

UNIVERSITE PARIS I- PANTHEON SORBONNE
IAE Paris-Sorbonne

École doctorale de Management Panthéon-Sorbonne - ED 559
Laboratoire GREGOR - EA 2474

**Créer une dynamique de coopération
entrepreneuriale dans un territoire de
faible densité, le cas du Clus'Ter Jura**

THESE
présentée et soutenue publiquement le **1er juillet 2024**
en vue de l'obtention du
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION
par

HENRION Camille

JURY

Directeur de recherche : **Monsieur Didier CHABAUD**
Professeur, IAE Paris-Sorbonne

Rapporteurs : **Monsieur Olivier GERMAIN**
Professeur, Université du Québec à Montréal
Madame Florence NOGUERA
Professeure, Université Paul-Valéry Montpellier

Suffragants : **Madame Nadine RICHEZ-BATTESTI**
Maîtresse de conférences, Université d'Aix-Marseille
Monsieur Philippe EYNAUD
Professeur, IAE Paris-Sorbonne

L'université de PARIS I – Panthéon Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

RESUMÉ

Résumé : La situation de territoires de faible densité interroge, voire alerte (recul de l'emploi, recul démographique). Regarder des « problèmes » comme atouts pour créer des opportunités de développement est très porteur, par exemple : une problématique de précarité énergétique peut être source de création d'emplois, dans une logique systémique. Des expérimentations complexes visant à répondre à des besoins sociaux émergent plus ou moins en ce sens. La Banque des Territoires (2017) y voit l'essor d'un entrepreneuriat de territoire, où des acteurs-tiers ou organisations pilotes jouent un rôle clé. La thèse porte sur la construction d'un PTCE pour créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire, à travers une étude de cas unique enchâssée, la SCIC Clus'Ter Jura, et une recherche-intervention en CIFRE entre 2017 et 2021. L'analyse montre une très forte capacité d'impulsion avec un positionnement très large, conduisant à un effet de juxtaposition de nombreux éléments (personnes, projets, dispositifs, financements) artificiellement liés par la SCIC. Cela génère engouement, espoir, apprentissages et rencontres à court terme, mais se transforme en flottement, voire concurrence et RPS à moyen / long terme. Une étude de cas unique vise la production de théories intermédiaires, éclairant théories existantes et terrain. Le cas étudié montre tout particulièrement l'importance d'une construction professionnelle, pragmatique et suivie, avec un positionnement précis, des compétences dédiées, notamment en management, des formations spécifiques, etc., au-delà des valeurs affichées et perçues.

Mots-clés : PTCE ; SCIC ; ESS ; entrepreneuriat de territoire ; coopération territoriale

Abstract: The situation of low-density areas raises question, even alarms. Looking at “problems” as assets to create development opportunities is very promising, for example: a problem of energy insecurity can be a source of jobs creation, in a systemic logic. Many complex experiments aiming to meet social unmet needs are emerging in this sense. The territory Bank (2017) sees the rise of a territorial entrepreneurship, where third-party actors or pilot organizations play key roles. This thesis analyzes the construction of a Local Hub for Economic Cooperation to foster a territorial entrepreneurship dynamic, through a single embedded case study, the multi-stakeholder cooperative Clus’Ter Jura, and through an intervention-research, between 2017 and 2021. The analysis shows the very strong capacity to launch projects, with a very broad positioning, leading to a juxtaposition of people, devices, and financing, artificially linked by the cooperative. This generates enthusiasm, hope, encounters and learning in the short term, but leads to unclarity, or even competition, and consequent psychosocial risks in the medium and long term. A single case aims to produce intermediate theories, shedding light on existing theories and useful for practice. The case studied particularly highlights the importance of a pragmatic, ongoing and professional construction, with a precise positioning, dedicated skills, especially in management, specific trainings and so on, beyond stated or perceived values.

Keywords: Local Hub for economic Cooperation; multi-stakeholder cooperative; Social and Solidarity Economy; Territorial entrepreneurship; territorial cooperation

REMERCIEMENTS

Cette thèse est l'histoire d'un éblouissement et alignement de planètes pour réaliser une CIFRE, conduisant lentement mais sûrement vers un *burn out*, marqué par le choc des désillusions, provenant de décalages grandissants entre un vécu intérieur et son expression. Je dédie alors cette thèse à la personne que j'étais, pleine d'illusions, et à toutes les personnes qui doivent « *trouver en eux quelque chose après le désenchantement* »¹. C'est donc tout particulièrement important pour moi de remercier toutes les personnes qui m'ont aidée à trouver la force de traverser cette expérience traumatique. C'est avec joie que je peux aujourd'hui commencer à partager ces apprentissages chèrement acquis : mon regard et analyse sur ce sujet passionnant des coopérations multi-acteurs et leurs aventures entrepreneuriales.

Mes premiers remerciements vont naturellement vers mon directeur de thèse, Didier Chabaud. Merci pour ton soutien capital pour moi. Ton exigence et ta pédagogie m'ont permis d'apprendre le métier de chercheur, et de publier mes premiers articles. Ta bienveillance, ton écoute et ton empathie m'ont permis de prendre le recul nécessaire dans le feu – brûlant – de l'action et d'aller au bout de cet exercice de la thèse.

Je tiens ensuite à remercier chaleureusement les Professeurs Florence Noguera et Olivier Germain d'avoir accepté de rapporter ma thèse. Merci pour vos remarques lors de la pré-soutenance, vos encouragements à me dépasser en valorisant davantage mes travaux, et pour votre confiance dans ma capacité de le faire. Je remercie Nadine Richez-Battesti et Philippe Eynaud d'avoir accepté de faire partie de ce jury de thèse, et pour nos échanges sur ces sujets passionnants de l'ESS.

J'ai eu la chance de rencontrer de nombreuses personnes dans mon parcours académique. Merci à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à cette thèse par leurs avis, conseils et soutien. Merci à Eléonore Hauptmann pour notre hotline de soutien respectif « *au secours, j'en peux plus !* ». Merci à Romain Slitine, Juliette Pinon, Jennifer Saniossian, Julien Kleszczowski et les autres pour nos échanges passionnants et votre soutien. Merci à Elise Marcandella et Anne-Claire Savy pour votre bienveillance et votre humanité qui ont contribué à me donner envie de continuer. Merci aux membres et participants de la Chaire

¹ Citation extraite d'une correspondance d'Honoré de Balzac.

ETI pour tous les retours sur les travaux qui ont ponctué le travail de thèse. Merci à toute l'équipe de l'IAE de Paris, notamment Paola Berdugo et Christophe Fustini pour tout le travail administratif, notamment lors de l'épreuve de conventionnement CIFRE !

Je remercie la direction du Clus'Ter Jura pour la liberté accordée au travail de thèse. Un grand merci également à toutes les personnes qui m'ont accompagnée lors de mon poste, du défrichage à l'après. Un grand merci tout particulièrement à Anne et Patrick Beauvillard pour vos regards, votre écoute, votre empathie qui m'ont grandement aidée à prendre du recul et avancer. Merci à Sébastien Palluault d'Ellyx pour tous les échanges passionnants et tes conseils. Merci aux collègues et sociétaires du Clus'Ter Jura qui m'ont partagé des analyses et offert un soutien émotionnel dans ce poste particulièrement protéiforme et expérimental !

Je remercie immensément mon entourage amical pour son soutien sans faille. Merci à mes anciennes collègues et amies, surtout Jeanne Salomé et Claire Tyvaert. Vous m'avez tant aidée à aller au bout de l'analyse de ce qui nous aura fait passer tellement de temps à discuter, débattre, déverser, rabâcher, souffrir et aussi rire, souvent jaune certes, mais rire malgré tout ! Merci à mes amis d'être présents, Caroline, Zahra, Marine, Laura, Aurélie, Charlotte, Léa...

Merci à toi, Léo, pour ta patience à me répéter sans cesse de prendre le temps, et pour ta confiance qui m'a tellement aidée à traverser les nombreux moments de découragement. Merci d'être dans ma vie !

Enfin, je tiens surtout à remercier ma famille, mes parents et mes grands frères d'être toujours là pour moi. Votre présence et soutien sont d'une aide si précieuse.

LISTES DES ARTICLES DE LA THÈSE

Article 1 : Henrion, C. (2022). Événements collaboratifs d'innovation et entrepreneuriat territorial : une étude exploratoire. *Innovations*, 69, 163-198. [CNRS cat. 4, FNEGE cat. 2, HCERES cat. C], Présentation antérieure :

- 7^{ème} rencontres du GESS (*Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires*), Valence, 12-13 décembre 2019.

Article 2 : Henrion, C. (2023). Le rôle d'un méta-organisateur dans l'entrepreneuriat territorial. *Management international*, 27(2), 22-34. [CNRS cat. 3, FNEGE cat. 2, HCERES cat. À]. Présentations antérieures :

- 36th European Group on organizational Studies (EGOS) colloquium Hamburg, 2-3 july 2020
- 9^{ème} colloque de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP), Conférence en ligne, 26 – 27 octobre 2020.

Article 3 : L'entrepreneuriat collectif territorial en pratique, une étude exploratoire, trois tours pour la revue *Gestion et Management Public*, Trois tours et proposition de re-soumission. [FNEGE cat. 2, HCERES cat. B]. Présentations antérieures :

- 10^{ème} colloque de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP), Clermont-Ferrand, 27–28 mai 2021- **Prix Olivier Keramidas – meilleure communication en management public présentée par un.e jeune chercheur.e**
- 5^{èmes} journées de recherche « PME et territoires » comprendre et accompagner les relations inter-organisationnelles au sein des territoires, Corté, Université de Corse, 10 – 11 juin 2021

Annexe : Henrion, C., Chabaud, D., Brenet, P. (2019). « Créer une dynamique de coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité : le cas de la Petite Montagne dans le Jura », in Bonneveux, E, Lebegue, T., Hulin, A.; Gavaille, F. (eds.), GRH, RSE, et emplois : vers de nouvelles approches inclusives, Vuibert/AGRH, pp. 173- 196.

Travaux liés à la thèse :

Henrion, C. (2024). « Start-Up de Territoire » à Lons-le-Saunier : impacts et limites d'un événement collaboratif entrepreneurial. *Entreprendre & Innover*, 58-59, 91-101.

Henrion, C. (2024). « Les SCIC, un fort potentiel de développement territorial à concrétiser » in Chabaud, D., Eynaud, P., Raulet-Croset, N. (eds.), Iste-Wiley [à paraître]

SOMMAIRE

RESUMÉ.....	3
REMERCIEMENTS	5
LISTES DES ARTICLES DE LA THÈSE	7
SOMMAIRE	9
INTRODUCTION.....	13
PARTIE I : MISE EN PERSPECTIVE DE LA THÈSE	16
CHAPITRE 1 : DYNAMISER LES TERRITOIRES DE FAIBLE DENSITÉ, QUELS ENJEUX ?.....	17
1. Enjeux de politiques publiques : faire avec les spécificités des territoires	17
2. Enjeux managériaux : concrètement, comment s’y prend-on ?.....	21
3. Enjeux scientifiques : comment penser un développement « <i>par et pour le territoire</i> » ?	25
CHAPITRE 2 : LE CLUS’TER JURA, UN CONTEXTE « IDEAL » POUR PORTER LE PROJET DE RECHERCHE DOCTORALE	31
1. Une opportunité de recherche riche	31
2. Un positionnement méthodologique au cœur de l’action	45
3. Production et traitement des données.....	55
CHAPITRE 3 : LA CRÉATION D’UNE DYNAMIQUE D’ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE, QUELS PRISMES ?	62
1. État des lieux des modalités d’émergence de dynamiques territoriales multi-acteurs et entrepreneuriales	62
2. Trois prismes d’analyse	70
PARTIE II : RÉSULTATS	79

CHAPITRE 4 : ÉVÉNEMENTS COLLABORATIFS D’INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT TERRITORIAL, UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE	81
1. Introduction.....	82
2. Evènements collaboratifs d’innovation : Etat des lieux.....	83
3. Approche méthodologique.....	90
4. Résultats.....	97
5. Discussion.....	106
6. Conclusion	109
CHAPITRE 5 : LE RÔLE D’UN META-ORGANISATEUR DANS L’ENTREPRENEURIAT TERRITORIAL	112
1. Introduction.....	113
2. Cadre théorique.....	114
3. Méthode : une étude de cas enchâssée.....	122
4. Les cas de dispositifs	125
5. Résultats.....	132
6. Discussion.....	137
7. Conclusion	139
CHAPITRE 6 : L’ENTREPRENEURIAT COLLECTIF TERRITORIAL EN PRATIQUE, UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE	141
1. Introduction.....	142
2. Cadre théorique.....	143
3. Méthode	149
4. Résultats.....	153
5. Discussion.....	164
6. Conclusion	169
PARTIE III : DISCUSSION, LIMITES ET PERSPECTIVES	174

CHAPITRE 7 : DISCUSSION, LIMITES ET CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE	175
1. Discussion des résultats	175
2. Limites et contributions de la recherche	187
CHAPITRE 8 : DEUX LIMITES À LA LOUPE	194
1. Un effet « feu de paille ».....	194
2. Une logique « coûte que coûte ».....	202
CHAPITRE 9 : PRECONISATIONS ET PERSPECTIVES	210
1. Adopter et travailler une posture critique	210
2. Mettre en adéquation une finalité conscientisée et la configuration d’acteur tiers 213	
3. Choisir de créer une organisation saine et durable	216
CONCLUSION	225
ANNEXES	228
Annexe A : Exemple du bassin de vie de Lons-le-Saunier	228
Annexe B : Courte histoire de la coopération et solidarité en Franche-Comté.....	231
Annexe C : Chapitre d’ouvrage « Créer une dynamique de coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité : le cas de la Petite Montagne dans le Jura ».	233
Annexe D : Présentation des ateliers Start-up de Territoire 1	258
Annexe E : Présentation des ateliers Start-up de Territoire 2	259
Annexe F : Présentation des ateliers Start-up de Territoire 3	260
GLOSSAIRE.....	261
BIBLIOGRAPHIE	262
TABLE DES ILLUSTRATIONS	273
TABLE DES MATIERES	277
RESUMÉ.....	283

INTRODUCTION

« *Malgré les qualités salariales de personnes en insertion, ils peinent à trouver des emplois en fin de parcours, parce qu'il en manque en fait. On n'a pas à être fataliste par rapport à ce constat, nous avons un rôle à jouer !* »

(Matthieu Grosset, 28 juin 2018).

Le sujet de thèse est issu de ce constat du directeur d'une structure d'insertion par l'activité économique, Juratri (aujourd'hui Groupe Coopératif Demain) : puisque les salariés en insertion ne trouvent pas ou peu d'emplois à la fin de leur parcours, créons ces emplois ! Ce constat est intéressant à plusieurs titres. Il soulève des questionnements de politiques publiques : comment résoudre la problématique du chômage sur les territoires ? Quels sont justement les rôles d'acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) comme le Groupe Coopérative Demain, structuré en SCOP (Société Coopérative et Participative) composé de filiales dans la création d'emplois et plus largement le développement économique du territoire ? Ces questionnements sont à l'origine d'une expérimentation managériale originale : la création d'un Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) qui se structure en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), le Clus'Ter Jura, visant à faire émerger des projets à partir des besoins et des ressources endogènes du territoire, grâce à la coopération d'acteurs multiples, pour créer des entreprises et des emplois, dans une visée de durabilité et soutenabilité. Comment se met en œuvre une telle expérimentation et que produit-elle ? D'un point de vue scientifique, cela donne l'opportunité d'étudier *ex ante* l'organisation de ces dynamiques et de penser spécifiquement un tel mode de développement territorial. La Banque des Territoires (2017) définit de manière très proche une telle dynamique comme entrepreneuriat de territoire, que j'utilise comme opportunité théorique. Cela me conduit à répondre à la question de recherche suivante :

**Comment se construit un PTCE pour contribuer à créer une dynamique
d'entrepreneuriat de territoire ?**

J'ai découpé la thèse en trois parties pour d'abord mettre en perspective le travail de recherche, puis en présenter les résultats, dont je tire finalement une discussion générale et des perspectives. Dans la **Partie I**, je restitue le processus de réalisation de la thèse en trois chapitres. Dans le **Chapitre 1**, je montre les enjeux de politiques publiques, managériaux et

scientifiques autour de la dynamisation des territoires de faible densité auxquels vise à répondre la thèse, le « pourquoi ». Dans le *Chapitre 2*, je décris mon cadre de recherche et la méthode déployée sur la période 2017 – 2021 : une recherche-intervention en CIFRE inscrite dans un programme de R&D sociale, le « comment ». Dans le *Chapitre 3*, je fais l'état des lieux des modalités d'émergence des PTCE et de dynamiques d'entrepreneuriat de territoire, dont notamment l'action d'organisations pilotes ou d'acteurs tiers dotés de nombreuses ressources et capacité à gérer des logiques multiples. Je présente ensuite mes choix de prismes pour la recherche, autrement dit : le « quoi ».

Dans la *Partie II*, je présente les résultats obtenus à travers l'écriture de trois articles, correspondants aux *Chapitres 4, 5 et 6*. Chacun montre une partie de la manière dont le CJ se construit pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire. Le *Chapitre 4* montre la construction d'un événement emblématique du CJ – Start-Up de Territoire – pour impulser la dynamique. Le *Chapitre 5* montre la construction de rôles d'acteurs-tiers au sein de dispositifs multi-acteurs pour faciliter l'entrepreneuriat au niveau local. Le *Chapitre 6* montre la manière dont le CJ construit des rôles de suivi (impulsion, accompagnement voire gestion) pour des projets complexes (multi-acteurs, hybrides, basés sur des ressources et acteurs locaux).

Dans la *Partie III*, je réponds à la question de recherche générale en trois chapitres. Dans le *Chapitre 7*, je propose une discussion générale des résultats au regard de l'état des lieux du *Chapitre 3*. Je montre d'abord la très forte capacité à impulser et mobiliser des personnes, financements, dispositifs et lancer des projets. Je montre cependant le positionnement trop large dans une logique opportuniste conduisant surtout à un effet « feu de paille » générant des effets positifs à court terme, mais très négatifs à long terme (concurrence, flottement, etc.), avec en plus une logique « coûte que coûte » conduisant à des RPS très forts. Je présente ensuite les limites de la recherche et présente les contributions pour répondre aux enjeux décrits dans le *Chapitre 1*. Dans le *Chapitre 8*, j'approfondis les deux principales limites identifiées dans l'analyse de la construction du Clus'Ter Jura pour mettre en lumière la dimension potentiellement très dangereuse d'un tel modèle, dans les conditions étudiées. Enfin, le *Chapitre 9* en tire des préconisations et perspectives pratiques et théoriques sur la construction d'organisations saines, efficaces et durables pour contribuer à créer des dynamiques d'entrepreneuriat de territoire.



Figure 1 – Schéma synthétisant la présentation du plan de la thèse

PARTIE I : MISE EN PERSPECTIVE DE LA THÈSE

Cette partie vise à présenter le processus de réalisation de la thèse. Je présente d'abord les enjeux de politiques publiques, managériaux et scientifiques soulevés par le sujet (*Chapitre 1*), puis l'opportunité d'une CIFRE comme contexte idéal pour explorer les questionnements associés (*Chapitre 2*) et enfin l'état des lieux de la question conduisant au choix de trois prismes d'étude (*Chapitre 3*).

Dynamiser les territoires de faible densité, quels enjeux ?

- Enjeux de politique publique: Faire avec la spécificité des territoires
- Enjeux managériaux: Concrètement, comment s'y prend-on ?
- Enjeux scientifiques: Comment penser un développement par et pour le territoire ?



Le Clus'Ter Jura : un contexte « idéal » pour porter le projet de recherche doctoral

- Une opportunité de recherche riche
- Un positionnement méthodologique au cœur de l'action
- Production et traitement de données



La création d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire, quels prismes ?

- Etat des lieux sur les PTCE et l'entrepreneuriat de territoire
- Trois prismes d'analyse

Figure 2 – Schéma présentant le plan de la Partie I « mise en perspective de la thèse »

CHAPITRE 1 : DYNAMISER LES TERRITOIRES DE FAIBLE DENSITÉ, QUELS ENJEUX ?

Quels sont les enjeux que révèle ce constat sur le manque d'emplois dans un territoire de faible densité (le Jura) ? La question de la dynamisation des territoires pour créer des emplois s'inscrit dans un triple niveau d'enjeux : de politique publique, managérial et scientifique. Je présenterai d'abord les principales caractéristiques et spécificités des territoires de faible densité par rapport à cette problématique de manque d'emploi et les politiques publiques associées. Puis, je montrerai les enjeux managériaux liés aux pratiques de dynamisation pour favoriser la création d'emplois au niveau des territoires, articulant différentes échelles, acteurs, ressources, compétences autour du développement économique de manière large. Enfin, je présenterai les enjeux scientifiques que cela soulève : l'inscription de ces dynamiques dans la littérature académique et l'enjeu d'étudier leurs créations en train de se faire.

1. Enjeux de politiques publiques : faire avec les spécificités des territoires

L'emploi est un indicateur clé pour analyser la santé des territoires. Dans cette partie, je propose un regard sur la situation et spécificité des territoires dits « de faible densité ». Je définirai d'abord la notion de faible densité et les enjeux théoriques associés, dont justement le manque d'emploi. Puis, je détaillerai les ressorts identifiés de développement spécifiques connus. Enfin, je montrerai la manière dont le prisme de création d'emploi permet de penser de manière systémique la question du développement de ces territoires.

Commençons par définir la notion de faible densité et ce qu'elle implique concrètement. Elle permet de qualifier la ruralité, souvent définie « en creux », c'est-à-dire comme « non urbaine », malgré des réalités hétérogènes. L'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) propose une approche par la densité de population selon la typologie européenne de degré d'urbanisation, réalisée à partir de carreaux d'un kilomètre de côté (Insee, 2015). Le calcul est réalisé à partir de la grille communale de densité, calculée à partir de données sur les logements des individus. L'agrégation de carreaux selon des seuils choisis permet de construire 4 types de densité des communes : très faible, faible, intermédiaire, forte. Sont rurales toutes les communes peu denses et très peu denses. En 2020, l'Insee complexifie

cette approche de la ruralité en ajoutant le degré d'influence d'un pôle d'emploi dans une aire urbaine de plus de 50 000 habitants (basé sur les flux domicile-travail réellement observés). Cela crée trois nouvelles catégories : rural autonome ; rural sous faible influence d'un pôle, rural sous forte influence d'un pôle (Insee, 2021). De plus, l'ex Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET)² propose une approche de la faible densité d'innovation. Cela permet de mesurer la capacité théorique d'un territoire à innover. Elle est calculée selon 17 indicateurs basés sur des facteurs classiques d'innovation³. Les caractéristiques des faibles densités de population et d'innovation sont synthétisées dans le tableau suivant :

Faible densité de population (Insee, 2015 ; 2021)	Faible densité d'innovation (CGET, 2015)
<ul style="list-style-type: none"> - Le manque d'emplois pour de nouveaux arrivants (jeunes en fin d'étude ou personnes en fin de parcours de réinsertion) ; - La faible présence de jeunes entre 18 et 23 ans ; - L'éloignement des équipements et des services publics, notamment dans le secteur médical et des formations supérieures ; - La stagnation de la population ; - La présence importante d'espaces naturels (non artificialisés) ; - La forte présence d'activités agricoles et industrielles (30 % de l'emploi) ; - La plus faible disparité de revenus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences moins nombreuses et diversifiées ; - Pas de lieux de rencontres ou d'échanges plus nombreux entre les acteurs ; - Flux de projets innovants limité ; - Manque d'ingénierie de projets innovants (recherche de partenaires ; accès aux outils et financements ; mise en œuvre technique des projets) ; - Pool limité de partenaires ; - Image négative du peu de ressources ; - Moins de nouvelles idées innovantes qui « sortent des cadres » de financement et impliquent un risque pour les acteurs publics ; - Statistiquement moins « d'innovateurs », besoin d'impliquer plus de personnes (CGET, 2015).

Tableau 1 – Synthèse des caractéristiques de la faible densité d'innovation et de population

Selon le modèle de l'INSEE (2021), la forte densité de population favorise la croissance de l'emploi. Selon les travaux du CGET (2015), la forte densité d'innovation favorise le développement d'activités économiques et par conséquent la création d'emplois. Ainsi, les territoires de faible densité de population permettraient une faible création d'emplois et seraient en plus moins dotés en ressources pour en créer ou en attirer. Ces caractéristiques concernent la grande majorité des territoires français : 88 % des communes sont à faible ou très faible densité de population, soit 32,8 % de la population française (INSEE, 2021) ; 86 % des Intercommunalités sont à faible densité d'innovation, soit 41 % des Français (CGET,

² Depuis janvier 2020, l'Agence National de Cohésion des Territoires (ANCT)

³ Concentration de talents et d'individus de la classe créative ; Présence de recherche et développement ; Réseaux de transport et de communication ; Taille et les caractéristiques du marché de la demande ; Présence d'un réseau de compétences et de partenaires potentiels ; Accès au financement de l'innovation et au foncier à vocation économique.

2015). Le territoire étudié en est un exemple (cf. *Annexe A : exemple du bassin de vie de Lons-le-Saunier*). Lons-le-Saunier est classé, selon l'Insee (2019), en « Recul de l'emploi » avec une population stable. En 2019, le niveau de chômage est de 14,5% à Lons-le-Saunier, de 10,2% dans le Jura et 13,4% en France⁴. L'ensemble du Jura est soit dans le même cas de figure, soit en « déprise » (recul de l'emploi et baisse de la population), soit, dans une très faible proportion, en « dynamisme » (augmentation de l'emploi et de la population).

Une telle proportion de territoires français (presque 90 %) alimente un débat autour de « fractures territoriales »⁵, lié à une dynamique de métropolisation (concentration des facteurs de développement et des emplois dans les métropoles). Certains auteurs vont jusqu'à parler de métropolarisation dans une vision idéologique, voire téléologique, conduisant les métropoles à nécessairement devoir concentrer tous ces facteurs, comme unique « sens » de l'évolution (Godet et al., 2018 ; Bouba-Olga et Grossetti, 2018). Les territoires de faible densité, moins dotés de ces facteurs, seraient alors « délaissés ». Il n'y a cependant aucune raison d'être fataliste par rapport au sort de ces territoires « fragilisés » (cf. citation de Matthieu Grosset, juin 2018). En effet, Veltz (2019, p.84) nous rappelle que derrière les tendances géographiques (« littoralisation, concentration sur certaines métropoles, bonne tenue des Alpes, déprise d'une grande partie du Nord-Est, mais aussi d'une partie du Massif Central ou de la Normandie intérieure »), la sociologie et l'histoire permettent aussi, et surtout, d'expliquer la réussite ou l'échec de projets collectifs, l'émergence d'un leader et de ce fait, la création d'emplois et le développement (cf. *annexe B « courte histoire de la coopération et la solidarité en Franche-Comté »*).

« Tout dépend des hommes, il n'y a pas de territoires condamnés, il n'y a que des territoires sans projet et sans hommes de qualité pour les porter » (Godet, 2010, p.9).

Veltz (2019, p.93) suggère ainsi : « oublions ces modèles prêts à porter de développement local » et acceptons l'absence de modèle générique du développement territorial (ibid). Regarder ces territoires du point de vue de leurs spécificités et caractéristiques propres plutôt qu'à partir de référentiels construits et pensés pour des métropoles peut constituer un point de départ intéressant pour analyser des modes de développement territorial spécifiques. Le

⁴ [Comparateur de territoires | Insee](#) [consulté le 25/08/22]

⁵ <https://www.strategie.gouv.fr/publications/dynamique-de-lemploi-metiers-fracture-territoriale> [consulté le 04/03/2022]

CGET (2015) montre également l'émergence de modalités d'innovation « *sous toutes ses formes* » s'appuyant sur des acteurs et caractéristiques spécifiques des territoires pourtant faiblement dotés en facteurs classiques d'innovation.

« Des études et des démarches récentes entérinent le fait que les zones périurbaines ou rurales peuvent devenir des terres d'innovation et de places fortes numériques, dès lors qu'elles sont appréhendées non du point de vue de leurs handicaps, mais de leurs atouts » (Besson et Brouillard, 2018, p.111).

Les « *atouts* » des territoires de faible densité le deviennent grâce à une certaine manière de les considérer. Par exemple, un « problème » comme l'impératif écologique peut être conçu comme une opportunité « entrepreneuriale » de développement.

« De nombreux territoires voient dans les énergies renouvelables, la gestion des déchets, l'agriculture urbaine, la mutation des mobilités, des opportunités nouvelles de développement, de création d'emplois et de revenus, notamment lorsqu'ils disposent de foncier abondant, ce qui est souvent le cas des zones en déclin ». (Veltz, 2019, p.97)

L'ADEME Grand Est⁶ montre, par exemple, que la transition énergétique (travaux d'isolation notamment) pourrait créer 50 000 emplois supplémentaires à horizon 2050 en Grand Est. La problématique de la précarité énergétique, vue comme une opportunité, pourrait ainsi conduire à également résoudre la problématique de manque d'emplois. De cette manière, la création d'emploi peut être vue comme un premier pas vers la création de cercles vertueux – de manière systémique – dans la résolution de problématiques locales.

Malgré les constats de « décrochage » de certains territoires, marqués par un fort recul de l'emploi voire de déprise, et théoriquement faiblement dotés en ressources pour faire face à cela, des leviers existent. Ces leviers se pensent à partir de la spécificité (ressources, problèmes, configurations) des territoires, plutôt que des phénomènes de métropolisation concentrant population et facteurs classiques d'innovation et conduisant à des politiques publiques centrées sur l'attractivité comme la création de zones d'activité. La création d'emplois peut se penser à travers une articulation de besoins, ressources et acteurs locaux, de

⁶ <https://infos.ademe.fr/magazine-fevrier-2021/terrain/la-transition-energetique-creatrice-demplois/#:~:text=Une%20r%C3%A9cente%20%C3%A9tude%20de%20l.emplois%20%C3%A0%20l'horizon%202050> [consulté le 04/03/2022]

manière complexe et systémique. *Quels sont alors les modes d'accompagnement et dispositifs spécifiques pour le développement de territoires de faible densité autonomes ?* Je montre ensuite les enjeux pratiques et expérimentations en cours liés à cette question.

Enjeux de politiques publiques : faire avec la spécificité des territoires

Des territoires de faible densité d'innovation et de population marqués par des difficultés :

- Faible dynamisme d'emplois lié à la faible population
- Moins de facteurs classiques d'innovation pour faire face

Grande majorité des territoires français : 90% (dont le Pays Lédonien)



« Fractures territoriales » liées à métropolisation voire métropolarisation (comme seul sens de développement)

Ressorts spécifiques de développement territorial, à partir de ressources et problèmes locaux.

Exemple : le besoin de rénovation énergétique des bâtiments peut conduire à la création de nombreux emplois

« Oublions ces modèles prêts à porter de développement local » Veltz (2019, p.93)

Possibilité de penser la création d'emploi de manière spécifique et systémique

Quels modes d'accompagnement et dispositifs spécifiques pour le développement des territoires de faible densité autonomes ?

Figure 3 – Schéma synthétisant la partie 1.1 du Chapitre 1

2. Enjeux managériaux : concrètement, comment s'y prend-on ?

Si l'idée de dynamiser les territoires à partir de leurs spécificités (ressources, besoins et acteurs) est séduisante, comment s'y prend-on concrètement ? Dans cette partie, je propose une présentation de la complexité pratique et les expérimentations concrètes qui émergent. La question de l'emploi est saisie par plusieurs types d'acteurs, inscrits à différentes échelles, fonctionnant selon différentes logiques. Leur nombre et diversité sont d'autant plus grands lorsque la question de la création d'emploi est connectée aux questions de transition (énergétique, social, etc.). Je montrerai d'abord les types d'acteurs en charge et / ou se chargeant de la question du développement économique local. Puis, je présenterai l'émergence, depuis les années 2010, de dynamiques multi-acteurs cherchant à renforcer la

coopération sur un territoire pour résoudre des problématiques locales, et ce, à la fois dans les politiques publiques et la pratique. Enfin, je décrirai un exemple d'une telle dynamique autour du cas étudié : le Clus'Ter Jura.

La question de l'emploi sur les territoires concerne plusieurs acteurs inscrits dans plusieurs échelles. Cela s'inscrit dans une longue tradition de décentralisation et de transfert de compétences étatiques, notamment autour du développement économique, vers les Régions et les EPCI (Établissements Publics de Coopération intercommunale). La compétence de développement économique est au niveau de la Région (aides aux entreprises, animation des pôles de compétitivité⁷). La loi NOTRe⁸ du 7 août de 2015 transfère plusieurs compétences au niveau des EPCI : action de développement économique ; création, aménagement, entretien et gestion des zones d'activité économique ; politique locale du commerce et soutien aux activités commerciales d'intérêt communautaire ; promotion du tourisme, dont la création d'offices du tourisme⁹. D'autres acteurs, des associations de développement local notamment, réalisent, de longue date, des missions d'intérêt général. Elles vivent cependant des mutations importantes dues aux modifications des compétences liées au développement local et à la transformation des modes de financement. Les subventions étaient fléchées sur le fonctionnement global des associations. Elles font ensuite place à une logique d'Appels à Projets (AAP) couvrant moins les frais de structure et le coût du risque de l'investissement pour répondre à ces AAP. La dimension économique devient alors incontournable pour ces structures jusque-là tournées principalement voire exclusivement vers l'intérêt général, dans le fonctionnement et la finalité. Les associations modifient leurs modèles en conséquence, vers des activités économiques permettant un équilibre financier (insertion par l'activité économique et autres activités à lucrativité limitée). De nouveaux acteurs comme les entrepreneurs sociaux émergent plus récemment, souhaitant mettre l'efficacité économique au service de l'intérêt général, comme la question de l'emploi¹⁰. Les rôles et fonctionnements de chaque acteur public, parapublic et privé, tendent alors à se ressembler, malgré des traditions diverses.

