainsi décrit le cadre du processus entrepreneurial d'émergence de projets territoriaux que nous allons maintenant détailler. Nous nous focaliserons sur les outils que le Clus'Ter déploie dans le cadre de son écosystème territorial dans le Pays lédonien.

Nous nous demanderons donc comment le Clus'Ter construit une méthodologie pertinente d'émergence de projets entrepreneuriaux à partir de besoins du territoire, aboutissant à des entreprises pérennes ? Cette partie se base principalement sur les entretiens conduits auprès de l'équipe fondatrice, de l'ensemble des salariés du Clus'Ter, de nos observations et des lectures de différents auteurs autour de l'entrepreneuriat.

Nous donnerons d'abord un cadre théorique pour l'analyse du processus spécifique du Clus'Ter Jura puis nous détaillerons la construction et la structure de celui-ci. Enfin, nous porterons un regard critique sur trois points clés et sur les perspectives d'optimisation en vue de la version 2 du Clus'Ter.

I. Cadre théorique de l'entrepreneuriat

Premièrement, voyons rapidement les principaux cadres théoriques nous permettant d'étudier le type d'entrepreneuriat du Clus'Ter Jura. Nous aborderons les outils d'analyse de l'entrepreneuriat puis les formes de l'entrepreneuriat (collectif, d'équipe, social, de territoire et coopératif) et enfin le processus d'émergence tels que décrit par l'AVISE.

A. Outils d'analyse de l'entrepreneuriat

Il existe de nombreux outils conceptuels pour appréhender la notion d'entrepreneuriat qui nous serviront pour analyser la structure du processus entrepreneurial mis en oeuvre par le Clus'Ter Jura. Commençons par décrire les travaux qui concernent le processus d'entrepreneuriat global. Shane et Venkataraman (2000) construisent un cadre conceptuel pour construire le champ de l'entrepreneuriat comme champ de recherche, malgré l'absence d'une définition consensuelle

de l'entrepreneuriat. Les auteurs proposent de centrer l'analyse du processus entrepreneurial sur l'opportunité d'entreprendre : ses sources, son processus de découverte, son évaluation et son exploitation. L'opportunité n'est pas un point de départ mais se construit en lien avec la créativité d'un individu qui la détecte et décide de l'exploiter.

Le concept d'effectuation peut ici nous aider à éclairer la logique à l'oeuvre dans un processus entrepreneurial. Les concepts de causation et d'effectuation sont principalement défrichés par Saras Sarasvathy (2001). Elle décrit ces deux modes de réflexion en opposition. La causation, ou mode prédictif – utilisée par la figure du manager – consiste à utiliser des moyens donnés en vue d'une fin précise. Le mode effectuel épouse davantage la réalité d'un entrepreneur lorsqu'il commence son activité. L'incertitude prédomine. Il dispose d'un ensemble de moyens pour imaginer des fins possibles et construit ainsi son chemin en marchant “ *The creation of economic artifacts demands imagination, inspiration, and protracted endeavor - both cooperative and competitive.* ” (Saras Sarasvathy, 2001). Pour combiner les différents moyens et aspirations à disposition de l'entrepreneur, celui-ci raisonne en fonction de ce qu'il est prêt à perdre (*affordable loss*).

Ainsi, la découverte et la construction d'une opportunité d'entreprendre ne suffit pas à faire aboutir des projets. Il faut également un entrepreneur qui détermine ce qu'il est “prêt” à perdre pour décider de contribuer à construire et d'exploiter cette opportunité d'entreprendre. Pour cela, il existe plusieurs facteurs d'accélérateur : la reconnaissance et la conviction de la valeur (au sens large) de l'opportunité, le fait de posséder un capital financier, de l'expérience acquise lors de précédents métiers, de l'optimisme. Pour concrétiser une opportunité, il existe deux types d'arrangements institutionnels : la création d'une nouvelle entreprise ou la vente de l'opportunité à des entreprises existantes.

Verstraete et Fayolle (2005), élargissent les angles d'analyse de l'entrepreneuriat. Ils distinguent dans le paradigme de la création d'une organisation le phénomène d'entrepreneuriat du processus d'entrepreneuriat. Le phénomène d'entrepreneuriat décrit l'organisation qui émerge suite à l'exploitation d'une opportunité. Le processus est l'enchaînement non linéaire d'actions au cours du temps.

Enfin, rappelons que pour la plupart des auteurs, depuis Schumpeter, l'innovation reste au coeur de l'entrepreneuriat dans la mesure où ce phénomène combine des éléments d'une nouvelle manière pour déboucher sur quelque chose qui n'existait pas encore.

L'analyse de la dimension processuelle de l'entrepreneuriat nous paraît particulièrement adaptée pour étudier le processus mis en œuvre par le Clus'Ter Jura sur son territoire.

B. Les formes de l'entrepreneuriat

Il existe de nombreuses formes de l'entrepreneuriat qui nous serviront à qualifier finement le processus d'entrepreneuriat mis en œuvre par le Clus'Ter Jura. Ces formes peuvent se recouper selon les termes employés. Nous verrons l'entrepreneuriat collectif, d'équipe, social, de territoire et coopératif.

D'abord, voyons la dimension collective de l'entrepreneuriat dépassant la vision schumpétérienne de l'entrepreneur, seul face à son environnement *“or, comme le rappelle Danjou [2004], étymologiquement, entreprendre veut dire “prendre ensemble” et fait donc référence à une action marquée par les échanges et la réciprocité”* (citation extraite de Cyrine Ben-Hafaïedh, 2006). Plus particulièrement, la notion d'entrepreneuriat collectif désigne le comportement entrepreneurial des équipes d'une entreprise ou de clusters d'entreprises. On parle alors d'entrepreneuriat d'équipe. Alex Stewart (1989) montre que cet entrepreneuriat (*team entrepreneurship*) est à la fois collectif et individuel (par l'émergence d'un leader au sein de l'équipe). Cependant, les différentes acceptions de l'entreprendre ensemble restent relativement floues. Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete (2006) appuient ce dernier point *“ Il ne s'agit pas forcément d'interchangeabilité des terminologies employées, mais plus généralement d'une acception non balisée”*.

Ensuite, voyons la forme de l'entrepreneuriat social. Malgré le vif intérêt actuel que rencontre cette notion, le phénomène est ancien. Ces formes d'entrepreneuriat non orientées uniquement sur le profit sont effectivement multiples. *“The language of social entrepreneurship may be new, but the phenomenon is not. We have always had social entrepreneurs, even if we did not call them that”* (Dees, 1998). De plus, le terme d'entrepreneuriat social n'est pas précisément défini, comme Dees (1998) nous le rappelle *“Though the concept of “social entrepreneurship” is gaining popularity, it means different things to different people. This can be confusing [...] Il existe deux visions de l'entrepreneuriat social : l'économie sociale et le mouvement de l'entrepreneuriat social, dont les conditions d'émergence et les racines philosophiques diffèrent. Cela peut expliquer les possibles oppositions frontales entre ces mouvements malgré leur mode d'action apparemment proche. L'économie sociale désigne toutes les formes d'activités économiques non lucratives (mutuelles, associations, coopératives, etc.) qui visent*

l'émancipation des pauvres (Draperi, 2010). Cette forme émerge dans les années 1950. Cependant, ce modèle est très dépendant de financement public et ne peut pas répondre à tous les besoins sociaux. *“L’incapacité partielle de l’ESS à faire face aux nouvelles demandes sociales à ce niveau est ressentie par de nombreux membres”* (Draperi 2010). L'économie sociale échoue ainsi à changer d'échelle (Draperi, 2010). Une nouvelle forme d'entrepreneuriat social se structure en mouvement d'entrepreneurs sociaux, dans un autre contexte socio-culturel.

“La Social Enterprise Initiative est lancée en 1993 par la Harvard Business School et de grandes fondations qui mettent sur pied des programmes de soutien aux entrepreneurs sociaux. [...] Dans une période plus récente, l'émergence aux Etats-Unis du concept de Venture Philanthropie, renforce et renouvelle l'intérêt pour les entrepreneurs sociaux. Ils abordent l'entrepreneuriat social avec les méthodes issues du capital risque et mettent l'accent sur le retour social sur investissement (SROI)²⁵” (H. Sibille, 2009, p.279)²⁶

Ce mouvement de l'entrepreneuriat social vient “bousculer” (Draperi, 2010) les pratiques instituées par l'économie sociale à l'œuvre depuis des décennies. Les passerelles entre ces deux mondes sont compliquées car les représentations et la sémantique ne sont pas les mêmes. Les termes de “clients” ou de “rentabilité” sont peu utilisés dans l'économie sociale contrairement au mouvement de l'entrepreneuriat social.

De plus, le service « Territoires Conseils » au sein du groupe Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC) propose un type d'entrepreneuriat hybride : l'entrepreneuriat de territoire. Il s'agit d'un « *entrepreneuriat pour des problèmes auxquels ni l'entrepreneuriat ni l'action publique n'apporte de réponse, en particulier pour les territoires ruraux, en marge des dynamiques de développement* » (CDC, 2017). Il s'agit donc d'une tierce modalité entre l'entrepreneuriat “classique” et les politiques publiques. *“L'entrepreneuriat de territoire émerge et s'ancre au sein d'un écosystème territorial qui constitue son terreau d'origine à partir duquel des dynamiques de coopération multi-acteurs et multi-partenariales vont pouvoir*

²⁵ Nous détaillerons cet indicateur dans la partie 3.

²⁶ Citation extraite de : <http://recma.org/actualite/lentrepreneuriat-social-un-mouvement-de-pensee-inscrit-dans-le-capitalisme-j-f-draperi> [consulté le 14/06]

prendre appui et y puiser les ressources indispensables pour se construire et se développer". Ce concept territorialise ainsi la notion d'entrepreneuriat.

Enfin, la notion d'entrepreneuriat coopératif est peu utilisée. Elle désigne dans un article l'entrepreneuriat au sein d'une coopérative (Attouch et Nia, 2014). Nous proposons donc d'étendre cette définition à l'entrepreneuriat caractérisée par une volonté d'implication de parties-prenantes sur un territoire. Nous proposons d'utiliser ce concept pour décrire le type d'entrepreneuriat mis en œuvre par le Clus'Ter Jura.