⁷ [Les compétences des régions / Elections régionales 2015 / Archives élections / Archives - Ministère de l'Intérieur \(interieur.gouv.fr\)](#) [consulté le 05/09/2022]

⁸ Loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République. <https://www.vie-publique.fr/loi/20721-loi-notre-loi-du-7-aout-2015-nouvelle-organisation-territoriale-de-la> [consulté le 03/03/2022]

⁹ [Microsoft Word - 05 - NOTE 23 - Mise en ligne- conséquences loi NOTRe intervention économique \(amf.asso.fr\)](#) [consulté le 25/08/2022]

¹⁰ [Le Mouves - Qui sommes-nous ? \(impactfrance.eco\)](#) [consulté le 12/09/2022]

Plus spécifiquement, depuis les années 2010, des dynamiques multi-acteurs émergent sur des territoires. Elles s'associent selon des modalités qu'elles inventent et aménagent pour agir ensemble. Elles sont identifiées comme « *dynamiques collectives de transitions dans les territoires* » par le laboratoire de l'ESS¹¹. Composées d'acteurs publics, privés de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) ou non, issues de la société civile, ces dynamiques sont d'autant plus complexes que chaque acteur est inscrit dans ses propres réseaux et échelles géographiques. Par exemple, l'ESS est inscrite soit au ministère de la transition, soit de l'économie. Cela implique que les finalités soient différemment accentuées, voire juste différentes. Les indicateurs clés varient en conséquence : développement économique, durable et inclusif, transition ou résilience, etc., où l'emploi est plus ou moins mis en avant. Ces dynamiques sont à l'initiative d'acteurs de terrain, principalement des entrepreneurs sociaux et appuyés par des politiques publiques. Citons les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE), conçus par le Laboratoire de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), « Territoire Zéro Chômeur Longue Durée »¹² qui a donné lieu à la création d'EBE (Entreprises à But d'Emplois), ou Territoires à Energie Positive (TEPOS)¹³ ou le label « French Impact »¹⁴ et plus récemment, l'AAP Fabrique de Territoires¹⁵ pour faciliter l'émergence de Tiers-lieux dans les territoires. Par exemple, les PTCE visent à associer tous les acteurs d'un territoire – souvent à l'initiative d'acteurs de l'ESS – pour résoudre collectivement des problématiques territoriales au service d'une finalité large, dans laquelle le manque d'emploi peut s'inscrire. Ils ont fait l'objet d'un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) lancé en 2014 puis 2016 par une commission interministérielle. Les PTCE sont relancés en 2021 par le Ministère de l'Économie et des Finances¹⁶. Ils ont été définis dans le cadre de la loi relative à l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) du 31 juillet 2014, de la manière suivante :

« Les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des

¹¹ [Dynamiques collectives de transitions dans les territoires | Publications | Le Labo de l'économie sociale et solidaire \(lelabo-ess.org\)](#) [consulté le 21/05/22]

¹² <https://www.tzclld.fr/> [consulté le 04/03/2022]

¹³ <https://cler.org/association/nos-actions/tepos/> [consulté le 04/03/2022]

¹⁴ <https://www.le-frenchimpact.fr/> [consulté le 04/03/2022]

¹⁵ <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/fabriques-de-territoire-582> [consulté le 04/03/2022]

¹⁶ <https://www.lelabo-ess.org/relancer-les-ptce> [consulté le 04/03/2022]

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 »¹⁷.

Le niveau de complexité est particulièrement élevé, ce qui soulève de nombreux enjeux pratiques sur la construction d'une telle dynamique : la création et l'animation d'un réseau d'acteurs multiples, la construction d'un modèle économique pérenne, la création de méthodes et d'outils dédiés, etc. Le PTCE Clus'Ter Jura en est un exemple, à l'initiative d'un entrepreneur social, alors Directeur Général d'une structure par l'insertion économique, et d'autres acteurs économiques privés et associatifs. L'objectif est à la fois de créer une communauté d'acteurs autour de la vision « *Au Clus'Ter Jura, nous croyons que la coopération est le levier de développement humain et économique du territoire* » et l'émergence de projets entrepreneuriaux, et d'entrepreneurs pour créer de l'emploi. Le Clus'Ter Jura se structure en SCIC pour porter le PTCE et vise à doter le territoire d'une ingénierie capable de détecter des ressources, idées et acteurs pour construire un projet entrepreneurial puis trouver un entrepreneur pour le porter (émergence). Il se construit ainsi au croisement entre :

- L'organisation d'acteurs multiples sur un territoire de faible densité (initialement le PTCE puis la construction de la SCIC et différents dispositifs multi-acteurs) ;
- Une méthode entrepreneuriale « inversée » d'émergence de projets (de l'idée au porteur de projet).

La création du PTCE Clus'Ter Jura s'inscrit alors dans cette double dynamique de « coopération multi-acteurs » et « d'émergence de projets entrepreneuriaux ». La présence de ces deux dynamiques au sein d'une même coopérative est particulièrement intéressante à analyser pour en comprendre les liens et les manières dont elles se nourrissent ou se freinent pour contribuer à créer des emplois sur un territoire de faible densité.

Ainsi, si la prise en compte des ressources et problématiques spécifiques pour développer les territoires de faible densité autonomes est théoriquement particulièrement pertinente, elle est

¹⁷ <https://www.lelabo-ess.org/ptce> [consulté le 04/03/2022]

en pratique très complexe. De nombreux acteurs et cadres de financement très hétérogènes dans un espace à géométrie variable sont impliqués. Les questions de méthodes (pour l'émergence, la création et le maintien d'une dynamique) sont donc très importantes. *Comment construire et ajuster une méthode pour faire coopérer et entreprendre des acteurs multiples d'un territoire autour de besoins locaux ?* Je montre ensuite les enjeux et choix théoriques pour penser et étudier l'émergence de ces dynamiques complexes.

Enjeux managériaux : concrètement, comment s'y prend-on ?

Une grande diversité des acteurs autour de la question de l'emploi :

- Types (public, privé, associatif)
- Inscriptions administratives et géographiques
- Compétences et moyens d'action



Grande complexité

Emergence de dynamiques multi-acteurs sur un territoire



Outillé par plusieurs politiques publiques comme les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE)

Le *Clus'Ter Jura* : un exemple de PTCE issu d'une entreprise d'insertion par l'activité économique pour créer une double dynamique de :

- Coopération multi-acteurs
- Emergence de projets entrepreneuriaux

Quelle méthode pour faire coopérer et entreprendre des acteurs multiples d'un territoire autour de besoins et ressources locaux ?

Figure 4 – Schéma synthétisant la partie 1.2 du Chapitre 1

3. Enjeux scientifiques : comment penser un développement « *par et pour le territoire* » ?

J'étudie un mode de développement spécifique, « *par et pour le territoire* », c'est-à-dire lié à des ressources, acteurs et besoins locaux, selon des processus particuliers. J'ai montré l'émergence de dynamiques associant notamment coopération multi-acteurs et émergence de projets entrepreneuriaux. J'ai également montré leur complexité spécifique : articulation d'acteurs à différentes échelles géographiques, issues de différentes logiques culturelles, historiques, de ressources et de politiques publiques, dans une zone particulière, touchant

potentiellement plusieurs filières d'activités. Ce sujet soulève deux enjeux principaux : caractériser et inscrire ces dynamiques dans la littérature académique ; étudier leur émergence dans l'action en train de se faire. Cette partie vise à répondre à ces deux enjeux pour aboutir à une problématique générale de la thèse.

Concernant le premier enjeu, des dynamiques multi-acteurs se regroupant dans une zone géographique proche afin de mutualiser des ressources pour répondre à des problématiques communes sont étudiées sous plusieurs prismes. Ces formes de regroupements territoriaux revêtent plusieurs noms, concepts, modalités d'émergence, soutiens publics, objectifs et finalités. Tous visent à bénéficier d'avantages liés à ce regroupement « territorial », en matière de compétitivité, d'innovation, de développement, etc.

« Plusieurs termes ont alors été simultanément développés – milieux innovateurs, systèmes territoriaux d'innovation, technopôles, systèmes productifs localisés – par les différentes écoles de pensée afin de souligner un processus globalement identique : l'essor d'un développement économique local fondé sur une approche non plus exclusivement concurrentielle, mais davantage résiliente » (Leducq et Lusso, 2011, p.19).

Cela permet de concevoir le développement territorial au niveau local : l'agglomération d'entreprises sur une zone géographique proche favoriserait la dynamique entrepreneuriale (entendue comme création d'activités économiques). Ces regroupements sont généralement des entreprises similaires (notamment PME) autour d'une filière ou d'un secteur d'activité particulier. Ils sont nommés Systèmes Productifs Locaux (SPL), milieux innovateurs (Maillat, et al., 1993), clusters (Saxenian, 1994 ; Porter, 1998), etc. Dans la pratique, ils prennent plusieurs formes, noms (technopôles, pôles de compétitivité, etc.) et sont appuyés par différentes politiques publiques. Ils sont basés sur l'existence de savoir-faire ou domaine spécifique pour développer une zone géographique autour de cela. Je m'intéresse ici spécifiquement à une forme de regroupement territorial multi-parties prenantes (public, privé et société civile) visant à favoriser la coopération dans une visée de transformation sociale inclusive et soutenable en réponse aux enjeux de transitions. L'enjeu est de caractériser cette forme, les dynamiques qu'elle peut générer et ses finalités, dont les PTCE sont un exemple. Perret (2015) propose une inscription des PTCE dans la littérature sur les districts industriels sur la base du modèle du Groupe Archer autour de la réindustrialisation de la chaussure, activité historiquement implantée dans la Drôme. Bourbousson (2018) étudie les PTCE à travers le concept de Réseaux Territorialisés d'Organisations (RTO) définis comme « des

ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (Ehlinger et al., 2007, p.156, in Bourbousson, 2018). Elle distingue les PTCE par leur impulsion par des organisations de l'ESS et leurs objectifs de développement local durable. Saniossian (2020) définit les PTCE à travers le concept de méta-organisation multi-parties prenantes (MPP), c'est-à-dire des organisations dont les membres sont des organisations, en l'occurrence publiques, privées et issues de la société civile. Ils visent la réponse à des besoins sociaux non ou mal satisfaits. Les PTCE sont des objets particulièrement complexes à la fois dans leur ambition de réunir des acteurs – individuels et organisationnels – hétérogènes et autour d'une ou plusieurs filières sur un territoire et dans une ambition de transformation sociale, inclusive et soutenable. Les regroupements territoriaux d'acteurs visent souvent aussi à stimuler la dynamique entrepreneuriale (création d'entreprises, d'emplois, etc.). Une dynamique entrepreneuriale issue de telles dynamiques multi-acteurs est précisément identifiée par la Banque des Territoires (2017) :

« 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 prendre appui et y puiser les ressources indispensables pour se construire et se développer » (Banque des Territoires, 2017).

Je propose d'utiliser cette opportunité théorique « d'entrepreneuriat de territoire », explorée dans un chapitre d'ouvrage (*cf. Annexe C : chapitre d'ouvrage « Créer une dynamique de coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité : le cas de la Petite Montagne dans le Jura »*). Celui-ci permet d'étudier « la façon dont se construit la dynamique entrepreneuriale d'un territoire et pour un territoire » (Henrion et al., 2019).

Concernant le deuxième enjeu d'étudier l'action en train de se faire, peu de travaux portent spécifiquement sur la création de ces formes de polarisations territoriales. Parfois conçus comme spontanés, ces processus sont pourtant liés à de nombreux paramètres.

« Si la notion de réseau territorial est de plus en plus reconnue par les chercheurs et les praticiens (Audretsch et al., 2007 ; Trépanier et al., 2013), la question de sa construction reste posée. Les interrelations et les dépendances entre acteurs du réseau entrepreneurial et créateurs sont protéiformes et complexes (Noguera, 2010) » (Noguera et al., 2015).

La littérature porte à ce jour principalement sur la définition des différentes catégories de polarisations territoriales, leurs fonctionnements respectifs et leurs facteurs clés de succès. Des travaux montrent à travers l'étude du phénomène d'institutionnalisation des PTCE la prédominance d'une logique au détriment des autres, notamment la logique initiale (Matray et Poisat, 2015 ; Bourbousson, 2018). En matière de modalités d'émergence, Saniossian (2020) montre l'importance de l'action : des dynamiques de coopération multi-acteurs émergent à travers le faire. Plusieurs travaux montrent également l'importance de figures de coordination, d'impulsion, de médiation, etc., dans l'émergence et le maintien de ces dynamiques multi-acteurs : organisation pilote (Saniossian, 2020) ; animateur de cluster (Remoussenard-Pourquier et Ditter, 2015) ; capacity builder (CGET, 2015 ; Henrion et al., 2019), etc. La Banque des Territoires (2017) mentionne une fonction émergente de « développement économique territorial » portée par un acteur hybride (public, privé, société civile ; marchand et non marchand) de l'ESS. Cette fonction est encore cependant faiblement investie. « *L'animateur de cluster, qui apparaît en quelque sorte comme un "parent pauvre" des thématiques de recherche* » (Remoussenard-Pourquier et Ditter, 2015, p.40-41). Je propose d'étudier la création d'un acteur qui se dédie à ce rôle à travers la construction d'un PTCE, visant à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire. Autrement dit, je retiens la problématique de recherche suivante :

Comment se construit un PTCE pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?

Pour résumer, la construction d'un objet d'étude concernant des dynamiques multi-parties prenantes, ancrées sur des territoires et visant à faire émerger des projets entrepreneuriaux pour créer des emplois dans une optique de transformation sociale est particulièrement complexe. Cela soulève le double enjeu de caractériser une dynamique associant les concepts de coopération, de territoire et d'entrepreneuriat à étudier dans l'action en train de se faire. Pour cela, je retiens les concepts de PTCE et d'entrepreneuriat de territoire. Le premier s'inscrit dans la littérature sur les polarisations territoriales comme les districts (Perret, 2015) et le deuxième dans la littérature sur les acceptions collectives et inter-organisationnelles de l'entrepreneuriat. La thèse vise à répondre à la question de recherche générale : *Comment se*

construit un PTCE pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?

Les modalités et difficultés spécifiques d'émergence de PTCE et de dynamiques d'entrepreneuriat de territoire feront l'objet d'un état dans les lieux dans le **Chapitre 3**.

Enjeux scientifiques : comment penser un développement *par et pour* le territoire ?

Objet de recherche émergent et complexe : dynamiques associant les concepts coopération, territoire et entrepreneuriat pour une visée de transformation sociale (inclusif et soutenable)



Deux principaux enjeux



Inscription de cet objet dans la littérature académique :

- Concept de **PTCE** (Perret, 2015)
- Opportunité théorique de l'**entrepreneuriat de territoire** (Banque des Territoire, 2017; Henrion et al., 2019)

Etude de l'action en train de se faire plutôt qu'analyse d'émergence *ex post* comme « spontanée »

- Fonction « **d'animateur-leader** » de cluster ou équivalent comme centrale (Remoussenard-Pourquier et Ditter, 2015 ; Sanioossian, 2020)

Comment se construit un PTCE pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?

Figure 5 - Schéma synthétisant la partie 1.3 du Chapitre 1

Conclusion du Chapitre 1 : Dynamiser les territoires de faible densité, quels enjeux ?

Le constat de départ de la thèse (manque d'emploi dans un territoire de faible densité) soulève trois niveaux d'enjeux : politique publique, managérial et scientifique. Au niveau des politiques publiques, je montre l'importance de penser et réaliser un développement des territoires de faible densité autonomes au prisme de leurs atouts. Les besoins, ressources et acteurs locaux peuvent être valorisés par des modalités spécifiques. Au niveau managérial, je montre la complexité pratique d'une telle valorisation étant donné le nombre d'acteurs dont les logiques, inscriptions géographiques et administratives, intérêts, etc., varient. Des expérimentations de dynamiques très complexes émergent au croisement d'initiatives d'acteurs ancrés sur un territoire et de politiques publiques, comme les PTCE. Ces derniers visent à regrouper des acteurs pour favoriser un développement inclusif et soutenable du territoire. Au niveau scientifique, je montre l'enjeu d'étudier un objet très complexe : des dynamiques multi-parties prenantes ancrées sur des territoires et visant à faire émerger des

projets entrepreneuriaux pour créer des emplois dans une optique de transformation sociale (inclusif et soutenable), dans l'action en train de se faire. Pour cela, je retiens les concepts de PTCE comme forme de polarisation territoriale (Perret, 2015) et d'entrepreneuriat de territoire, dans le sens : « *la façon dont se construit la dynamique entrepreneuriale d'un territoire et pour un territoire* » (Henrion et al., 2019). Ainsi, j'aboutis à la question de recherche suivante : ***comment se construit un PTCE pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?*** Le **Chapitre 2** porte sur la méthodologie déployée pour ce travail doctoral.

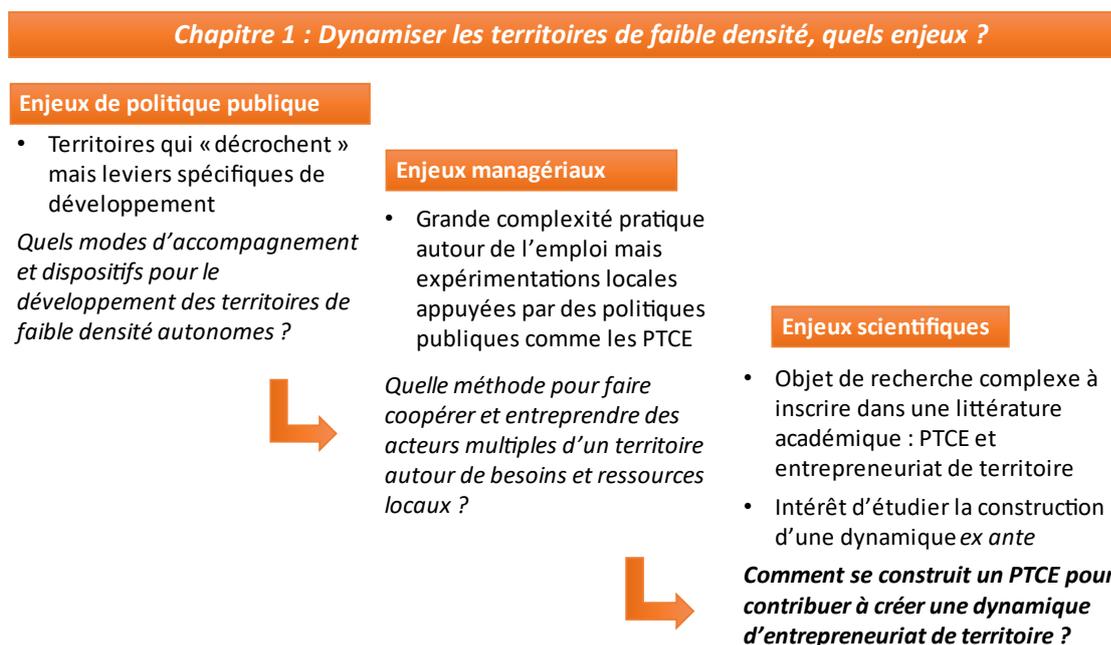


Figure 6 - Schéma synthétisant le Chapitre 1

CHAPITRE 2 : LE CLUS'TER JURA, UN CONTEXTE « IDEAL » POUR PORTER LE PROJET DE RECHERCHE DOCTORALE

J'ai montré dans le *Chapitre 1* l'importance d'étudier la construction *ex ante* de dynamiques territoriales. J'ai eu l'opportunité d'intégrer le terrain initialement en stage de fin d'études pour répondre à un besoin de l'entreprise de structurer une dimension de R&D territoriale, dans laquelle s'est inscrit le projet de recherche. En ce sens, le CJ est un contexte *a priori* idéal dans lequel j'ai construit et traité ma question de recherche générale :

Comment se construit un PTCE pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?

D'abord, je présente le Clus'Ter Jura, d'où est issu le questionnement pratique initial et avec lequel j'ai créé cette question de recherche. Je le présente comme terrain de recherche et comme étude de cas unique enchâssée (Musca, 2006). Puis, je présente mon positionnement méthodologique, visé et réel, au cœur de l'action. Enfin, je détaille la production de données et leur traitement.

1. Une opportunité de recherche riche

Dans cette partie, je présente l'opportunité de recherche que propose le Clus'Ter Jura : l'expérimentation de la création d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire. Je présente cela à travers une présentation chronologique de sa construction, puis comme cas unique enchâssé, en m'appuyant sur les trois questions de Dumez (2021).

1.1. Présentation du terrain de recherche

Pour présenter le terrain de recherche, j'ai construit une histoire du Clus'Ter Jura, entre 2014 et 2021, basée sur les étapes et tournants clés, et intégrant ses principaux éléments (acteurs, intentions, objectifs, méthodes, statuts, etc.).

Le Clus'Ter Jura est à l'initiative de Matthieu Grosset, directeur d'une entreprise d'insertion par l'activité économique, Juratri (aujourd'hui PDG du « Groupe Coopératif Demain »).

Benoît Hamon, à l'occasion d'une visite à Juratri lors de la célébration de ses 20 ans¹⁸, alerte Matthieu Grosset sur la pertinence de répondre à l'AMI des PTCE alors lancé en 2014 « *Benoît Hamon nous a alors dit "je ne comprendrais pas qu'une entreprise comme Juratri ne réponde pas !"* » (Matthieu Grosset, mai 2018). Cela s'inscrit parfaitement dans sa volonté de se saisir de la question du manque d'emploi sur le « bassin de vie » de Lons-le-Saunier « *Arrêtons de dire qu'il manque des emplois à Lons-le-Saunier, créons-les !* » (Matthieu Grosset, juin 2018). L'entreprise constate effectivement qu'un bénéficiaire sur deux issu d'un parcours d'insertion reste au chômage malgré ses qualités salariales. Il s'associe avec Pierre-François Bernard, ingénieur agronome issu de la coopération fromagère, à ce moment Président de Franche-Comté Active (aujourd'hui France Active Franche-Comté) et initiateur du dispositif « émergence », visant à créer une méthode d'émergence de projet. Matthieu Grosset est, quant à lui, un ancien salarié de l'AVISE en charge du dispositif « Fabrique à Initiative » (FAI) dès 2010 pour outiller l'émergence de projet. Cela a consisté à identifier une idée correspondant à un besoin du territoire, de construire un projet puis d'identifier un porteur de projet pour le développer et enfin mettre en lien le porteur vers des structures d'accompagnement, voir schéma ci-dessous.



Figure 7 – Schéma d'un processus d'émergence de projets selon l'AVISE Source : https://fabriqueainitatives.org/comprendre_la_fabrique/ [consulté le 08/12/2021]

Il s'agit en quelque sorte d'un processus d'entrepreneuriat social « à l'envers ». Matthieu Grosset est également membre de l'ex-MOUVES, le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux, aujourd'hui Mouvement Impact France. Le Clus'Ter Jura naît au croisement de l'idée décloisonnement territorial lié au PTCE et de la méthode d'émergence de projet à partir d'opportunités « *il y a une richesse de dingue sur nos territoires et c'est toujours au cours de repas ou d'échange à plusieurs qu'on a la bonne idée, mais faute de temps, de compétence ou de moyens, ça ne débouche pas !* » (Matthieu Grosset, mai 2018).

¹⁸ <https://france3-regions.francetvinfo.fr/bourgogne-franche-comte/jura/lons-le-saunier-juratri-fete-20-ans-d-insertion-et-de-reussite-economique-270427.html> [consulté le 01/03/2022]

Juratri porte initialement le Clus'Ter Jura et embauche des consultants et deux premiers salariés pour concevoir et donner corps à l'idée de PTCE « générateur de projets » et trouver de premiers partenaires. Les deux premiers salariés sont issus d'école de commerce pour l'un et ingénieur technique pour l'autre. Ils créent la méthode du Clus'Ter pour s'occuper de projets issus de rendez-vous avec des acteurs du territoire « *Pierre-François nous a posé une pile de dossier avec des idées de projets pour le territoire, il fallait qu'on s'en charge* » (salarié, mai 2018). L'un est issu d'un territoire avec une connaissance fine des acteurs et l'autre non. Une nouvelle personne renforce ensuite l'équipe sur le volet animation (notamment organisation d'événements), d'abord en apprentissage dans le cadre d'une formation « Responsable de développement des territoires ruraux » locale. Elle se charge du lancement d'un événement d'émergence et accompagnement de projets appelé « Start-up de Territoire ». Ainsi, deux salariés expertisent des idées de projets et tentent de les mettre en œuvre concrètement et une autre se charge d'un événement (organisation et suivi des projets).

Une SCIC est créée en 2016, à l'occasion de l'organisation de l'événement mentionné, devenu emblématique. Matthieu Grosset en devient Président et Pierre-François Bernard Directeur Général. Les premiers partenaires – contactés par Matthieu Grosset – sont des dirigeants d'entreprises locales, de l'ESS ou non. Ainsi, 4 entreprises (au titre de fondateurs en tant qu'entreprise ou à titre personnel) et les 4 premiers salariés de la SCIC deviennent les premiers associés et pour la plupart administrateurs. Ils décident de créer 6 catégories d'associés : entreprises partenaires, collectivités partenaires, fondateurs, citoyens, salariés, « territoires, recherche et ESS », dont le nombre minimal de parts sociales et les pourcentages de vote sont différents. 47 autres sociétaires rejoignent ensuite le Clus'Ter Jura aux deux Assemblées générales suivantes en 2017, principalement des citoyens (24), des entreprises (13), des associations (6), des collectivités (3) et une autre salariée (1). C'est sur la base de cette diversité d'acteurs que se forme le Clus'Ter Jura dans sa première « version ». « *Pierre-François, c'était la coopération et nous [salariés] on était sur les projets* » (Salarié, mai 2018). Le Clus'Ter Jura se fonde sur la vision suivante : « *la coopération est le levier de développement humain et économique du territoire* », appuyée par la citation « *tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* ». Sa mission est de : « *rassembler les acteurs du territoire autour d'une démarche entrepreneuriale pour créer des emplois durables* ». L'objectif initial

du Clus'Ter Jura est de créer 500 emplois sur le territoire. Un objectif sous-jacent est de « *prouver* » que la coopération accélère les projets et permet donc mieux et plus vite de créer des emplois.

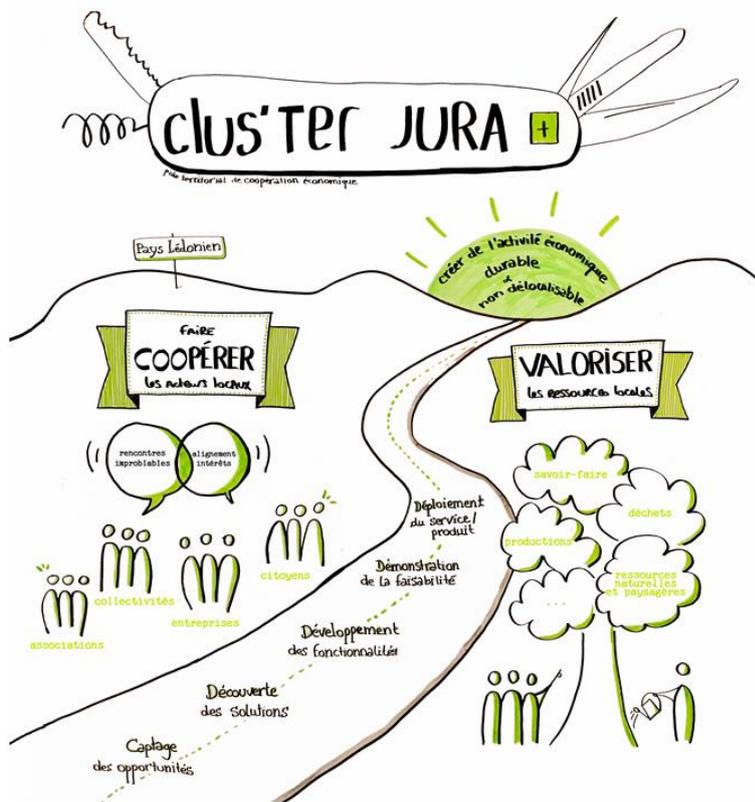


Figure 8 – Schéma de l'objectif et des missions du Clus'Ter Jura en 2019. Source : Clus'Ter Jura

Pour cela, les deux premiers salariés créent une méthode d'émergence de projet inspirée des 5 étapes d'un processus de R&D technologique, déclinées en volets « économique » ; « coopération » et « territoire », cf. ci-dessous.

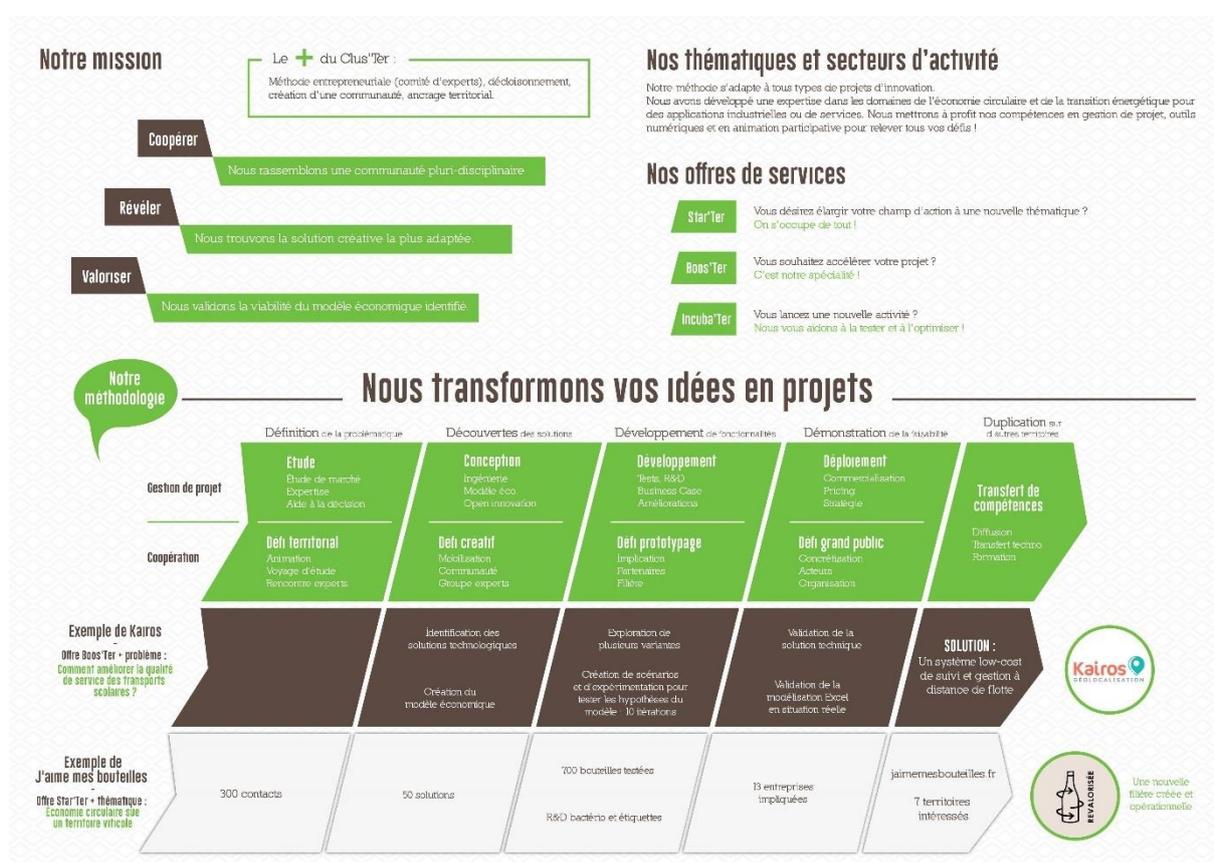


Figure 9 - Extrait de la plaquette commerciale du Clus'Ter Jura en 2016. Source : Clus'Ter Jura

La coopération est globalement définie au Clus'Ter Jura comme l'alignement des intérêts des parties prenantes. La place que la coopération peut / doit occuper est cependant peu partagée dans l'équipe initiale « pour nous la coopération c'était une contrainte, fallait faire avec. » (Salarié, mai 2018). Les salariés modifient et ajustent la méthode en fonction de l'expérimentation des premiers projets suivis. Ces derniers sont des idées, des pistes ou de projets qui n'ont encore jamais vu le jour faute de temps, de moyens, d'ingénierie ou de volonté politique. Le Clus'Ter Jura vise à doter le territoire d'une capacité de conception et de production (externe) pour faire avancer des projets complexes. L'ambition du Clus'Ter Jura va jusqu'à souhaiter être « le dernier rempart avant d'abandonner définitivement un projet complexe » (Pierre-François Bernard, juin 2018). La méthode initiale est basée sur la

métaphore de la taille de diamant (activité historiquement majeure dans le Haut-Jura) : identifier derrière une pierre un potentiel ; la tailler pour révéler ses facettes ; puis la donner, voire la « vendre » à un porteur de projet qui voudrait l'exploiter pour créer son activité et idéalement embaucher des salariés à terme. Les premiers salariés s'auto-définissent comme « *intrapreneurs territoriaux* ». Cela pose les jalons du Clus'Ter et lui permet de se présenter et de se légitimer sur le territoire à travers une certaine expertise technique qui « *rassure* » et « *fait sérieux* » face aux partenaires. Le Clus'Ter Jura se construit à partir d'un mélange de cultures entre une forte inscription dans le secteur de l'ESS (PTCE, SCIC, méthode d'émergence liée à l'AVISE, etc.) et du vocabulaire et méthode de l'univers des start up et de l'innovation technologique à travers un choix de recrutement dédié (cf. Une affiche ci-contre dans les bureaux du CJ). L'intention initiale du Clus'Ter Jura est de passer concrètement à l'action à travers la qualification d'opportunités économiques locales pour créer des emplois et contribuer à la résolution des problématiques environnementales et sociales. L'intention est de produire concrètement des modèles d'affaires et d'expérimenter de nouveaux usages plutôt que de simplement produire des rapports. « *Vous êtes un bureau de projets en fait !* » (Membres du laboratoire de l'ESS lors d'une visite terrain en octobre 2018).



Figure 10 - Poster issu du site Board of Innovation <https://www.pinterest.fr/pin/217791331953499333/>



Figure 11 – Source : Poster issu de l'institut des futurs souhaitables <https://www.futurs-souhaitables.org/>

Entre 2018 et début 2019, deux changements notables interviennent, principalement liés à des changements de l'équipe salariée. Le recrutement de nouveaux salariés avec des missions ou dispositifs spécifiques. Une méthode d'émergence de projets pour et avec une Communauté de communes dans le cadre d'un dispositif régional est alors expérimentée, avec une très grande autonomie pour les salariés. « *On a carte blanche pour expérimenter avec la Communauté de communes !* » (Salariée CJ, mars 2018) ; « *Pour moi, être au Clus'Ter Jura, c'est vraiment vivre la citation de Mark Twain "ils ne savaient pas que c'était impossible alors ils l'ont fait"* » (Salariée CJ, juin 2018). Un autre vocabulaire prend

place en parallèle, davantage inspiré de méthode conçue pour et / ou par des acteurs publics. Un autre dispositif de coordination des acteurs d'accompagnement à la création d'entreprises

est porté par une autre nouvelle salariée pour renforcer le « volet entrepreneurial » du Clus'Ter Jura. Un séminaire stratégique intervient en octobre 2018 et conduit à redéfinir la vision du Clus'Ter Jura à partir d'un questionnaire sur la nature des emplois à créer. Ainsi, la notion de résilience devient centrale dans la vision du Clus'Ter Jura et une nouvelle offre de services se décline autour de cela. Également, l'équipe « historique » des trois premiers salariés est remplacée pendant cette période.

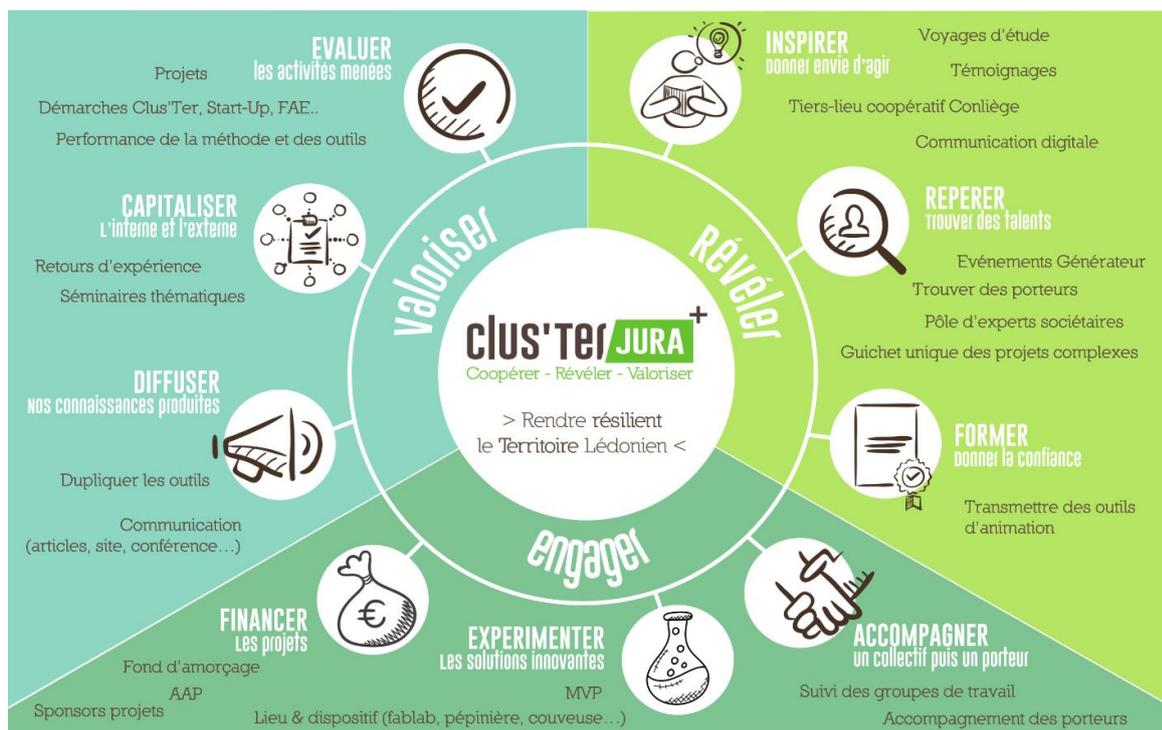


Figure 12 – Schéma de l'offre de services « V2 » du Clus'Ter Jura en 2019. Source : Clus'Ter Jura

En parallèle, avec l'expérience d'émergence de projets « sans porteurs », cette question de trouver un « porteur de projet » et une place dans un projet collectif devient majeure. Ainsi, le développement en interne des projets laisse progressivement place à une animation et un accompagnement de collectifs multi-acteurs duquel émerge ou sur lequel se greffe un porteur de projet. Le Clus'Ter appelle « nœud entrepreneurial » le moment où un collectif, une idée et un porteur doivent se correspondre pour que l'accompagnement se poursuive au-delà de l'émergence.

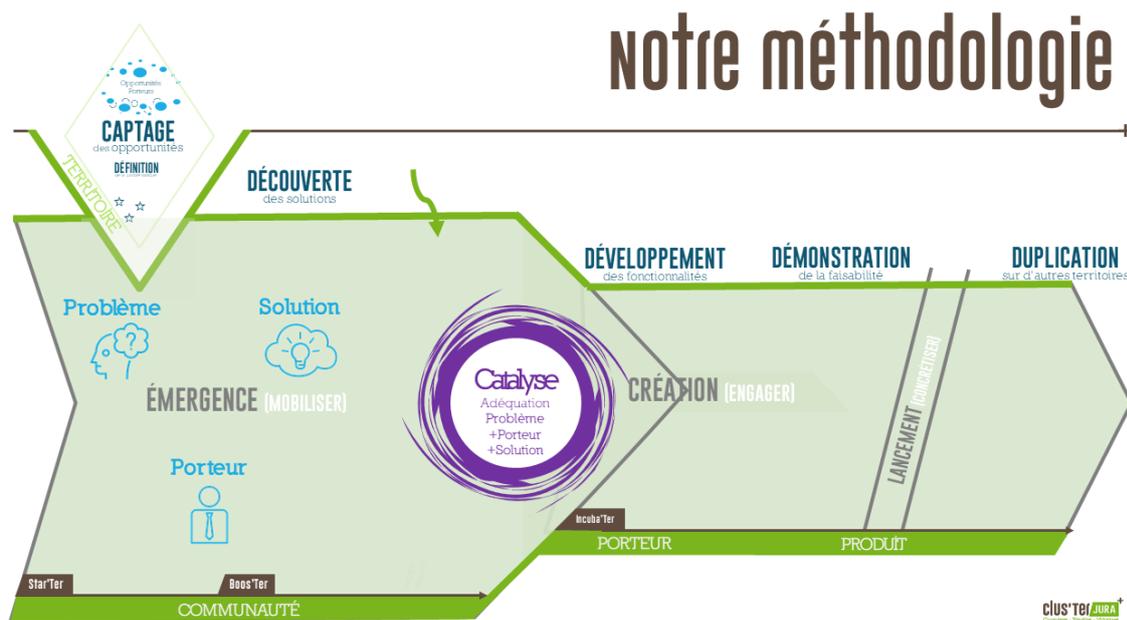


Figure 13 – Extrait d'une présentation PowerPoint sur la méthode du Clus'Ter Jura en 2019. Source : création graphique du Clus'Ter Jura

Ces modifications conduisent principalement à des changements dans les priorités données lors de la méthode et moins à des changements profonds. L'activité du Clus'Ter Jura se déroule ainsi, très régulièrement – voire quotidiennement – ponctuée de questionnements sur son métier, sa méthode et la nature des projets, alors principalement portés par des salariés. Entre 2018 et 2019, 18 autres sociétaires ont rejoint le Clus'Ter Jura, principalement des citoyens (11), des entreprises (2), des collectivités (2), des salariés (2), une association (1).

De manière transversale, le Clus'Ter Jura intègre successivement plusieurs réseaux de pairs, œuvrant pour une forme de développement territoriale particulière, potentiellement innovante et transformatrice. Au niveau national, il fait notamment partie des réseaux de :

- PTCE, animé par le Laboratoire de l'ESS ;

- Start-Up de Territoire, animé par ses membres en animation tournante ;
- French Impact animé par l'association du même nom ;
- « Réseau Générateur » et « Fabrique à Initiatives » animés par l'AVISE ;

Au niveau réseau régional, il est membre d'un collectif « Générateur Bourgogne Franche-Comté » animé par France Active Franche-Comté.

Début 2020, la très grande diversité de l'activité du Clus'Ter Jura (dispositifs multi-acteurs divers, typologie variée de projets avec un accompagnement sur mesure) conduit à un questionnement de l'équipe salariée sur le métier et la méthode du Clus'Ter Jura. Cela implique des perceptions différenciées de l'intérêt de certains projets se répercutant sur les postes voire par extension la place de certains salariés au sein du Clus'Ter Jura, comme l'illustrent ces citations extraites du quotidien au bureau : « *Ce n'est pas un projet Clus'Ter ça !* » ; « *C'est quoi un chargé de mission Clus'Ter Jura ?* » ; « *J'ai l'impression de ne pas faire partie de la boîte* » ; « *ça créé une boîte dans la boîte de tout réinventer à partir de ce projet !* » ; « *J'ai l'impression d'être la collègue de la chargée de développement économique de la Communauté de communes plutôt !* » ; « *Je sais pas du tout ce que un tel a fait sur ce projet !* » ; « *J'ai entendu qu'il y avait une méthode Clus'Ter jura, jamais entendu parler !* ». Ces enjeux de définition de priorité, légitimité, reconnaissance, pilotage de l'activité de l'entreprise conduisent à de nombreuses tensions voire conflits violents, de plus, exacerbé par la dimension de bricolage matériel (acquisition de mobilier, maintenance informatique, etc.) « *Le serveur a encore crashé, j'en peux plus !* » ; « *l'imprimante ne marche toujours pas ?* » ; « *Pourquoi c'est encore à moi d'acheter et installer les ordinateurs des nouveaux salariés ?* ». En septembre 2020, 16 nouveaux sociétaires entrent au capital du Clus'Ter Jura, dont 12 citoyens, deux salariés, une entreprise et une association. En avril 2021, deux nouveaux chargés de mission sont recrutés par la direction pour décharger l'équipe, et une salariée est recrutée pour coordonner les dimensions administratives et financières, pour tenter de résoudre l'épuisement général.

Cette période est marquée par un lourd travail de clarification, compréhension et définition, redéfinition du CJ, sa finalité, son mode de fonctionnement interne, externe, son organisation, son management, etc. Je conduis une série de séminaires internes, avec un consultant, pour clarifier la finalité, les objectifs et la méthode du CJ et ainsi proposer des orientations

stratégiques. Un travail est réalisé par l'équipe salariée sur la finalité et l'offre de services du CJ, articulant l'envie de faire coopérer des acteurs multiples et favoriser une forme d'entrepreneuriat de territoire, défini comme un idéal à viser. Ce travail se poursuit lors de séminaires conjoints entre le Conseil d'Administration et l'équipe salariée, avec l'appui d'une autre consultante. Une nouvelle vision est ainsi co-construite, conduisant à la modification de l'objet social : « *créer un maillage coopératif d'acteurs pour faire émerger de l'activité économique pérenne pour favoriser les transitions* ». Une méthode réajustée est également produite par l'équipe, afin d'expérimenter différemment des outils, étapes et postures. Le projet est ainsi présenté à l'ensemble des sociétaires lors d'une Assemblée générale, recevant des retours très positifs « *vous avez vraiment redéfini ce qu'est le Clus'Ter Jura* » (une sociétaire lors de l'AG en juin 2021). Ce travail de redéfinition met en lumière les limites du fonctionnement interne et la finalité du moment, alors très floue, générant souffrance, épuisement et perte de sens auprès des salariés. Un travail de réorganisation interne continue en septembre 2021. Cette histoire de la construction du CJ dans le cadre de ma thèse s'arrête ici.

Pour résumer, le CJ se construit par la superposition de cadres (dispositifs, modes de financement, méthodologies plus ou moins partagées au sein de collectifs à la nature et à l'inscription géographique diverses) portés par des salariés liés par une SCIC, posant de fait une certaine injonction à coopérer, mais sur des projets séparés ; le tout orchestré à mi-temps, de manière opportuniste. Le dessin suivant illustre cela. Il s'agit d'un temps spontanément pris par l'équipe salariée en place le 26 novembre 2018 pour échanger sur les sentiments de malaise respectifs à travers le support d'un dessin. La direction en haut du mat, déconnectée de la réalité pratique, des salariés qui écopent le bateau, avec l'un qui part, d'autres parachutés à côté du bateau, une salariée derrière à essayer de faire partie de l'équipe, et mon rôle – comme chercheuse – en sous-marin de tout cela.

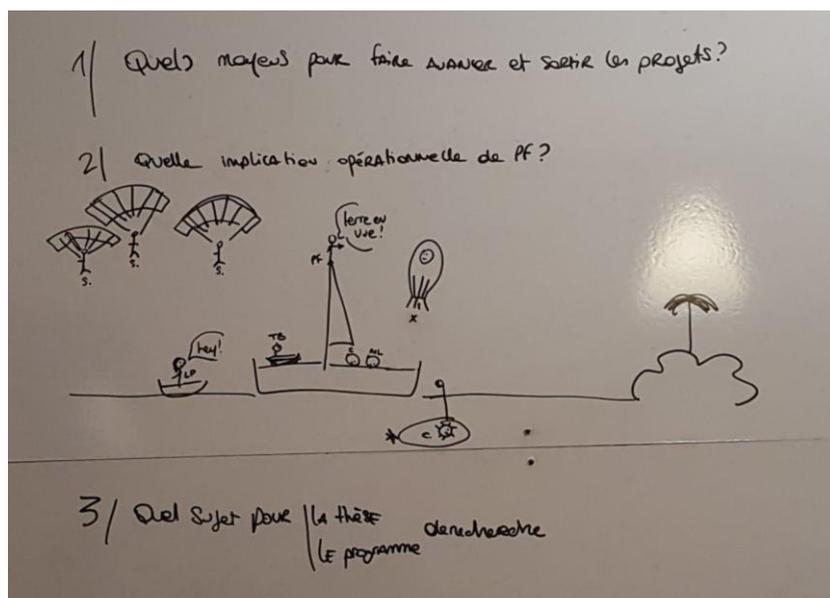


Figure 14 - Dessin réalisé par l'équipe salariée du Clus'Ter Jura le 26 novembre 2018. Source : photographie d'un tableau dans les locaux du Clus'Ter Jura le jour même.

Après cette présentation des grandes étapes et périodes clés de la construction du Clus'Ter Jura, je montre la manière dont je le traite comme étude de cas unique enchâssé sur cette période ciblée du Clus'Ter Jura.

1.2. Une étude de cas unique enchâssée

La problématique « comment se construit un PTCE pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ? » requiert d'analyser finement et en profondeur le processus de construction, c'est-à-dire l'action en train de se faire, en temps réel, dans toute sa complexité : la diversité des activités, acteurs, intentions, objets, etc., à la fois intra- et inter-organisationnelle. Pour cela, la méthodologie d'étude longitudinale de cas enchâssé (Musca, 2006) est particulièrement adaptée. Cette méthodologie est par essence comparative (Musca, 2006 ; Dumez, 2021).

« Ce design permet en particulier de mener une étude empirique longitudinale en comparant différentes sous-unités au sein d'un cas unique, dans une perspective de génération de théorie » (Musca, 2006, p.153).

Pour présenter le cas enchâssé du Clus'Ter Jura, je m'appuie sur les trois questions proposées par Dumez (2021) : De quoi mon cas est-il le cas ? (*what is it a case of?*) ; De quoi mon cas

est-il composé ? (*What is the stuff that my case is made of?*) Que peut produire mon cas ? (*What do cases do?*)

1.2.1. De quoi mon cas est-il le cas ?

Cette première question consiste à définir ce à quoi peut se comparer le cas. Il s'agit de présenter l'intérêt scientifique du phénomène et de le positionner par analogie à des phénomènes ni trop proches ni trop éloignés, sur les volets empiriques et théoriques.

Sur le plan empirique, le Clus'Ter Jura est un cas d'organisation multi-parties prenantes territoriale, en l'occurrence une SCIC. Il est aussi le cas d'une méthode d'émergence de projets entrepreneuriaux – identifier une idée, la qualifier, trouver un porteur pour la développer – comme d'autres membres de la communauté nationale « Emergence », et régionale « Générateur Bourgogne Franche-Comté ». Le CJ est aussi le cas d'une fonction de « développeur » portée par la SCIC, similaire à celle d'acteurs publics : « *Généralement dévolue et endossée par les acteurs publics locaux ou leurs partenaires institutionnels, cette fonction installe la fonction de « développeur » territorial au sein même de l'entreprise* » (Banque des Territoires, 2017). Le CJ est aussi un cas de dynamique de territoire, qu'il contribue à impulser et construire. Il est identifié par le Laboratoire de l'ESS comme « *dynamiques collectives de transitions dans les territoires* » parmi des pairs¹⁹. Les principales spécificités du CJ parmi ces cas sont : la création d'une SCIC dédiée à l'émergence de projet et au portage d'un PTCE, contrairement à des organisations déjà existantes, diversifiant leur activité ; le rayon d'action très restreint échelle infra-départemental, et dans un milieu rural.

Sur le plan théorique, le Clus'Ter Jura est principalement un cas d'un mode de polarisation territoriale, comme PTCE et de dynamique entrepreneuriale particulière : multi-acteurs et basée sur des ressources locales (entrepreneuriat de territoire). Il est également un cas de figure de « broker », d'animateur ou facilitateur de telles dynamiques, en tant qu'organisation particulière (la SCIC).

¹⁹ [Dynamiques collectives de transitions dans les territoires | Publications | Le Labo de l'économie sociale et solidaire \(lelabo-ess.org\)](https://www.llelabo-ess.org/publications/dynamiques-collectives-de-transitions-dans-les-territoires) [consulté le 21/05/22]

Pour résumer, le cas du Clus'Ter Jura est un cas d'une organisation multi-partie prenantes qui cherche à créer une dynamique de coopération et d'entrepreneuriat interne et externe, en lien entre eux, pour contribuer à une forme de développement territorial basé sur la valorisation de ressources endogènes.

1.2.2. De quoi mon cas est-il composé ?

Un cas est composé d'une multiplicité d'unités d'analyse, en lien dynamique entre eux. Malgré cette complexité, il est possible de décomposer un cas en plusieurs éléments principaux. Le cas est surtout composé de personnes agissant dans des cadres multiples.

La création d'un PTCE est à la fois formelle et informelle. La dimension formelle se décline en plusieurs éléments, dont principalement la SCIC qui porte le PTCE. Celle-ci est composée de différentes catégories de sociétaires, dont une équipe salariée ; un Conseil d'Administration ; une stratégie ; des visions et intérêts multiples ; un mode de gouvernance ; des modes de management ; des supports de communication ; différents réseaux d'appartenance, de modes de financement à géométrie variable ; de dispositifs et projets multi-acteurs ; des projets entrepreneuriaux. Le PTCE est aussi composé d'une dimension informelle, composée d'acteurs gravitant autour de la SCIC.

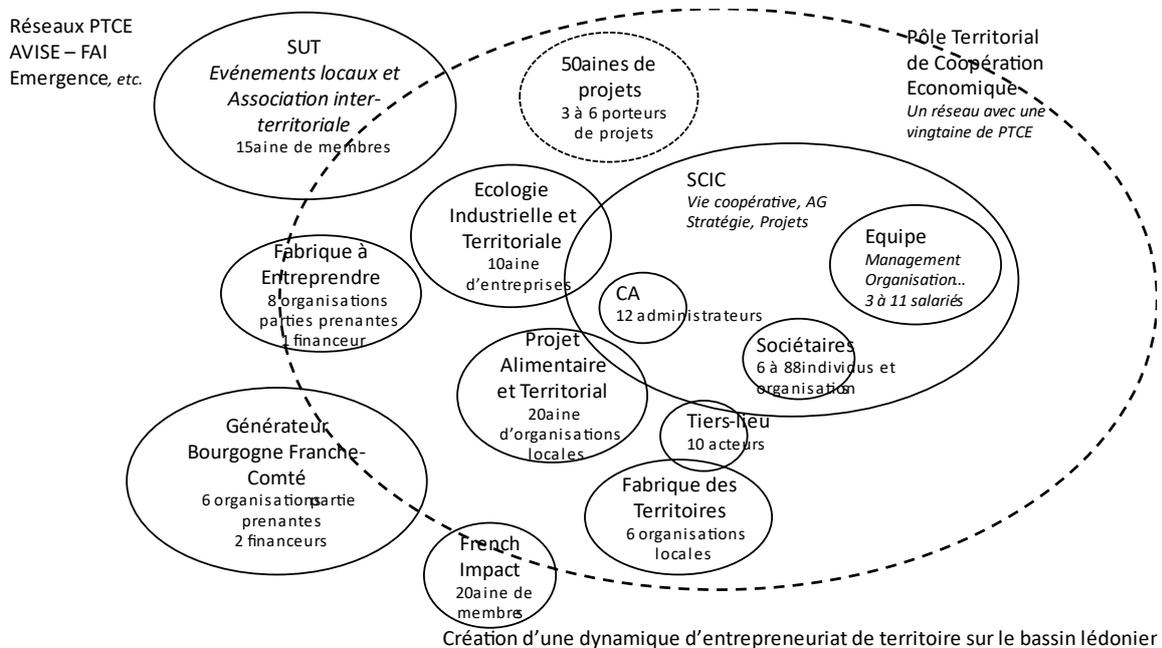


Figure 15 – Schéma des principaux éléments dont le cas du Clus'Ter Jura est composé

1.2.3. Que peut produire mon cas ?

Dumez (2021) montre ce que peut produire une étude de cas. Elle peut produire de nouvelles idées pour enrichir une théorie, en montrer de nouvelles facettes ou contextes d'application, notamment si celle-ci est liée à une démarche abductive. Les études de cas peuvent ainsi produire des théories à moyenne portée, comme des typologies exploratoires, la redéfinition d'un concept, ou mettre en lumière des mécanismes sociaux.

Le but de cette étude de cas est de produire des idées nouvelles concernant la création d'un contexte favorable à une forme de développement territorial créatrice d'emplois contribuant à la transition. Plus précisément, il s'agit de créer des idées nouvelles sur le rôle d'un acteur créé expressément pour cela, un « animateur de cluster », « broker », « développeur économique territorial », qui n'est ni une entreprise privée, ni une association, ni un acteur public, mais une organisation très hybride, dont les modes de fonctionnement sont très diversifiés (événements, méthodes, dispositifs, gouvernance, etc.).

Après avoir présenté le Clus'Ter Jura comme cas unique enchâssé, je détaille dans la partie suivante la méthodologie déployée pour l'étudier dans une approche longitudinale.

2. Un positionnement méthodologique au cœur de l'action

Je retrace ici la construction de la méthode déployée dans le cadre d'une CIFRE au Clus'Ter Jura. Je montrerai d'abord mon entrée sur le terrain et la construction de mon cadre de recherche à travers les cadres de Recherche & Développement sociale et salarial (chargée de mission). Je montrerai ensuite l'approche méthodologique initialement visée et enfin la méthodologie concrètement mise en œuvre, chemin faisant.

2.1. Construction de mon cadre de recherche

Je retrace ici la genèse du projet de thèse CIFRE au Clus'Ter Jura, de l'émergence de l'idée à la construction du cadre, illustré par la frise chronologique des temps forts suivants :



Figure 16 – Schéma des étapes clés de la construction du cadre de recherche

Le projet de thèse est à l'origine d'une demande du Clus'Ter Jura se questionnant sur le caractère innovant ou non de sa méthode, basée sur l'hypothèse fondatrice que la coopération d'acteurs multiples d'un territoire favorise la création d'emplois. Il bénéficie pour cela d'un DLA (Dispositif Local d'Accompagnement), mené par la SCOP Ellyx en 2017. La conclusion est que la méthode pourrait être innovante si la démarche d'expérimentation est spécifiquement structurée et conduite comme démarche de « R&D sociale ». La R&D est définie par le manuel de Frascati de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE)²⁰ comme :

« Travaux de création entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme des connaissances, y compris la connaissance de l'homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications »²¹.

Pour bien illustrer la délimitation entre le projet commercial et scientifique d'une entreprise, le ministère des impôts précise :

« Un projet de R&D n'est pas un projet commercial en tant que tel, mais correspond à la levée d'une difficulté rencontrée lors de l'élaboration de ce projet commercial pour laquelle aucune solution n'existe ».²²

²⁰ https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manuel-de-frascati-2015/concepts-et-definitions-permettant-d-identifier-la-r-d_9789264257252-4-fr#page3 [consulté le 06/03/2022]

²¹ <http://www.rd-sociale.fr/comprendre-la-rd-sociale/> [consulté le 06/03/2022]

²² https://www.impots.gouv.fr/sites/default/files/media/1_metier/2_professionnel/EV/4_difficultes/410_rescrit/mod_ele_rescrit_credit_impot_recherche.pdf [consulté le 06/03/2022]

La R&D est principalement conçue comme technologique, malgré la possibilité de lever aussi des freins organisationnels, juridiques, etc., à partir de recherches en sciences sociales. Si à ce moment encore peu d'organisations structurent de telles démarches par manque de connaissances ou d'ingénierie spécifique, l'engouement est très présent parmi les PTCE. Plusieurs acteurs participent à donner corps concrètement à des démarches de R&D sociale avec des pratiques et visions plus ou moins différentes. Le concept de R&D sociale est encore en cours de définition et ne fait donc pas l'objet d'une définition consensuelle, mais renvoie à ces différentes caractéristiques :

- Déterminé par sa finalité d'innovation sociale ;
- Inscrit dans une démarche scientifique ;
- Qui vise une application effective de la recherche à travers le développement ;
- Porté par des acteurs socio-économiques très divers²³.

Le Clus'Ter Jura propose un stage de fin d'études « chargé(e) de mission stratégie et R&D sociale » pour explorer ce sujet, avec pour mission principale de structurer la R&D sociale (comprendre, faire comprendre et donner corps à cette notion au sein du Clus'Ter Jura tenant compte des enjeux spécifiques), cf. extrait de la fiche de poste ci-dessous.

Finalité du poste

Il s'agit donc d'une mission d'appui à la structuration et à la qualification de la stratégie de développement du Clus'Ter pour la période 2017 – 2020.

Missions principales

L'objectif de cette mission d'appui est de quantifier et qualifier l'apport de notre R&D sociale (animation, coopération, décloisonnement, etc.) dans notre processus de création d'activité économique. Sur la base de cette analyse, des recommandations devront être faites en termes d'objectifs stratégiques, de méthodologies et d'indicateurs de mesure afin de fiabiliser la plus-value de la R&D sociale de notre process et de mesurer plus clairement son impact.

Pour assurer ce travail, plusieurs étapes sont nécessaires :

- Etudier, dans les démarches territoriales existantes (à travers des contacts et une bibliographie) les contours de la coopération territoriale ; mettre en avant les facteurs clés différenciant de la coopération territoriale
- Participer à la mission d'expertise externe en cours sur le Clus'Ter sur le fait coopératif
- Intégrer l'équipe du Clus'Ter et participer activement à des phases du processus d'émergence entrepreneuriale pour observer les pratiques et effets éventuels
- Enquêter les acteurs du territoire pour recueillir les effets attendus et plus-values développées
- Animer des phases de réflexion stratégique de l'équipe du Clus'Ter et proposer des plans de travail pour le Conseil d'Administration

Ainsi, sous la responsabilité du directeur du Clus'Ter, et en lien avec les 3 autres membres de l'équipe, le (la) stagiaire aura pour mission la conduite d'un projet de recherche et développement appliqué dans le domaine de l'entrepreneuriat social.

J'intègre alors l'équipe du Clus'Ter Jura en octobre 2017 dans le cadre d'un stage de fin d'études en Master 2 « Ingénierie de Projets en Économie Sociale et Solidaire » et m'installe sur le territoire lédonien, alors inconnu pour moi. Un grand travail de compréhension des cadres cognitifs de chacun concernant cet objet singulier qu'est le Clus'Ter Jura et sa « R&D sociale » en particulier débute alors. « *On fait de la R&D à quel niveau en fait ? Sur les projets qu'on fait émerger ou la méthode du Clus'Ter Jura, ou les deux ?* » (Débats au sein de l'équipe salariée, 2018). J'ai interrogé et questionné l'équipe pour saisir les problématiques précises rencontrées dans ce métier émergent. J'ai ensuite réalisé un état des lieux des connaissances pour, à la fois construire un programme de R&D sociale avec le consultant initialement chargé du DLA (Dispositif Local d'Accompagnement), et construire un projet de thèse en CIFRE. J'ai rédigé un programme de R&D sociale dans le cadre d'un dossier de rescrit fiscal pour sécuriser la demande de crédit d'impôt recherche (CIR). Cela a permis d'obtenir des financements complémentaires à la CIFRE pour mon poste et de financer des temps dédiés à l'expérimentation des autres salariés. En parallèle, j'ai mené des missions opérationnelles comme participer à l'organisation d'Assemblées générales (sur les plans juridiques et d'animation participative auprès des sociétaires) et à des réunions lors d'une démarche d'émergence de projets, dans le cadre du stage. Fin 2018, j'ai continué la construction de ce cadre de recherche comme salariée avec la principale mission de conduire la troisième édition de l'événement Start-Up de Territoire en 2019, liée aux contraintes financières d'une entreprise en démarrage et aux ressources financières et humaines limitées. Ce changement de statut m'a permis de comprendre plus finement les enjeux pratiques et surtout de gagner en légitimité auprès de l'équipe salariée. J'ai ainsi été reconnue comme « paire », laissant peu de temps disponible pour une acculturation académique parallèle. Pour ce volet, j'ai participé à des colloques de recherche sur cette période afin d'affiner le projet de thèse. Début 2020, l'équipe salariée s'approprie davantage ce cadre de « R&D » pour répondre à son besoin de clarification. Cela m'a permis de mener des analyses collectives de l'activité du Clus'Ter Jura, par des séminaires et surtout des échanges très fréquents, notamment avec les salariés.

Pour résumer, l'idée d'intégrer une dimension de recherche au Clus'Ter Jura a émergé en 2017, a pris forme entre 2018 et 2019 et s'est principalement déployé à partir de 2020. J'ai

ainsi construit mon cadre de recherche au croisement d'une envie de la direction du Clus'Ter Jura de structurer son expérimentation comme démarche de R&D, d'une nécessité économique de l'entreprise de consolider son modèle économique avec des fonds supplémentaires, et d'une opportunité de poursuivre un même travail au sein du Clus'Ter Jura ; avec une implication progressive de l'équipe salariée, initialement réticente puis investie. La construction d'un tel cadre de recherche m'a conduite à faire des choix méthodologiques adaptés que je montre dans la partie suivante.

2.2. D'une méthodologie théorique visée...

La construction de mon cadre de recherche, à la demande et pour le terrain est *de facto* ancrée dans la pratique, étant moi-même initialement partie prenante de l'entreprise étudiée. La méthode de recherche-intervention (David, 2000 ; Aggeri, 2016), comme forme de recherche-action (Roy et Prévost, 2013) est alors une évidence. Je présente dans cette partie ce dont il s'agit et ce que l'on peut en attendre.

La méthode de recherche-intervention visée s'inscrit dans les démarches compréhensives (Dumez, 2021), donnant à voir des acteurs pensants, éprouvants et agissant. La spécificité de la recherche-intervention – comme forme de recherche-action – est de m'intégrer comme acteur, à la fois en tant que chercheuse et chargée de mission. La recherche-action naît du besoin de produire des connaissances à la fois théoriques et pratiques, c'est-à-dire utiles et utilisables par le terrain étudié (Roy et Prévost, 2013). Une de ses principales caractéristiques est de renoncer à « *une prétendue neutralité* » (David, 2000) pour participer au système étudié et à sa transformation. La compréhension se joue alors à travers la transformation qui s'opère.

« La recherche-action peut se définir comme une méthode de recherche dans laquelle il y a action délibérée de transformation de la réalité. Les recherches associées à cette méthode ont un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations » (Allard-Poesi et Marechal, 2014, p.65).

Spécifiquement, David (2000) distingue la recherche-intervention parmi les formes de recherche-action par les modalités de mise en œuvre de transformation. Elle part de la construction d'une situation idéalisée de changement, ancrée dans les problèmes pratiques, et se réalise à travers l'élaboration collective d'outils de gestion, de procédures, normes ou autres. Le chercheur participe alors à concevoir concrètement des outils pour créer des

connaissances et des transformations concrètes du terrain étudié. Il devient ainsi un « praticien réflexif » (David, 2000).

« La recherche intervention consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en sciences de gestion » (David, 2000, p.20).

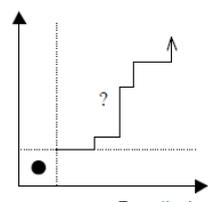
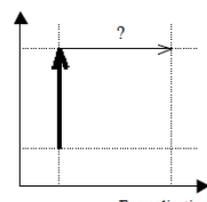
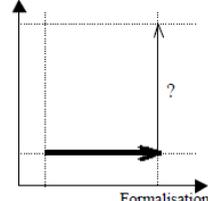
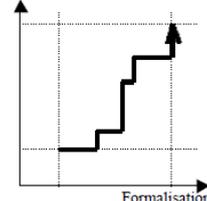
		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	Partir de l'observation des faits ou d'un travail du groupe sur son propre comportement	Observation Contextualisation du changement  Formalisation du changement	Recherche action Contextualisation du changement  Formalisation du changement
		Conception « en chambre » de modèles de gestion Contextualisation du changement  Formalisation du changement	Recherche intervention Contextualisation du changement  Formalisation du changement

Tableau 2 – Formalisation et contextualisation du changement dans les quatre démarches de recherche

Les flèches en trait épais indiquent ce qui est effectivement fait au cours de la recherche, les flèches en trait fin indiquent ce qui serait une suite logique du processus, mais non abordée au cours de la recherche, d'où les points d'interrogation sur les schémas.

Figure 17 – Illustration du positionnement de la recherche-intervention parmi plusieurs formes de recherche-action (David, 2000).

La recherche-intervention en principe se fonde sur 5 principes (David, 2000, p.11-12) :

- Le *principe de rationalité accrue* consistant dans l'adéquation entre savoirs et personnes, comme une rationalité située plutôt qu'universelle ;
- Le *principe d'inachèvement* postulant l'impossibilité de connaître les résultats à l'avance ;

- Le *principe de scientificité* impliquant l'attitude critique du chercheur par rapport aux faits, notamment lié aux conditions de validation des savoirs mobilisés ;
- Le *principe d'isonomie* lié à l'idéal démocratique impliquant un système d'échanges entre acteurs ;
- Le *principe des deux niveaux d'interaction* établissant la recherche intervention comme dispositif d'intervention (où la relation du chercheur aux autres acteurs n'est pas fixée à l'avance) et démarche de connaissance (comme activatrice où le chercheur stimule la production de nouveaux points de vue).

Concrètement, mettre en œuvre une méthodologie de recherche-intervention consiste à s'engager dans une « *exploration collective* » (Aggeri, 2016, p.5) afin de :

- Mieux caractériser un problème ;
- Identifier des pistes de réflexion ;
- Instrumenter le changement.

L'objectif est ainsi de proposer des théories « intermédiaires » (David, 2000, p.13), qui permettent à la fois un dialogue avec le terrain et des théories générales. Cela vise à amener à réfléchir et à transformer (de manière récursive) pour faire évoluer les pratiques dans un sens souhaité. Pour cela, une réelle coopération doit alors se mettre en place entre le chercheur et l'organisation, notamment ses instances dirigeantes, ce qui met en jeu des dimensions éthiques, politiques et pratiques plus ou moins complexes.

Le choix méthodologique de recherche-intervention sous-tend des caractéristiques épistémologiques particulières. Allard-Poesi et Perret (2014, in Thietart et al., 2014) détaillent quatre questions que tout chercheur est censé se poser pour mettre en lumière les présupposés implicites de sa recherche concernant les dimensions :

- *Ontologiques* liées à la nature de la réalité à connaître ;
- *Epistémiques* liées à la connaissance produite ;
- *Méthodologiques* liées aux modes de production et justification des connaissances ;
- *Axiologiques* liées aux valeurs portées de ces connaissances, et de leurs effets.