C. L'émergence par les besoins selon l'AVISE

Il nous semble important de définir la méthode de "générateur" spécifique de la méthode du Clus'Ter Jura. Ce terme est emprunté au domaine de l'électricité, où le générateur désigne un dispositif permettant de produire de l'énergie électrique à partir d'une autre forme d'énergie, comme une dynamo le fait à partir d'énergie mécanique. Principalement cette méthode part d'un besoin non couvert sur un territoire. Selon l'AVISE, les générateurs :

*"identifient des besoins non couverts et y apportent une réponse, sous forme d'une structure d'utilité sociale si cela est pertinent. Ils font travailler ensemble les acteurs (entreprises, collectivités, acteurs de l'ESS, citoyens, etc.) sur des problématiques sociales afin d'identifier des solutions. Une fois la pertinence sociale et économique validée, les générateurs transmettent le projet à un porteur (un individu, un collectif, ou une structure du territoire) afin qu'il en assure la mise en œuvre opérationnelle"*²⁷.

L'AVISE distingue deux types d'émergence par les besoins : les générateurs de projets et les plateformes d'innovation. Ces dernières fonctionnent selon la même logique que les générateurs, mais de manière plus souple et plus ponctuelle. Les projets sont plus rapidement transmis à un porteur, sans que la plateforme ne réalise elle-même d'étude d'opportunité par exemple. Elles assurent principalement les événements d'"idéation" permettant de faire émerger des idées nouvelles en décroissant les acteurs d'un territoire. Les générateurs, en revanche, peuvent assurer une phase d'accompagnement, soit en interne, soit en lien avec une structure partenaire, de type incubateur. Les projets sont ainsi le fruit de réflexions collectives,

²⁷<https://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/laccompagnement-des-projets-de-territoire> [consulté le 16/06/18]

ce qui diffère d'un processus "classique" de création. Selon l'AVISE, bien que cela prenne plus de temps, le projet est ainsi ancré et soutenu par un territoire avant sa création effective.

Pour conclure, nous avons vu que la littérature est riche de références concernant les outils d'analyse de l'entrepreneuriat, ses différentes formes et concernant les dispositifs proches du processus du Clus'Ter Jura. Ces outils nous permettront de mettre en relief la construction et la structure actuelle des outils du Clus'Ter : l'entrepreneuriat coopératif et l'événement Start-Up de Territoire Lons-le-Saunier.

II. Analyse de la structure actuelle des outils

Le Clus'Ter est un générateur, au sens de l'AVISE, qui part des besoins non couverts sur un territoire pour les transformer en activités économiques rentables et pérennes afin de développer le territoire. Il utilise pour cela la coopération et l'entrepreneuriat sur son territoire. *"Au Clus'Ter Jura, nous pensons que la coopération est un levier de développement humain et économique du territoire"*²⁸.

Dans cette partie, nous nous pencherons d'abord sur la construction du processus d'entrepreneuriat coopératif par T.B et S.L, puis sur l'événement Start-Up de Territoire à Lons-le-Saunier et enfin sur la structure actuelle du processus d'entrepreneuriat du Clus'Ter.

A. Construction du processus d'entrepreneuriat par T.B et S.L

Voyons la manière dont s'est construit le processus d'entrepreneuriat coopératif du Clus'Ter Jura. Pour cela, nous nous baserons principalement sur la retranscription de l'entretien de T.B.

Situons rapidement le contexte de départ de la construction du processus : il s'agit d'accompagner des projets de territoires, c'est-à-dire des idées venues d'acteurs du territoire, répondant à un besoin non couvert. *"Concrètement, on ne savait pas où on allait. Notre Job, c'est de passer d'idées à des activités économiques. La matière qu'on avait était des mails, des échanges avec des personnes, des compte-rendu de réunions collectives, quelques données de benchmark, etc."* ; *"P.F.B est venu avec une pile de dossier qui faisait 50-60 cm de haut"* (T.B). Chacun prend ensuite en responsabilité des idées, des ébauches de projets qui n'arrivaient pas à aboutir seul *"P.F.B a pris les dossiers un par un et les a répartis selon les affinités. J'ai d'abord pris en charge les bouteilles parce que j'avais été rapporteur pour le défi créatif*

²⁸ <http://www.cluster-jura.coop/> [consulté le 18/06/18]

organisé par M.G ; *“J’ai fait la première partie et S.L le reste. La propriété des dossiers n’est pas exclusive. Quelqu’un doit être en responsabilité du projet à un moment mais on se soustrait entre nous, ça marche aussi. La propriété n’est pas définitive.”* (T.B) La première tâche des chargés de mission est ainsi de construire un processus pour transformer cette matière en projets puis en entreprises économiquement viables. *“On se retrouvait tous seuls devant notre pile de dossiers avec la même commande floue, ça aurait été la déprime et contre-productif que chacun avance dans sa direction sans que cela soit compatible avec l’autre”* (T.B). Pour cela, S.L et T.B ont mis au point un processus commun, construit à deux dans l’instabilité due à une absence de vision financière sur le long terme *“Tout ce qui a été fait a été fait pour que personne ne soit irremplaçable dans la boutique et que tout le monde ait accès à tout et puisse reprendre à tout moment un dossier”* (T.B). C’est donc dans une relative instabilité et avec du matériau très diversifié sur des projets territoriaux en devenir que les chargés de mission construisent ce processus entrepreneurial. Voyons maintenant quel en a été le procédé.

S.L et T.B utilisent des méthodes issues de Start-Up des démarches de R&D technologiques pour les appliquer dans le cadre de ces projets territoriaux. L’enjeu est alors d’adapter ces méthodes pour l’innovation sociale et la dimension multi-parties prenante des projets territoriaux, comme la mise en place d’une filière de réutilisation de bouteille de vin du Jura. *“En candidatant j’avais travaillé les documents de l’AVISE sur la manière de migrer des outils issus des Start-Up technologique à l’ESS”* (T.B). S.L et T.B construisent le processus à partir de leurs connaissances et expériences du cadre de R&D technologique classique aux normes de l’OCDE, qui représente une partie de la bibliothèque du Clus’Ter. Parmi ces livres nous pouvons citer Osterwalder et Pigneur *Business Model nouvelle génération* Pearson Education France, Paris, 2011, 278p. ; Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith *La méthode Value proposition design* Pearson France, Paris, 2015, 290p. ; Silverstein, Samuel, De Carlo *The Innovator’s Toolkit second edition* John Wiley & Sons, New Jersey, 2009, 394p. Ils ont ensuite *“greffé la coopération”* ; *“Il y a donc trois lignes dans le processus d’entrepreneuriat : ingénierie, business et coopération”* (T.B). La coopération vient s’ajouter comme une contrainte liée au cadre du PTCE. *“On n’est pas venu pour la coopération. On se disait “ok c’est un postulat, on veut bien vous croire mais faut le prouver”. Par curiosité ça m’intéressait, mais c’était très clairement plus une contrainte rajoutée sur les projets.”* (T.B). Ainsi, la méthode se structure en cinq étapes (la méthode 5D²⁹), cf. schéma en annexe, comportant

²⁹ https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=hb7MBVUF314

chacune des outils et livrables par ligne (ingénierie, business et coopération). Détaillons la dimension coopérative et territoriale de chaque étape :

- La définition du problème (D1) : à ce stade, le projet appartient alors au territoire. L’outil coopératif permettant de passer au stade suivant est le “défi territorial”. Il s’agit de mettre des acteurs territoriaux concernés par une thématique autour d’une table pour identifier précisément un problème à traiter. Les projets sont d’intérêt général.
- La découverte des solutions (D2) : à ce stade, le projet appartient encore au territoire. Il s’agit de créer une opportunité d’entreprendre, au sens de Shane et Ventakaraman (2000). L’outil coopératif correspondant est un “défi créatif”. Il vise à mobiliser des acteurs intéressés avec un enjeu de diversité (pour stimuler la créativité) afin de trouver une solution pertinente à mettre en oeuvre. L’enjeu est alors de trouver un entrepreneur pour qui l’opportunité a assez de valeur pour décider de l’exploiter.
- Le développement des fonctionnalités (D3) : à ce stade, le projet appartient soit à un porteur soit reste interne au Clus’Ter. L’outil coopératif correspondant est le défi prototypage. L’enjeu est de trouver un entrepreneur pour développer le projet si ce n’est pas déjà le cas
- La démonstration de la faisabilité (D4) : à ce stade, le projet est développé par son porteur de projet, en lien avec le Clus’Ter (accompagnement)
- La duplication sur d’autres territoires (D5) : il s’agit d’un transfert d’expérience, ce qui est en cours de structuration

Certaines phases sont encore théoriques et toutes n’ont pas encore été ajustées par l’expérience *“La plupart des ajustements ont été faits sur les deux premières phases. On n’a pas passé assez de matières pour modifier les 3^{ème} et 4^{ème} phases”* (T.B).

Concernant le temps et le financement des projets (les deux étant liés), l’avantage majeur du Clus’Ter Jura pour ses projets est d’être porté par Juratri. Ainsi, des avances en trésorerie sont possibles pour démarrer rapidement les projets, sans l’attente liée aux subventions, un frein important dans les projets d’utilité publique.

“Tu as deux options pour démarrer le projet. Les subventions publiques peuvent te financer mais alors c’est très long entre la rédaction d’un projet et l’arrivée de l’argent. Un an, c’est long pour des jeunes qui veulent se lancer. Tu peux aussi te financer avec l’option « bootstrapping ». Il s’agit de vendre rapidement des

produits afin de dégager l'argent nécessaire au développement rapide de l'activité.” (S.L).

Il s'agit d'une véritable gestion du risque relatif à chaque projet. Par exemple, l'option bootstrapping aurait été possible pour le projet de valorisation de marc de café en produit cosmétique à forte valeur ajoutée. La question de la responsabilité juridique a cependant bloqué le projet.