Les auteurs présentent les grandes caractéristiques épistémologiques regroupées par concepts, délimitant ainsi une vision du monde, c'est-à-dire un paradigme épistémologique particulier (Allard-Poesi et Perret, 2014, in Thietart et al., 2014, p.21). Je propose ici de retenir et

expliciter les principales caractéristiques retenues pour ma recherche. Concernant la dimension ontologique, la réalité est construite, et non donnée – de manière temporaire – à travers l’activité humaine, intentionnelle, interactionnelle, processuelle, symbolique et subjective. Elle est donc située, historiquement, culturellement, etc. Concernant la dimension épistémique, la connaissance produite est également une construction temporaire et située. Le monde n’est pas connaissable de manière indépendante, par conséquent, les connaissances produites sont liées au chercheur et à son cadre de recherche. La troisième dimension concerne la validité et la valeur des connaissances produites (construites). Une connaissance est jugée valable par sa crédibilité, voire – idéalement – par son actionnabilité. La crédibilité résulte d’un processus de compréhension intersubjective, partagée par des acteurs concernés par ces connaissances. Une connaissance est actionnable si elle est adaptée de manière fonctionnelle, c’est-à-dire qu’elle convient à une situation donnée. Si la valeur classiquement perçue en science est le vrai (supposant ainsi l’existence d’une réalité vraie ou fausse), cette valeur est ici principalement liée aux effets produits par le processus de construction de connaissances « actionnables » : « *Le vrai, c’est apporter une solution à une situation problématique* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, in Thietart et al., 2014, p.40).

En ce qui concerne les effets des connaissances produites, le fait de transformer pour comprendre (recherche-intervention) implique nécessairement une dimension performative. La finalité de la recherche est d’aider l’organisation à réaliser son objet social tout en produisant des connaissances théoriques de cette activité. La dimension axiologique requiert une réflexivité « radicale » dans le sens suivant :

« Elle invite en effet le chercheur à réfléchir non seulement aux dimensions de son projet de recherche (son objet, les méthodes appropriées, la nature de la connaissance visée), mais également d’interroger les valeurs et finalités de sa recherche, ses conséquences concrètes pour le ou les groupes étudiés, les intérêts qu’elle sert, sa faisabilité dans le contexte institutionnel en place » (Poesi et Perret, 2014, in Thietart et al., 2014, p.44).

Pour résumer, l’intention de mener une recherche-intervention s’est initialement révélée particulièrement pertinente étant donné le besoin du Clus’Ter Jura, l’intérêt académique de mieux comprendre la dynamisation *ex ante* des territoires de faible densité, le besoin pratique d’une SCIC d’optimiser sa méthode d’émergence de projets et l’opportunité de mon poste en

CIFRE à la fois chargée de mission et doctorante. La partie suivante montre la manière dont j'ai mis en pratique cette méthodologie *a priori* idéale.

2.3. ... à une méthodologie pratique, chemin faisant

La mise en œuvre d'une méthode de recherche compréhensive et particulièrement de recherche-intervention implique nécessairement une adaptation permanente, résolument pragmatique, pour une démarche finalement unique. Je restitue dans cette partie le déploiement d'une méthodologie adaptée au cadre de recherche au Clus'Ter Jura. Je présente les grandes étapes et différentes postures tenues, aboutissant à une forme d'auto-ethnographie induite.

J'utiliserai les trois étapes de recherche-intervention proposées par Aggeri (2016) pour construire une présentation du déploiement de ma méthode : *mieux caractériser un problème ; identifier des pistes de réflexion ; instrumenter le changement*. Les deux premières années de thèse (2018 – 2019) ont principalement été consacrées à la conception du projet de recherche doctorale, de R&D sociale pour le Clus'Ter Jura et à des projets opérationnels comme chargée de mission. J'ai ainsi principalement suivi, questionné et pratiqué le terrain *pour caractériser des problèmes pratiques et théoriques*. Début 2020, l'équipe salariée exprime le besoin de travailler sur le sentiment de flou au Clus'Ter Jura. La caractérisation du (des) problème(s) devient alors davantage collective, ceux-ci étant plus ou moins vécus « personnellement » par les salariés. *Pour identifier des pistes de réflexion*, j'ai déployé davantage, avec l'accord tacite de la direction et en lien avec un consultant, la dimension de R&D pour animer la réflexivité au sein de l'organisation. Ce cadre de financement supplémentaire à l'activité du Clus'Ter Jura a permis de prendre du temps pour mener des séminaires internes sur la finalité, l'adéquation du (des) métier(s) du Clus'Ter Jura, la gouvernance de la SCIC, etc. Ce travail collectif a permis de produire de nombreuses données précises et concrètes à travers les regards croisés entre praticiens. Début 2021, pour *instrumenter le changement*, un travail collectif s'est amorcé entre le Conseil d'Administration (CA) et l'équipe salariée de la SCIC, en lien avec une autre consultante, auquel j'ai participé au titre de différents rôles relativement flous (« coordinatrice de programme de R&D sociale », sociétaire dans la catégorie « salariée » de la SCIC Clus'Ter Jura et doctorante). J'ai alors rédigé un nouveau programme de R&D sociale resserré autour d'un certain type de projet, tout en continuant à rédiger des

articles focalisés sur des parties de l'activité du Clus'Ter Jura, et à participer à la vie de l'équipe salariée (réunions, discussions, etc.). Ces activités s'inscrivent dans des cadres renvoyant à des accompagnements, logiques de valorisation, de reconnaissance, intérêts, régulation et temporalités très différents. L'équilibre est donc particulièrement délicat, voire à ce moment impossible à trouver. Si la méthode vise à répondre à des questions pratiques et théoriques liées, simultanément, l'inscription dans ces cadres multiples (à défaut de cadres spécifiques et dédiés) conduit plutôt à une superposition générant contradictions, éparpillement, voire perte de sens. Le début d'un long arrêt de travail pour *burn out*²⁴ en septembre 2021 marque la fin d'une posture de « praticien réflexif » pour celle de rédaction de thèse exclusivement.

Tout au long de ce processus, j'ai expérimenté le montage d'un projet qui n'est initialement pas le mien, dont la finalité est à la fois vaste et floue, dont les parties prenantes sont multiples (recherche, consultants, salariés, sociétaires, réseaux, etc.) avec plusieurs rôles, postures et cadres – parfois contradictoires – simultanément. J'ai également expérimenté les répercussions en matière de santé mentale. Je suis ainsi devenue progressivement aussi mon propre sujet de recherche, comme partie prenante (chargée de mission et doctorante) de l'organisation étudiée. En ce sens, je me suis rapprochée, malgré moi, d'une démarche d'auto-ethnographie.

« L'auto-ethnographie est une méthode de recherche qui vise à décrire et à analyser (graphie) l'expérience personnelle (auto) du chercheur dans le but de comprendre une expérience culturelle (ethno) » (Ellis, 2004 in Flame, 2021, p.1).

Pour résumer, j'ai déployé une méthode très exigeante sur les plans méthodologiques, financiers, humains, éthiques, etc., dans le cadre d'un premier poste dans un secteur professionnel et territoire alors inconnu, avec pour missions d'agir, d'étudier, d'organiser la réflexivité et d'accompagner les potentielles transformations qui en découlaient. J'ai construit ma méthode chemin faisant, au croisement entre les opportunités de publication académique, les besoins du terrain et de mes compétences et appétences intellectuelles et émotionnelles.

²⁴ Aujourd'hui, le burn-out est défini par le ministère du travail comme un « *épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel* » https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Exe_Burnout_21-05-2015_version_internet.pdf [consulté le 05/05/2023]

Tout ce processus m'a conduit à produire des matériaux à la fois nombreux, hétéroclites, diversifiés, précis et émotionnellement très chargés. Je détaille dans la partie suivante ce dont il s'agit et ce qui a été réalisé concrètement. Puis, je montre comment ce matériau a été traité dans le cadre d'une thèse par articles.

3. Production et traitement des données

Dans cette partie, je détaille les données produites puis je présente leur traitement, à travers une logique abductive et un long travail émotionnel de distanciation.

3.1. Production de données : observation, intervention et auto-ethnographie

Dans cette partie, je détaille la production de données issues de ma méthode de recherche-intervention au sein du Clus'Ter Jura. Le tableau suivant synthétise les modes de production de données, les sujets étudiés et les types de données produites, par période de recherche.

Période	Mode de production de données	Sujets étudiés	Types de données
2018 : Construction du cadre de recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec la direction et les salariés pour identifier les problématiques autour de l'activité du Clus'Ter Jura - Immersion dans le quotidien de l'entreprise (réunions d'équipe et discussions informelles) - Animation de la vie coopérative de la SCIC 	Modalités de création du Clus'Ter Jura, contexte, acteurs, recrutement, visions stratégiques, construction opérationnelle, méthodologie de l'activité, description des premiers projets émergés et suivis (mode d'implication des parties prenantes, types de réunions...), organisation quotidienne	<ul style="list-style-type: none"> - 6 entretiens avec les fondateurs (Président, Directeur, 3 premiers salariés et 1 bénévole) - Notes de tous les échanges internes - Rédaction d'un dossier de rescrit fiscal pour un programme de R&D sociale, appuyé sur le projet doctoral

2019 : Immersion sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> - Conduite de la troisième édition de Start-Up de Territoire - Appui à l'intervention de collègue sur des démarches d'émergence et d'accompagnement de projets - Animation de la vie coopérative de la SCIC (création d'une stratégie dédiée, organisation d'événements) 	Postures, outils et méthodes adéquates pour faire émerger et suivre des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Notes prises lors des réunions d'équipe, des réunions organisées à destination des partenaires de projets et sociétaires - Compte-rendu de ces réunions (PV de CA, AG, comités de suivi de projets, etc.)
2020 : Analyse critique de la méthode	<ul style="list-style-type: none"> - Co-organisation de séminaires d'équipe internes - Entretiens avec les salariés et direction sur les limites du modèle du Clus'Ter Jura - Animation de la vie coopérative de la SCIC (organisation d'événements) 	Limites et facteurs clés de succès vécus par chaque salarié sur ses projets et les dispositifs animés ; vision de chacun sur le métier, la modèle du Clus'Ter Jura, les perspectives. Gouvernance, modalités de prises de décisions	<ul style="list-style-type: none"> - 4 séminaires internes enregistrés - 5 comptes-rendus de réunions de R&D sociale - Notes des tous les échanges internes - Rédaction d'un document stratégique
2021 : Transformation stratégique et opérationnelle et crise	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à la construction d'une nouvelle offre de services - Construction d'un nouveau de programme de R&D sociale sur ses freins et expérimentations spécifiques 	Limites et facteurs clés de succès des projets et dispositifs en fonction des différentes visions du Clus'Ter Jura et Gouvernance et organisation interne de la SCIC	<ul style="list-style-type: none"> - 4 entretiens avec des pairs et membres de réseaux du Clus'Ter Jura - Compte-rendu des 3 séminaires stratégiques - Rédaction d'un nouveau programme de R&D sociale

Tableau 2 : Tableau de synthèse de la production de données par périodes de recherche

L'immersion totale comme sociétaire salariée de la SCIC Clus'Ter Jura et doctorante pendant 5 ans a permis la production d'un matériau très dense, riche et protéiforme. En tant que salariée, j'ai eu accès au serveur du Clus'Ter Jura, par conséquent aux documents, compte-rendu de réunions de tous les chargés de mission, dossiers de demande de subvention, budget, documents juridiques (statuts, documents officiels, etc.), photos, candidatures, etc. J'ai également produit de nombreuses données à travers différents documents et supports pour différents cadres et publics, en plus de celles présentées dans le tableau ci-dessus. J'ai réalisé des tableaux de suivi du budget et des demandes de subvention pour les demandes de crédit d'impôt recherche (CIR) ; des comptes-rendus de réunions ou séminaires que j'ai animés à destination des salariés, sociétaires ou du territoire lédonien plus largement ; des productions

de valorisation et diffusion des productions scientifiques à destination des praticiens (discours, présentations PowerPoint, articles de vulgarisation, supports de présentation pour des tables rondes, conférences, etc.).

La majeure partie des données produites sont des notes prises lors de moments quotidiens ou d'événements formels et informels. Principalement, ces moments sont des temps improvisés en équipe salariée (dans *l'open space* puis dans les différents bureaux aménagés par la suite, et par téléphone) sur les différents projets en cours, les liens entre acteurs, les émotions vécues (joies, frustration, incompréhensions, tensions, inconforts, souffrance, etc.), les « victoires » ou « échecs » racontés, les discussions stratégiques et opérationnelles sur les méthodes, les retours d'expérience, etc. J'ai également pris en note des réunions d'équipe hebdomadaires, de nombreux échanges avec des parties prenantes plus ou moins éloignées du Clus'Ter Jura (vivant moi-même à Lons-le-Saunier). J'ai également pris en note ma participation aux temps forts des réseaux nationaux et régionaux (laboratoire de l'ESS, le Générateur Bourgogne Franche-Comté, le réseau AVISE, etc.) : conférences, séminaires, études nationales, visites terrain, etc. Enfin, j'ai surtout pu vivre et expérimenter personnellement – comme chargée de mission participant à la vie de bureau – les ambiances, les envies collectives, l'enthousiasme, la peur, les déceptions, les désillusions, la perte de sens et l'épuisement professionnel.

Les données ainsi produites sont donc à la fois riches, protéiformes, et surtout chargées émotionnellement, étant donné la forte implication requise par la méthode choisie. Je présente ensuite la manière dont je les ai traitées dans le cadre d'une thèse par articles.

3.2. Traitement des données : un lourd travail émotionnel

Je retrace le traitement méthodologique et « émotionnel » des données, à mon sens indissociable dans le cadre d'une recherche aussi « exposée » sur le terrain. Je montre d'abord le bricolage méthodologique dans le cadre d'une thèse par articles puis la manière dont j'ai aussi dû traiter la dimension émotionnelle.

Si le traitement de données issues d'une recherche compréhensive – particulièrement denses et hétéroclites – est très exigeant, il existe de nombreuses stratégies et méthodes.

« *Le grand défi des recherches processuelles qualitatives est d'arriver à extraire de la masse de données emmêlées et ambiguës du contexte réel des compréhensions théoriques qui permettent de les expliquer tout en en conservant la richesse et la complexité* »

(Langley, 1999, in Musca, 2006, p.157).

J'ai fait le choix d'une thèse par articles. Cela m'a permis de bénéficier de cadres académiques – présentations lors de colloques et travail de révision d'articles – favorisant l'objectivité pour traiter ma question de recherche en sous-questions via différentes focales. « *Et l'objectivité scientifique ne repose pas sur une capacité subjective du chercheur. Elle se joue dans des dispositifs collectifs* » (Dumez, 2021, p.195). En parallèle du cadre académique, j'ai mobilisé les cadres pratiques dans lesquels j'étais inscrite pour des relectures, afin de prendre conscience au mieux de ma subjectivité.

La principale difficulté réside alors dans le choix des articles. Pour choisir les sous-problématiques de chacun, en articulation avec la question de recherche globale, je me suis appuyée sur les préconisations de la méthodologie de cas unique enchâssé (Musca, 2006) et sur une logique d'abduction (Dumez, 2021). Musca (2006) préconise de sélectionner des éléments contrastés au sein d'un cas unique enchâssé. J'ai alors découpé l'activité du Clus'Ter Jura en sous-activités similaires lors de travail réalisé à mon niveau et en interaction avec l'équipe salariée. J'ai alors circonscrit des éléments similaires en matière de pratiques et d'intentions parmi l'activité prolifique, foisonnante et floue du Clus'Ter Jura, afin de les comparer pour en analyser le fonctionnement et les effets. Dans le même sens, la logique d'abduction (Dumez, 2021) consiste en la production de connaissances nouvelles par des aller-retour entre théories et terrain pour faire surgir des faits étonnants. Étant plongée à la fois dans la théorie et le terrain, j'ai pu identifier de tels faits étonnants, à partir de décalages entre ce qui était connu, visé et obtenu dans la pratique. Le choix des articles est donc issu d'aller-retour complexes entre questionnements opérationnels, stratégiques, méthodologiques, théoriques et opportunités (présenté davantage dans le **Chapitre 3-2**).

Si la transformation d'une grande masse de données hétérogènes en théories intermédiaires requiert un travail intellectuel important, j'ai réalisé à mes dépens l'importance au moins équivalente d'un « travail » émotionnel. Traiter des données issues d'un processus de *burn out* est bien sûr une traversée longue, pénible et douloureuse du désert. Mais comment mieux connaître un sujet que de le vivre dans son propre corps ? L'expérience de rôles multiples au sein d'une jeune SCIC permet de vivre l'enthousiasme, le côté grisant de l'expérimentation,

de se sentir pionnier, la valorisation sociale, les désillusions, les rapports de force masqués, le désespoir partagé, le cynisme, le déni, l'épuisement total que cela peut susciter, en plus des résultats « concrets » étudiés. Cette « connaissance incarnée » (Cortambert, 2021) inclut des informations auxquelles d'autres méthodes resteraient sans doute aveugles. Une analyse stricte ne prenant pas en compte les affects et les émotions limiterait largement – voire déshumaniserait – les résultats. Je me suis retrouvée à devoir traiter intensément cette dimension émotionnelle sur la fin du parcours doctoral, après plusieurs années d'action, de conception de solutions adaptées à des problématiques collectivement identifiées dans la logique de recherche-intervention : transformer pour comprendre. Étant partie prenante de l'organisation, j'ai finalement davantage traité mes données dans une logique de « me transformer pour comprendre ». L'expérience traumatisante du choc des désillusions et du *burn out* générant honte, culpabilité et stress post-traumatique m'a conduite à transformer petit à petit mon regard pour donner des éclairages différents et nuancés à partir de ces mêmes données. J'ai ainsi pris le temps – nécessairement très long – de recul, de distanciation avec le terrain pour traiter en profondeur les données issues de cette expérience.

Pour résumer, j'ai traité les données issues d'une immersion « corps et âme » de 5 ans dans le terrain à travers principalement trois articles découpant ma question de recherche en sous-questions, traitées dans des cadres collectifs académiques, et à travers un temps long de distanciation et recul subi.

Conclusion Chapitre 2 : Le Clus'Ter Jura, un contexte « idéal » pour porter le projet doctoral

Ce chapitre présente le contexte « idéal » du Clus'Ter Jura dans lequel j'ai construit le cadre de recherche pour réaliser ma thèse. La direction du CJ ouvre la possibilité d'une étude de cas très riche : la création d'une organisation collective visant à générer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire dans une zone à faible densité. L'envie du CJ de structurer son expérimentation et de consolider son modèle économique grâce à des fonds dédiés à la recherche, à travers un programme de R&D sociale, a donné l'opportunité de monter un dossier de CIFRE pour cela. Ce cadre m'a conduit à choisir une méthode de recherche-intervention afin de produire des théories intermédiaires : actionnables pour le terrain et enrichissantes pour des théories existantes. Cette méthode consiste à « transformer pour comprendre », le chercheur étant totalement intégré – à travers différents rôles – à l'organisation étudiée. J'ai alors déployé une méthode très exigeante sur les plans méthodologiques, financiers, humains, éthiques, etc., dans le cadre d'un premier poste dans un secteur professionnel et territoire alors inconnu, avec pour missions d'agir, d'étudier, d'organiser la réflexivité et d'accompagner les potentielles transformations qui en découlaient. Ce processus m'a permis de vivre le montage d'un projet qui n'est initialement pas le mien, dont la finalité est à la fois vaste et floue, dont les parties prenantes sont multiples (recherche, consultants, salariés, sociétaires, think tank, etc.), dont les cadres de financements sont multiples, impliquant différents rôles et postures – parfois contradictoires – simultanément. J'ai ainsi expérimenté la double fonction de chargée de mission d'une jeune SCIC et de doctorante, et les répercussions en termes de santé mentale. En ce sens, je me suis rapprochée, malgré moi, d'une démarche d'auto-ethnographie. Les guillemets autour du qualificatif « idéal » du titre illustrent la tension entre l'opportunité idéale sur le papier et la trop grande difficulté pratique de réalisation.

Le Clus'Ter Jura, un contexte « idéal » pour porter le projet doctoral

Question de recherche : Comment se construit un PTCE pour créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?

Une opportunité de recherche : une demande de la SCIC Clus'Ter Jura

- **Présentation de la construction du Clus'Ter Jura** comme cas de PTCE visant à impulser une dynamique d'entrepreneuriat de territoire
- **Etude de cas unique enchâssée** (Musca, 2006 ; Dumez, 2011) pour produire des théories intermédiaires, éclairant la pratique et les théories existantes



Un positionnement méthodologique au cœur de l'action

- **Cadre de recherche** : Thèse CIFRE dans le cadre d'un programme de Recherche & Développement sociale
- **Méthodologie visée** : Recherche-Intervention (David, 2000 ; Aggeri, 2017), posture de **praticien réflexif**
- **Méthodologie pratique, chemin faisant** : entre action, observation, organisation de la réflexivité collective et accompagnement à la transformation



Production et traitement de données

- **Production de données** : immersion de 5 ans comme partie-prenante dans le terrain
- **Traitement des données** : logique **abductive** (Dumez, 2021) pour identifier des éléments saillants et surprenants à **comparer** au sein de l'activité globale du Clus'Ter Jura, dans le cadre d'une **thèse par articles**. Travail « émotionnel » de **distanciation** et recul.

Figure 18 – Schéma synthétisant le Chapitre 2

Le chapitre suivant retrace le choix des trois articles réalisés, au croisement entre questionnements théoriques et pratiques.

CHAPITRE 3 : LA CRÉATION D'UNE DYNAMIQUE D'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE, QUELS PRISMES ?

J'ai montré dans le *Chapitre 1* l'importance pratique et théorique d'étudier des formes spécifiques de développement territorial, *par et pour le territoire*, à côté des modèles théoriques basés sur la forte densité de population et la concentration de facteurs d'innovation « classiques ». Cela repose sur l'idée que chaque territoire (au sens d'acteurs, ressources et problématiques dans un espace géographique à géométrie variable) dispose d'un potentiel qui peut être révélé par des modalités encore peu connues précisément. Cela permettrait à la fois de répondre à des problématiques locales et de créer des emplois, en plus dans une visée de transformation sociale (plus soutenable et inclusif). La thèse porte sur les modalités de création. Pour étudier cela, j'ai saisi les opportunités méthodologiques du PTCE Clus'Ter Jura (cf. *Chapitre 2*) et théoriques de la Banque des Territoires (2017) autour de la notion « d'entrepreneuriat de territoire » (cf. *Chapitre 1-3*). La thèse s'inscrit donc à la fois dans les littératures sur les formes de regroupements territoriaux pour stimuler la dynamique entrepreneuriale (Maillat, et al., 1993 ; Saxenian, 1994 ; Porter, 1998), dont les PTCE sont une forme (Perret, 2015) et les dynamiques entrepreneuriales collectives. Dans ce *Chapitre 3*, je fais spécifiquement l'état des lieux des modalités d'émergence de ces dynamiques territoriales, multi-acteurs et entrepreneuriales. Puis, je retrace le processus de rédaction des trois articles de la thèse, pour répondre à la problématique générale :

Comment se construit un PTCE pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?

1. État des lieux des modalités d'émergence de dynamiques territoriales multi-acteurs et entrepreneuriales

Dans cette partie, je réalise un état des lieux de l'émergence des PTCE, puis de l'émergence de dynamiques d'entrepreneuriat de territoire, (collectives et inter-organisationnelles).

1.1. L'émergence des Pôles Territoriaux de Coopération Economique

Les PTCE sont un concept très récent qui s'ancre dans la littérature sur les formes de polarisations territoriales comme les districts, les clusters, les réseaux territorialisés d'organisations, etc. (Perret, 2015). Je montre ici les principales modalités d'émergence et des difficultés associées.

Saniossian (2020) montre que la création des PTCE – étudiés comme méta-organisations multi-parties prenantes (Berkowitz et Dumez, 2015) – se déroule principalement dans l'action. Elle montre également l'importance d'une ou de plusieurs organisations pilotes dans la création de MO MPP « *l'organisation pilote doit convaincre d'autres organisations, mais aussi acquérir des financements dans le but de faciliter le lancement du processus de création* » (Saniossian, 2020, p. 256). Elles ont un rôle d'impulsion, une grande influence et une place prépondérante : elles détiennent le pouvoir juridique, économique et relationnel. Elles vont d'abord vers des membres de même nature avant d'intégrer des membres de nature différente. Perret et Gagnon (2018) appuient sur l'importance majeure de ces organisations pilotes. Celles-ci sont, de plus, plutôt des acteurs économiques de l'ESS, ancrés depuis des décennies sur leur territoire.

« Le PTCE de Romans-sur-Isère » semble se distinguer par la forte personnalité de ses initiateurs et leurs réseaux amicaux et associatifs. Partie d'une simple association, la structure a rapidement pris la forme d'un groupe de développement économique du territoire » (Perret et Gagnon, 2018, p.76).

Defalvard et Fontaine (2018) étudient plus particulièrement la place des collectivités dans les PTCE. Ils montrent que la posture compte davantage que le positionnement de celles-ci « *entre posture dominante qui risque d'instrumentaliser les acteurs et celle, mineure, de simple bailleur de fonds, les collectivités doivent trouver la juste place* » (Cornu, 2014 cité par Defalvard et Fontaine, 2018, p.65). La posture idéale serait celle de facilitatrice et garant de l'intérêt général, voire de « coproduction », supposant l'acceptation du rôle actif des citoyens dans la conception et production des biens et services qui les concernent. Bourbousson (2018) montre les risques d'institutionnalisation des PTCE dans l'appropriation du concept par les politiques publiques et la prédominance d'une logique au détriment des autres, notamment de la logique initiale. Peu de liens existent entre les PTCE et l'entrepreneuriat ; la finalité des PTCE est très large : « *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 »²⁵.

Pour résumer, la recherche sur l'émergence et la construction des PTCE montre l'importance initiale d'une « organisation pilote ». Celle-ci réunit d'abord des membres similaires pour ensuite élargir à des parties prenantes multiples, principalement dans l'action (montage de projets, d'événements, etc.). La construction d'un PTCE résulte d'un délicat équilibre – toujours renégocié – entre ses membres autour d'actions concrètes. Les risques de « déséquilibres » portent sur la prévalence d'une logique institutionnelle sur d'autres logiques et alerte sur la place de l'acteur public dès sa création. Enfin, le lien entre la création d'un PTCE et l'émergence d'une dynamique d'entrepreneuriat – quelle que soit sa nature – est peu connu ni questionné.

1.2. L'émergence de dynamiques d'entrepreneuriat de territoire

Je montre ici d'abord l'essor des dimensions collectives et inter-organisationnelles de l'entrepreneuriat, s'approchant ainsi de la notion d'entrepreneuriat de territoire, puis je fais l'état de lieux de leurs modalités d'émergence et des difficultés associées.

Malgré l'imaginaire de l'entrepreneur héroïque encore très ancré dans la pratique, la recherche montre la dimension avant tout collective de l'entrepreneuriat (Reich, 1987 ; Germain et Jacquemin, 2017). Ainsi, la notion d'entrepreneuriat collectif apparaît, d'abord au sens d'entrepreneuriat d'équipe « *the team is the hero* » (Reich, 1987) ou équipreneuriat (Ben-Hafaïedh, 2006 ; Boncler et al., 2006 ; Ben-Hafaïedh, 2013). Un courant de littérature porte sur l'entrepreneuriat communautaire ou *community-based entrepreneurship*. Celui est défini comme un modèle d'entreprise sociale alternatif, tournée vers les objectifs économiques et sociaux (voire environnementaux) d'une communauté existante et établie, avec un rôle reconnu par les gouvernements de transformation de la société (Gurău et Dana, 2018). Une acception plus récente et plus proche du sujet est l'entrepreneuriat collectif. Celui-ci désigne « *la création collective d'un contexte favorable au déploiement de l'entrepreneuriat* » (Emin

²⁵ Extrait de la définition des PTCE sur : <https://www.llelabo-ess.org/ptce> [consulté le 04/03/2022]

et Guibert ; 2017) ou des « *efforts inter-organisationnels visant à obtenir un bénéfice partagé* » (Razafindrazaka et Fourcade, 2016) et producteur d'un « territoire » dans une perspective de développement territorial. Cela appuie sur la construction d'un territoire ou d'une organisation multi-acteur pour porter des projets entrepreneuriaux, contrairement à une communauté pré-existante à ces projets. La Banque des Territoire (2017) définit l'entrepreneuriat de territoire comme une dynamique multi-acteurs, multi-parties prenantes qui cherchent à répondre à des besoins non ou mal satisfaits par la valorisation de ressources endogènes d'un territoire, transformant à terme les modes de production et de consommation (plus inclusifs et durables). Cela rejoint les travaux sur un « tournant entrepreneurial » de l'ESS (Richez-Battesti, 2016) où l'appropriation du concept est très différenciée, incluant plus ou moins fortement et prioritairement les dimensions collectives ou économiques. L'entrepreneuriat « de territoire » semble tendre vers un concept spécifique dont les contours sont encore peu définis.

« Plus que le niveau d'entrepreneuriat d'un territoire, l'entrepreneuriat territorial (ou entrepreneuriat de territoire) nous semble renvoyer à un concept spécifique, qui désigne la façon dont se construit la dynamique entrepreneuriale sur un territoire et pour un territoire » (Henrion et al., 2019, p.5).

Concernant les modalités d'émergence connues, l'entrepreneuriat de territoire se base sur des ressources latentes au sens de Colletis et Pecqueur (2005, 2018), ou ressources territoriales et besoins sociaux (Banque des Territoires, 2017 ; Henrion et al., 2019). Razafindrazaka et Fourcade (2016) mentionnent la présence de communs au sens d'Ostrom (2010), comme ressources renouvelables de rareté substantielle, par exemple l'habitat naturel (Gurău et Dana, 2018). Un processus de révélation de ces ressources peut ensuite s'enclencher, grâce à principalement deux facteurs :

- La prise de conscience du potentiel d'une ressource par un puis plusieurs acteurs, liée à des rencontres, ateliers, discussions, etc. (Henrion et al., 2019) ou « *actions et rencontres productives d'acteurs divers* » (Emin et Guibert, 2017, p. 104) ;
- L'alignement et la cohérence entre le(s) objectif(s) des acteurs et leurs traditions culturelles (normes et valeurs) (Gurău et Dana, 2018), autrement dit, la convergence des intérêts.

Une organisation *a minima* se construit alors pour capter et articuler des ressources nécessaires (financements privés et publics), gérer la dimension politique liée aux intérêts multiples, potentiellement divergents, gérer le risque pris et les gains visés. Cette organisation peut se connecter à des politiques publiques territoriales ou étatiques en lien avec des besoins locaux (Banque des Territoires, 2017 ; Gurău et Dana, 2018 ; Henrion et al., 2019). Elle peut aussi chercher du temps bénévole (Emin et Guibert, 2017) et professionnel. Ce processus peut être soutenu, voire initié, par des médiateurs, acteurs-tiers ou leader, voire leader charismatique, dotés de temps et compétences à mobiliser, engager, coordonner, animer et piloter des acteurs multiples (Richez-Battesti, 2016 ; Banque des Territoires, 2017 ; Henrion et al., 2018). La Banque des Territoires (2017) appuie particulièrement sur l'importance d'acteurs économiques dans l'émergence de dynamiques d'entrepreneuriat de territoire, parvenant à fédérer et mobiliser d'autres acteurs (citoyens). Elle y voit une nouvelle fonction de « développeur économique territorial », comme intégrée au sein des entreprises de territoire, cette fonction s'appuie sur la légitimité acquise au fil des expériences passées. Elle s'appuie également sur des méthodologies de projets allant de la réflexion stratégique amont à sa mise en œuvre opérationnelle en aval. Elle cite l'exemple de la dynamique « Start-up de Territoire » : « *Trois méthodes d'animation et d'expertise [...] sont employées selon le degré de maturité des projets étudiés et veillent à révéler une ingénierie collective, riche de la composition des groupes de travail* » (Banque des Territoires, 2017, p.42). Une telle fonction portée par un acteur économique localement ancré rencontre des difficultés particulières comme des tensions, voire une concurrence, ou peu d'appui d'acteurs publics et institutionnels.

« La plupart d'entre elles ont eu à faire face à une relative hostilité de collectivités et d'élus qui soient, n'en ont pas compris ou perçu la plus-value, soient y ont vu des réponses alternatives et concurrentes à leur action » (Banque des Territoires, 2017 p.18).

En effet, les rôles de fédération, de mobilisation et de gestion de projets d'intérêt collectif sont en principe les rôles des acteurs publics. Cela met en lumière la difficile articulation de chaque partie prenante en matière de légitimité, d'articulation de cadres (politiques publiques, initiatives d'acteurs économiques privés, citoyennes, etc.), pour lancer des dynamiques et projets multi-acteurs et hybrides (marchand et non marchand).

« Ce modèle de réponses fondées sur la créativité des communautés d'acteurs mobilisés pour porter des projets collectifs, marchands, questionne le rôle que peuvent jouer les

collectivités territoriales et les élus pour accompagner leur essor au service du développement local » (ibid., p.19)

« Les projets portés par des dynamiques d'entrepreneuriat de territoire répondent à des objectifs que l'on retrouve généralement libellés dans le cadre de politiques publiques et les documents de programmation portés par les collectivités » (ibid., p.23).

La construction d'une gouvernance territoriale partagée, associant les acteurs publics et économiques du territoire pour piloter une telle dynamique « d'entrepreneuriat de territoire » est particulièrement importante et complexe. Cela peut prendre des formes très variées, souvent « méta-organisationnelles », se voulant démocratiques. De telles formes peuvent ainsi être proches de PTCE. Pour Emin et Guibert (2017), ce sont des systèmes à couplage lâche au sens de Weick (1976) : à la fois simultanément ouvert et fermé, indéterminé et rationnel, spontané et délibéré, et basé sur une autonomie et une cohésion reposant sur des valeurs communes. Cela donne malgré tout lieu à des normalisations juridiques comme plusieurs associations loi 1901. La Banque des Territoires (2017) prend l'exemple des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif, seul statut juridique intégrant toutes les natures d'acteur au capital, afin de « sceller la coopération ». Les travaux insistent sur l'énorme travail que ces processus impliquent en matière de circulation d'informations, de délibération, de négociation, appuyés par des méthodes participatives. Ils pointent également un fort paradoxe entre la dimension collective de ces processus et l'incarnation très forte du projet entrepreneurial dans une figure centrale. La dynamique est portée par une personnalité forte, aux qualités multiples et perçue comme « hors du commun » (Banque des Territoires, 2017).

Pour résumer, l'émergence d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire se construit selon des modalités peu définies. Le concept est lui-même particulièrement jeune, donc défini de manière différente concernant les finalités, parties prenantes, contours, etc. Retenons globalement qu'il s'agit d'aller-retour entre la construction d'une dynamique multi-acteurs sur un territoire et des projets portés par ces derniers. Elle se base sur une démarche intuitive, au croisement de projets politiques d'intérêt collectif et de stratégies portées par des acteurs économiques, associatifs, des citoyens, etc. Elle repose sur la capacité à aligner les intérêts de chaque partie prenante ; à créer une confiance entre eux ; à décrypter les jeux d'acteurs pour limiter le risque du détournement du projet au bénéfice d'une des parties prenantes

principalement. Elle peut être impulsée, animée et coordonnée par des acteurs-tiers ou leader dotés d'une fonction particulière, nommée notamment « développeur économique territorial ».

Pour conclure, si les concepts de PTCE et d'entrepreneuriat de territoire choisis sont très récents, donc encore peu définis, ils sont adaptés au caractère particulièrement complexe des dynamiques étudiées. Celles-ci visent la coopération d'acteurs multiples sur un territoire pour favoriser des démarches entrepreneuriales dans une visée de transformation sociale (plus inclusif et soutenable). En ce sens, les deux concepts sont très similaires, bien que l'accent soit positionné différemment. Le but de la thèse est d'analyser davantage l'émergence pratique de ces formes novatrices et particulièrement complexes de dynamiques. Le tableau suivant synthétise les modalités et difficultés d'émergence connues de ces deux concepts.

Concepts	Modalités	Difficultés
PTCE	<ul style="list-style-type: none"> - Importance de l'action (projets) (Saniossian, 2020) - Impulsion d'organisation pilote, souvent acteur économique implanté de longue date (Perret et Gagnon, 2018 ; Saniossian, 2020), et leader charismatique (Banque des territoires, 2017), avec un pouvoir juridique, économique et relationnel, capacité à acquérir des financements - Intégration d'organisations similaires puis différentes (Saniossian, 2020) - Implication des collectivités idéalement positionnées comme « facilitatrice » (Defalvard et Fontaine, 2019) - Gestion des logiques d'acteurs multiples (Bourbousson, 2018 ; Defalvard et Fontaine, 2019), pour éviter qu'une logique prédomine sur les autres 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque d'institutionnalisation des PTCE (Bourbousson, 2018) et prédominance d'une logique sur les autres (notamment publique)
Entrepreneuriat de territoire	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de ressources latentes (Colletis et Pecqueur, 2005 et 2018) ou territoriales et besoins sociaux (Henrion et al., 2019 ; Banque des Territoires, 2017) ou de communs au sens d'Ostrom (2010) (Razafindrazaka et Fourcade, 2016) - Processus de révélation par : la prise de conscience du potentiel d'une ressource à travers des rencontres « productives » (Razafindrazaka et Fourcade, 2016 ; Banque des territoires, 2017 ; Emin et Guibert, 2017 ; Henrion et al., 2019) ; l'alignement et la cohérence des objectifs, traditions culturelles (normes et valeurs) et intérêts (Gurău et Dana, 2018) - Création d'une organisation <i>a minima</i> pour capter et articuler les ressources nécessaires (temps, financements souvent liés à des politiques publiques, etc.) - Appui d'un acteur tiers, médiateur voire leader charismatique voire fonction nouvelle de « développeur économique territorial » (Banque des Territoires 2017 ; Henrion et al., 2019) avec des compétences à mobiliser, engager, coordonner, animer et piloter des acteurs multiples, grâce à une légitimité historique - Méthodologie dédiée comme « Start-Up de Territoire » (Banque des Territoires, 2017) - Construction d'une gouvernance territoriale se voulant démocratique (par exemple une SCIC) pour associer des acteurs multiples et piloter une dynamique (Banque des Territoires, 2017 ; Emin et Guibert, 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition nouvelle dont les contours sont encore flous, ex : à la fois projets particuliers et création d'un contexte favorable à l'entrepreneuriat (Emin et Guibert, 2017) - Difficile articulation de parties prenantes, notamment publiques autour d'initiatives d'intérêt général : place de chacun, légitimité, etc. (Banque des Territoires 2017) - Énorme travail de délibération, négociation, etc. - Paradoxe entre dimension collective et forte incarnation individuelle des dynamiques (Banque des Territoires, 2017)

Tableau 3 – Tableau des principaux apports des littératures sur les PTCE et l'entrepreneuriat de territoire sur les modalités et difficultés d'émergence de telles dynamiques.

2. Trois prismes d'analyse

Le cas du Clus'Ter Jura offre de très nombreuses possibilités d'analyse de la construction d'un PTCE (comme organisation pilote, acteur-tiers, voire « développeur économique territorial ») visant à contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire (cf. *Chapitre 2-1*). Pour choisir des prismes d'analyse, je m'appuie sur les préconisations de Musca (2006) : sélectionner des éléments contrastés au sein d'un cas unique enchâssé. Le schéma ci-dessous montre les principales composantes du CJ et les trois « sous-éléments » similaires et comparables retenus.

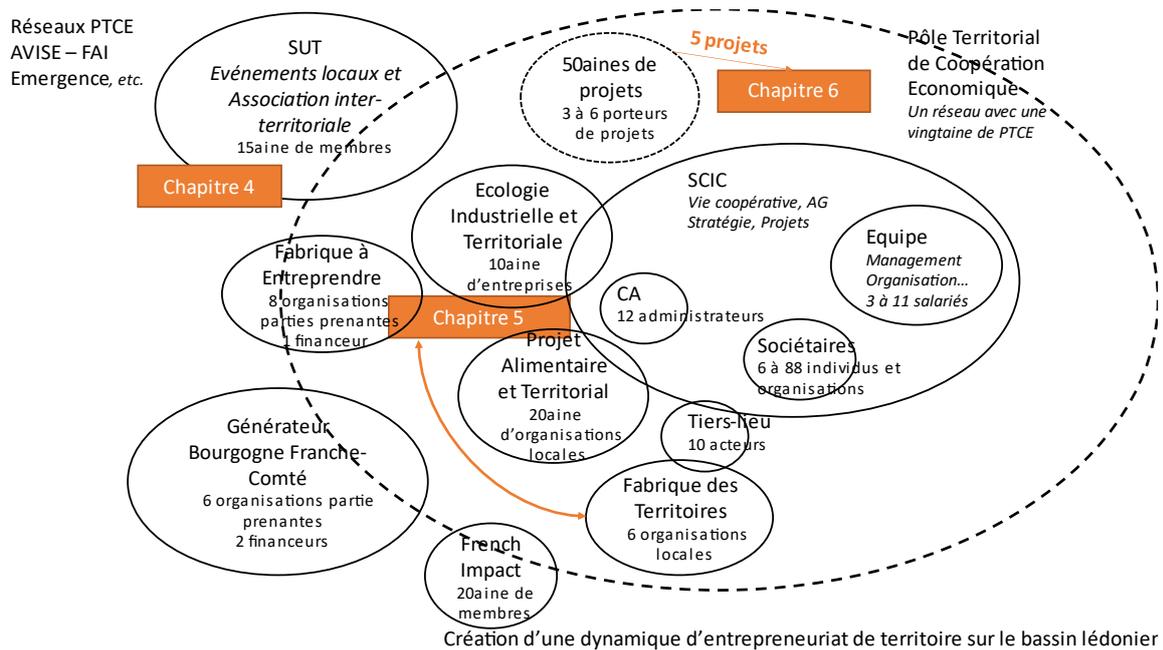


Figure 19 – Schéma représentant le découpage des articles dans le cas unique enchâssé

Je me suis d'abord intéressée à « Start-Up de Territoire », comme série d'événements emblématiques du CJ pour analyser l'impulsion d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire (*Chapitre 4*). Puis, je me suis intéressée aux rôles construits par le CJ dans plusieurs dispositifs multi-acteurs pour créer des conditions favorables à une dynamique d'entrepreneuriat de territoire (*Chapitre 5*). Enfin, je me suis intéressée aux types de projets qui résultent de cette dynamique et la nourrissent (*Chapitre 6*) pour à la fois en saisir les contours et identifier des facteurs clés de succès. Dans cette partie, je retrace les processus d'écriture, entre besoins et opportunités pratiques et théoriques, liés à ces trois prismes pour analyser la construction du PTCE Clus'Ter Jura.

2.1. L'impulsion d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire

Ce prisme porte sur l'impulsion d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire à travers un événement emblématique, voire fondateur, du Clus'Ter Jura : Start-up de Territoire (SUT). La première édition de cet événement a eu lieu en même temps que la création de la SCIC en 2016. Dans la partie précédente, j'ai montré l'importance de l'action, d'une organisation pilote et / ou acteur tiers, disposant de ressources et de méthodologies dédiées comme SUT, de l'existence de ressources et de processus de valorisations spécifiques (Colletis et Pecqueur, 2005, 2018 ; Razafindrazaka et Fourcade, 2016 ; Banque des territoires, 2017 ; Emin et Guibert, 2017 ; Perret et Gagnon, 2018 ; Henrion et al., 2019 ; Sanioossian, 2020). Je restitue ici le processus d'écriture de l'article du **Chapitre 4** visant à analyser des modalités pratiques d'impulsion de dynamique à travers un acteur clé (PTCE et SCIC) et un de ses outils spécifiques (SUT).

Ce prisme est issu d'une opportunité pratique : ma mission opérationnelle de conduire la troisième édition de SUT pour le Clus'Ter Jura. C'est aussi devenu l'opportunité de démarrer l'écriture de ma thèse. SUT cristallise de nombreuses questions pratiques, à différents niveaux, au sein du Clus'Ter Jura et de l'association « inter-territoriale » se créant pour promouvoir et outiller la démarche partout en France. Le potentiel de recherche est par conséquent très important. La thèse aurait pu porter exclusivement sur ce sujet. SUT est une partie de l'activité du CJ, « à côté », mais plus ou moins en lien avec la méthode d'émergence de projets initiale et la méthode d'émergence d'un collectif régional (Générateur Bourgogne Franche-Comté) duquel le CJ est membre. Les questionnements pratiques liés à SUT sont ainsi similaires à d'autres pans de l'activité du CJ. Ils concernent notamment : les impacts (qu'est-ce que SUT produit ?) ; l'efficacité des méthodes (comment faire aboutir davantage des projets, impliquer davantage d'acteurs, etc. ?) ; le positionnement de SUT (est-ce pertinent que ce soit porté au sein du CJ, du territoire lédonien, ou autre ?) ; l'ampleur de SUT (est-ce juste une soirée ou démarche globale, laquelle ?) ; la stratégie de SUT (est-ce utile de faire de nouvelles éditions ? Pour qui, avec qui et avec quel financement ?). D'un point de vue théorique, je me suis d'abord intéressée à l'entrepreneuriat territorial comme facteur de développement. Je me suis basée pour cela sur les littératures proposant des liens entre entrepreneuriat collectif, développement territorial, et événements d'innovation. Les premières versions de l'article ont porté sur cela. J'ai ensuite resserré l'article autour du

concept d'événements collaboratifs d'innovation (ECI) et concepts proches (hackathon, etc...) pour analyser SUT et ses impacts sur la dynamique entrepreneuriale territoriale. Un travail collectif s'est ensuite amorcé avec la revue *Innovations*. Cela a permis resserrer davantage l'article sur un cas d'ECI (SUT) étudié comme dispositif de gestion et d'en analyser à 360° ses effets et limites jusqu'à l'acceptation pour publication en juillet 2022.

Ainsi, le **Chapitre 4** porte sur un dispositif emblématique animé par le Clus'Ter Jura : Start-Up de Territoire à Lons-le-Saunier sur la période 2016 – 2021. À travers le cadre théorique des événements collaboratifs d'idéation (hackathon, start-up weekend, etc.), et de dispositif de gestion, j'analyse les effets, les limites, et les conditions sous lesquels un tel événement peut contribuer à enclencher et nourrir une dynamique d'entrepreneuriat de territoire. Il s'intitule « *événements collaboratifs d'innovation et entrepreneuriat territorial, une étude exploratoire* ».

2.2. La fonction de « tiers » dans une dynamique d'entrepreneuriat de territoire

Ce prisme porte sur les dispositifs multi-acteurs initiés / coordonnés par le CJ, voire la SCIC CJ elle-même. Il porte plus spécifiquement sur la fonction de « tiers » que construit le CJ au sein de ces dispositifs. Dans la partie précédente, j'ai montré l'importance des organisations pilotes ou acteurs-tiers (Banque des Territoires, 2017 ; Henrion et al., 2019 ; Saniossian, 2020). Je restitue ici le processus d'écriture de l'article du **Chapitre 5** visant à analyser davantage cette fonction de « tiers » dans l'entrepreneuriat territorial à travers des cadres collectifs.

Ce prisme est issu de l'identification d'un flou sur le métier et donc la méthode du CJ. Le métier initial est l'émergence et l'expérimentation interne de projets pour ensuite trouver des porteurs (entrepreneurs) pour les développer. Dans la pratique, son activité est plus large et complexe : le suivi d'une trentaine de projets dont les configurations sont extrêmement variées (projets individuels, collectifs, avec ou sans porteur, dispositifs, etc.). Cela conduit à des questionnements récurrents sur ce qu'est un « projet CJ ». Les questionnements qui en découlent portent sur : le rôle idéal du CJ, sa pertinence dans les différents types de projets, sa place, son champ d'intervention, etc. D'un point de vue scientifique, la découverte du concept de méta-organisation (MO) lors du colloque GESS 2019 à Valence est une révélation sur ce que sont le CJ et certains dispositifs en devenir : des organisations dont les membres sont des

organisations (voire aussi des individus). Cela a permis de commencer à distinguer la diversité des types de projets, dont les niveaux de complexité, besoins et visées ne sont pas les mêmes. J'ai testé ce cadre théorique lors du colloque EGOS en juillet 2020 à Hambourg (en distanciel) sur le sujet de la manière dont des MO peuvent générer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire. J'ai ensuite affiné la question de recherche autour de la manière dont une MO rend des acteurs capables d'entreprendre ensemble, au prisme de la théorie de l'acteur réseau (ANT) lors du colloque de l'AIRMAP 2020 à Montpellier (en distanciel). À la suite de ce colloque, un travail s'est amorcé avec la revue *Management International*, avec une première version très large sur le cadre théorique et le cas de MO mobilisées (le CJ en tant que SCIC et les dispositifs qu'il anime). Un séminaire et les retours des évaluateurs ont permis de resserrer l'article au cadre théorique des MO uniquement. Ils ont aussi permis de recentrer le cas d'étude autour du CJ comme méta-organisateur (visant à créer des MO) plutôt que MO. Le CJ est effectivement principalement composé d'individus plutôt que d'organisations. L'article se focalise alors sur la manière dont le CJ construit cette fonction de méta-organisateur comme forme particulièrement complexe de tiers. J'analyse pour cela la construction des dispositifs multi-acteurs conçus comme MO entrepreneuriale et territorialisée pour créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial. L'article est accepté pour publication en octobre 2022 et publié en août 2023.

Ainsi, le **Chapitre 5** porte sur les dispositifs multi-acteurs en partie initiés et coordonnés par le Clus'Ter Jura visant à créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial. Plus particulièrement, il porte sur l'organisation du Clus'Ter Jura comme méta-organisateur (notamment ses rôles) dans la création de ce contexte favorable. Il s'intitule « *Le rôle d'un méta-organisateur dans l'entrepreneuriat territorial* ».

2.3. Les projets issus et ancrés dans une dynamique d'entrepreneuriat de territoire

Ce prisme porte sur les projets suivis par le CJ. Plus spécifiquement, il porte sur les projets les plus complexes : entrepreneuriaux, multi-acteurs, basés sur des ressources et problématiques locales en lien avec l'intérêt général. Dans la partie précédente, j'ai montré des modalités d'émergence de formes très complexes d'entrepreneuriat « territorial », dans le sens collectif et inter-organisationnel : la prise de conscience d'un potentiel à travers des rencontres productives, l'alignement d'objectifs, de valeurs et d'intérêts, la création d'une organisation *a*

minima pour articuler des ressources et l'appui d'acteurs-tiers (Razafindrazaka et Fourcade, 2016 ; Banque des territoires, 2017 ; Emin et Guibert, 2017 ; Gurău et Dana, 2018 ; Henrion et al., 2019). Je restitue ici le processus d'écriture de l'article du **Chapitre 6** visant initialement à définir puis finalement à identifier des facteurs clés de succès de cette forme d'entrepreneuriat complexe à travers l'analyse de projets spécifiques.

Ce prisme est également issu de l'identification du flou autour du métier et de la méthode du CJ, lié à la grande diversité de nature et modes de suivi de projets. Cela soulève des questionnements autour des méthodes, des postures voire de la finalité même du CJ. Un travail de redéfinition de la finalité, l'offre de services et méthode du CJ, conduisant à un nouveau programme de R&D sociale plus ou moins conjoint s'enclenche à ce sujet (cf. **Chapitre 2-2.3**). Il porte sur l'articulation – apparue comme centrale – des notions de coopération, d'entrepreneuriat et de territoire. Le questionnement initial – pratique et théorique – porte sur la définition d'une forme d'entrepreneuriat associée aux concepts de coopération et de territoire, *a priori* novatrice, à partir de cinq projets suivis par le CJ. J'ai présenté ce travail exploratoire dans le cadre d'une communication au colloque de l'AIRMAP 2021 à Clermont-Ferrand (en distanciel), qui a reçu le prix *Olivier Keramidias* « meilleure communication jeune chercheur ». J'ai ensuite soumis une proposition d'article à la revue *GMP* portant sur les modalités d'organisation d'un tel entrepreneuriat au prisme du paradigme de l'opportunité. Le travail collectif de révision m'a conduit à orienter les versions du deuxième et troisième tour d'évaluation autour des conditions et facteurs clés de succès d'un tel entrepreneuriat au prisme de la littérature sur les collaborations inter-organisationnelles. La revue *GMP* a finalement proposé une re-soumission portant soit sur une contribution théorique concernant une forme particulière d'entrepreneuriat inspirée d'un cas pratique, soit une étude de cas analysée au prisme de la littérature sur les collaborations inter-organisationnelles.

Ainsi, l'article du **Chapitre 6** porte sur les projets suivis par le CJ dont les dimensions entrepreneuriales, multi-acteurs et basées sur des ressources et problématiques locales sont les plus abouties. Plus précisément, il porte sur les conditions et des facteurs clés de succès de ces projets au prisme de la littérature sur les collaborations inter-organisationnelles. Il s'intitule « *l'entrepreneuriat collectif territorial en pratique, une étude exploratoire* ».

Pour résumer, j'ai adopté trois prismes d'analyse au sein du cas unique enchâssé du Clus'Ter Jura pour répondre ma question de recherche générale « comment un PTCE se construit pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ? ». Ces prismes sont : l'impulsion de la dynamique à travers une série d'événements (Start-up de Territoire) ; le rôle du CJ comme méta-organisateur dans des dispositifs multi-acteurs pour créer un contexte favorable à la dynamique ; les projets multi-acteurs initiés / accompagnés par le CJ au sein de cette dynamique. J'ai écrit trois articles entre fin 2019 et fin 2022 en articulant questionnements et opportunités liés à la théorie et à mes missions opérationnelles, dont surtout le travail de clarification et redéfinition stratégique, d'offre de services et de méthode dans le cadre de la démarche de R&D sociale. La frise chronologique suivante résume les principales étapes des processus de rédaction d'articles.

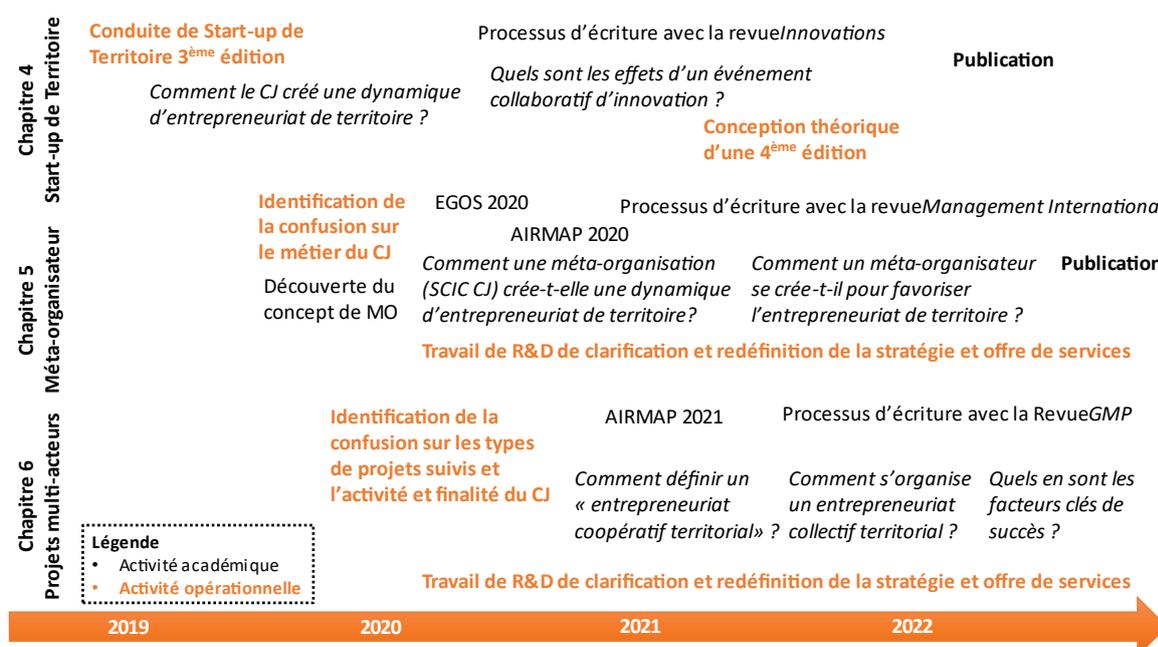


Figure 20 – Frise chronologique des processus d'écriture des trois articles.

Conclusion Chapitre 3 : L'émergence d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire, quels prismes ?

Pour répondre à ma question de recherche – *comment se construit un PTCE pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?* – j'ai d'abord réalisé un état des connaissances sur les modalités d'émergence des PTCE et de dynamiques d'entrepreneuriat de territoire. Celui-ci montre principalement l'importance d'une fonction d'acteur-tiers (organisation pilote, leader, etc.) dotée de nombreuses ressources relationnelles, financières, juridiques, en compétences, etc., pour capter et articuler d'autres membres et ressources dans l'action, autour de projets. Cela génère de nouvelles formes d'organisation, notamment méta-organisationnelles. Mon but est d'analyser davantage ces modalités d'émergence connues à travers le cas unique enchâssé du Clus'Ter Jura. J'ai retenu pour cela trois prismes d'analyse de sa construction pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire : l'impulsion à travers une série d'événements (Start-up de Territoire), la fonction de « méta-organisateur » (tiers) dans des dispositifs multi-acteurs, les projets issus et ancrés dans la dynamique (cf. schéma ci-dessous).

Chapitre 3 : La création d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire, quels prismes ?

Question de recherche : *Comment se construit un PTCE pour créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?*

Emergence des PTCE

- Importance de l'**action** (dynamique de projets)
- Impulsion d'« **organisation pilote** » : fédère, capte des fonds, facilite le processus : **pouvoir juridique, économique et relationnel**
- Intégration de membres similaires puis différents
- Implication des collectivités idéalement comme « facilitatrices »
- Gestion de logiques multiples mais risque de **prévalence** d'une logique sur une autre

Emergence d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire

- Basée sur des **besoins et ressources locales** et d'un processus de révélation par des rencontres « productives »
- Organisation *a minima* pour capter et articuler des ressources
- Rôle important d'**acteur-tiers** pour mobiliser, engager, coordonner, animer, impulser, piloter, etc.
- Méthodologies spécifiques et dédiées
- Formes « **méta-organisationnelles** » formelles ou informelles
- **Paradoxe** entre la dynamique collective et forte incarnation individuelle nécessaire

Pour analyser davantage ces modalités : le cas unique enchâssé du Clus'Ter Jura en trois prismes

- **Impulsion d'une dynamique** : analyse des effets et limites d'un dispositif emblématique animé par le Clus'Ter Jura, Start-up de Territoire au prisme des concepts d'événements collaboratifs d'innovation et de dispositif de gestion.
- **Fonction de « tiers » dans une dynamique** : analyse de la construction d'un rôle de méta-organisateur pour favoriser l'entrepreneuriat de territoire.
- **Projets issus et ancrés dans la dynamique** : analyse de facteurs clés de succès de projets multi-acteurs, entrepreneuriaux et d'intérêt général au prisme de la littérature sur les collaborations interorganisationnelles.

Figure 21 – Schéma synthétisant le Chapitre 3

CONCLUSION PARTIE I : MISE EN PERSPECTIVE DE LA THÈSE

La *Partie I* met en perspective la thèse intitulée « *Créer une dynamique de coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité* » en trois chapitres.

Le *Chapitre 1* porte sur le « **pourquoi** » **de la thèse**, soulevant trois niveaux d'enjeux. Au niveau des politiques publiques, je montre la possibilité et la pertinence de penser le développement des territoires de faible densité autonomes au prisme de leurs atouts et à travers l'articulation de besoins, ressources et acteurs locaux. Au niveau managérial, je montre la grande complexité pratique d'une telle mise en œuvre, notamment autour de la question de la création d'emplois, avec une visée de transformation sociale (inclusif et soutenable). Je montre également l'intérêt d'une expérimentation particulière : les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE). Au niveau scientifique, je montre la difficulté d'inscrire cet objet d'étude très complexe (dynamiques multi-parties prenantes ancrées sur des territoires et visant à faire émerger des projets entrepreneuriaux pour créer des emplois dans une optique de transformation sociale). Je retiens pour cela les concepts de PTCE comme forme de polarisation territoriale (Perret, 2015) et d'entrepreneuriat de territoire, dans le sens : « *la façon dont se construit la dynamique entrepreneuriale d'un territoire et pour un territoire* » (Henrion et al., 2019). Tout cela conduit à poser la problématique générale suivante : ***comment se construit un PTCE pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?*** Le *Chapitre 2* porte sur le « **comment** » **de la thèse**, c'est-à-dire la méthodologie construite au croisement entre envies / besoins et opportunités à travers la rédaction de programme de R&D sociale conduisant à une demande de Crédit d'Impôt Recherche (CIR) et une CIFRE. J'ai adopté une approche de recherche-intervention (David, 2000 ; Aggeri, 2016) pour produire des théories intermédiaires : actionnables sur le terrain et enrichissant des théories existantes. J'ai alors déployé une méthodologie chemin faisant, au cœur de l'action, comme salariée, associée et doctorante pour agir, étudier, organiser la réflexivité et accompagner les potentielles transformations qui en découlent dans un projet déjà initié impliquant des parties prenantes multiples (recherche, consultants, salariés, sociétaires, think tank, etc.) dans des cadres de financements impliquant des rôles et postures parfois contradictoires, simultanément. En ce sens, je me suis rapprochée d'une démarche d'auto-ethnographie subie conduisant à la fois à des données très riches et émotionnellement très chargées. Le *Chapitre 3* porte sur le « **quoi** » **de la thèse**. Je montre

d'abord l'état des connaissances sur l'émergence des PTCE et des dynamiques d'entrepreneuriat de territoire (collectif et inter-organisationnel). Cela montre l'importance majeure d'organisation pilote ou acteurs tiers dans ces dynamiques complexes. Afin de contribuer à mieux comprendre ces modalités d'émergence, j'ai choisi trois prismes pour étudier le cas unique enchâssé du Clus'Ter Jura : l'impulsion à travers une série d'événements (Start-up de Territoire), la fonction de « méta-organisateur » (tiers) dans des dispositifs multi-acteurs, les projets issus et ancrés dans la dynamique. Le schéma ci-dessous résume tout cela. La **Partie II** porte sur les résultats obtenus à travers les trois articles composant les trois chapitres de la thèse.

PARTIE I : MISE EN PERSPECTIVE DE LA THESE

Chapitre 1 : le « Pourquoi »

- Importance de développer spécifiquement des territoires de faible densité autonomes
- Complexité d'articuler ressources, acteurs et besoins territoriaux en pratique à travers les PTCE par exemple
- Opportunité de penser et d'étudier de telles dynamiques à travers le concept « d'entrepreneuriat de territoire »

Chapitre 3 : le « Quoi »

- Etat des lieux sur les modalités d'émergence des PTCE et l'entrepreneuriat de territoire
- Contribution à mieux comprendre ces modalités à travers le cas unique enchâssé du Clus'Ter Jura
- Trois prismes retenus :
 - L'impulsion de la dynamique à travers des événements
 - Le rôle d'acteurs tiers
 - Les projets issus et ancrés dans la dynamique



Chapitre 2 : le « Comment »

- Création d'un cadre de recherche à travers un programme de R&D sociale et d'une CIFRE
- Approche de recherche-intervention
- Méthodologie pratique chemin faisant au cœur de l'action pour collecter des données très riches



Figure 22 – Schéma synthétisant la Partie I, mise en perspective de la thèse

PARTIE II : RÉSULTATS

La **Partie II** porte sur les résultats, découpés en trois chapitres, chacun constitué des articles présentés dans la parties précédente pour répondre à la problématique générale :

**Comment se construit un PTCE pour contribuer à créer une dynamique
d'entrepreneuriat de territoire ?**

Les trois chapitres correspondent à l'analyse des dimensions suivantes :

Le **Chapitre 4** porte sur un dispositif emblématique animé par le Clus'Ter Jura : Start-Up de Territoire à Lons-le-Saunier sur la période 2016 – 2021. À travers le cadre théorique des événements collaboratifs d'idéation (hackathon, start-up weekend, etc.), et de dispositif de gestion, j'analyse les effets, les limites, et les conditions sous lesquels un tel événement peut contribuer à enclencher et nourrir une dynamique d'entrepreneuriat de territoire. Il s'intitule « *événements collaboratifs d'innovation et entrepreneuriat territorial, une étude exploratoire* ».

Le **Chapitre 5** porte sur les dispositifs multi-acteurs en partie initiés et coordonnés par le Clus'Ter Jura visant à créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial. Plus particulièrement, il porte sur l'organisation du Clus'Ter Jura comme méta-organisateur (notamment ses rôles) dans la création de ce contexte favorable. Il s'intitule « *Le rôle d'un méta-organisateur dans l'entrepreneuriat territorial* ».

Le **Chapitre 6** porte sur les projets suivis par le CJ dont les dimensions entrepreneuriales, multi-acteurs et basées sur des ressources et problématiques locales sont les plus abouties. Plus précisément, il porte sur les conditions et des facteurs clés de succès de ces projets au prisme de la littérature sur les collaborations inter-organisationnelles. Il s'intitule « *l'entrepreneuriat collectif territorial en pratique, une étude exploratoire* ».

Le tableau ci-dessous synthétise le contenu de chaque chapitre.

Présentation	Problématique	Ancrage théorique	Méthode	Contributions
<i>Chapitre 4 : Évènements collaboratifs d'innovation et entrepreneuriat territorial, une étude exploratoire</i>				
- Article publié dans la revue Innovations septembre 2022 - GESS 2019 Valence	Quels sont les effets et limites spécifiques des Événements Collaboratifs d'Innovation (ECI) dans la création d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?	Civic hackathon (Johnson et Robinson, 2014 ; Robinson et Johnson, 2016 ; Wilson et al., 2019) ; ECI pour le développement territorial urbain (Geoffroy et Lesage, 2018, Ferchaud, 2021). Dispositif d'innovation (Klein et Paris, 2021)	Étude processuelle et longitudinale des trois éditions de « Start-Up de Territoire » organisées par le Clus'Ter Jura à Lons-le-Saunier entre 2016 et 2020.	Identification du décalage entre l'objectif de création d'emplois et d'entreprises affichés (très faible impact) et les effets réels (symboliques et pédagogiques). Un ECI génère de la visibilité, de l'enthousiasme, une action concrète (organisation d'un événement). Fort potentiel de création d'une dynamique, à condition d'inscrire l'ECI dans une démarche cohérente, claire, avec une stratégie commune portée par des acteurs publics, semi-publics et privés.
<i>Chapitre 5 : Le rôle d'un méta-organisateur dans l'entrepreneuriat territorial</i>				
- Publication dans <i>Management International</i> - EGOS juillet 2020 Hambourg - AIRMAP octobre 2020 Montpellier	Comment s'organise un méta-organisateur pour créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial ?	État des lieux sur la fonction d'acteur tiers, dont le concept de méta-organisateur (Geindre, 2005 ; Salvetat et Géraudel, 2011 ; Gadille et al., 2013 ; Remoussenard-Pourquier et Ditter, 2015 ; Raulet-Croset, 2016 ; Sanioossian, 2020)	Étude de cas enchâssée du processus de création de 4 dispositifs (méta-organisations entrepreneuriales et territorialisées) orchestrés par Clus'Ter Jura considéré comme méta-organisateur.	Identification d'un décalage entre le déploiement et les bénéfices théoriques d'une fonction de méta-organisateur et les cadres pratiques de financement et managériaux dans le cas étudié. Reproduction des risques inhérents à la coopération d'acteurs multiples (illisibilité, concurrence, opportunisme...) et forts risques psychosociaux pour les salariés coordinateurs d'un collectif. Réel enjeu de professionnalisation et reconnaissance d'une telle fonction
<i>Chapitre 6 : L'entrepreneuriat collectif territorial en pratique, une étude exploratoire</i>				
- 3 tours d'évaluation dans la revue Gestion et Management Public, proposition de re-soumission - AIRMAP mai 2021 Clermont-Ferrand, Prix Olivier Keramidas (Meilleure communication jeune chercheur.e) - 5 ^{ème} Journées de recherche « PME et Territoires » Corté mai 2021	Quels sont les conditions et facteurs clés de succès et d'efficacité de projets entrepreneuriaux collectifs de territoire ?	Entrepreneuriat collectif (Emin et Guibert, 2017 ; Razafindrazaka et Fourcade, 2016) ; Entrepreneuriat territorial (Henrion et al., 2019) ; Littérature sur les collaborations inter-organisationnelles (Gray, 1985 ; Longoria, 2005).	Étude de cas enchâssée des processus (émergence et accompagnement) de 5 projets entrepreneuriaux collectifs multi-acteurs suivis par le Clus'Ter Jura, au prisme de la littérature sur les collaborations inter-organisationnelles.	Identification d'une double dimension « technico-économique » et de « création de collectifs » dans les processus étudiés. Cela entraîne une très (voire trop) grande complexité : brouillage conceptuel (entreprendre, coopérer, etc...) ; rôles multiples (plus ou moins partie prenante) du Clus'Ter Jura ; niveau et nature d'implication de chaque partie prenante, etc. Le volet « création de collectif » est peu pris en compte (invisibilisé et peu financé). Le temps de création d'une perception commune d'un problème vécu par des organisations est cependant nécessaire pour construire à plusieurs une solution plutôt que de répondre à une injonction à coopérer pour l'intérêt général.

Tableau 4 - Tableau synthétisant le contenu de chaque chapitre de la Partie II

CHAPITRE 4 : ÉVÉNEMENTS COLLABORATIFS D'INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT TERRITORIAL, UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE

Article publié dans la revue *Innovations* (CNRS cat. 4, FNEGE cat. 2, HCERES cat. C). Une version antérieure a été présentée aux 7^{ème} rencontres du GESS (*Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires*), Valence, 12-13 décembre 2019.