Pour conclure, la construction de ce processus d'entrepreneuriat coopératif nous semble être un réel processus de R&D sociale, sans être formalisé tel quel. Il respecte à la fois les différentes phases d'ingénierie en R&D technologique avec ses différents outils et livrables et est social par la nature des projets choisis par le cadre du PTCE. Ces projets sont territoriaux, multi-parties prenantes et répondent à des besoins non couverts (valoriser des étangs, réutiliser des bouteilles, etc.).

B. L'événement Start-Up de Territoire Lons-le-Saunier³⁰

Outre ce processus d'entrepreneuriat construit et ajusté par S.L et T.B à mesure des projets suivis, détaillons la construction d'un autre outil : l'événement Start-Up de Territoire. Cet outil se construit en parallèle du processus d'entrepreneuriat, bien que les deux outils se nourrissent mutuellement (du moins pour les phases D0 à D3 du processus). L'idée de l'événement à Lons-le-Saunier est venue suite à l'expérience d'un tel événement à Romans-sur-Isère³¹ *“C'est comme ça qu'on a récupéré Start-Up, on l'a recollé, c'est devenu un truc parallèle”*.

Les deux éditions de cet événement ont été une occasion d'expérimenter de manière très intense les différentes méthodes d'animation testées dans les premières phases du processus entrepreneurial (défi territorial, créatif et prototypage) *“La Start-Up était l'occasion de démultiplier le travail sur l'animation en gérant en plus la logistique.”* ; *“Ça correspond à une quinzaine de défis territoriaux et créatifs le même jour, en même temps, et à des défis prototypes aussi. C'était conceptualisé comme ça.”* (T.B). Il s'agit d'une soirée au cours de laquelle des ateliers créatifs composés d'une dizaine de participants et d'un animateur se déroulent simultanément. Le but est de trouver des solutions entrepreneuriales à des besoins du territoire. Il s'agit donc d'un “concentré” du début du processus entrepreneurial du Clus'Ter.

³⁰ <http://startuplons.fr/> [consulté le 19/06/18]

³¹ <http://startupdeterritoire.fr/2016/03/31/romans/> [consulté le 19/06/18]

Cet événement a aussi mis en lumière l'existence et l'importance de la complémentarité au sein de l'équipe. *“C'est surtout le travail d'A.T qui nous a rejoint en novembre 2015.” (T.B) “A.T a assez bien perçu les choses entre assez de libertés et quelques contraintes, elle a apporté beaucoup” (S.L) “Nous, c'était pas dans nos cordes” (T.B).* L'équipe est alors composée de trois salariés dont deux profils “R&D techno” et un profil “responsable de projet et développement territorial”. Les compétences concernant à la fois la mobilisation citoyenne, les méthodes d'animation créative et un contenu “commerce” et “ingénierie” sont ainsi réunis.

L'événement Start-Up de Territoire est également une dynamique nationale qui se structure actuellement sous forme d'association. Les déclinaisons sont nombreuses selon les spécificités des territoires (densité de population ou types de liens entre les personnes). Ainsi, il existe une capitalisation et un transfert d'expérience par la participation des acteurs moteurs de cet événement aux événements de différents territoires. *“Entre temps il y a eu au moins trois ou quatre autres Start-Up en France. Start-Up 2ème Édition, c'est la capitalisation de cinq Start-Up de Territoire auquel A.T et P.F.B ont participé.” (T.B).*

Ainsi, la phase d' “idéation”, de création d'une idée à partir de besoins du territoire semble être opérationnelle, tout comme la mobilisation de nombreux citoyens. Les ajustements se font ensuite selon les spécificités territoriales et les objectifs précis de la soirée. Il existe plusieurs types d'ateliers lors d'un événement Start-Up de Territoire. Les ateliers Star'Ter correspondent aux phases D1 et D2 du processus, la découverte d'une problématique et de solutions. Les ateliers Boos'Ter qui correspondent à des projets qui ont déjà des porteurs et mobilisent le territoire pour se développer. L'enjeu se trouve donc sur la suite de l'événement. Comment faire en sorte qu'un maximum d'idées aboutisse et deviennent des entreprises ou des emplois nouveaux ?

C. Structure actuelle du processus d'entrepreneuriat

Nous avons vu les constructions respectives des deux outils principaux, entrecroisés, du Clus'Ter. Nous tenterons d'identifier quelques caractéristiques structurelles spécifiques de ce processus. Nous considérons que l'outil Start-Up de Territoire fait partie du processus d'entrepreneuriat bien qu'il ne soit pas formalisé comme cela dans la pratique.

Nous avons analysé ce processus à travers la construction d'une opportunité d'entreprendre par des acteurs du territoire en interaction avec le Clus'Ter puis le portage collectif par des groupes de travail ou individuel par l'embauche d'un entrepreneur. Il ne s'agit pas pour autant

d'entrepreneuriat collectif au sens où des équipes de salariés d'une entreprise créent une nouvelle activité. Ce processus entrepreneurial mis en œuvre par le Clus'Ter Jura relève du mouvement de l'entrepreneuriat social et peut également relever de l'économie sociale, visant l'émancipation de tous (Draperi, 2010). Cela se traduit par une forte volonté d'indépendance des subventions publiques et de se rapprocher de modes de financement plus proches de l'entrepreneuriat classique. La finalité d'émancipation de tous dépend ensuite des porteurs qui décident d'exploiter l'opportunité et de se détacher du Clus'Ter. Nous avons jusqu'ici qualifié ce type d'entrepreneuriat de "coopératif". La notion n'est pas encore très investie dans la recherche et nous semble correspondre à la réalité de notre terrain. La dimension coopérative nous paraît forte dans le mode ? de construction de l'opportunité d'entreprendre puis de son exploitation qui se fait par plusieurs parties prenantes et un porteur qui assure une certaine coordination. De plus nous pouvons qualifier cet entrepreneuriat d'entrepreneuriat de territoire car il s'ancre dans un écosystème territorial animé par le Clus'Ter. Nous retrouvons ici les propriétés structurelles décrites dans la partie 1.

Notons cependant la relative vitesse à laquelle le processus change et évolue par retour d'expérience et par un changement d'équipe dans une entreprise où les individualités ont de grandes marges de manoeuvre à changer la structure. De plus, le champ de recherche sur ce type d'entrepreneuriat n'est pas encore tout à fait balisé Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete (2006).

III. Regards critique sur trois points clés

Nous avons vu la construction et une ébauche d'éléments structurels du processus d'entrepreneuriat coopératif du Clus'Ter Jura. Détaillons maintenant trois points que nous avons identifié comme "points clé" pour alimenter les réflexions vers une version 2 du Clus'Ter. Nous détaillerons la question du porteur de projet dans ce processus d'émergence puis la question de la coopération et enfin l'articulation des différentes phases.

A. Question du porteur de projet

La spécificité de la méthode d'émergence de projets par les besoins du territoire est la nécessité de trouver un entrepreneur compétent pour faire aboutir un projet viable qui réponde à ce besoin. Cette posture diffère d'un accompagnement de porteur par des structures type coopérative d'activité et d'emploi ou incubateurs "*dans notre fiche de poste, il y avait : trouver,*

recruter ou révéler des porteurs, ce qui est un peu différent d'accompagner bien que ça fasse le lien avec le monde des porteurs.” (T.B).

Le postulat de base concernant le porteur se base sur la métaphore de la taille des diamants (pour citer une activité traditionnellement locale). Si l'opportunité d'entreprendre montre d'elle-même sa valeur (brille), naturellement un entrepreneur sera attiré et prendra la décision de l'exploiter. *« Les phases D1 et D2 correspondent à prendre des pierres brutes et difformes et commencer à les tailler. A la fin de la phase D2, il y a assez de matière enlevée pour discerner le diamant ou son absence. La phase D3 correspond à la taille en facettes. On est donc passé d'un caillou multiforme qui n'a pas de couleur à révéler un solide diamant qui brille. On fait ensuite le pari que si le diamant brille assez, un porteur de projet aura envie de le prendre voire même de payer pour »* (T.B).

Cela se montre plus compliqué à la fois dans la théorie et la pratique. Selon Verstraete et Fayolle (2005), *“les opportunités ne se laissent pas saisir à la façon dont on peut cueillir un fruit mûr. Le plus souvent, cette détection provient d'une recherche plus ou moins explicite d'informations. Ces dernières servent la construction d'une opportunité, ou plutôt la mise au point plus ou moins avancée d'une idée qui, elle, peut éventuellement être une opportunité d'affaires”*. En outre, selon S.L. *« le Porteur de projet en ESS c'est un peu le monstre magique qui développe le projet. On a dû tout baser là-dessus mais en fait ça ne marchait pas trop »* .

La traduction de cette théorie sur le “porteur de projet” en outil est compliquée pour deux raisons. Il existe peu de connaissances et d'expériences concrètes *“il n'y a pas de recettes qui marchent”* et les ressources techniques ou appétences ne sont pas présentes pour tout ce que la mise en œuvre du processus requiert. *“Nous avons esquivé la question du porteur. « Ce n'était pas dans nos cordes de faire du recrutement de porteur. Nous ne l'avons donc pas mis en place dans la façon de faire. Cela aurait été différent avec d'autres personnes ”* (T.B). Rappelons la jeunesse du processus et l'absence de beaucoup de recul et “d'essais-erreurs” sur les modalités de “recrutement” d'un porteur. Un “gronogo” est testé. Cet outil vise à mobiliser des entrepreneurs du territoire afin de donner un avis favorable ou non au fait de continuer d'accompagner un projet territorial en fonction du potentiel porteur de projet. De nombreux schéma de sorties sont théorisés, avec de nombreuses inconnues : la solidité du porteur du projet, sa disponibilité, ses compétences, les financements possibles, etc. Nous pouvons citer l'exemple du recrutement interne au Clus'Ter par une offre d'emploi de la porteuse de projet de réutilisation de bouteilles de vin du Jura *“J'aime mes bouteilles”*. L'opportunité

entrepreneuriale est ainsi construite en interne au Clus'Ter qui incube une porteuse de projet pour sécuriser un fond de confiance auprès d'une tierce structure : Franche-Comté Active. Cette modalité de recrutement de porteur semble être une solution retenue par plusieurs générateurs. *“ATIS sécurise le financement lorsque le projet semble prêt, puis recrute avec une offre d'emploi. (S.L).*

Ainsi, le processus d'entrepreneuriat du Clus'Ter fait émerger des projets territoriaux d'intérêts général qui sont tributaires des porteurs pour être développés. *“Notre mission originelle c'est d'accompagner des projets de territoire et pas des porteurs collectifs. Accompagner des porteurs collectif est une conséquence de notre processus” (T.B).* La question de l'accompagnement de porteur collectif se pose en parallèle de l'émergence de projets territoriaux comme finalement, un processus interdépendant. L'outillage de cet accompagnement se révèle difficile d'autant que cela ne correspond pas à la structure classique d'accompagnement fondée sur un porteur individuel et son plan de financement. Cette question sera davantage intéressante à étudier lorsque le Clus'Ter Jura aura davantage structuré un dispositif FAE (Fabrique à Entreprendre) destiné à coordonner l'écosystème de l'accompagnement de porteur de projet.