Résumé : La recherche sur les événements collaboratifs d'innovation, événements courts, intenses, festifs, visant à créer des solutions (hackathon, Start-up Weekend...) est émergente. Un état des lieux montre des effets en matière de mobilisation, d'apprentissage, de créativité, etc., et des limites liées à l'aboutissement de projets d'innovation, dans différents contextes empiriques. Nous proposons une connexion entre ces événements et la création d'une dynamique d'entrepreneuriat territorial. Quels seraient les effets et limites spécifiques ? Nous explorons cette question à travers une étude longitudinale de cas unique : « Start-up de Territoire » animé à Lons-le-Saunier par une Société Coopérative d'Intérêt Collectif, Clus'Ter Jura. Nous montrons le décalage entre l'objectif de création d'emplois affiché et les effets principaux d'ordres symboliques (visibilité, crédibilité) et pédagogiques et le potentiel en matière d'apprentissage et de transformation d'un ECI pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat territorial.

Mots-clés : Événement collaboratif d'innovation ; Entrepreneuriat territorial ; innovation ; Start-up de Territoire ; Étude de cas

1. Introduction

Des événements aux configurations variées (formats, publics, objectifs...) retiennent l'attention des chercheurs et praticiens : Hackathon, demo-day, coopération, « Start-up de Territoire », etc. Il s'agit d'événements festifs, créatifs, courts et intenses où plusieurs ateliers se déroulent simultanément, formant des petites équipes *ad hoc* de personnes qui ne se connaissent pas pour résoudre une problématique (Johnson, Robinson, 2014 ; Pe-Than, Nolte, 2018, Geoffroy, Lesage, 2018). Ces événements visent à générer ou nourrir des projets d'innovation (publique, technologique, sociale...) à différents stades pour différents besoins (trouver une idée, un prototype ou coacher un porteur...). Nommés « *time-bounded events* » (Pe-Than, Nolte, 2018) ou Événements Collaboratifs d'Innovation (ECI) (Geoffroy, Lesage, 2018), ou autre, nous proposons de retenir le terme d'ECI. Les ECI sont à la fois un événement et une démarche de détection, sélection et accompagnement d'idées et/ou projets à plus ou moins long terme. La recherche s'intéresse principalement à leur caractérisation et à leurs effets selon les contextes dans lesquels ils sont déployés (Frey, Luks, 2016 ; Endrissat, 2018 ; Pe-Than, Nolte, 2018, Fabbri et al., 2018). Ces événements questionnent la créativité, les méthodes et outils de génération d'idées d'une part et la sélection et la transformation d'idées en innovation d'autre part. Ce dernier point est moins étudié (Parmentier *et al.*, 2021 ; Ininou, Loilier, 2021 ; Kin *et al.*, 2021). Les ECI peuvent être considérés comme un dispositif d'innovation participative (Klein, Paris, 2021) qui ne se limitent pas forcément à la participation de salariés à l'innovation de leur entreprise. Il s'inscrirait au contraire dans de nombreux contextes, voire des contextes inter-organisationnels. Un des principaux enjeux des ECI porte sur l'adéquation du *design* des ECI en fonction des objectifs souhaités en termes d'innovation (Nolte *et al.*, 2018 ; Ferchaud, 2021).

Nous proposons d'étudier dans cet article un ECI particulier – « Start-Up de Territoire » – piloté par une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), un acteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), conçu pour représenter différentes catégories d'acteurs d'un territoire (citoyens, acteurs publics, entreprises, associations). L'ambition est d'enclencher une dynamique « d'entrepreneuriat de territoire » au sens de la Banque des Territoires (2017) comme protéiforme, multi-acteur, multi-partie prenantes, en réponse à des besoins non ou mal pourvus du territoire et à partir de ses ressources endogènes humaines et non-humaines. Aussi

la SCIC vise – par sa structuration même – à piloter une démarche multi-acteur pour trouver des solutions entrepreneuriales à des problématiques d'intérêt général sur le territoire.

Une connexion entre les ECI – caractérisés par une ouverture à un public large et une implication intense des participants sur des solutions pragmatiques – et l'entrepreneuriat territorial – multi-acteur, ancré territorialement, basé sur des ressources et besoins locaux – est porteuse. Cette connexion vise à analyser les modalités de mobilisation, de participation et d'innovation concrète d'acteurs multiples d'un territoire pour la résolution de problématiques locales d'intérêt général. *Quels sont les effets et limites spécifiques des ECI dans la création d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?* Nous proposons pour cela une étude de cas longitudinale exploratoire de Start-Up de Territoire animé à Lons-le-Saunier par la SCIC Clus'Ter Jura. Nous montrerons le décalage entre les objectifs affichés (création d'emplois) et les effets identifiés (symboliques et pédagogiques) et le potentiel en termes d'apprentissage et de transformation.

Nous ferons d'abord l'état des lieux de la recherche sur les ECI et leur lien avec l'entrepreneuriat territorial. Nous décrirons ensuite l'étude longitudinale de cas unique utilisée : l'ECI « Start-up de Territoire », animé à Lons-le-Saunier dans le Jura. Enfin, nous présenterons les principaux résultats que nous discuterons.

2. Evènements collaboratifs d'innovation : Etat des lieux

Dans cette section, nous définirons et positionnerons les ECI et les manières dont ils sont traités dans la littérature. Nous présenterons ensuite les différents effets des ECI. Enfin, nous nous focaliserons sur la connexion entre ECI et entrepreneuriat territorial.

2.1. ECI : de quoi parle-t-on ?

Klein, Paris (2021 p.50) définissent des dispositifs d'innovation participative comme « *Ensemble hétérogène d'éléments de design organisationnel, éléments humains et non-humains, symboliques et concrets, qui s'adresse à tous les salariés pour encourager leur participation au processus d'innovation de l'organisation* ». Les ECI en sont une forme qui peut s'inscrire dans plusieurs cadres voire dans des contextes inter-organisationnels. Lesage, Geoffroy (2018, p.43) définissent ces ECI par « *la présence d'acteurs hétérogènes, aux*

profils différents, qui se rassemblent pour innover et/ou apporter des solutions pragmatiques à une problématique ». Pe-Than, Nolte (2018, p.1) définissent des *time-bounded intensive events* comme ‘*typically engage enthusiasts in small ad-hoc teams to create artifacts – most commonly software prototypes – over a period of 1 or 2 days, motivating them with competitive awards such as prizes and job offers*’. Ces événements se déclinent de différentes façons selon les organisateurs, les types de participants, la durée, ou les objectifs. Citons quelques exemples : un groupe de protection sociale qui organise un concours interne d’innovation (Allam-Firley, 2018) ; un incubateur qui organise un Start-up Weekend à destination des porteurs de projet incubés (Arreola, Tran, 2018) ; une collectivité qui organise une start-up weekend sur pour faire participer des citoyens sur des projets de développement territorial urbain (Lesage, Geoffroy, 2018 ; Ferchaud, 2021) ; des collectivités qui organisent des *civic hackathon* comme concours pour des citoyens pour résoudre des problématiques numériques d’intérêt général (Pogačar, Žižek, 2016) ; une université qui organise un hackathon comme innovation pédagogique pour la formation des étudiants (Gréselle-Zaïbet, *et al.*,2018), etc. Si les configurations et paramètres sont très variés et totalement adaptables, les principaux points communs sont :

- Un temps limité et intense (de quelques heures à quelques jours) ;
- Le déroulement simultané de plusieurs ateliers sur des problématiques différentes ;
- La constitution *ad hoc* de petites équipes qui peuvent être hétérogènes ou non ;
- La bienveillance et l’ouverture comme mode de fonctionnement ;
- La recherche de solutions pragmatiques à des problématiques par des méthodes d’idéation et d’intelligence collective.

La littérature sur les ECI est très récente et principalement exploratoire. Le tableau ci-dessous synthétise les principales contributions réalisées à ce jour en fonction du sujet de recherche :

Sujet de recherche	Contributions	Disciplines	Auteurs
Contexte	Identification de l'intérêt du sujet des ECI dans de nombreux contextes empiriques et pistes de recherche Identification de l'émergence d'un ECI spécifique « Start-up de Territoire », celui-ci serait particulièrement pertinent pour des territoires « fragilisés »	Sciences de gestion, non-académique	Endrissat, 2018 ; Fabbri <i>et al.</i> , 2018 ; Gama <i>et al.</i> , 2018 ; Chevalier, 2016 ; Banque des Territoires, 2017
Processus	Recherche sur le rôle d'un ECI dans le processus d'innovation d'une entreprise, comme vecteur d'ambidextrie organisationnelle Processus d'acquisition de connaissances et compétences nouvelles dans les Hackathons en milieu scolaire	Sciences de gestion	Leveque <i>et al.</i> , 2020 Frey, Luks, 2016 Gréselle-Zaïbet <i>et al.</i> 2018 ;
Résultats	Évaluation des ECI (effets par rapport aux objectifs visés...) et identification de décalages et limites Identification des effets des hackathon à court terme sur les différentes parties prenantes Identification de clés de succès pour la conduite d'un ECI	Sciences de gestion, aménagement urbain	Wilson <i>et al.</i> , 2019 Johnson, Robinson, 2014 ; Robinson, Johnson, 2016 ; Arreola, Tran, 2018 ; Allam-Firley, 2018 ; Nolte <i>et al.</i> 2018 ; Lesage, Geoffroy, 2018 ; Ferchaud, 2021
Antécédents	Identification d'un gap dans les connaissances sur la conception des ECI en fonction des résultats visés Recherche sur les facteurs clés de succès de poursuite des projets post-événement (mobilisation de compétences amont, etc.) Identification des raisons qui amènent les parties prenantes à organiser ou participer à un ECI	Sciences de gestion, aménagement urbain	Nolte <i>et al.</i> , 2018 ; Pe-Than, Nolte, 2018 ; Frey, Luks, 2016 ; Robinson, Johnson, 2016

Tableau 5 – Synthèse des recherches sur les ECI en fonction des sujets de recherche

Retenons que la littérature sur les ECI est émergente et s'applique à de très nombreux contextes empiriques et théoriques. Malgré cette diversité en matière de cadres, de participants, d'objectifs, etc., les ECI produisent des effets similaires. Ces derniers se distinguent en plusieurs niveaux : les parties prenantes ; l'organisateur d'ECI, les participants ; les projets d'innovation imaginés ou challengés lors de l'ECI. Retenons également le décalage identifié entre les effets observés et les objectifs, notamment sur le long terme (Nolte *et al.*, 2018). Nous verrons dans la partie suivante en détail les effets connus et les travaux sur l'adéquation entre objectifs et moyens dans la littérature sur les ECI et sur l'innovation de manière plus générale.

2.2. ECI : quels effets ?

Le tableau suivant présente les principaux effets des ECI identifiés à ce jour dans la littérature selon différents niveaux.

Effets des ECI / niveaux	Résultats	Limites	Références
Au niveau des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Contribution à créer un « esprit d'entreprendre » - Facilitation de l'interaction citoyen-acteur public (informations...) 		Lesage, Geoffroy, 2018 Robinson, Johnson, 2016
Au niveau de l'organisateur d'ECI	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un esprit de communauté des participants (membres d'une organisation, d'un territoire...) : cohésion, créativité, bienveillance, confiance, langage commun... - Décloisonnement des services d'une entreprise ou d'une collectivité. Ouverture des possibles - Apport de feedback aux organisateurs (acteurs publics, entreprise...) - Réduction des dépenses publiques pour l'innovation numérique 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de culture d'innovation (auto-censure...) - Faible engagement financier donc essoufflement rapide de la dynamique post-événement 	Allam-Firley, 2018 ; Arreola, Tran, 2018 ; Johnson, Robinson, 2014 ; Pogačar, Žižek, 2016 ; Robinson, Johnson, 2016
Au niveau des participants	<ul style="list-style-type: none"> - Nouvelles connaissances et attitudes formelles et informelles : nouveaux concepts, manières d'enseigner, d'appréhender l'entrepreneuriat, etc. - Partage d'un moment très convivial (entre collègues, habitants...) - Renforcement du capital social des participants qui peuvent être des entrepreneurs et donc avoir un meilleur accès à des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de connaissances sur l'engagement citoyen dans les projets à long terme 	Allam-Firley, 2018 ; Telborg, Glaser, 2018 ; Nolte <i>et al.</i> , 2018 ; Gréselle-Zaïbet <i>et al.</i> , 2018 ;
Au niveau des projets d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Accélération des premières phases de développement d'un nouveau produit - Génération de nombreuses idées concernant les projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Potentiels « pivotages » prématurés dans des projets - Solutions peu déployables (effet « one shot ») - Modèles d'affaires difficiles à trouver avec des parties prenantes de natures différentes (mélange bénévolat et professionnel, etc.) - Peu de compétences techniques des équipes (seulement un intérêt) - Effets à long terme peu connus - Soit trop de « bricolage » soit trop de technicité pour l'aménagement urbain 	Arreola, Tran, 2018 ; Lesage, Geoffroy, 2018 ; Ferchaud, 2021

Tableau 6 - Synthèse des effets des ECI selon les niveaux identifiés

La présentation des effets en résultats et limites montre le décalage identifié dans la partie précédente. Les effets des ECI résident principalement au niveau des organisateurs et des participants. Ces effets sont principalement pédagogiques (nouvelles compétences et apprentissages) et sociaux (réseaux, rencontres, potentiels partenariats, etc.). Les effets sont

très limités au niveau des projets d'innovation. « *Malgré la portée limitée des productions sur la fabrique urbaine, les participants sont satisfaits de leur participation à l'événement. En effet, on l'a vu, leurs attentes ne reposaient pas tant sur l'ambition d'apporter de nouveaux services aux usagers de la gare et du parvis que sur celle de s'inscrire dans une logique personnelle (se challenger) et professionnelle (se familiariser avec une méthode d'innovation collaborative, rencontrer des personnes avec d'autres compétences)* » (Ferchaud, 2021, p.102-103). De plus, les effets identifiés concernent principalement le court terme tandis que les limites concernent plutôt le long terme (Nolte et al., 2018), sur lequel très peu d'études existent (Johnson, Robinson, 2014). Les limites concernent ainsi principalement les potentielles transformations structurelles que pourraient contribuer à apporter les ECI comme le développement d'un prototype ; le développement d'une culture de l'innovation, la modification de la pédagogie d'une université, etc.

La question du design de l'ECI pour répondre aux objectifs des organisateurs est donc une voie de recherche très importante *'Despite plethora of research and public attention, little is known about how to design a hackathon to achieve intended goals'* (Pe-Than, Nolte, 2018, p.2). Les manières de calibrer un ECI diffèrent totalement en fonction du ou des objectif(s) : favoriser l'engagement citoyen, développer de nouveaux projets, créer de la cohésion entre les membres d'une organisation, favoriser l'apprentissage, etc. Les études portant sur les conditions de réussite des ECI insistent principalement sur la nécessité de clarifier précisément l'objectif de l'ECI (Nolte *et al.*, 2018 ; Lesage, Geoffroy, 2018) et sur l'acculturation nécessaire des parties prenantes aux logiques d'innovation, notamment l'organisation porteuse publique ou privée de la dynamique créée par l'ECI (prise de risque, capacité à faire des pas de côté...) (Allam-Firley, 2018 ; Robinson, Johnson, 2016 ; Lesage, Geoffroy, 2018). Les auteurs montrent effectivement l'importance de la volonté politique et l'engagement des décideurs publics ou privés selon le contexte empirique d'un ECI particulier de favoriser ou non une logique d'innovation. Nolte *et al.* (2018) s'intéressent spécifiquement aux facteurs de succès d'aboutissement de projets post-ECI. Les auteurs montrent l'importance de la gestion amont et aval de l'ECI. Celui-ci doit s'inscrire dans un cadre disposant d'ingénierie pour concevoir une démarche anticipée, professionnelle et cohérente et disposant de financement. Ils montrent également l'importance de l'implication des parties prenantes en amont de l'ECI (Nolte *et al.*, 2018, p.129:18), selon des compétences plus que des centres d'intérêts personnels (Nolte *et al.*, 2018).

En cela, la littérature sur les ECI s'inscrit dans les questionnements sur le passage de la créativité et des idées à l'innovation. Fagbohoun (2021) montre le rôle essentiel du contexte organisationnel dans ce passage « *Toutefois, si elles [pratiques de créativité] ne sont pas accompagnées de pratiques de management favorables à l'innovation, l'impact sur le contexte organisationnel semble faible, voire nul, et les innovations sont peu développées* » (Fagbohoun, 2021, p.83). Klein, Paris (2021) proposent d'étudier des « dispositifs d'innovation participative » comme des dispositifs de gestion dont ils détaillent les facteurs clés de succès et effets pervers connus. Ils montrent l'importance de la formalisation claire de la démarche et des règles du jeu ; l'intensité et la forte cohérence stratégique du dispositif ; l'engagement et la présence symbolique de la direction ; une organisation de travail qui met l'accent sur l'autonomie individuelle. Trois principaux effets pervers sont identifiés : le phénomène de « mode managériale », peu appropriée au-delà des discours et valeurs qu'ils véhiculent, la transformation en routine ; la perte de vue des objectifs. La dimension « clé en main » de tel dispositif peut être très trompeuse. Les auteurs montrent l'importance d'implémenter un tel dispositif comme une innovation et de s'interroger sur les différents paramètres en amont. La littérature émergente sur les ECI porte principalement sur leur caractérisation et leurs effets à court terme, et moins le contexte organisationnel (organisateur, son environnement, etc.) dans lequel s'inscrit l'ECI.

Les ECI seraient alors des outils de créativité et d'idéation puissants pour imaginer de nombreux possibles dans tous contextes et générer beaucoup d'enthousiasme. Ils doivent cependant s'inscrire dans une logique construite et un environnement favorable à des transformations structurelles pour produire des effets à moyen et long terme et ainsi dépasser l'effet « one shot ». Dans cet article, nous nous concentrons sur tous les types d'effets que peuvent avoir les ECI en lien avec une forme d'entrepreneuriat territorial.

2.3. ECI et entrepreneuriat territorial : état des lieux et pistes de recherche

Nous proposons de connecter le concept d'ECI à la notion d'entrepreneuriat de territoire (Banque des Territoires, 2017). Nous entendons territoire comme résultant d'un agencement « territorial » connectant des ressources hétérogènes (humaines, technologiques, compétences, savoirs spécifiques...) dans un espace défini (Raulet-Croset, 2016). Le territoire se construit

au croisement d'une logique descendante (territoire prescrit), caractérisée par la définition d'action et de politiques publiques, et d'une logique ascendante (territoire construit), caractérisée par des usages et l'appropriation par des acteurs locaux (Raulet-Croset, 2016). En ce sens, l'entrepreneuriat de territoire émerge et résulte de ces deux forces et désigne « *la façon dont se construit la dynamique entrepreneuriale d'un territoire et pour un territoire* » (Henrion *et al.*, 2019). Cette notion est définie par la Banque des Territoires (2017) comme multi-acteurs, multi-partie prenantes dont l'objectif est de répondre à des besoins sociaux non ou mal pourvus par les politiques publiques ou le marché. En matière de moyen l'entrepreneuriat de territoire s'appuie sur la valorisation de ressources et acteurs endogènes, qui ensemble, visent à créer des solutions entrepreneuriales hybrides, marchandes et non marchandes ; publiques et privées. En cela, cette notion est proche des concepts d'entrepreneuriat collectif au sens d'efforts inter-organisationnels (Razafindrazaka et Fourcade, 2016 ; Emin et Guibert, 2017) et en Économie Sociale et Solidaire (ESS) (Richez-Battesti, 2016). Ainsi, l'entrepreneuriat de territoire se caractérise par sa dimension collective multi-acteurs dans l'identification de ressources endogènes et conduite de projet à plusieurs. Dans ce processus, plusieurs idéaux types d'entrepreneurs, de différentes natures (collective ou individuelle) cohabitent (Richez-Battesti, 2016).

Pour étudier la création d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire, nous nous focalisons sur un ECI en particulier : Start-up de Territoire (SUT). « *L'objectif est de créer une Start-up de territoire chargée de dénicher et d'accompagner les projets de développement durable utiles pour le territoire en privilégiant la démarche entrepreneuriale et l'accès limité aux financements publics* » (Chevalier, 2016, p.189). Cet ECI particulier est porté par plusieurs types d'organisations de l'ESS (association, SCIC ou Société Anonyme disposant d'un agrément ESUS). Ces organisations de l'ESS sont statutairement multi-acteurs et visent un ancrage territorial et l'intérêt général. Les ECI qu'elles portent s'étendent donc au-delà de leurs frontières organisationnelles, à destination de tous les citoyens de leur territoire d'inscription. Le contexte est ainsi particulièrement complexe et questionne les places respectives de l'acteur public et des acteurs de l'ESS. Nous avons vu que les effets tendaient à être les mêmes, quel que soit le contexte empirique. Le tableau suivant synthétise les hypothèses d'effets possibles concernant l'entrepreneuriat territorial à travers l'ECI étudié.

	Effets à court terme	Effet à long terme
Parties prenantes public, privé, société civile du territoire	Création de lien entre acteurs multiple (ESS, public et privé) Décloisonnement	
Organisateur de l'ESS		Faible engagement financier possible Difficulté à suivre les projets
Participants à l'ECI	Apprentissage (méthodes d'intelligence collective, outils entrepreneuriaux...) Capital social (rencontre, partenariats potentiels...) Enthousiasme et engouement	Faible engagement des participants au long terme
Projets d'innovation	Génération de nombreuses idées	Faible aboutissement d'éléments concrets autour des projets Difficulté à trouver des modèles d'affaires hybrides

Tableau 7 – Synthèse des effets hypothétiques d'un ECI sur la création d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire.

Les ECI sont des outils puissants pour mobiliser, générer des idées et de l'enthousiasme à court terme et dont les effets à long terme sont moins connus et dépendants de conditions organisationnelles particulières. *Quels sont les effets et limites spécifiques des ECI dans la création d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?*

3. Approche méthodologique

Une étude longitudinale de cas unique est à ce stade pertinente pour explorer un lien encore peu connu. Cette méthode permet de générer de nouvelles idées sur des phénomènes complexes émergents (Yin, 2015), en l'occurrence mieux comprendre les effets et limites des ECI dans la création d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire. Le cas retenu est l'ECI, « Start-Up de Territoire » (SUT), animé à Lons-le-Saunier par une SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), le Clus'Ter Jura. SUT est une démarche de décloisonnement, de mobilisation, d'identification et d'engagement « entrepreneurial » d'acteurs multiples sur des problématiques d'un territoire. L'organisation d'une grande soirée de créativité est centrale dans la démarche. L'étude porte sur la période 2016 – 2020 pendant laquelle trois « grandes soirées » (éditions de SUT) sont organisées.

Nous présenterons d'abord le protocole de collecte et de traitement des données, puis présenterons en détail l'ECI étudié, son contexte d'animation et son déroulement spécifique à Lons-le-Saunier.

3.1. Collecte et traitement des données

Nous présenterons ici la collecte et le traitement des données de l'étude.

3.1.1. Collecte des données

Immergés dès fin 2017 au Clus'Ter Jura dans le cadre d'une thèse en CIFRE, nous avons adopté une posture de recherche-intervention. L'intervention conduisant à des changements est dans ce cadre un mode de production de connaissances nouvelles en soi (David, 2000 ; Aggeri 2016). Il s'agit de s'engager dans une « *exploration collective* » (Aggeri, 2016, p.5) afin de mieux caractériser un problème (ici les effets concrets de la démarche Start-up de Territoire sur son territoire) et d'identifier des pistes de réflexion (les effets dans la création d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire) et d'instrumentation (la conception de modes d'accompagnement et d'une nouvelle édition de SUT).

Ainsi, nous avons pu bénéficier des retours d'expérience (témoignages, compte-rendu, archives, contacts, etc.) des personnes en charge des deux premières éditions de SUT en 2016 et 2017. Nous avons conduit la troisième édition de SUT de décembre 2018 à décembre 2019 visant à mobiliser 300 personnes et faire aboutir un maximum de projets. Nous avons ensuite participé à concevoir une quatrième potentielle édition au regard des résultats obtenus. Nous avons également participé à l'association inter-territoriale SUT (co-organisation de formation, réunions, participation et animation d'un groupe de travail thématique sur l'accompagnement de groupe-projet post-soirée de créativité). Enfin, nous avons adopté une posture de participation observante et avons conduit des entretiens semi-directifs et informels. Nous avons donc eu accès à un matériau fin et au fil de l'eau, restitué dans le tableau ci-dessous :

	Description
Recherche-Intervention	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation de la 3^{ème} édition le 16 octobre 2019 <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboration de l'animation, recrutement d'animateurs ➤ Logistique, rapports financiers ➤ Captage, qualification et méthode de suivi des projets ➤ Organisation de 10 réunions participative de préparation ➤ Réalisation d'un questionnaire à l'issue de la soirée avec 72 réponses sur 200 participants) ➤ Elaboration d'un suivi des projets post-soirée - Co-animation d'une formation sur Start-Up de Territoire à Nancy en octobre 2019 et à Dijon en octobre 2020 - Suivi de 5 entretiens réalisés par le Laboratoire de l'ESS dans le cadre d'une étude sur les dynamiques pionnières en octobre 2018 - Elaboration d'une 4^{ème} édition potentielle - Participation et co-animation d'un groupe de travail de l'association inter-territoriale sur « l'animation collective », regards croisés entre les territoires sur la caractérisation et les modes d'accompagnement de collectifs de projet
Participation observante	Participation à : <ul style="list-style-type: none"> ➤ 4 événements Start-Up de Territoire hors Jura <ul style="list-style-type: none"> ○ Mars 2018 : Valence ○ Octobre 2018 : Grenoble ○ Avril 2019 : Reims ○ Septembre 2020 : Valence ➤ 4 réunions de l'association « inter-territoriale »
Entretiens semi-directifs	Réalisation de 5 entretiens semi-directifs avec les organisateurs du Clus'Ter Jura des deux premières éditions : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Président : 1h30 (mai 2018) ➤ Salarié : 2h30 (juin 2018) ➤ Salariée : 1h30 (novembre 2019) ➤ Bénévole : 1h (décembre 2019) ➤ Directeur : 1h30 (août 2020)
Entretiens informels	Entretiens informels réguliers avec l'équipe du Clus'Ter Jura (porteur de la démarche), des parties prenantes locales et « inter-territoriales »
Archives	Accès à toutes les archives des précédentes éditions : <ul style="list-style-type: none"> ➤ 21 compte-rendu de réunions ➤ Notes d'intention, retours d'expérience réalisés par l'équipe ➤ Listes des inscrits à l'événement, par ateliers ➤ Tous les documents liés aux trois éditions de la démarche

Tableau 8 - Synthèse des données collectées sur Start-Up de Territoire

3.1.2. Traitement des données

Les choix d'une étude longitudinale de cas unique et d'une approche compréhensive (Dana et Dumez, 2015) donnent lieu à un corpus très volumineux de données. Pour organiser ce dernier, nous avons rassemblé les entretiens et différentes notes prises tout au long de l'étude. Puis nous avons compilé les données sur les ateliers de créativité des trois grandes soirées des trois éditions dans un tableau : nom ; thématique ; type d'atelier ; apporteur d'idée ; porteur de

projet ; animateur ; participants ; sélection ; mode de suivi ; résultats. Nous avons ensuite eu recours à trois principales méthodes.

Nous nous sommes d'abord appuyés sur les travaux de Langley (1999) pour en faire une analyse processuelle. Nous avons mobilisé la stratégie de *temporal bracketing* (Langley, 1999). Cela consiste à diviser un processus en phases qui n'ont pas forcément de signification théorique pour organiser les données et décrire le processus. Nous avons ainsi construit une frise chronologique, présentée dans le point 3.2.3, restituant les principaux éléments des trois éditions de la démarche. Ensuite, nous avons mobilisé le concept « *d'attention flottante* » (Ayache, Dumez, 2011). Il s'agit d'un travail de comparaison systématique des données (d'identification des différences et ressemblances). Cela consiste à parcourir l'ensemble du corpus sans cibler de thématiques particulières pour identifier des points saillants. Cela permet de limiter le biais de circularité (identifier uniquement les faits démontrant une théorie préétablie). Nous avons ainsi pu identifier les principaux effets et limites de SUT à Lons-le-Saunier, à court et moyen terme. Enfin, afin de limiter les biais de subjectivité, nous avons adopté une approche « inter-subjective ». Nous avons donné à lire l'article aux salariés et directeur du Clus'Ter Jura et des membres de l'association inter-territoriale. Cela a permis de modérer certains points et d'insister sur d'autres.

3.2. Le cas de « *Start-Up de Territoire* » à Lons-le-Saunier

Nous retracerons d'abord la genèse et l'esprit de la démarche SUT en général, puis nous décrirons le contexte de Lons-le-Saunier et du Clus'Ter Jura. Enfin, nous retracerons le déroulement du processus spécifique à Lons-le-Saunier.

3.2.1. SUT, un état d'esprit inter-territorial

SUT est un « rêve » partagé, qui s'incarne différemment dans plusieurs territoires. Une première édition est lancée en février 2016 à Valence-Romans, par le Groupe Archer (Chevalier, 2016), où des pairs d'autres territoires sont présents. Le Clus'Ter Jura, à Lons-le-Saunier, lance ensuite une deuxième édition en juin 2016. Six directeurs de structures d'insertion par l'activité économique, incubateur, Fabrique à Initiatives, association, etc., qui se connaissent bien, ont ainsi rapidement lancé la démarche. « *Start-Up de Territoire c'est*

avant tout une histoire d'amis » (Directeur du Groupe Archer lors d'une conférence le 25 février 2020). Ces pairs, se définissant comme « territoires pionniers », décrivent leur histoire et les fondamentaux d'une démarche SUT dans un livre « *d'une mobilisation locale à une start-up de territoire* ». Les citations qui suivent sont tirées de ce livre.

L'essence de SUT est de mobiliser des citoyens, à titre personnel, quel que soit leurs rôles (dirigeants ou salariés d'entreprises, habitants, élus ou techniciens de collectivité, membres salariés ou bénévoles d'associations, entrepreneurs, etc.) à partir de leur colère et révolte (« *dans leurs tripes* ») face aux problèmes vécus (inégalités, chômage, réchauffement climatique, déchets, etc.) pour inventer collectivement des solutions et les engager dans une démarche entrepreneuriale marquée par l'audace (« *même pas peur* »). Il s'agit de reprendre les caractéristiques des start-up (ambition, audace, expérimentation, agilité, rapidité, mobilisation élargie et communication forte) pour des projets d'intérêt général portés par et pour le territoire. La démarche SUT vise à insuffler un « *esprit nouveau* » qui se vit et se transmet :

- « *Enthousiasme, esprit positif : c'est possible, toujours !* »
- *Ouverture et leadership : mobilisation de toutes les forces vives*
- *Transparence totale et partage : aucune logique propriétaire, les Start-Up sont 'de territoire'*
- *Ecoute, empathie, bienveillance : être un capteur très fin des désirs et des idées de chacun, écouter, offrir et trouver une place pour chacun*
- *Rôle de passeur : au-delà de l'écoute, être un conducteur et savoir restituer au territoire la créativité et les projets qui se créent*
- *Innovateur : inventer ensemble les modèles économiques d'avenir qui n'existent pas encore sur notre territoire*
- *Responsabilité : auprès des personnes engagées, des projets catalysés et de l'ensemble des projets de Start-Up de territoire dans les différents territoires engagés (inter-solidarité) »²⁶*

²⁶ D'une mobilisation citoyenne a une Start-up de Territoire - Keller S., Chevalier C. et Bernard P.F. - 2019 - Éditions groupe Archer. p.119 [consulté le 19/02/2024]

SUT est ainsi caractérisé par une forte dimension symbolique. La démarche vise à réinventer la manière de s'engager en tant que « citoyen » (audace, entrepreneuriat, pragmatisme, action) en impliquant un maximum de parties prenantes, dans une dynamique « d'entrepreneuriat de territoire ». Elle vise ainsi à expérimenter d'autres manières de contribuer au développement territorial. SUT est aussi caractérisé par sa dimension très opérationnelle et concrète (organisation d'événements, accompagnement à l'émergence, création ou accélération de projets).

Les configurations sont très différentes selon les territoires. Cet article porte sur une configuration particulière : SUT à Lons-le-Saunier.

3.2.2. Le Clus'Ter Jura à Lons-le-Saunier

Nous présentons la configuration particulière étudiée : SUT à Lons-le-Saunier, porté par une SCIC, le Clus'Ter Jura.

L'idée du Clus'Ter Jura est issu du constat du manque d'emplois disponibles pour les personnes en fin de parcours d'insertion, à Lons-le-Saunier et alentour, par un dirigeant d'une structure d'insertion par l'activité économique, en 2014. La ville de Lons-le-Saunier est la préfecture du Jura, ville moyenne de 17 000 habitants. Elle est classée en « Recul de l'emploi » avec une population stable par L'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, INSEE (2019). Le bassin de Lons-le-Saunier est principalement considéré comme de faible voire très faible densité de population et d'innovation (INSEE, 2015 ; Commissariat Général d'Egalité des Territoires, 2015). Les capacités à répondre à ses problématiques, à entreprendre et innover seraient moindre en matière d'accès à des financements, de ressources, d'ingénierie, d'événements, de connexion, d'innovateurs, etc.

Le Clus'Ter Jura naît ainsi d'une envie du dirigeant de la structure d'insertion par l'activité économique de dynamiser ce territoire, en mobilisant et impliquant d'autres dirigeants d'entreprises locales et acteurs socio-économiques. L'objectif est de créer de l'emploi résolvant des problématiques d'intérêt général pour résoudre plusieurs défis (économique, sociaux et environnementaux) du territoire. Le Clus'Ter Jura prend la forme d'une SCIC en juin 2016, statut permettant d'intégrer à son capital toutes les natures de parties prenantes d'un territoire (collectivités, entreprises privées, de l'Économie Sociale et Solidaires,

personnes physiques, etc.). La SCIC Clus'Ter Jura se divise en 6 catégories d'associés : fondateurs ; entreprises partenaires ; collectivités partenaires ; Territoire, Recherche et ESS ; citoyens ; salariés. La majeure partie des associés sont des citoyens puis des entreprises. Concrètement, le Clus'Ter Jura propose une ingénierie spécifique visant à détecter des potentiels de développement économique, social et environnemental. Cette ingénierie se compose de différentes méthodes pour décloisonner, favoriser la coopération multi-acteurs et d'expertise plus technique.

3.2.3. Reconstitution chronologique de SUT à Lons-le-Saunier

En février 2016, le Président, le Directeur et les deux premiers chargés de mission du Clus'Ter Jura assistent à la toute première édition SUT à Valence, marquée par un grand succès en termes de mobilisation et d'engouement des participants. Les dirigeants du Clus'Ter Jura décident alors d'organiser une édition de SUT à Lons-le-Saunier. Celle-ci a lieu en juin 2016 à l'occasion de la création de la SCIC. Elle rencontre également un grand succès : 300 personnes participent. Cela marque le début de la période étudiée : 2016 – 2020. Les dirigeants décident ensuite de lancer l'organisation d'une deuxième édition qui a lieu le 27 septembre 2017 pour faire suite au succès de la première et à la volonté de la Région de la financer. Ils décident de lancer une troisième en octobre 2019 pour faire émerger de nouveaux projets à accompagner. La dimension de « bricolage » est particulièrement importante à souligner. Si les grandes lignes autour de l'événement (décloisonner et mobiliser « à 360° ») sont posées, les salariés l'organisent ensuite avec une grande marge de manœuvre quant à l'objectif affiché. La frise chronologique suivante présente les principales données chiffrées (événements, réunions, projets aboutis, nombres de participants, etc.). Celle-ci est construite en trois phases (les 3 éditions) selon quatre niveaux inspirés de la revue de littérature sur les effets des ECI :

- Les parties prenantes : acteurs nationaux et territoriaux impliqués directement ou indirectement dans SUT ;
- L'organisateur : Clus'Ter Jura ;
- Les participants et bénévoles lors d'une soirée SUT ;
- Les projets d'innovation qui font l'objet d'un atelier lors d'une soirée SUT.

	2016 – SUT 1	2017 – SUT 2	2019 – SUT 3
	Edition 1 : 30 juin 2016 « Lons-le-Saunier devient Start-up ! » Objectif = créer de l'émulation	Edition 2 : 27 septembre 2017 « Participez au brainstorming géant pour créer les emplois de demain ! » Objectif = créer des emplois	Edition 3 : 17 octobre 2019 « Ensemble, créons les entreprises de demain ! » Objectif = créer des entreprises
Partie-prenantes	Participation à toutes les soirées SUT en France Participation des autres « Territoires Start-Up » Visibilité, lisibilité et crédibilité « Effet waouh »	Cas d'une étude de la Banque des Territoires et du laboratoire de l'ESS Attente forte du territoire que des projets « sortent »	10 articles de presse et relais sur les réseaux sociaux Form'Action à destination de nouveaux territoires Formation à l'animation participative
Organisateur	Comité de pilotage : 10 membres 4 réunions préparatoires 35 nouveaux sociétaires « C'était un pari fou »	Comité de pilotage : 20 membres 4 réunions préparatoires 12 nouveaux sociétaires	Comité de suivi : 30 membres 10 réunions préparatoires 6 nouveaux sociétaires
Participants	300 participants dont 80 bénévoles dont de nombreux participants nationaux	300 participants dont 80 bénévoles, principalement locaux	300 participants dont 80 bénévoles dont plusieurs accompagnateur à la création d'entreprises
Projets	22 ateliers - 11 booster : visibilité et idées - 11 starter : 2 projets accompagnés dont 1 abouti et 1 en cours, les autres projets sont suivis ou mis en lien	22 ateliers - 11 booster : visibilité et idées - 11 starter : 1 projet accompagné, les autres projets sont suivis ou mis en lien	22 ateliers - 11 booster : 1 porteur envoyé vers partenaire ; 1 projet accompagné - 11 starters : 3 projets accompagnés, les autres projets sont suivis ou mis en lien

Figure 23 - Schéma des principales données composant SUT découpées en trois temps et selon 4 niveaux différentes

4. Résultats

Nous présenterons dans cette section les effets et limites à court puis plus long terme de l'ECI SUT à Lons-le-Saunier sur les 4 niveaux retenus. Précisons que l'étude porte sur une période de 4 ans, durée maximale du « long terme ».

4.1. Au niveau des parties prenantes

Des acteurs « pairs » de l'ESS (dirigeants et salariés) participent aux soirées SUT sur chaque territoire. L'engouement provoqué par ces dernières crée un effet d'entraînement qui conduit ces pairs (autres structures d'insertion par l'activité économique, incubateurs de l'ESS, générateurs de projet, etc.) à créer leur soirée SUT dans des configurations différentes. Ces acteurs, inscrits dans leur territoire, se reconnaissent alors comme « territoires pionniers ». Cet effet d'entraînement s'est réalisé dans une logique d'entre-aide (sur l'animation globale et les techniques d'animation d'atelier, bénévolat, etc.), permettant une montée en compétence et une professionnalisation très rapide de l'organisation de ces soirées. Les dirigeants de ces organisations de l'ESS se structurent, à titre personnel, en association « inter-territoriale » afin

de poser des jalons d'une identité commune (valeurs, vision, etc.) et d'une méthode d'accompagnement au lancement de SUT sur de nouveaux territoires.

Au niveau territorial, des événements mobilisant 300 personnes sont rares à Lons-le-Saunier et participent donc à la visibilité du territoire. Par exemple, le territoire lédonien devient un cas d'étude pour des acteurs nationaux comme la Banque des Territoires sur la notion d'entrepreneuriat de territoire²⁷ ou du Laboratoire de l'ESS sur les « dynamiques collectives de la transition »²⁸.

La participation des acteurs publics locaux (Pôle d'Equilibre Territorial et Rural ; Agglomération et Ville) concerne principalement l'organisation de l'événement pour lequel ils sont mobilisés. Des techniciens participent à de nombreuses réunions de préparation de l'événement et participent à celui-ci. Des élus y participent également. La participation symbolique (« portage politique ») ; financière (subvention ou prestation pour l'organisation de l'événement voire le suivi des projets post-soirée) ; opérationnelle (participation effective dans les projets d'intérêt général) est cependant limitée. SUT est l'initiative du Clus'Ter Jura qui a mobilisé le soutien financier de la Région pour cela. De plus, l'objectif de SUT est de mobiliser des citoyens au titre de leur engagement personnel pour leur territoire et moins à titre professionnel comme représentants de structure, dont publiques. Enfin, les projets d'innovations sont issus d'idées de citoyens et ne correspondent pas forcément à l'agenda des politiques locales ou des projets déjà en cours nécessitant un appui quelconque. L'inscription des acteurs publics dans la démarche Start-Up de Territoire en est donc plutôt limitée.

Retenons, que SUT à Lons-le-Saunier s'inscrit dans une dynamique nationale d'événements similaires et a permis de faire gagner le territoire lédonien en visibilité au niveau national.

4.2. Au niveau de l'organisateur de SUT

La première édition de SUT en 2016 est organisée à l'occasion de la structuration du Clus'Ter Jura en SCIC. Elle est vécue comme un événement fondateur qui permet de rendre visible et surtout lisible l'activité du Clus'Ter Jura au niveau territorial « *Jusque-là le Clus'Ter Jura,*

²⁷ <https://www.banquedesterritoires.fr/accompagner-lessor-dun-entrepreneuriat-de-territoire> [consulté le 21/06/2021]

²⁸ <https://www.lelabo-ess.org/dynamiques-collectives-de-transitions-dans-les-territoires-1> [consulté le 21/06/2021]

c'était un OVNI, Start-Up de Territoire nous a permis de comprendre » (Président d'une Communauté de communes, octobre 2018). L'événement a également permis de faire gagner au Clus'Ter Jura une crédibilité voire une certaine légitimité à initier des projets de territoire (multi-acteurs, d'intérêt général...) grâce à la mobilisation de nombreux acteurs différents « *vous êtes les seuls capables de réunir autant de personnes* » (Directeur d'entreprise administrateur et participant à SUT, octobre 2020) et l'utilisation encore assez novatrice d'outils d'intelligence collective. Les soirées SUT ont permis à plus long terme aux acteurs du territoire d'identifier le Clus'Ter Jura comme porte d'entrée pertinente pour des personnes souhaitant apporter une idée sans la porter ou des personnes souhaitant porter un projet sans avoir d'idée (trois sollicitations entre 2018 et 2019). SUT est ainsi devenue une démarche « emblématique » du Clus'Ter Jura.

L'organisation de SUT par l'équipe salariée du Clus'Ter Jura a également permis l'implication concrète de sociétaires et partenaires de la SCIC à travers un comité de pilotage pour les deux premières éditions et d'un comité de suivi pour la troisième.

Enfin, l'animation de SUT a conduit le Clus'Ter Jura à devoir structurer sa méthode d'accompagnement de projet post-événement et par conséquent à clarifier son positionnement comme générateur de projets de territoire (émergence d'opportunité et mobilisation d'acteurs) en lien avec les attentes des parties prenantes. SUT est initialement pensé dans une logique d'animation territoriale pour mobiliser et décroiser des acteurs d'une part et faire émerger et accélérer des projets d'autre part « *Start-Up de Territoire, c'était le pari fou de rassembler 300 personnes* » ; « *On ne savait pas exactement ce qu'on faisait, mais on était à fond. On disait la start-up de territoire, avec le recul ça ne veut rien dire !* » (Salariée du Clus'Ter Jura, novembre 2019). À la suite de la soirée, le Clus'Ter Jura construit des modes d'accompagnement selon ce qu'il peut proposer et des résultats des ateliers : mise en lien avec des structures d'accompagnement à la création d'entreprise, animation d'un groupe-projet issu de la soirée et ouvert à tous voire ingénierie de projet plus poussé pour certains. Cela ouvre la possibilité de créer et/ou renforcer des liens avec des partenaires et autres accompagnateurs pour relayer les projets qui ne seront pas ou peu suivis par le Clus'Ter Jura. Les attentes fortes des partenaires et participants des soirées SUT conduisent le Clus'Ter Jura à se doter des moyens de faire aboutir les projets « *On n'a pas compris pourquoi vous en faites une*

deuxième alors qu'on ne sait pas ce qui est sorti de la première ! » (Salarié d'EDF, novembre 2017).

Retenons qu'au niveau de l'organisateur, SUT a principalement eu des effets de visibilité, de lisibilité et de crédibilité via sa capacité inédite, localement, à mobiliser autant de personnes autour d'idées de projets. SUT a également mis en lumière le besoin de construire une offre d'accompagnement très claire pour répondre aux attentes fortes d'aboutissement de projet et le besoin de se positionner par rapport aux autres structures d'accompagnement à la création d'entreprise.

4.3. Au niveau des participants

Nous entendons par participants toutes les personnes présentes lors d'une soirée SUT en tant que bénévoles (animateur, appui logistique...) ou participants aux ateliers.

La soirée SUT provoque à court terme un fort engouement et grand enthousiasme et contribue à transférer un esprit d'audace *« Le lendemain de la soirée Start-up j'ai appelé un partenaire pour une idée de projet, je n'avais plus peur ! »* (Participante à Start-up de Territoire 3, novembre 2019). La ville de Lons-le-Saunier qualifie la soirée de *« Soirée à énergie positive »* sur les réseaux sociaux, le 18/10/2019. La dimension très conviviale et festive ainsi que des *« règles du jeu »* (tutoiement, bienveillance, *« toutes les idées sont bonnes »*, *« 100 % présent »*, etc.) pour l'animation des ateliers favorise une dimension horizontale entre les participants d'univers différents (habitants, élus et techniciens de collectivités, directeurs et salariés d'entreprise, entrepreneurs, structures d'accompagnement à la création, associations, etc.) et donc la rencontre de nouvelles personnes ou le renforcement de liens existants. Certaines rencontres sont durables *« je connais des gens qui se sont rencontrés à SUT et se voient encore régulièrement »* (participante à SUT 1, le 19/03/2021).

Une vingtaine d'animateurs bénévoles sont formés par le Clus'Ter Jura aux outils d'intelligence collective pour les deux premières éditions. Ce dernier offre à ses bénévoles une formation professionnelle pour la troisième édition, dans une volonté de *« faire monter le territoire en compétences »* (Directeur du Clus'Ter Jura, mai 2019). Des formateurs professionnels dans l'animation et le développement territorial intègrent SUT au programme

de formation comme cas pratique. Ainsi, une quarantaine d'étudiants locaux se forment à l'animation ou l'événementiel comme bénévoles lors des soirées SUT.

En revanche, l'engouement provoqué par l'événement s'essouffle vite. Ainsi, peu s'engagent par la suite dans les groupes qui se forment pour faire aboutir les projets (effet « *start-up blues* »). La plupart des participants viennent davantage pour contribuer à quelque chose d'utile au territoire que pour s'engager concrètement à long terme à porter et créer une nouvelle activité économique. « *Les gens ne viennent pas pour remplir des tableaux Excel, ils viennent plutôt pour débattre et refaire le monde* » (Organisatrice de Start-up de Territoire Bordeaux, mai 2019). Les attentes des participants de voir les projets aboutir sont fortes et donc le risque de déception également.

Retenons qu'au niveau des participants les principaux effets sont une grande motivation (liée à la dimension conviviale, festive, l'effervescence d'idées et le nombre de participants), la création de nouveaux contacts, l'apprentissage (outils d'intelligence collective et de gestion de projet) et moins l'engagement concret voire le portage des projets.

4.4. Au niveau des projets d'innovation

Nous appelons « projets d'innovation » toutes les problématiques, idées, projets en cours qui ont fait l'objet d'un atelier lors d'une soirée SUT à Lons-le-Saunier. Il s'agit d'une dizaine de participants et d'un animateur. Les ateliers de chaque édition sont présentés en annexe (D, E et F). Un atelier consiste à résoudre une problématique venue d'un apporteur d'idée (atelier « starter) ou d'un porteur de projet (atelier « booster »). La distinction entre ateliers « starter » et « booster » varie d'une édition SUT à l'autre et la réalité est plus complexe. Le statut « d'apporteur d'idée » ou de « porteur de projet » varie d'une personne donnant une idée sans souhaiter s'y engager par la suite à une personne souhaitant créer sa propre activité. Le statut de « problématique / idée » ou « solution » est un autre curseur. Les ateliers se situent entre ces deux curseurs. Certains apporteurs d'idée souhaitent voir se réaliser une solution très précise ou à l'inverse certaines personnes souhaitent porter quelque chose autour d'une problématique très vague. Retenons l'idée qu'il existe principalement deux types d'ateliers : ceux qui portent sur des problématiques et idées encore générales avec des acteurs intéressés par le sujet et ceux qui portent des solutions plus concrètes avec un ou des acteurs souhaitant s'engager à les porter (cf. schéma ci-dessous).

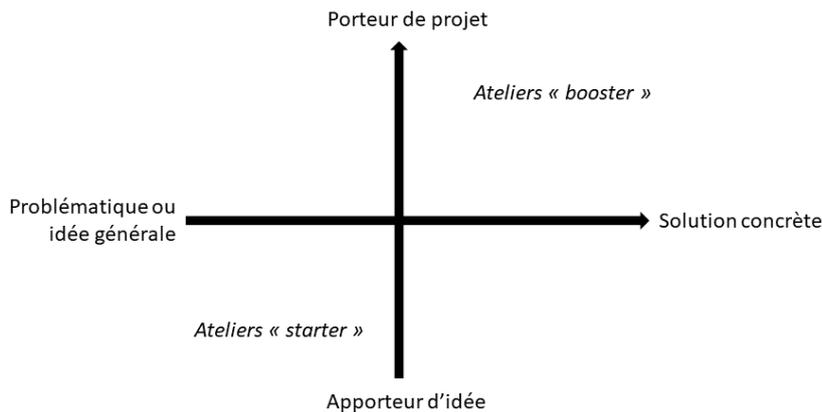


Figure 24 - Représentation schématique des types d'ateliers organisés lors d'une soirée "Start-up de Territoire"

Nous présenterons les effets sur les projets d'innovation avant et après la soirée (immédiatement et à plus long terme), en lien avec l'accompagnement du Clus'Ter Jura. Rappelons que la démarche SUT s'est construite de manière itérative, ses trois éditions sont donc relativement différentes. Trois étapes sont cependant communes : mobilisation et sélection des ateliers pour la soirée, « tri » des ateliers post-soirée et accompagnement ou mise en lien par le Clus'Ter Jura. Précisons que les trois soirées SUT ont proposé 22 ateliers chacune, c'est-à-dire 66 au total.

Nous pouvons identifier principalement deux effets avant la soirée SUT sur les projets d'innovation. Le premier concerne la « légitimisation » d'un porteur de projet à mobiliser des personnes autour de son idée « *Start-up de Territoire est pour moi l'occasion de contacter certaines personnes* » (Porteuse de projet pour un atelier SUT troisième édition, 24/09/2019). Le deuxième concerne une certaine « validation » par le territoire du besoin auquel répond l'idée ou la solution d'un futur atelier. La participation d'une dizaine de personnes (habitants, représentants de collectivités ou entreprises...) autour d'un atelier marque l'intérêt du territoire pour celui-ci (ou, à l'inverse, son absence). De plus, pour la troisième édition, le choix des ateliers pour la soirée a été soumis aux sociétaires de la SCIC Clus'Ter Jura : 31 sur 73 ont voté pour leurs 20 ateliers préférés en fonction de critères²⁹.

Immédiatement après la soirée, l'étape de « tri » (priorisation ou sélection selon les éditions) consiste à « classer » les ateliers selon leurs résultats en fonction de critères qui diffèrent selon

²⁹ Potentiel économique (créateur de valeur et d'emplois) ; de la dimension innovante (n'existe pas ou peu sur le bassin lédonien) ; d'utilité sociétale (répond aux enjeux des transitions économiques, écologiques et sociales)

les trois éditions. Cette « classification » sert pour le Clus'Ter Jura à choisir son mode d'accompagnement. Distinguons d'abord les ateliers starter et booster :

Les ateliers « starter » (33 sur 66 soit 50%) sont priorisés ou sélectionnés principalement en fonction de la dynamique de groupe, d'un potentiel porteur et de son potentiel à aboutir plutôt rapidement. Le Clus'Ter Jura se donne des rôles :

- D'animation plus ou moins impliquée (de la participation à l'organisation de réunions, rédaction de compte-rendu, etc.) pour 22 sur 33 ateliers (67%),
- D'accompagnement voire de pilotage pour 6 ateliers sur 33 (18%),
- De mise en lien avec des acteurs pertinents pour 5 sur 33 (15%).

Peu de projets font l'objet d'un accompagnement poussé du Clus'Ter Jura à la suite d'une soirée SUT, principalement faute de participants motivés ou compétents. Parmi les 6 projets accompagnés et/ou pilotés, 3 ont conduit à la création d'une nouvelle activité économique s'inscrivant dans une démarche de transition sociétale : 2 sont encore en cours de lancement ; 1 est porté par une entrepreneuse à hauteur de 0,5 ETP. Les 3 projets non aboutis se sont arrêtés, soit faute de porteur de projet, soit de financement d'une personne pour tester l'activité, soit par manque de portage politique ou de partenaires clés, notamment publiques. En dehors de ces 6 projets accompagnés, certains projets continuent à être portés et développés ou ont abouti en dehors du Clus'Ter. SUT a eu un effet de visibilité.

Les ateliers « booster » (33 sur 66 soit 50%) sont envoyés vers des structures d'accompagnement à la création d'entreprises ou accompagnés par le Clus'Ter Jura. L'accompagnement du Clus'Ter Jura concerne uniquement des porteurs de projets en ESS et s'inscrit dans le cadre d'un dispositif particulier (à la suite de SUT 3 uniquement). 1 projet non déjà accompagné est mis en lien avec une structure d'accompagnement à l'entrepreneuriat. 1 projet est ainsi accompagné par le Clus'Ter Jura sur la consolidation et le changement de son modèle économique, conduisant au recrutement d'un ETP. L'effet en termes de flux de nouveaux porteurs de projets auprès des structures d'accompagnement est très limité : la plupart des porteurs étaient déjà accompagnés et les projets déjà en cours. Les porteurs de projets des ateliers « booster » bénéficient principalement de visibilité et de la possibilité d'être challengés par les participants lors de la soirée SUT.

Le schéma suivant synthétise ces résultats :

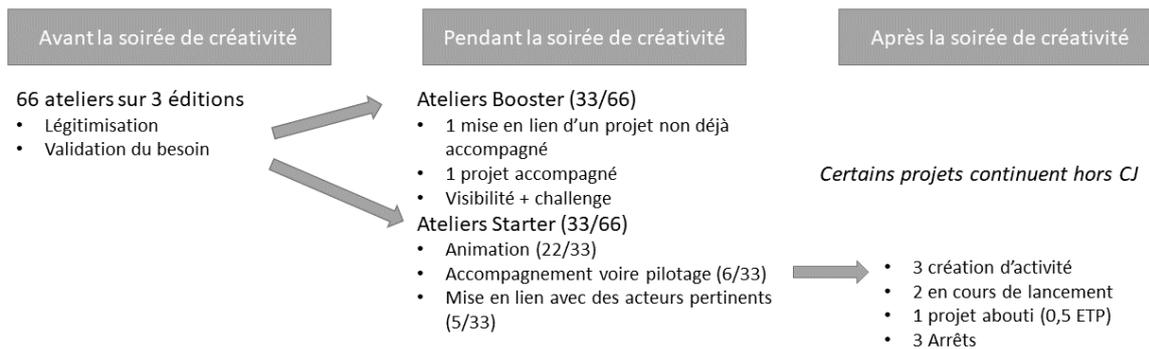


Figure 25 - Résumé des effets au niveau des projets d'innovation

Retenons que les effets sur les projets d'innovation sont principalement « symboliques » : légitimité, visibilité, rencontres et mises en lien. Les effets « concrets » en termes d'idées opérationnelles, d'engagement concret d'acteurs ou de transformation de participants en entrepreneurs sont limités. Les effets en termes de création d'entreprises et/ou d'emplois grâce à l'aboutissement de projets sont, par extension, également limités.

Le tableau suivant résume tous les principaux effets et limites à court et long terme identifiés selon les niveaux d'analyse.

Effets et limites / Niveaux	Court terme	Long terme
Parties prenantes (nationale et locales)	<i>Effets</i> - Visibilité du territoire	<i>Effets</i> - Structuration d'un réseau « inter-territorial » (association) et visibilité de l'événement - Montée en compétence technique d'acteurs pairs (technique d'animation, organisation, etc.) <i>Limites</i> - Faible appropriation des acteurs publics locaux
Organisateur (Clus ³ Ter Jura)	<i>Effets</i> - Visibilité et lisibilité sur le métier d'émergence de projets et la capacité à mobiliser des citoyens - Implication concrète des sociétaires du Clus ³ Ter Jura	<i>Effets</i> - Mise en lumière des besoins en matière d'accompagnement post-soirée <i>Limites</i> - Risque élevé de déception lié à de fortes attentes sur l'aboutissement des projets
Participants	<i>Effets</i> - Enthousiasme et engouement pour entreprendre - Rencontres et renforcement de liens	<i>Effets</i> - Formation de bénévoles à des outils d'intelligence collective <i>Limites</i> - Faible taux de participants qui s'engagent concrètement et à moyen / long terme dans les projets
Projets d'innovation	<i>Effets</i> - « Validation » d'un besoin vécu comme tel par plusieurs types d'acteurs du territoire et « légitimisation » d'un projet - Visibilité de projets en cours	<i>Limites</i> - Faible taux d'aboutissement des projets et par extension d'entreprises et d'emplois créés.

Tableau 9 - Synthèse des effets et limites à court et long terme de l'ECI SUT à Lons-le-Saunier selon les niveaux

Pour conclure cette analyse des trois éditions de Start-up de Territoire à Lons-le-Saunier, constatons principalement le décalage entre l'objectif de création d'emplois ou d'entreprises affiché « ensemble, créons les entreprises de demain » et les effets identifiés. Les effets de SUT sont principalement symboliques (légitimité, visibilité, crédibilité, etc.) au niveau de l'organisateur, et pédagogiques (confiance en soi, acculturation, montée en compétence) au niveau des participants. Ces derniers gagnent en confiance pour lancer des projets économiques ou non. Cela procède à une certaine « désacralisation » de l'entrepreneuriat. C'est également un outil d'acculturation à des manières de travailler et entreprendre à plusieurs. La principale limite porte sur la très faible création d'entreprises ou d'emplois. L'engagement concret d'acteurs à titre personnel ou professionnel est très limité après la soirée de créativité, lié à la nature des idées et projets captés. Ainsi SUT est un outil de décloisonnement, de mobilisation, d'impulsion dont le potentiel est vaste. La très grande diversité et configuration de projets met en lumière de nombreuses perspectives de modes d'accompagnement et de mise en lien entre acteurs territoriaux pour favoriser cet

aboutissement de projets. En matière de contributions à la création d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire, nous pouvons identifier principalement des potentiels d'apprentissage et de création de liens. SUT pourrait servir à faire se rencontrer des acteurs qui ne se connaissent pas et leur donner envie d'entreprendre ensemble autour de problématique du territoire qui les touche. SUT doit cependant être calibré pour cela.

5. Discussion

L'étude exploratoire propose une connexion entre les événements collaboratifs d'innovation (ECI) et l'entrepreneuriat territorial. Nous avons cherché à identifier les effets et limites spécifiques des ECI dans la création de dynamique d'entrepreneuriat territorial, à partir du cas de Start-up de Territoire à Lons-le-Saunier. Si la méthodologie d'étude de cas unique longitudinale permet une faible montée en généralité, elle permet d'obtenir une connaissance fine et profonde d'un terrain pour en donner des éléments nouveaux et perspectives d'un sujet. Nous discuterons les apports de cet article d'abord concernant les connaissances sur les effets des ECI puis sur la question de l'adéquation entre son design et ses effets souhaités. Le contexte étudié est un ECI porté par un acteur de l'ESS à destination d'un territoire et au sein d'un réseau « inter-territorial » visant à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire.

Nous avons vu que les effets ont tendance à être similaires malgré les contextes empiriques différents. Aussi, l'engouement, l'enthousiasme, les rencontres, les renforcements de liens, la génération de nombreuses idées et les apprentissages (à l'animation participative ou l'entrepreneuriat) se vérifient dans cette étude de cas. Cela contribue à une certaine « désacralisation » de l'entrepreneuriat, le rendant plus accessible. L'effet de décroisement entre les différents services d'un organisateur dont les frontières organisationnelles sont clairement définies est plus délicat à saisir. La SCIC Clus'Ter Jura, par son statut juridique même, vise à participer à ce décroisement d'acteurs multiples du territoire. Les personnes sont invitées à participer à titre personnel, quelles que soient les organisations dans lesquelles ils s'inscrivent. Le renforcement de l'interaction acteur public – citoyen se vérifie peu dans ce cas. L'implication des acteurs publics est principalement opérationnelle, uniquement sur l'organisation de l'événement (détection de projets, mobilisation et participation) et moins « institutionnalisée » ni en lien avec une stratégie territoriale. Les effets spécifiques identifiés dans ce cas sont les suivants : l'aspect contraignant des attentes des participants conduisant

l'organisation à créer des modes d'accompagnement efficaces ; la mise en lumière de certains besoins du territoire (par la détection d'idée et la participation ou l'absence de participation à des ateliers) ; la forte et rapide montée en compétence entre pairs pour l'organisation de « soirées Start-up de Territoire » ; la participation à l'action (l'organisation d'un événement) pour contribuer à créer une habitude à travailler entre acteurs de différentes natures (public, privé, citoyen).

Nous avons vu que les limites concernent principalement le long terme. Précisons que nous appelons limite le décalage constaté entre les objectifs visés et affichés et les résultats obtenus. Cela concerne principalement la création de modèles d'affaires, d'idées réalistes et opérationnelles (ni trop « bricolées », ni trop « techniques ») pour favoriser l'aboutissement de projets d'innovation. Également, très peu de participants s'engagent concrètement dans les projets sans porteur et très peu de projets aboutissent en lien avec l'accompagnement lié à SUT. De telles limites se vérifient dans notre cas. Étant donné le contexte territorial (acteurs publics, privés et citoyens) visé, l'appropriation et le portage « politique » de la démarche Start-up de Territoire est difficile. SUT est principalement perçu comme l'événement du Clus'Ter Jura, organisé par son équipe salariée. L'objectif affiché de création d'emploi risque fortement de décevoir les attentes des participants, l'ECI bénéficie moins de son caractère initialement original. La principale limite commune concerne donc sa capacité à dépasser la dimension « *one shot* » et à laisser tous les possibles imaginés et l'enthousiasme retomber rapidement.

Nous avons montré pour cela l'importance primordiale de l'inscription de l'ECI dans un contexte organisationnel favorable au passage d'une idée à une innovation (Fagbohoun, 2021) et de l'adéquation des ECI avec leurs objectifs (Nolte, *et al.*, 2018). Nous discuterons trois éléments constitutifs de ce « contexte organisationnel favorable » créés à partir de notre état des lieux : la volonté et l'engagement politique derrière l'ECI ; l'inscription dans une démarche construite, claire, cohérente, professionnelle et liée à la stratégie ; l'implication et les caractéristiques des parties prenantes (compétences, autonomie, etc.).

Dans notre cas, l'ECI SUT vise à rassembler des acteurs publics, privés et citoyens d'un territoire pour répondre à des besoins non ou mal satisfaits par la valorisation de ressources locales. Un tel contexte « territorial » est particulièrement complexe en termes de « portage politique », au sens de prises de décision, stratégie, financement, actions opérationnelles.

L'ECI est porté par une SCIC, principalement subventionnée par des acteurs régionaux et principalement composée de citoyens. L'implication des acteurs socio-économiques locaux (publics ou privés) dotés de compétences (opérationnelles, financements, expertise, ressources, etc.) est en quelque sorte éloignée. La question de la volonté et de l'engagement politique de dirigeants ou équivalents sur le territoire est par conséquent délicate. Cela soulève une autre question de la légitimité à porter une telle démarche et résoudre des problématiques d'intérêt général sur un territoire. Un « co-portage » de la démarche SUT, notamment avec des acteurs publics locaux, pourrait faciliter l'implication concrète de parties prenantes qui y auraient concrètement intérêt pour s'engager dans les projets.

La clarté, la cohérence, le lien avec une stratégie précise et lisible est un élément clé pour un contexte organisationnel propice à l'innovation. De telles caractéristiques sont cependant très difficiles à réaliser dans la pratique, marquée par une forte dimension de « bricolage », des dispositifs de financement complexes et une communication différenciée à des publics très divers. Le large spectre de détection et de configurations d'ateliers (starter et booster) conduit à un certain flou sur la nature et l'objectif de la démarche. Le calibrage de l'événement (300 personnes et 20 ateliers) requiert d'adopter une logique plus opportuniste que stratégique pour réaliser ces objectifs. De plus, l'ECI est une démarche en plusieurs étapes, dont l'événement est une étape majeure. Il est cependant principalement financé pour ce volet événementiel. Peu de temps est donc spécifiquement dédié à la qualification des besoins précis des apporteurs d'idées, etc., alors que cela est nécessaire pour affiner les résultats à obtenir lors de la soirée puis de l'accompagnement. Il doit donc associer d'autres financements, par exemple, pour l'émergence de projet (détection et suivi) ou la contribution à la création d'un réseau entre structures d'accompagnement à la création d'entreprise. Cela peut générer une certaine illisibilité concernant la nature de SUT : est-ce seulement un événement, une démarche de détection et accélération de projets, un élément d'un écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat ? Cette complexité suppose une vision particulièrement claire des dirigeants de la démarche. Cela se traduit au niveau de la communication autour de l'ECI, qui peut générer des attentes très diversifiées et pas forcément mises en débat entre les porteurs de la démarche, les participants, les bénévoles, les salariés, etc.

Le troisième élément constitutif d'un « contexte organisationnel favorable » concerne l'autonomie proposée aux participants et la nature de leur implication dans l'ECI. Si

l'autonomie et l'ouverture à participer concrètement aux projets d'innovation sont réelles, la question des compétences, ressources et capacité à s'engager est cependant plus délicate.

Que peut-on alors dire de la contribution d'un ECI comme Start-up de Territoire pour la création d'une dynamique d'entrepreneuriat territorial ? Notons d'abord que l'objectif est particulièrement ambitieux, voire tentaculaire (dynamiser un territoire, créer des emplois, renforcer les liens entre acteurs, former à l'animation participative, etc.). L'expérimentation étudiée permet de mettre en lumière des difficultés pratiques et des perspectives pour réaliser cette ambition. Elle permet aussi de révéler le potentiel de contribution à la détection, l'accompagnement et la pédagogie pour porter des projets à plusieurs. Pour cela, il est important de conscientiser les risques identifiés et ceux spécifiques aux dispositifs de gestion (Klein, Paris, 2021) : organiser SUT par phénomène de mode managériale ; le transformer en routine ; perdre de vue les objectifs initiaux. Pour cela, il est très important de concevoir et piloter un tel ECI comme une démarche d'innovation (préciser et prioriser des objectifs, se doter de moyens en fonction, délibérer, paramétrer, et ajuster au fil de l'eau), plutôt que comme un événement « clé en main ».

6. Conclusion

Nous nous sommes intéressés à des événements retenant l'attention des chercheurs et praticiens. Ils sont nommés hackathon, Start-up Weekend, Start-up de Territoire, etc. Courts, intenses et festifs, ils rassemblent des centaines de personnes regroupés en ateliers d'une dizaine de participants. Ces événements s'inscrivent plus ou moins dans des démarches au long terme pour des objectifs différents comme la création de projets d'innovation à partir de problématiques d'intérêt général. Nous nous sommes intéressés à un contexte particulier : celui de la création d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire. Nous avons défini l'entrepreneuriat de territoire comme « *la façon dont se construit la dynamique entrepreneuriale d'un territoire et pour un territoire* » (Henrion *et al.*, 2019). Il s'agit de projets rassemblant des acteurs multiples se coordonnant pour valoriser des ressources afin de répondre à des besoins non ou mal pourvus, d'intérêt général, de manière hybride

(financements idéalement privés et aussi publics). Nous nous sommes demandé : quels sont les effets et limites spécifiques des événements collaboratifs d'innovation dans la création d'une dynamique d'entrepreneuriat territorial ?

Les effets identifiés des ECI sont similaires malgré des objectifs et contextes empiriques différents. Les effets sont d'ordre principalement symboliques (légitimité, visibilité) ou pédagogiques (apprentissage). Ils portent moins sur la création d'entreprises et/ou des emplois grâce aux projets d'innovation. Le tableau ci-dessous propose une comparaison des effets hypothétiques construits à partir de la littérature sur les ECI et les effets observés dans notre cas.

	Effets et limites théoriques	Effets et limites observés
Parties prenantes	- Création de liens entre acteurs multiples	- Structuration d'un réseau de « pairs », professionnalisation rapide, mutualisation, entraide - Visibilité du territoire - Faible appropriation des acteurs publics locaux
Organisateur	- Faible engagement financier possible - Besoin d'une culture d'innovation à long terme	- Visibilité et lisibilité du métier de l'organisateur - Implication concrète des sociétaires de la SCIC - Déclencheur de construction de modes d'accompagnement - Fort risque de déception liée aux attentes créées sur la création d'emplois
Participants	- Apprentissages, rencontres, nouveaux liens - Faible engagement à long terme	- Enthousiasme, engouement, rencontres - Formation aux méthodes d'intelligence collective - Faible engagement des participants au long terme
Projets d'innovation	- Génération de nombreuses idées - Difficulté à trouver des modèles d'affaires	- Visibilité et légitimation (besoins d'un territoire) d'un projet d'innovation - Très faible taux d'aboutissement des projets (donc de création d'entreprises et emplois)

Tableau 10 - Comparaison des effets et limites hypothétiques et observés dans le cas de Start-up de Territoire à Lons-le-Saunier

La principale contribution de cet article est de montrer le potentiel d'un ECI : la visibilité, l'enthousiasme, l'action concrète à travers l'organisation d'un événement permet d'enclencher une dynamique. Plusieurs conditions favoriseraient la réalisation de ce potentiel. L'inscription de l'événement dans une démarche claire, cohérente avec une stratégie commune et portée par des acteurs à la fois publics, semi-publics et privés. Cela permettrait à la fois la légitimité de résoudre des problématiques d'intérêt général, de mobiliser de nombreux citoyens et des compétences précises. L'ECI pourrait permettre de favoriser l'envie de travailler à plusieurs sur des projets et être un moment de rencontres, d'apprentissage, de liens, pour nourrir une dynamique déjà lancée, puis alimentée par un événementiel régulier.