B. La coopération dans le processus

Ensuite, voyons la place de la coopération dans le processus entrepreneurial et sa pertinence. *“Je suis d'accord avec la phrase « tout seul on va plus vite et ensemble, on va plus loin », mais moi, je valorise quand même beaucoup le fait d'aller vite !” (S.L).* Cette remarque met en exergue la difficulté d'adopter une posture coopérative au quotidien. Nous pouvons ainsi nous demander si le temps long exigé par les processus collectifs montre une réelle plus-value.

Commençons par définir les deux principales acceptions de la notion, polysémique, de coopération. *Co-operate*, dans l'acception anglo-saxonne désigne simplement le fait de travailler ensemble. L'acception française ajoute une dimension surplombante, les individus travaillent ensemble dans un but qui les dépasse chacun individuellement. Nous entendons principalement la notion de coopération par les pratiques sociales d'un groupe dont les membres sont en plus ou moins forte interaction et dont les actions se traduisent par des partenariats, des mutualisations en vue d'un but commun, ici développer économiquement le territoire.

Ces pratiques de coopération se retrouvent dans les outils du processus d'entrepreneuriat du Clus'Ter (défi territorial, défi créatif et défi prototypage). Ces derniers visent à rendre le travail

d'acteurs réunis plus productif, plus solide et de plus grande envergure, comme la mise en place d'une filière de réutilisation des bouteilles de vin. Des modalités concrètes de coopération sont testées, ajustées et diffusées dans et par plusieurs structures dont le Clus'Ter Jura. La mobilisation d'acteurs autour d'une table pour lancer un processus entrepreneurial ne suffit pas mais doit être facilitée par le truchement d'outils, de postures, de méthodes, etc. *“Concrètement, l'histoire où l'on se met tous autour de la table pour créer un projet à partir d'une page blanche, ça ne marche pas trop”* (S.L).

En termes d'outils de coopération, le Clus'Ter élabore la théorie de l'alignement des intérêts qui vise à formaliser l'intérêt de chacun à être partie prenante d'un projet. Cela facilite l'instauration d'une certaine confiance par la connaissance de chacun des positionnements des autres concernant l'intérêt individuel d'un projet territorial. Cela permet de diminuer la méfiance souvent prédominante des jeux politiques ou de compétition qui priment dans les rapports sociaux.

La question de la posture (facilitateur, animateur ou expert) de l'acteur réunissant d'autres acteurs autour de la table pour développer un projet entrepreneurial est cruciale. *“L'événement Start-Up de Territoire, j'aime vraiment beaucoup, pour moi c'est un bon mixte entre refaire le monde autour d'une table et de produire quelque de concret. Mais la façon d'animer est hyper importante”* (S.L). Nous pouvons faire le lien avec “l'acteur principal” de la théorie de l'acteur réseau (Mahil et Tremblay, 2015). Cet “acteur principal” ou leader permettrait de faire converger d'autres acteurs vers une idée commune pour innover concrètement et ainsi changer des postures.

L'analyse de la plus-value de la coopération est compliquée du fait de la difficile définition de ces pratiques. Nous pouvons cependant nous demander si ces pratiques de coopération accélèrent et améliorent les chances d'aboutissement d'un projet. *“C'est intéressant d'expérimenter la coopération dans certains cas, mais ce n'est peut-être pas une forme adaptée partout dans l'économie.”* (S.L).

C. Articulation des étapes

Enfin, nous verrons la question de l'articulation des étapes du processus entrepreneurial dans un but d'un fort taux d'aboutissement des projets entrepreneuriaux à dimension territoriale et multi-parties prenantes. Pour que le processus soit optimal, nous considérons qu'il faut à la fois des compétences très variées selon les étapes du processus et bien mesurer le temps passé pour

chacune. Nous considérons que certains éléments clés de chaque stade doivent absolument être construits (la présence d'un porteur ou d'un modèle économique viable par exemple) et validés avant de passer au stade suivant.

Le processus d'entrepreneuriat exige des compétences et des connaissances très variées de la part d'un porteur de projet selon les différents stades :

- une grande connaissance du territoire afin d'identifier des thématiques et des ressources pouvant être activées (Colletis et Pecqueur, 2005) et générer une activité économique rentable,
- des compétences en montage de projet et en animation de groupe afin de construire une opportunité d'entreprendre collectivement (entrepreneur),
- une disponibilité biographique et des ressources afin de prendre la décision d'exploiter cette opportunité voire la coordination de plusieurs parcours de vie afin de prendre cette décision collectivement (entrepreneur),
- des compétences en matières d'ingénierie, de commerce, et une forte capacité à fédérer des acteurs afin de construire un modèle économique multi-parties prenantes (développeur),
- des compétences de gestion pour continuer de développer le projet à grande échelle (gestionnaire),

Autrement dit, il faut un *“mouton à cinq pattes”* qui puisse assurer individuellement ou collectivement les différentes phases grâce à plusieurs personnes en capacité de se coordonner puis de se relayer sur les différents stades.

De plus, il s'agit d'être attentif à ajuster correctement le temps passé à chacune des phases au sein même du Clus'Ter. La construction d'un outil et sa mise en oeuvre peuvent parfois prendre le pas sur sur l'objectif même de cet outil. Ainsi, le temps et l'investissement engagés dans des événements ponctuels peuvent se faire au détriment du temps à consacrer à la suite, d'où l'enjeu de renforcer les phases d'accompagnement de porteurs collectifs, notamment par la coordination de l'écosystème de l'accompagnement via le dispositif FAE qui se structure.

Ensuite évoquons la question de l'équilibre entre les phases d'étude et les expérimentations opérationnelles. La V2 tend vers un raccourcissement des phases d'étude d'opportunité afin de qualifier cette opportunité d'entreprendre et l'étude de faisabilité afin de construire un modèle économique viable. L'idée est d'équilibrer les phases d'ingénierie plus techniques avec une

implication des parties prenantes dans l'action pour faire "ici et maintenant" avec "les moyens du bord". L'idée est d'ajuster les paramètres du processus d'entrepreneuriat sur la base des retours d'expérience concrets et non uniquement théoriques (étude). *"Le risque avec les tests c'est que si tu sais pas ce que tu veux tester, tu ne pourras pas dire si tu as une chance que ça marche ou pas. Quand on fait notre étude, on peut identifier un sweet spot³² où à tel tarif, on peut générer du chiffre d'affaire pour créer des emplois. Il ne s'agit pas seulement de savoir si cela fonctionne mais si cela peut générer quelque chose. Si tu testes directement, tu vas pouvoir dire que tu es capable de laver des bouteilles mais tu ne pourras toujours pas savoir si tu peux avoir une activité rentable"* (T.B). Une expérimentation de tests sur des projets territoriaux est lancée le 8 juin lors d'un événement créatif rassemblant 200 personnes dans une communauté de communes d'environ 7 000 habitants³³.

La question de l'implication des parties prenantes dans des projets dont les dimensions collective et territoriale sont aussi importantes nous paraît ainsi essentiel. Il s'agit donc, dans les cas des projets territoriaux issus du processus d'entrepreneuriat coopératif d'équilibrer le temps passé par le Clus'Ter et par les parties-prenantes.

Ainsi, la nature même du processus et les compétences multiples et complexes posent la question de sélection de projets pertinents pour le Clus'Ter. S'agit-il de remettre en cause le processus du Clus'Ter ou d'améliorer l'adéquation des projets avec la nature collective, coopérative et territoriale de la méthode ?

Conclusion de la partie 2

Concluons cette partie concernant l'analyse d'un processus d'entrepreneuriat coopératif mis en œuvre par le Clus'Ter Jura. Nous avons tenté de retracer la construction d'un processus d'émergence d'idées à partir des besoins du territoire dans le but de créer des activités économiques pérennes.

Nous nous sommes appuyés pour cela sur un cadre théorique afin de caractériser ce processus que nous qualifions de processus d'entrepreneuriat coopératif et territorial. Il s'agit effectivement du processus classique d'entrepreneuriat (Shane et Ventakaraman, 2000) incluant une forte dimension collective, coopérative et territoriale. Le cadre théorique nous permettant

³² Moment idéal

³³ https://fr.wikipedia.org/wiki/Communaut%C3%A9_de_communes_Petite_Montagne [consulté le 20/06/18]

d'inclure ces dimensions est en structuration (Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete, 2006) mais nous permet malgré tout de donner un premier cadrage.

Nous avons ensuite identifié trois points clés à développer dans notre analyse afin d'alimenter les réflexions pour la V2 du Clus'Ter : la question du porteur de projet, de la coopération et de l'articulation des phases du processus. Nous considérons que ces enjeux requièrent une attention particulière pour le bon fonctionnement du processus.

La dimension innovante demande un fort investissement à la fois scientifique, opérationnel et humain pour l'optimiser. Nos outils à la fois conceptuels et opérationnels, institutionnels ne prennent pas complètement en compte la dimension collective et territoriale des projets entrepreneuriaux issus du processus du Clus'Ter. Cette augmentation de la complexité des projets demande un réel défi d'adaptation de nos méthodes.

La forte mobilisation de citoyens lors d'événements comme Start-Up de Territoire (200 personnes dans une communauté de commune de 7000 habitants) et le nombre de projets suivi par le Clus'Ter (plus de 24 projets sont retenus dans toutes les phases d'émergence) nous fait dire que l'union de l'ESS et d'un processus d'entrepreneuriat classique est féconde. Il semblerait également que ce processus fonctionne également dans une zone très rurale. Nous manquons cependant de recul pour tirer des conclusions sur la capacité de ce processus à développer un territoire de faible densité.

Nous pouvons nous demander si le triptyque coopération, entrepreneuriat et territoire propre au processus du Clus'Ter se retrouve dans tous les projets générés par le Clus'Ter. Le manque de recul actuel ne nous permet pas encore de répondre à cette question.

TROISIÈME PARTIE : LA QUESTION DE L'ÉVALUATION

L'analyse que nous avons faite de la construction et de la structure actuelle du PTCE et de son processus d'entrepreneuriat coopératif nous conduit mécaniquement à nous questionner sur son impact sur le territoire au regard des objectifs de développement territorial posés. L'enjeu de cette évaluation est double. Il s'agit d'évaluer de ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas afin d'optimiser les pratiques du Clus'Ter Jura. Il s'agit également de mettre en lumière une action complexe (décloisonnement, animation, ingénierie...) qui agit sur de nombreuses dimensions sur le territoire. Cette question vise donc à optimiser et à objectiver le développement territorial en zone de faible densité conduit par le Clus'Ter.

La difficulté est opérationnelle car le Clus'Ter a des objectifs complexes. Nous entendons par complexe la multiplicité des dimensions (sociale, environnementale, entrepreneuriale, citoyennes...) en interaction, conduisant à des boucles de rétroactions. L'enjeu est alors de trouver des modalités de mesure non linéaire pour prendre en compte cette complexité.

Nous tenterons donc d'ébaucher des outils concrets d'évaluation à la fois du PTCE et du processus qu'il met en œuvre sur son territoire. Pour cela, nous commencerons par un rapide tour de la question de l'évaluation puis nous verrons le cas du Clus'Ter Jura.

I. Élément sur l'évaluation et ses limites

L'évaluation et la mesure de l'utilité et de son impact social ou de la performance sont une problématique partagée par de nombreuses structures. Les structures de l'ESS et les entreprises sociales visent à évaluer et à mesurer l'utilité ou l'impact social car la finalité de leurs actions n'est pas strictement financière mais également sociétale.

D'abord nous éclaircirons les différents termes d'évaluation, de mesure, d'utilité, d'impact et de performance puis donnerons deux exemples d'outils pratiques et enfin nous en décrirons les limites.

A. De quoi parle-t-on ?

Clarifions d'abord l'usage des différents termes concernant l'évaluation, la mesure d'impact, la mesure de performance, et de valeur créée selon les milieux sociaux dans lesquels ces termes sont utilisés. Nous pouvons d'emblée distinguer les notions d'impact social et plus globalement

d'utilité sociale utilisées par l'écosystème de l'ESS et la performance, recouvrant une autre réalité, davantage issue de l'économie classique.

Selon le Larousse, l'évaluation est l'action de déterminer la valeur de quelque chose³⁴. Nous entendons la mesure comme la phase plus quantitative de cette évaluation avec un passage par des indicateurs et des critères.

Détaillons rapidement la notion, très large, d'utilité sociale. La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire a institué l'agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS)³⁵. Celui-ci vise à reconnaître les démarches d'utilité sociale de structures qui ne relèvent pas historiquement de l'ESS (association, fondation, mutuelle). L'agrément détermine cette utilité sociale selon trois dimensions : le soutien à des publics vulnérables, la cohésion territoriale et le développement durable. Cette notion est relative et contextuelle. Les spécificités du territoire, de la structure et de ses acteurs déterminent en effet cette évaluation de l'utilité sociale. Par exemple, l'accès au numérique dans des capitales n'est pas un enjeu d'utilité sociale comme il peut l'être dans les zones rurales comme le Jura. De plus, le contexte socioculturel et les valeurs d'une entreprise comme la dimension partenariale et coopérative de Juratri, initiateur du Clus'Ter Jura, conduit à appuyer davantage sur une dimension plutôt qu'une autre. Elle se définit donc également par les parties prenantes d'un projet d'entreprise d'utilité sociale qui enrichit la notion. Il existe plusieurs composantes pour la définir, dont l'impact social.

Nous pouvons relever plusieurs types d'évaluation ou mesure en nous inspirant des travaux de l'AVISE (2007) et de la Fondation Rexel et (Im)prove (2015) : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact, la performance et le résultat. La pertinence questionne l'adéquation entre objectif et action. L'efficience questionne le rapport entre ressources mobilisées et résultats obtenus. L'efficacité questionne les ratios résultats/objectifs en s'appuyant sur des indicateurs. La performance s'appuie également sur des indicateurs, souvent quantitatifs caractérisés comme la quantité de personnes touchées, le nombre de produits / services vendus, la satisfaction, etc. Le résultat met l'accent sur le changement comme *“l'évolution de la situation de nos bénéficiaires, partenaires, clients, et plus largement de l'environnement sur lequel l'activité pourrait avoir une influence”* directement ou indirectement liée à l'action de

³⁴ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9valuation/31794> [consulté le 21/06/18]

³⁵ <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F32275> [consulté le 22/06]

la structure. L'impact questionne la différence significative qu'induit l'action de la structure par rapport à l'existant. L'impact se concentre donc sur l'action de la structure sur le territoire. Plus précisément, selon le Conseil supérieur de l'ESS *“l'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des actions d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général.”*³⁶

B. Deux exemples d'outils de mesure d'impact

Rappelons que les outils d'évaluation et de mesure se construisent dans des contextes sociaux différents et pour des objectifs différents. Nous avons choisi deux exemples d'outils de mesure d'impact social. Le premier est la chaîne de valeur élargie à destination des structures de l'ESS et le second est le “SROI”, outil construit par l'ESSEC³⁷ à destination des entreprises sociales.

Voyons à présent la manière dont l'étude “ESS et création de valeur” outille cette mesure d'impact social (AVISE, la Fonda et le Labo de l'ESS, 2017). Le niveau d'analyse porte sur le porteur de projet et sur les acteurs de terrain (un collectif). L'objectif est d'identifier les formes nouvelles de création de valeur étendue (au-delà de la simple dimension financière) à travers l'élaboration d'une cartographie des chaînes de valeur.

Les chaînes de valeur sont d'abord un outil d'analyse destiné à la stratégie d'entreprise élaboré par Michael Porter et Philippe de Lavergne (1986). Les auteurs postulent que la capacité d'une entreprise à produire une marge bénéficiaire ne repose pas seulement sur une seule activité de la firme mais sur plusieurs. Mesurer la valeur revient ainsi à décomposer les activités pour analyser le coût et la part que chacune prend dans la création globale de valeur de la chaîne. Cette stratégie conduit à comprimer les coûts des activités productrices de peu de valeur et à investir dans les activités très productrices de valeur.

La Fonda, l'Avise et le Labo adaptent cet outil d'analyse dans le cadre de la mesure d'impact social et conçoivent la “chaîne de valeur étendue”. De même, il s'agit de décomposer l'activité globale en sous-activités gérées par les acteurs d'un dispositif. Le postulat est que la valeur est

³⁶ https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20180108/avise_201712_mde_impact_social_web.pdf [consulté le 22/06]

³⁷ <http://www.essec.edu/fr/> [consulté le 22/06]

créée par les interactions d'un collectif. L'échange est au cœur de ce dispositif qui inclut les échanges non monétaires, d'où le concept de chaîne de valeur étendue. Ainsi, l'outil consiste à demander à un collectif d'acteur d'identifier des contributions et des contreparties de chaque acteur.

Cet outil de mesure d'impact ne doit être ni coûteux ni long, ni « après la bataille ». Il est à actionner dès que l'on commence à agir. En cela, il est aussi un outil de gouvernance, car il permet aux acteurs de se situer eux-mêmes sur des chaînes de valeur étendue pour mesurer les contreparties et contributions au fur à mesure du projet. Cette cartographie est donc co-construite et permet de faire émerger un langage commun. Les indicateurs étant toujours relatifs, cela permet aux acteurs de se mettre d'accord sur les priorités à mesurer.

Enfin, il s'agit également d'un outil apprenant. Il se forme autour de cette étude une communauté de pratiques (Lave et Wenger, 1991) visant à intégrer cet outil dans leur structures respectives. Le Clus'Ter Jura fait partie des terrains d'étude.

Ensuite, voyons l'outil SROI (Social Return On Investment) mis en oeuvre par l'ESSEC. *“Le retour social sur investissement (SROI) est un cadre d'analyse pour mesurer et rendre compte d'une conception élargie de la valeur incluant les coûts et les bénéfices à la fois sociaux, environnementaux et économiques. Il vise ainsi à promouvoir les actions participant à la réduction des inégalités sociales et de la dégradation environnementale, ainsi qu'à l'amélioration du bien-être.”* (ESSEC, 2009). Il s'inscrit dans le mouvement de l'entrepreneuriat social évoqué en partie 2. La démarche se concentre sur la mesure de la valeur créée pour les parties prenantes et non par l'interaction entre la structure et les parties prenantes. Le besoin principal est également de déterminer ce qui est “significatif”. L'enjeu est de déterminer ce qui compte. Pour cela, la démarche insiste sur l'implication des parties prenantes pour négocier ensemble cet aspect. De plus, la démarche englobe des outils proches de l'entrepreneuriat classique, comme le retour sur investissement. L'adaptation est ici de calculer le retour sur investissement social en se demandant *“pour un euro investi, comment se répartit la valeur créée pour les différentes parties prenantes du projet ?”*. Les étapes de cette démarche consistent en : définir le champ d'application et identifier les parties prenantes, exposer le changement, attester les résultats et leur attribuer une valeur, déterminer l'impact, calculer le SROI, rendre compte, utiliser et intégrer.

Notons que ces deux outils illustrent également la différence socio-culturelle entre l'entrepreneuriat en ESS et l'entrepreneuriat social issues de mondes sociaux différents. Ils mettent cependant tous les deux l'accent sur l'implication des parties prenantes dans le processus de mesure de création de valeur économique, sociale et environnementale permettant de mettre en lumière ce qui correspond le mieux aux valeurs d'un collectif.

C. Limites

Nous avons rapidement éclairci les différentes acceptions d'évaluation d'impact social, de performance, etc. et vu deux exemples d'outils opérationnels. Voyons à présent les limites de ces démarches de manière générale.

La mesure de la performance ou la mesure d'impact social ou bien encore l'évaluation de l'impact social de dispositifs non orientés uniquement sur la création de profit relève d'une difficulté théorique et empirique *“it is much harder to determine whether a social entrepreneur is creating sufficient social value to justify the resources used in creating that value. The survival or growth of a social enterprise is not proof of its efficiency or effectiveness in improving social conditions. It is only a weak indicator, at best”* (Dees, 1998). La première difficulté consiste à trouver les indicateurs pertinents. *“Les indicateurs traditionnels utilisés pour apprécier la performance financière des entreprises sont donc inopérants.”* (Bakkali, 2013). La deuxième difficulté consiste à identifier des modalités de collecte des données peu coûteuses en temps et en argent pour ne pas mettre l'entreprise en danger. La troisième difficulté consiste à adapter des modèles théoriques existants. Ceux-ci ont été construits dans un cadre, une logique et un but particulier qui ne sont pas forcément transférables à de nombreux dispositifs. Ainsi, il existe plusieurs modèles de mesure de la performance centrés sur le processus d'incubation (Bakkali, 2013). Bien que le Clus'Ter Jura ne soit pas un incubateur mais un générateur, la problématique est proche. Les modélisations théoriques sont compliquées à mettre en œuvre au sein d'une structure.

II. Au niveau du Clus'Ter Jura

Après cette contextualisation des questions générales d'évaluation et de mesure d'impact social, voyons comment celles-ci peuvent s'appliquer au niveau du Clus'Ter Jura.

Commençons par expliquer l'intérêt d'une telle démarche pour le Clus'Ter, puis détaillons ce qui a déjà été expérimenté lors des trois premières années du Clus'Ter et enfin ébauchons des perspectives de mesure d'impact fructueuses.

A. Pourquoi mesurer l'impact social du Clus'Ter ?

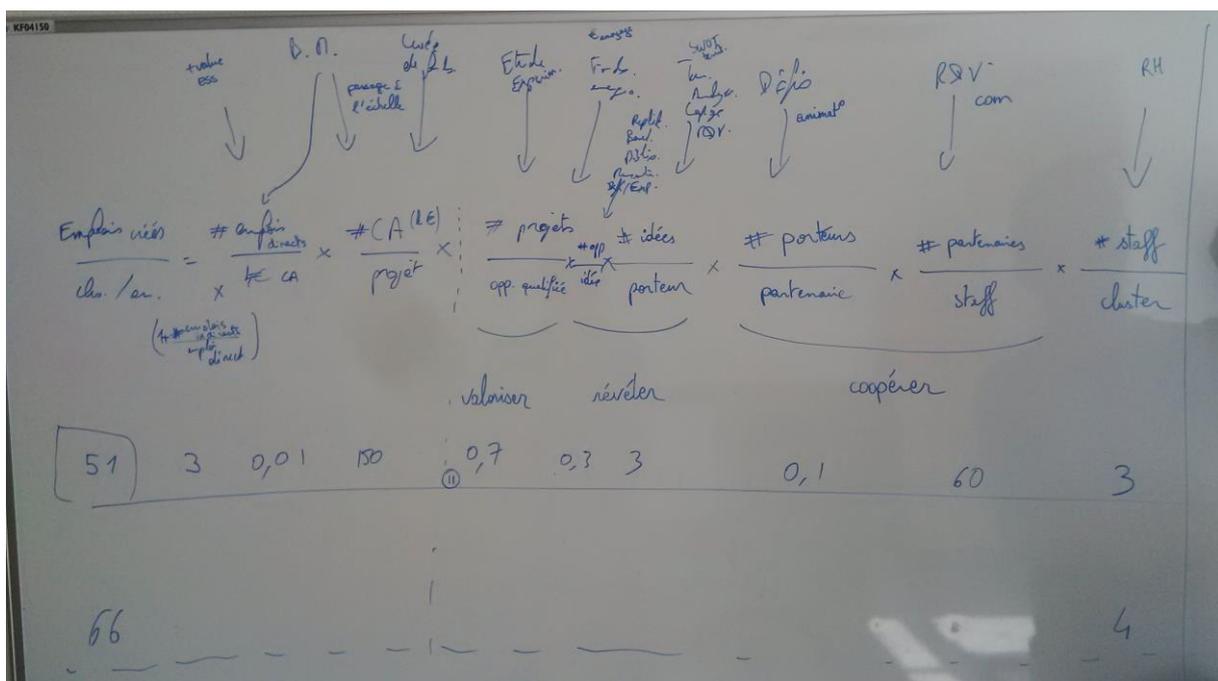
Nous avons vu au cours de ce mémoire l'action innovante et les spécificités du Clus'Ter en matière de développement territorial de faible densité. Cette innovation - mettre en œuvre un processus d'entrepreneuriat coopératif dans un territoire rural - nous paraît intéressante à évaluer et à mesurer. L'enjeu est de déterminer dans quelle mesure elle répond à ses objectifs : densification des liens entre acteurs, densification de l'activité économique du Pays lédonien, etc.... Cela permettrait de prouver la viabilité et l'importance de cette innovation et de fonder les intuitions *"Il y a un changement culturel en train de se faire autour du décloisonnement et de l'animation des ressources. Le territoire devient plus mature."* (M.G) et la conviction première du Clus'Ter *"la coopération est un levier de développement humain et économique du territoire"*.

De plus, cela rejoint un autre intérêt stratégique : la demande des sociétaires de connaître l'impact concret et visible sur le territoire lédonien, peu importe sa nature (création d'emploi, création d'activités, etc.). Le Clus'Ter Jura est identifié comme catalyseur de changement par certains sociétaires qui demandent à voir des choses concrètes aboutir. L'enjeu est donc de pouvoir produire des indicateurs du changement au fil de l'eau afin de ne pas attendre le temps long et les aléas des projets pour expliciter l'impact du Clus'Ter. Il y a ainsi un double enjeu de produire des éléments concrets *"Il me semble que notre défi, c'est d'avoir un impact visible, c'est de pouvoir dire combien de projets effectifs et combien d'emplois on arrive à générer"* (M.G) mais également de pouvoir les mettre en valeur avec des indicateurs adaptées aux métiers du Clus'Ter et surtout évolutifs.

B. Expériences

Nous verrons ensuite ce que dit l'expérience du Clus'Ter Jura en matière de mesure d'impact et ce qu'il sera possible de déployer à partir de cela. L'objectif initial du Clus'Ter est de créer *"300 emplois en 3 ans"* (M.G). Cette volonté de créer des emplois est le premier impact visé sur le territoire (dû à la volonté de Juratri d'assurer le parcours d'insertion de ses bénéficiaires).

Autour de cela, des modalités et d'autres indicateurs ont été créés pour mesurer l'impact de la mission du PTCE. Commençons par voir la première séance de brainstorming réalisée par S.L et T.B sur la mise en équation des différentes composantes responsables de l'impact du Clus'Ter. Ces indicateurs sont : le nombre d'emplois créés par an par le Clus'Ter, le chiffre d'affaire par nombre d'emplois, le chiffre d'affaire généré par projet, le nombre de projets qui proviennent d'opportunités d'entreprendre qualifiées, le nombre d'idées prises par des porteurs, le nombre de porteurs parmi les partenaires et enfin le nombre de partenaires en fonction du nombre des membres de l'équipe. Chacun de ses rapports seraient un indicateur pour montrer l'impact du Clus'Ter selon l'objectif initial : créer des emplois.



1 Brainstorming réalisé par T.B et S.L en 2014

La mise en œuvre de ces indicateurs et de leur suivi ne s'est pas encore systématisé au sein du Clus'Ter. Quelques indicateurs ont été écrits dans le cadre de rapports d'activité pour les financeurs comme le nombre de contacts noués, le nombre d'intérêts alignés, la satisfaction des collectivités partenaires, le nombre de coopérations économiques initiées, etc. (cf. Bilan d'exécution 2014). Cette démarche s'inscrit actuellement uniquement dans le cadre de demandes spécifiques de financeurs de connaître l'impact des actions financées.

Le Clus'Ter Jura a pour projet depuis sa création de travailler sur ce thème en collaboration avec des chercheurs. Ce thème est également travaillé lors de l'accompagnement dans le cadre

d'un DLA (Dispositif Local d'Accompagnement). Le DLA préconise la formalisation d'un programme de R&D social dans lequel pourra s'inscrire cette question de mesure d'impact.

C. Perspectives

Voyons maintenant des perspectives visant à répondre à cette question d'évaluation de l'impact du Clus'Ter sur son territoire. Nous centrerons notre propos principalement sur la manière de structurer cette démarche à travers deux idées de dispositifs.

D'abord, inscrire cette démarche de mesure d'impact dans le cadre d'un programme de R&D qui se structure autour des questions du Clus'Ter Jura nous paraît pertinent. Cela pourrait assurer un lien avec le monde académique et permettrait de bénéficier d'outils et de rigueur concernant cet exercice. Cela assurerait ainsi une certaine légitimité des résultats produits en termes d'impacts.

De plus, il nous semble important que cette mesure d'impact se fasse par le truchement d'outils d'évaluation, de gouvernance et apprenants, au même titre que l'outil développé principalement par la Fonda. Cette démarche pourrait ainsi s'inscrire comme outil de pilotage d'un projet.

Cette démarche d'évaluation pourrait donc à la fois se faire dans le cadre du programme de R&D et en mode projet pour chaque projet particulier. Ensuite, cette démarche peut également servir de capitalisation, au sens de Philippe Villeval et Philippe Lavigne Delville (2004) "prendre du recul, mettre en perspective l'expérience par rapport à une problématique, un questionnement, remettre l'expérience en cause, tirer des enseignements pour servir les actions ultérieures".

Pour finir, soyons vigilant à ce que ces outils ne deviennent pas des objectifs en soi ni qu'un type d'outil produit par un acteur ne devienne une référence. La mesure d'impact et de la valeur créée par un projet de territoire peut se mesurer au fil de la construction de cet outil par les acteurs œuvrant à sa mise en place. L'ancrage territorial des projets se traduit ainsi par une adaptation aux caractéristiques socio-culturelles d'un territoire et de ses acteurs.

Conclusion de la partie 3

Pour conclure cette partie, nous avons donné quelques perspectives d'un cadre à construire au sein du programme de R&D sociale, pour évaluer l'impact social de l'action du Clus'Ter sur le territoire lédonien.

Nous avons vu la pluralité des modalités d'évaluation ou de mesure (efficience, performance, etc.) et avons choisi de nous centrer sur la mesure d'impact social. Le Clus'Ter Jura est effectivement une SCIC SA, c'est-à-dire une structure de l'ESS visant à avoir une utilité sociale tout en ayant un modèle économique viable. Mesurer un impact social permet de nous concentrer sur la capacité de transformation du Clus'Ter par son action directe. Cela permet donc également de mesurer dans quelle mesure un PTCE peut être vecteur de développement territorial, d'émergence de dynamiques de coopérations débouchant sur de nombreux emplois.

De plus cela répond principalement à deux objectifs stratégiques. Le premier est d'objectiver l'action pour une meilleure visibilité auprès des sociétaires de la SCIC et plus globalement des acteurs du territoire et gagner en crédibilité auprès des financeurs. Le deuxième est de permettre de s'améliorer en continu et d'optimiser le processus sur la base de ce qui a fonctionné pour tel ou tel impact souhaité.

Cette démarche peut également être un outil de gestion de projet en tant qu'outil de gouvernance. Nous avons détaillé deux exemples impliquant fortement les parties prenantes pour définir la valeur créée et ainsi aligner à la fois les intérêts de valeur des acteurs pour leur permettre d'aligner mieux les intérêts puis les objectifs dans le but de faire aboutir un projet. Cela permet de ne pas faire de la part de subjectivité du choix des indicateurs un sujet de tension et de discordance au sein d'un collectif mais plutôt l'objet d'une négociation qui débouche sur un compromis matérialisé par exemple par une cartographie de chaîne de valeur étendue (ou tout autre outil). L'enjeu est également que cette démarche soit peu coûteuse en temps et puisse se faire au fil de l'eau, sur un mode projet, intégré au processus d'entrepreneuriat lui-même.

De nombreuses références théoriques pourraient nourrir ces travaux comme les travaux de John Dewey sur la théorie de la valuation (Dewey, 1939) ou une approche néo-institutionnel (Ménard, 2003) qui pourrait permettre de donner des éléments sur les changements et arrangements institutionnels entre structures entrant dans le réseau du Clus'Ter Jura. Cela rejoint également toute la réflexion autour des indicateurs de richesse et la manière de mettre en démocratie ce débat sur les critères qui doivent être pris dans la mesure et le projet de société qui sous-tend cette mesure.

CONCLUSION GENERALE

Dans ce mémoire, nous avons répondu à la problématique suivante : comment un PTCE, le Clus'Ter Jura, se construit et met en œuvre un processus d'entrepreneuriat coopératif dans une perspective de développement territorial de zone de faible densité, pour quelle évaluation ?

Nous avons d'abord vu la construction du PTCE, le cadre du processus d'entrepreneuriat et le futur objet d'évaluation de son impact sur le territoire. Nous nous sommes principalement concentrés sur le contexte d'émergence à la fois national, territorial et inter-individuel. Le Clus'Ter s'inscrit dans un enjeu national de développement équitable des territoires, soutenu principalement par le CGET (Commissariat général à l'égalité des territoires). Le Clus'Ter propose une modalité de développement autre que le développement par la métropolisation en proposant une nouvelle modalité de développement territorial de zone de faible densité concrète : le décloisonnement des acteurs du territoire, la création et l'animation d'une dynamique entrepreneuriale et coopérative. Le Clus'Ter Jura se construit sur la base d'une opposition entre deux mondes sociaux relativement différents : l'ESS et le monde des Start-Up et de la R&D technologique. La complémentarité et la fécondité d'une telle union au sein d'une même structure permet de créer ce que l'on a appelé la version 1 du Clus'Ter et a posé les premiers jalons. Ainsi, la crédibilité et la confiance est gagnée sur le territoire. Le prochain enjeu est de faire davantage comprendre aux acteurs du territoire la pertinence du Clus'Ter par la réalisation de projets et par leur valorisation.

Nous avons ensuite étudié le processus d'entrepreneuriat coopératif mis en œuvre par le Clus'Ter Jura. Celui-ci comporte les propriétés structurelles du Clus'Ter. Il s'agit d'un triptyque entrepreneuriat, territoire et coopération. Il permet de partir des acteurs du territoires et de ses ressources pour, grâce à l'entrepreneuriat et à la coopération, développer des projets territoriaux. Nous avons donc qualifié ce processus d'entrepreneuriat coopératif car il s'agit d'un processus d'entrepreneuriat dont les étapes sont classiques mais dont les modalités sont collectives et coopératives, et la finalité sociale. Les dimensions collective, coopérative et territoriale de ce processus sont peu outillées, ni conceptuellement ni de manière opérationnelle. Nous avons identifié trois points clés qui nous paraissent particulièrement intéressants de creuser, notamment en vue de la V2 du Clus'Ter : la question du porteur de projet, de la coopération et de l'articulation des étapes. Le Clus'Ter Jura semble donc un terrain de recherche et développement pertinent pour affiner ces outils.

Enfin, nous avons commencé à défricher la question de l'évaluation d'une telle démarche initiée par le PTCE Clus'Ter Jura. Nous avons principalement ciblé la modalité de mesure d'impact social parmi les différentes modalités d'évaluation. Mesurer l'impact du PTCE sur son territoire en termes de création de dynamiques, de densification des liens entre les acteurs, de coopérations, de création d'emplois, etc. nous semble pertinent et adapté. Cela recouvre un double objectif : faire avancer l'état des connaissances sur la question et prouver l'intuition et la conviction du Clus'Ter de l'intérêt de la coopération comme mode d'action. Nous avons également vu que cette question d'évaluation pouvait servir d'outil de gouvernance auprès des partie-prenantes d'un projet. En effet, établir des indicateurs ou définir des contributions et des contreparties suppose une part de subjectivité qui peut permettre à un collectif d'aligner les valeurs et les intérêts d'un collectif.

Nous avons choisi de séparer l'analyse en trois parties : la construction du PTCE, le processus d'entrepreneuriat coopération et la question de l'évaluation. Ces trois éléments sont bien sûr reliés, le PTCE étant le cadre du processus d'entrepreneuriat dont l'évaluation permet de déterminer l'impact en matière de développement territorial d'une zone de faible densité, le Pays lédonien. Nous avons aussi choisi de nous concentrer sur l'émergence et la construction de ce PTCE, de ses outils et de ses modalités d'évaluation à cause de la jeunesse de la structure. Nous n'avons en effet encore que peu de recul pour analyser en profondeur l'impact du PTCE sur le développement de son territoire. Nous avons donc principalement cherché à poser les jalons pour des recherches futures. Nous avons ainsi pu étudier principalement les éléments structurels et socio-culturels du PTCE, par extension, de son processus d'entrepreneuriat et ainsi nous avons pu dessiner des perspectives d'évaluation.

Cette réflexion nous conduit à approfondir les modalités de construction d'une dynamique de coopération et d'entrepreneuriat à partir d'un PTCE. Nous pouvons creuser le rôle d'animateur, de pivot du PTCE dans l'émergence de ces dynamiques. Quel(s) rôle(s) d'animateur pour un *“écosystème coopératif et entreprenant territorialisé”* ? Nous pouvons également nous demander dans quelle mesure un PTCE parvient à développer son territoire malgré la faible densité. Cette caractéristique peut-elle aussi être un atout pour le développement du territoire ? Comment faire (re)venir des jeunes diplômés et comment insuffler les capacités et la volonté d'entreprendre sur le territoire à des citoyens intéressés par porter des projets d'intérêt général servant au territoire ? En un mot, de quelle capacité de transformation sociale dispose le Clus'Ter Jura sur son territoire à travers la mise en œuvre d'un processus d'entrepreneuriat

coopératif ? Ce questionnement nous semble d'un intérêt à la fois scientifique, politique et managérial pour le Clus'Ter et sera susceptible de se poursuivre dans le cadre d'un projet de thèse en CIFRE.

Bibliographie

Académie des technologies « *Technologie et territoires d'innovation* » Séminaire annuel, 2017
<https://www.academie-technologies.fr/blog/categories/communications-a/posts/technologies-et-territoires-d-innovation> [consulté le 18/06/18]

Akrich, Madeleine (dir.) ; Callon, Michel (dir.) ; et Latour, Bruno (dir.). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Nouvelle édition [en ligne]. Paris : Presses des Mines, 2006
<http://books.openedition.org/pressesmines/1201#tocto1n2> [consulté le 18/06/18]

Alter Nobert, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Coll. Textes à l'appui/bibliothèque du Mauss, éd. La Découverte, 2009

Attouch Hicham, Nia Hafida “Entrepreneuriat coopératif et inclusion socioéconomique des populations défavorisées au Maroc” Colloque « Ethique, entrepreneuriat et développement » Université Cadi Ayyad, Marrakech, 29, 30 et 31 mai 2014

AVISE *évaluer l'utilité sociale de son entreprise, conduire une démarche d'auto-évaluation* les cahiers de l'AVISE n°5, 2007, 124p.

AVISE, la Fonda, le Labo de l'ESS, *Etude “ESS et création de valeur, rapport I, “La mesure d'impact social : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes”*, 2017, 32p.

Bakkali, Chaffik *Pour une approche configurationnelle de la performance des incubateurs* 2013, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Karim Messeghem, Montpellier 1, 2013, 332p

Barthélémy, Amandine et Slitine, Romain *Entrepreneuriat social - innover au service de l'intérêt général* Vuibert, 2014, 240p

Ben-Hafaïedh, Cyrine. « Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 5, n° 2 2006

Boncler, Jérôme, Martine Hlady-Rispal, et Thierry Verstraete. « Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 5, n° 2, 2006

Bourbousson, Céline, et Nadine Richez-Battesti. « Caractériser les PTCE par l'analyse processuelle : Une application en région Provence-Alpes-Côte d'Azur ». *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 343, 2017

CAE, DATAR, Académie des technologies, “*Créativité et innovation dans les territoires*”, La documentation française, 2010,

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/104000479/index.shtml> [consulté le 18/06/18]

CDC, « Accompagner l’essor d’un entrepreneuriat de territoire », collections enquête et analyse, territoires conseils, p.72, 2017,

<https://www.caissedesdepotsdesterritoires.fr/cs/ContentServer/?pagename=Territoires/Publications/Publications&cid=1250279234512> [consulté le 18/06/18]

CGET, *innovation et territoire de faible densité*, 2015

<http://www.cget.gouv.fr/ressources/publications/innovation-et-territoires-de-faible-densite> [consulté le 18/06/18]

CGET, *Regard sur les territoires* Rapport de l’Observatoire des territoires, 2017,

<http://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/observatoire-des-territoires/fr/1-observatoire-des-territoires-fait-le-point-sur-les-dynamiques-territoriales-dans-son-6-me-rapport> [consulté le 18/06/18]

Chabault Denis, « Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité », *Management & Avenir*, 2010/6 (n° 36), p. 130-151

Charmettant, Hervé et al. *Rapport d’étude, les pouvoirs de transformation des Scop : entreprises & territoires*, 2017, 92p.

Colletis, Gabriel et Pecqueur, Bernard. Révélation de ressources spécifiques et coordination située. *Économie et institutions*, 2005, no 6-7, p. 51-74

CSESS Rapport de synthèse du Groupe de travail Innovation Sociale 2011
<https://www.avise.org/ressources/innovation-sociale-rapport-du-csess> [consulté le 18/06/18]

Danjou, Isabelle, *Entreprendre : la passion d’accomplir ensemble* l’Harmattan collection “Dynamique d’entreprise” 2004, 286p.

Dees, J. Gregory, et al. “The meaning of social entrepreneurship” in : *Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability* Routledge 2017 (first ed. 1998)

Dewey, John « Theory of valuation », *International Encyclopedia of Unified Science*, vol. II, n° 4, Chicago, The University of Chicago Press, 1939, p. 1-67 (33-51)

Drapéri, Jean-François « L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché » Revue internationale de l'économie sociale : Recma, n° 316, 2010, p. 18-40

ESSEC, *guide du retour social sur investissement (SROI)* les cahiers de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social, 2009, 68p.

Ferguène, Améziane *Économie territoriale et développement local : concepts et expériences* Editions Campus ouvert, Meylan, 178p., 2013

Fondation Rexel, (Im)prove *Guide de la mesure d'impact social*, 2015
https://www.rexelfoundation.com/sites/default/files/fondation_rexel_-_guide_de_la_mesure_dimpact_social.pdf [consulté le 22/06/18]

Kern, Francis et Larue de Tournemine, Régis “*Clusters, pôles de compétitivité et pôles de développement : dimension territoriale et partenariale des processus d'innovation*” Les Cahiers de l'Association Tiers-Monde n° 25-2010

Laboratoire de l'ESS « Les pôles territoriaux de coopération économique », Septembre 2014
http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/publication_labopctce.pdf [consulté le 18/06/18]

Lacroix Géraldine, Slitine Romain, « *L'ESS* », Collection Que-Sais-Je ?, PUF, Paris 2016

Lave, Jean et Wenger, Etienne. *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge : Cambridge university press, 1991

Mahil, Aziza ; Tremblay, Diane-Gabrielle. *Théorie de l'acteur-réseau* In : *Sciences, technologies et sociétés de A à Z* [en ligne]. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 2015 (généré le 23 janvier 2018).

Maillat ; Crévoisier, Lecoq « Réseaux d'innovation et dynamique territoriale : le cas de l'Arc jurassien (suisse) » in : Maillat, Quevit, Senn, Edes, université de Neuchatel, 1993

Mélo, Alain. « « Fruitières comtoises »: De l'association de voisins au district agro-industriel : une histoire montagnarde ? » *Revue de géographie alpine*, n° 103-1 6 juillet 2015

Ménard, Claude, “L'approche néo-institutionnaliste : des concepts, une méthode, des résultats” *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy* 2003/1 (n°44), p. 103-118

Michel Godet, Durance Philippe, et Mousli Marc. « Créativité et innovation dans les territoires ». La documentation française, 2010.

Moine, Alexandre. « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie ». *Espace géographique* 35, n° 2, 2006

Pecqueur, Bernard « Le développement territorial : une nouvelle approche des processus de développement pour les économies du Sud », colloque *La décentralisation au service du développement local*, Tizi Ouzou, 27-28 novembre, 2004.

Pecqueur, Bernard. « Qualité et développement territorial: l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés ». *Économie rurale* 261, n° 1, 2001, p37-49

Porter, Michael E. et de Lavergne, Philippe. *L'avantage concurrentiel*, Dunod, 2003 (1^{ère} édition en 1986), 647p

Porter, Michael. « Clusters and the New Economics of Competition ». *Harvard Business Review*, 1998.

Remoussenard-Pourquier, Catherine, et Jean-Guillaume Ditter. « De la coordination au leadership : le rôle de l'animateur de cluster ». *Revue d'économie industrielle*, n° 152, décembre 2015

Rémy, Jean. « Négociations et transaction sociale », *Négociations*, vol. n° 3, no. 1, 2005, pp. 81-95.

Sarasvathy, Saras D. « Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency ». *The Academy of Management Review* 26, n° 2, avril 2001

Strauss, Anselm, *et al.* La trame de la négociation. *Sociologie qualitative et interactionnisme*, l'Harmattan, 1992, 310p.

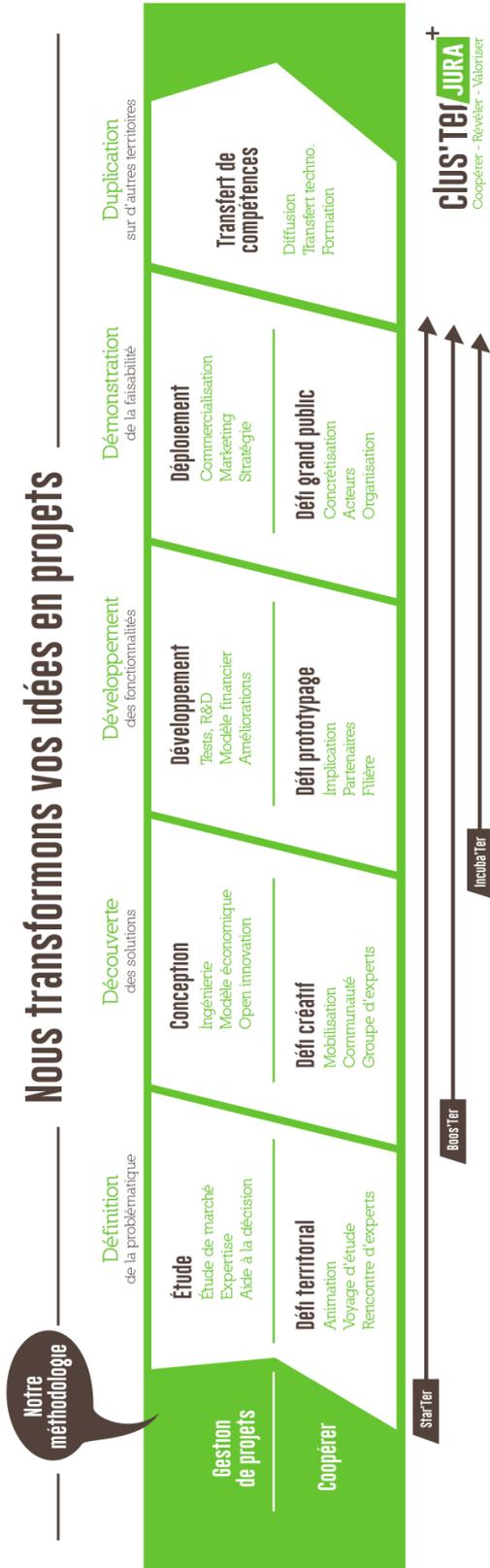
Shane, Scott et Venkataraman, S. "The Promise of Entrepreneurship as a field of research" *Academy of Management Review* Vol. 25, No. 1, 217-226, 2000

Stewart Alex *Team entrepreneurship* Sage Publication 184p. 1989

Verstraete, Thierry, et Alain Fayolle. « Paradigmes et entrepreneuriat ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 4, n° 1, 2005

Villevall Philippe, et Lavigne Delville Philippe. « Capitalisation d'expériences...expérience de capitalisation. Comment passer de la volonté à l'action?.pdf ». Groupe de recherche et d'échange technologique GRET, 2004.

Annexe : Méthodologie du Clus'Ter



Résumé : Dans ce travail de mémoire, nous proposons une analyse de la construction d'un PTCE, le Clus'Ter Jura, et du processus d'entrepreneuriat coopératif qu'il met en œuvre dans une perspective de développement d'un territoire de faible densité, le territoire lédonien. Nous proposons ensuite un regard sur la question de la mesure d'impact d'une telle démarche.

Mots clés : coopération ; territoire ; entrepreneuriat, PTCE, système local d'innovation ; mesure d'impact