Les dimensions expérimentales, d'amélioration continue, de montée en compétence entre chaque territoire et de professionnalisation font partie ADN de SUT. Des études comparatives entre plusieurs configurations de SUT par exemple, permettrait de mieux cerner les effets et limites précises de celui-ci pour approfondir et solidifier les résultats de cette analyse exploratoire. Des recherche-action ou recherche-intervention portant sur l'implémentation depuis le début et au fil de l'eau d'un ECI au regard des connaissances sur les conditions d'adéquation seraient particulièrement pertinentes.

CHAPITRE 5 : LE RÔLE D'UN META-ORGANISATEUR DANS L'ENTREPRENEURIAT TERRITORIAL

Articlé publié dans la revue *Management International* (CNRS cat. 3, FNEGE cat. 2, HCERES cat. A). Des versions antérieures ont été présentées aux colloques :

- 36th European Group on organizational Studies (EGOS) colloquium Hamburg, 2-3 July 2020.
- 9^{ème} colloque de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP), Conférence en ligne, 26 – 27 octobre 2020.

Résumé : De nombreuses initiatives basées sur des acteurs (public, privé et société civile) et ressources territoriales émergent sur les territoires pour assurer leur développement (création d'emplois, contribution à la transition et résilience), ce que la Banque des Territoires (2017) identifie comme « entrepreneuriat de territoire ». L'article propose une analyse de l'organisation d'un méta-organisateur visant à créer un contexte favorable pour cela. Si une telle fonction est théoriquement très pertinente, l'analyse en montre les limites pratiques. L'inadéquation entre les cadres de financements et managériaux et le déploiement de cette fonction par une SCIC conduit à la reproduction des difficultés liées à la coopération d'organisations multiples indépendantes et à des risques psychosociaux importants. L'article montre l'enjeu d'étudier la professionnalisation d'une telle fonction.

Mots-clés : méta-organisateur ; entrepreneuriat territorial ; Méta-organisation territorialisée ; Méta-organisation entrepreneuriale ; SCIC

1. Introduction

On observe la multiplication d'initiatives multi-parties prenantes (public, privé et société civile) qui émergent et s'organisent sur les territoires, en réponse à leurs besoins. Cela retient l'attention de financeurs publics comme la Banque des Territoires (2017) qui étudie l'essor d'un entrepreneuriat de territoire qui « *s'ancre dans un écosystème territorial* ». Ces dynamiques sont : multi-parties prenantes (MPP), multi-sectorielles, et visent des modes de développement territorial variés (création d'emplois, contribution à la transition et résilience) voire à « faire système » pour engager une transition systémique. Le niveau de complexité est donc particulièrement fort.

De nombreuses études montrent les difficultés liées aux modes de coordinations complexes d'organisations indépendantes. Fort et al. (2016) montrent les potentielles logiques de concurrence, de manque de lisibilité ou d'efficacité. Maisonnasse (2014, p.49) montre la forte hétérogénéité des membres dans les moyens techniques, humains et financiers ; les risques de comportements individualistes, de polarisation ou de captage de ressources par un nombre limité d'organisations. Mazzilli et Pichault (2018) montrent les difficultés liées à l'émergence : temps long de problématisation (plusieurs années) ; écart dans la réalisation des rôles prescrits ou négociés. Comment émergent et s'organisent de telles dynamiques d'entrepreneuriat de territoire, à travers quels acteurs et rôles ?

Pour étudier cela, nous mobilisons le cadre théorique des méta-organisations (MO). Les MO sont des organisations formelles, structurellement faibles, dont les membres sont des organisations (Ahrne et Brunsson, 2005 ; 2008). Cela permet d'étudier la création de liens méta-organisationnels à travers des véhicules juridiques spécifiques (Viachka, 2013 ; Saniossian, 2020). Plus particulièrement, nous mobilisons les concepts de méta-organisateur (Gadille et al., 2013), conçu comme « *maître de contexte fragile* », et de MO territorialisée (Gadille et al., 2013) et entrepreneuriale (Berkowitz, 2018). Celles-ci sont ancrées territorialement, cherchent à résoudre des problématiques d'intérêt général et à favoriser le développement de projets entrepreneuriaux. L'article vise à étudier l'organisation d'une fonction de méta-organisateur dans la création de cadres favorables (MO MPP et territorialisées) à une dynamique d'entrepreneuriat territorial. Autrement dit : *Comment s'organise un méta-organisateur pour créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial ?*

Nous proposons une étude de cas enchâssée (Musca, 2006 ; Yin, 2015) de processus de création de dispositifs regroupant des organisations multiples par une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), le Clus'Ter Jura (CJ). Celui-ci contribue à capter des ressources financières et humaines afin d'aider les organisations à se coordonner pour construire un projet répondant à des objectifs communs en lien avec l'intérêt général. Tous ces dispositifs se sont, ou visent, à se structurer juridiquement. Nous considérons ces derniers comme des MO entrepreneuriales et territorialisées et le CJ comme un méta-organisateur. Celui-ci vise à faire émerger des projets entrepreneuriaux par et pour le territoire. Une partie de son activité est dédiée à la création, l'animation et la participation à de tels dispositifs pour favoriser et soutenir l'émergence de projets entrepreneuriaux d'intérêt général. L'article montre l'inadéquation entre les cadres pratiques de financement et management et le déploiement de cette fonction. Cela conduit dans une certaine mesure à la reproduction des difficultés liées à la coopération d'organisations multiples indépendantes et des risques psychosociaux importants pour des salariés coordinateurs.

Nous présenterons d'abord l'état des connaissances sur les concepts clés de l'article, puis nous décrirons la méthode employée et les cas. Enfin, nous présenterons les résultats que nous discuterons.

2. Cadre théorique

Nous cherchons à comprendre comment s'organise un méta-organisateur afin de créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial. Pour cela, nous définirons d'abord les MO selon Ahrne et Brunsson (2005), puis verrons les liens entre les MO et l'entrepreneuriat territorial. Enfin, nous ferons l'état des connaissances du concept de méta-organisateur et des concepts connexes.

2.1. Les méta-organisations

Une méta-organisation est un concept récent permettant de décrire la structuration de l'action collective au niveau des organisations. Il s'agit formellement d'une entité juridique autonome dont les ressources sont souvent mixtes (publiques et privées) composées d'organisations et non d'individus (Ahrne et Brunsson, 2005 ; 2008). Elle repose principalement sur

l'engagement de ses membres, qui décident ensemble de se coordonner et de coopérer, d'un point de vue opérationnel et financier. Plusieurs types de MO existent (Garaudel, 2020), comme des MO multi-parties prenantes (MPP) associant des acteurs publics, privés et issus de la société civile (Berkowitz et Dumez, 2015 ; Sanioossian, 2020) qui se distinguent des MO traditionnellement étudiées, plutôt basées sur une similarité entre les membres.

Ce sont des organisations dites « partielles », par rapport aux organisations dont les caractéristiques sont l'adhésion, la hiérarchie, les règles, la surveillance et les sanctions (Laurent et al., 2020). Le consensus, l'horizontalité entre les membres et la production de règles souples (non contraignantes) sont ses principaux modes d'action. Les coûts de structures sont faibles, ce qui présente l'avantage de la pérennité, mais l'inconvénient de l'inertie (Lapoutte, 2020). En ce sens, Dumez (2008) les qualifie de structurellement faibles.

La recherche de consensus peut mener à des prises de décision très lentes, d'autant plus quand les membres sont très variés (Ahrne et Brunsson, 2005). Une MO peut se doter d'un « secrétariat », comme source d'efficacité (Dumez, 2008). Il s'agit d'une entité administrative, juridique et/ou financière constituée de permanents (experts ou employés) qui gèrent les affaires courantes de la MO (Duprat, 2020), préparent la rédaction des standards et la prise de décision (Dumez, 2008). Sans autorité discrétionnaire sur les membres – ceux-ci demeurant autonomes – le secrétariat assure l'avancement du projet collectif et l'organisation des débats entre les membres pour converger vers la prise de décision. Il institue pour cela une coordination sociale par des cadres formels et informels de collaboration (Gadille et al., 2013). Le secrétariat de la MO joue un rôle important, voire central, il permet d'éviter tout risque de dilution ou de centralisation et de formalisme excessif (Gimet et Greinet, 2018). Il tire sa légitimité voire son pouvoir de son expertise, ce qui peut le rendre très puissant (Ahrne et Brunsson, 2008). Un secrétariat « fort », contrôlant de nombreuses ressources, peut orienter les contenus voire exister en tant que tel au détriment des besoins et envies des organisations membres (Duprat, 2020, p. 104-105).

L'efficacité des MO réside principalement dans leur capacité à un trouver un bon équilibre entre ses paradoxes (Duprat, 2020, p. 112). Elles peuvent alors être des outils souples et puissants de négociation, de légitimation, de régulation, d'action, etc., pour ses membres « *des espaces de médiation permettant de distribuer/mutualiser les risques qui pèsent sur chacun,*

par des règles et artefacts qui se voudraient partagés et équitables » (Gadille et al., 2013, p.6). Nous proposons ensuite un rapprochement entre les MO et l'entrepreneuriat territorial.

2.2. Méta-organisation et entrepreneuriat territorial ?

Précisons d'abord ce que nous entendons par territoire. Au croisement d'une logique descendante (territoire prescrit), caractérisée par la définition d'action et de politiques publiques, et d'une logique ascendante (territoire construit), caractérisée par des usages et l'appropriation par des acteurs locaux, le territoire résulte d'un agencement « territorial » connectant des ressources hétérogènes (humaines, technologiques, compétences, savoirs spécifiques...) dans un espace défini (Raulet-Croset, 2016). Il s'agit d'un champ trans-organisationnel sans lien hiérarchique entre des parties prenantes et aux périmètres géographiques ou administratifs différents. « *Un territoire se singularise par le fait que les acteurs en présence : partenaires publics, entreprises, associations, chambres consulaires... ne sont pas liés entre eux par des relations hiérarchiques, ils sont juridiquement indépendants* » (Zardet et Noguera, 2013, in Noguera et al., 2015).

La Banque des Territoires (2017) identifie l'essor d'un entrepreneuriat territorial comme forme d'entrepreneuriat collectif « *qui 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 y prendre appui et y puiser les ressources indispensables pour se construire et se développer* » (ibid, p.21). En ce sens, l'entrepreneuriat territorial peut se rapprocher de certaines acceptions du concept académique d'entrepreneuriat collectif comme « *efforts inter-organisationnels visant à obtenir un bénéfice partagé* » (Razafindrazaka et Fourcade, 2016) ou « *la création collective d'un contexte méta-organisationnel d'où émerge de l'activité entrepreneuriale au sens large* » (Emin et Guibert, 2017). La notion d'entrepreneuriat de territoire insiste sur la valorisation durable de ressources latentes et endogènes du territoire, au sens de Colletis et Pecqueur (2005 et 2018) ; des formes de gouvernances démocratiques, multi-acteurs et MPP ; un ancrage et un réinvestissement de la valeur dans l'économie locale (Banque des Territoires, 2017, p. 9).

Certaines familles de MO vont justement dans ce sens, comme les MO entrepreneuriales identifiées par Berkowitz (2018). Celles-ci visent à développer les capacités à entreprendre et innover de leurs membres « *Fablabs, co-working spaces, incubators of start-ups and other*

entrepreneurial meta-organizations » (ibid, 2018, p.26). Gadille et al. (2013), proposent une approche territoriale des MO, à l’instar des districts ou clusters. Une telle MO « territorialisée » serait caractérisée par « *l’ancrage dans le territoire d’une méta-organisation* » (Duprat, 2020, p.113). De telles MO entrepreneuriales et territorialisées pourraient ainsi constituer des « contextes méta-organisationnels » (Emin et Guibert, 2017), structurés juridiquement.

Si la connexion entre ces formes émergentes de MO et l’entrepreneuriat territorial semble porteuse, comment cela s’organise-t-il ? Nous verrons pour cela, la fonction clé de « méta-organisateur » dans l’émergence de ces MO, et concepts connexes dans la littérature.

2.3. Une fonction de « méta-organisateur »

Les MO sont formées à partir d’une décision commune d’organisations indépendantes de se coordonner d’une certaine manière, par la coopération (Duprat, 2020). Une telle coopération n’est cependant pas naturelle, mais se construit par un processus continu (Maisonasse, 2014, p.13), instable, et principalement dans l’action (Sanioossian, 2020). Le bon fonctionnement des MO déjà créées est très lié à une fonction centrale de secrétariat dont se dote la MO existante. Pour analyser l’émergence de nouvelle MO en revanche, nous ferons ici l’état des lieux du concept de méta-organisateur (Gadille et al., 2013) et des concepts connexes comme acteurs-tiers ou intermédiaire (Geindre, 2005 ; Salvétat et Géraudel, 2011 ; Raulet-Croset, 2016), animateur-leader de cluster (Remoussenard et Pourquier-Ditter, 2015) et organisation pilote (Sanioossian, 2020). Notons qu’il s’agit d’acteurs individuels ou collectifs visant à appuyer l’émergence et l’organisation d’un collectif d’organisations, dont la fonction et les paramètres tendent à être davantage définis et précisés. Nous présenterons les différentes manières d’appréhender cette fonction centrale selon les auteurs identifiés.

Salvetat et Géraudel (2011) étudient le rôle d’un acteur – économique ou institutionnel – intermédiaire dans des dynamiques de coopération entre entreprises concurrentes comportant des risques inhérents d’opportunisme. Ils distinguent deux types d’acteurs tiers : le décideur et l’entremetteur. Le décideur a des rôles d’approbation, de coordination et de contrôle des projets coopératifs. Sa capacité à décider nous éloigne du cadre théorique des MO. En revanche, l’entremetteur a des rôles de facilitateur (reconnu comme neutre), de légitimeur (pour faire bénéficier d’un appui politique aux projets), et de pacificateur. Les auteurs

distinguent également deux types d'implication de cet acteur tiers : celui qui tire un bénéfice de sa position d'intermédiaire par l'accès privilégié aux informations ; celui qui est extérieur, ni partisan ni impliqué émotionnellement. Il peut s'agir notamment d'un acteur public ou semi-public qui n'a pas d'intérêt financier lié aux dynamiques de coopération. L'intermédiaire est difficilement définissable et semble être une cible mouvante « *tantôt il s'agit d'un institutionnel, parfois c'est un fournisseur, etc.* » (ibid., p.77).

Geindre (2005) identifie trois rôles – initiateur, facilitateur et garant – d'un acteur tiers à partir d'une étude sur la création d'un réseau stratégique par un syndicat professionnel. Le tiers initiateur rassemble des parties prenantes autour d'intérêts collectifs pour rendre attractive la prise de risque liée à la coopération initiale. Il n'est pas partie prenante, mais apporte un support logistique (animateur et garant des règles de fonctionnement). Son implication est permanente, mais laisse tout le pouvoir de décision aux dirigeants d'entreprises pour favoriser leur implication. Il garde également ses distances avec l'action pour ne pas s'approprier les résultats produits et assurer l'indépendance de son rôle. Le tiers facilitateur utilise plusieurs « tactiques » comme renégocier régulièrement le processus (objectifs notamment). Il établit également des liens multiniveaux entre les entreprises avec les représentants, moins méfiants que les dirigeants, afin de réduire l'influence de ces derniers. Le tiers garant doit passer par un processus de légitimation pour exister et ainsi contribuer à rendre possibles les conditions d'existence d'une convention coopérative (sous forme de charte par exemple).

Remoussenard-Pourquier et Ditter (2015) distinguent deux types de clusters : spontanés ou « volontaristes », c'est-à-dire encouragés par les pouvoirs publics. Ces derniers nécessitent un individu – l'animateur – pour articuler les relations interpersonnelles et inter-organisationnelles grâce à des activités d'intermédiation, de traduction et de promotion. L'animateur est une personne choisie au départ par ses pairs pour ses compétences propres (techniques et relationnelles) et son excellente connaissance des participants. Un animateur peut aussi disposer d'un « *leadership transformationnel* » grâce à son charisme, sa capacité à fédérer les acteurs (motivation inspirante, stimulation intellectuelle) et à décoder les jeux d'acteurs qui relèvent du « politique ». Il est celui qui apporte la clarté dans l'incertitude liée au changement et apporte une considération individualisée pour chacun des participants. Cette fonction tend à se professionnaliser.

Raulet-Croset (2016) propose une figure d'acteur « moteur ». Quand les contours territoriaux ne sont pas prescrits par un acteur public, certains acteurs peuvent impulser une dynamique « *l'acteur qui n'a pas d'autorité sur les autres parties prenantes, mais qui va entraîner ces derniers dans une dynamique de résolution du problème* » (ibid, p. 38). Celui-ci suscite un cadre préalable à la coopération en articulant différentes logiques, dont la sienne. Il utilise pour cela des objets frontières dans un but à la fois cognitif et matériel, permettant de rendre durable le cadre. L'acteur moteur n'est pas en charge d'un projet.

Saniossian (2020) montre l'importance d'une ou de plusieurs organisations pilotes dans la création de MO MPP « *l'organisation pilote doit convaincre d'autres organisations, mais aussi acquérir des financements dans le but de faciliter le lancement du processus de création* » (ibid, p. 256). Elles ont un rôle d'impulsion, une grande influence et une place prépondérante : elles détiennent le pouvoir juridique, économique et relationnel. Elles vont d'abord vers des membres de même nature avant d'intégrer des membres de nature différente.

Gadille et al. (2013) définissent le méta-organisateur comme un intermédiaire qui joue le rôle « d'intégrateur cognitif » pour réduire les incertitudes cognitives entre les parties-prenantes par la coordination d'artefacts (brainstorming, transformation d'idée en projet, conduite de projets). « *Le méta-organisateur est le pouvoir émergent de nécessités fonctionnelles de relations qui doivent coordonner beaucoup d'opérateurs et beaucoup d'intérêts différents* » (Rullani, 2000, p. 104, in Gadille et al., 2013). Selon Maisonnasse et al., 2013 in Gadille et al., (2013), la médiation est effective lorsqu'un acteur-tiers se positionne à l'intersection de plusieurs univers : celui des pouvoirs publics et des acteurs socio-économiques ou encore entre ceux des acteurs socio-économiques. Le méta-organisateur dispose aussi d'un rôle de « tercésation » (Xhaufclair, 2013). Cela consiste à faire faire des « pas de côté » et « changer de posture » voire transformer les acteurs parties prenantes (par la mise en commun des perceptions, l'organisation des temps de réflexivité, etc.) et « *dépasser les compulsions de répétition* » (ibid, p.17). Les acteurs supportant ce rôle de tercésation aident ainsi les parties prenantes à produire d'autres rapports entre eux « *implique de pousser les acteurs à "s'auto-capaciter" en amenant l'individu et le groupe à être acteurs de leur propre transformation dans un processus d'action collective* » (ibid, p. 17). Ces rôles d'intermédiation et de tercésation sont la condition sociale de la conception et de la co-construction d'un nouveau modèle d'organisation et requièrent des compétences singulières (Gadille et al., 2013). Le

méta-organisateur mobilise des liens de subordination salariale, une structure de gouvernance et des moyens financiers publics et privés pour fonctionner. Les auteurs identifient deux « risques » liés à cette fonction de méta-organisateur : sa position centrale peut l’amener à maîtriser le contexte local qu’il peut alors cadrer individuellement ; les compétences qu’ils déploient sont finalement proches de celles des acteurs publics traditionnels. Le tableau suivant synthétise les présentations de la fonction de « méta-organisateur » étudiée.

Concept	Type d'acteur	Rôles	Effets	Limites	Références
Entremetteur	Organisation publique ou privée mouvante	- Facilitateur - Légitimateur - Pacificateur - Soit central dans le réseau, soit extérieur	- Appui politique au projet - Réduit le risque	Peut tirer bénéfice de sa position centrale	Salvetat et Gérauldel, 2011
Acteur tiers	Organisation	- Initiateur - Facilitateur - Garant - Implication permanente - distance avec action (non-partie prenante)	Rend le risque attractif, car intérêts collectifs		Geindre, 2005
Animateur-leader	Individu choisi par ses pairs	- Intermédiation - Traduction - Promotion - Fédère et décode les jeux d'acteurs	Apporte de la clarté dans l'incertitude		Remoussenard-Pourquier et Ditter, 2015
Acteur moteur	Spontané	- Impulsion - Création d'un cadre propice à la coopération (non-responsable de projet)	- Articule des logiques multiples, dont la sienne - Rend la coopération durable		Raulet-Croset, 2016
Organisation pilote	Organisation(s) auto-désignée(s)	- Impulsion - Acquisition de financements - Pouvoir juridique, économique et relationnel	Intègre les membres similaires puis différents	Place prépondérante	Saniossian, 2020
Méta-organisateur	Organisation qui émerge spontanément	- Intermédiaire à l'intersection de plusieurs univers (intégrateur cognitif) - Tercéisateur (compétences singulières)	- Réduit les incertitudes - Favorise le changement de postures des acteurs (auto-encapacitation)	Position centrale (maître de contexte fragile)	Gadille et al., 2013

Tableau 11 – Synthèse des types, rôles, effets et limites des fonctions « d'acteurs-tiers »

Le schéma ci-dessous présente 4 paramètres identifiés derrière cette fonction de méta-organisateur :

Nature de la fonction de méta-organisateur

Individu ↔ Organisation

Durée de la fonction de méta-organisateur

Initiateur ↔ Garant

Niveau d'implication opérationnelle et stratégique du méta-organisateur

Facilitation ↔ Portage juridique, économique et RH

Positionnement du méta-organisateur par rapport aux autres organisations

Extérieur,
autonome en
ressources RH,
financières... ↔ Partie prenante

Figure 26 – Schéma des 4 paramètres identifiés d'une fonction de méta-organisateur

Ces différentes configurations selon les possibilités et besoins entraînent des rôles, effets et limites variables dans le processus de création de méta-organisations. Les principaux effets sont de réduire le risque initial lié à la coopération, d'apporter de la clarté et d'intégrer de nouveaux membres, voire transformer les membres pour réellement co-construire quelque chose. La principale limite est la place centrale et la concentration de liens et d'informations du méta-organisateur dont il peut tirer individuellement profit. Géraudel et Salvétat (2011) montrent que ce risque peut être limité si l'acteur-tiers est public ou semi-public et ne partage pas d'intérêt financier avec le collectif. Gadille et al. (2013) montrent d'ailleurs que les compétences mobilisées sont proches de celles d'acteurs publics traditionnels. Dans tous les cas, l'acteur-tiers ne dispose d'aucun pouvoir sur les membres qu'il coordonne.

Par la forte légitimité que cette position centrale suppose et la multiplicité de compétences spécifiques (techniques et relationnelles), Henrion et al. (2019) s'interrogent sur la possibilité que ce rôle repose sur un seul acteur individuel ou organisationnel. Comment développe-t-il ses compétences ? Comment est-il choisi ? Comment cette fonction évolue et se transfère-t-elle ou non au sein d'un collectif qui se crée ? Quels sont les effets et limites pratiques ? Autrement dit, *comment s'organise un méta-organisateur pour créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial ?*

3. Méthode : une étude de cas enchâssée

Pour analyser en profondeur un phénomène complexe et répondre au « comment » de celui-ci, nous mobilisons une étude de cas enchâssée (Musca, 2006 ; Yin, 2015). Comment s'organise un méta-organisateur pour créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial ? Nous présenterons les cas retenus, la collecte et le traitement des données.

3.1. Les 4 dispositifs orchestrés par un méta-organisateur « territorial »

Les cas retenus sont 4 dispositifs animés par le Clus'Ter Jura (CJ), une SCIC. En 2021, la SCIC est composée de 88 sociétaires, dont majoritairement des citoyens, des entreprises, quelques collectivités et autres acteurs socio-économiques. Elle dispose de 6 ETP salariés, d'un Directeur Général à mi-temps et d'un Président. Le CJ vise à faire émerger des projets à partir de besoins du territoire grâce à des formes de coopération multi-acteurs, puis cherche des porteurs pour développer les projets. Pour faciliter cela, il anime des dispositifs soit auprès de citoyens d'un territoire particulier soit auprès de différentes organisations d'un secteur particulier. L'article se focalise sur le deuxième cas de figure. Cette activité d'émergence et structuration juridique de collectifs d'organisations nous conduit à considérer le CJ comme un méta-organisateur « territorial », dans le sens où il « *mobilise des liens de subordination salariale, une structure de gouvernance et des moyens financiers publics et privés pour fonctionner* » (Gadille et al., 2013). Il contribue ainsi à l'émergence et la création de nouvelles méta-organisations. Nous avons sélectionné 4 de ces dispositifs selon leur proximité à ce que nous avons défini comme MO territorialisée et entrepreneuriale, à savoir des organisations (existantes ou en cours de création) composées exclusivement d'organisations ancrées sur un territoire (publiques, privées et issues de la société civile) cherchant à développer ensemble des projets entrepreneuriaux.

La Fabrique à Entreprendre (FAE) met en lien les acteurs d'accompagnement à la création d'entreprise pour favoriser l'interconnaissance, gagner en lisibilité auprès des acteurs publics, consolider leurs modèles économiques respectifs, pour *in fine* faciliter le parcours des entrepreneurs. Le Projet Alimentaire Territorial (PAT) met en lien les acteurs (publics, privés, associatifs) souhaitant développer la production d'une alimentation bio, locale et accessible, par la levée de fonds et la création d'une structure dédiée. L'écologie industrielle et territoriale (EIT) met en lien les entreprises d'une zone industrielle pour favoriser

l'interconnaissance et créer des synergies inter-entreprises (mutualisation, projets communs, etc.). La Fabrique des Territoires (FDT) met en lien de tiers-lieux existants afin de se consolider et répondre à leurs besoins et favoriser l'émergence de nouveaux à travers la structuration d'un réseau, pour *in fine* permettre à chaque habitant jurassien de résider à moins de 20 km d'un Tiers-Lieu. Précisons que les Tiers-Lieux sont des espaces physiques visant à devenir des lieux de vie sociale³⁰. Ils sont encouragés par les politiques notamment à travers l'association France Tiers-Lieux et au moyen de l'AMI « Fabrique des Territoires »³¹.

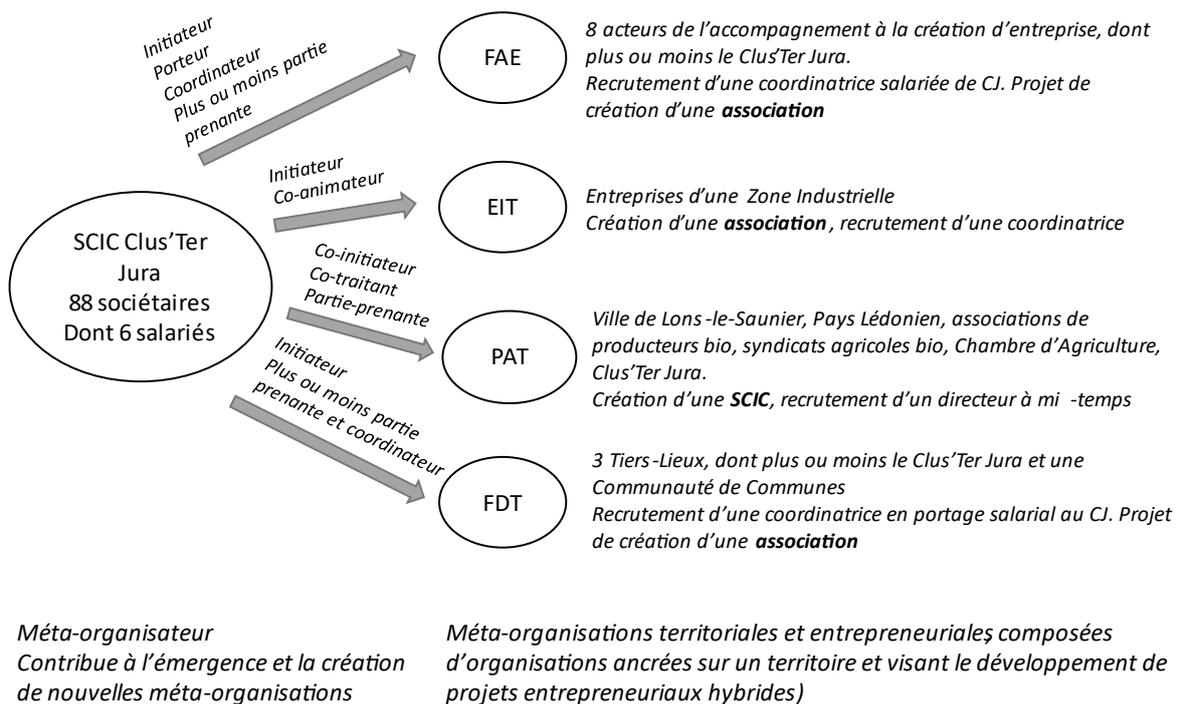


Figure 27 – Schéma de présentation des 4 dispositifs étudiés à travers l'activité du Clus'Ter Jura

3.2. Collecte de données

Dans le cadre d'une CIFRE, nous sommes en immersion au sein de CJ depuis novembre 2017. Nous avons adopté une posture de recherche-intervention (David, 2000 ; Aggeri, 2016), où l'intervention est un moyen de création de connaissances nouvelles. Cette intervention est issue d'un questionnaire de l'entreprise sur les types, la nature et la place des différents

³⁰ https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/tiers-lieux#scroll-nav__1 [consulté le 23/01/2022]

³¹ <https://www.economie.gouv.fr/plan-de-relance/profils/entreprises/appel-manifestation-dinteret-fabriques-de-territoires> [consulté le 23/01/2022]

projets suivis et, par conséquent, des modes d'accompagnement par les salariés et les répercussions sur la stratégie du CJ. Nous avons co-organisé 4 séminaires de réflexivité pour contribuer à co-construire (l'équipe et le Conseil d'Administration de CJ) une offre de services ajustée au regard de la grande diversité des activités et leurs liens entre eux, en fonction d'une finalité clarifiée. Cela a notamment conduit à identifier la spécificité de cette fonction de « méta-organisateur » en train de se construire au gré des opportunités liées aux AAP. Nous avons également conduit des entretiens semi-directifs et de nombreuses discussions informelles auprès des salariés et direction du CJ sur les sujets suivants : le contexte, l'intention initiale, le déroulé, les rôles et places prises par chaque organisation et leurs différents interlocuteurs individuels, les activités concrètes (administratives, opérationnels, financières, etc.), les effets et difficultés identifiées au niveau du CJ et des dispositifs. Nous avons également pu participer à des temps forts de ces processus en tant qu'observateurs. Le tableau suivant résume cela :

Dispositif	Entretiens formels et informels	Observations
FAE	2018 – 2021 : entretiens réguliers avec la chargée de mission en charge de la réponse à l'AAP « FAE » ; entretiens réguliers avec la coordinatrice salariée du Clus'Ter Jura sur le contexte du poste et l'avancée du projet Août 2019 : entretien avec le directeur du Clus'Ter Jura Mars – mai 2020 : 7 entretiens avec les membres du dispositifs	2 comités de pilotage - 11 février 2019 - 4 mai 2020 1 comité technique - 08 septembre 2020
PAT	Décembre 2021 : 2 entretiens de 1h30 et 2h30 avec les deux salariées du Clus'Ter Jura en charge du projet 2020 – 2021 : échanges informels avec des membres du projet concernant leur perception du projet, leur place respective dedans, l'avancée et les perspectives	2 comités de pilotage - mai 2020 - septembre 2020
EIT	Avril 2021 : 1 entretien de 2h avec la salariée en charge du dispositif	1 comité de pilotage en septembre 2021
FDT	2020 – 2021 : Entretiens informels réguliers avec la chargée de mission en charge de la réponse de l'AAP de France Tiers-Lieux puis avec la coordinatrice, en « portage salariale » au Clus'Ter Jura concernant son poste, l'avancée du projet et le contexte général	

Tableau 12 - Synthèse de la collecte de données par dispositif

Nous avons aussi eu accès à tous les documents produits pour ces dispositifs (dossiers de demande de subvention, rapports d'activité, compte-rendu de réunions, documents juridiques, archives, budgets de chaque dispositif, etc.). Nous avons aussi pris régulièrement des notes lors des temps d'immersion comme les réunions d'équipe du CJ ou l'échange d'informations informelles (temps de retour d'expérience spontanée autour de la pertinence et de l'efficacité des démarches mises en œuvre, réflexions ou remarques du quotidien sur les postures d'acteurs, les changements observés, les sollicitations de nouveaux acteurs, etc.).

3.3. Traitement des données

Pour analyser ce corpus de données, nous avons eu recours à une approche compréhensive (Dumez, 2021) et processuelle (Langley, 1999). Nous cherchons à comprendre comment s'organise un méta-organisateur pour contribuer à construire des MO entrepreneuriales et territorialisées favorables à l'entrepreneuriat territorial. L'unité d'analyse est la fonction de méta-organisateur du CJ, à l'œuvre dans 4 dispositifs. Trois niveaux s'articulent dans l'analyse de cette fonction : micro (individus), méso (organisations) et macro (l'espace méta-organisationnel qui se structure). Pour analyser les processus de création, nous mobilisons la « *temporal bracketing strategy* » (Langley, 1999), afin de les découper en trois phases (émergence, construction et structuration). Nous avons ensuite réalisé une description des principaux éléments. Cela nous a permis de réaliser une analyse comparative des configurations de la fonction de méta-organisateur dans les 4 processus de création, à l'aide d'un tableau. Nous avons pour cela pris les mêmes éléments que la synthèse des types d'acteurs-tiers : nature d'organisation (divisé en mode d'émergence et organisation interne du CJ), rôles, effets et limites. Les résultats de l'article se basent sur ce travail de comparaison, en lien avec le cadre théorique de la fonction de méta-organisateur, dans une logique abductive.

4. Les cas de dispositifs

Dans cette partie nous présenterons les processus de création des dispositifs étudiés, découpés en trois phases (émergence, construction et structuration) à l'aide d'une frise chronologique et d'un tableau présentant les principaux éléments.

4.1. La Fabrique à Entreprendre (FAE)

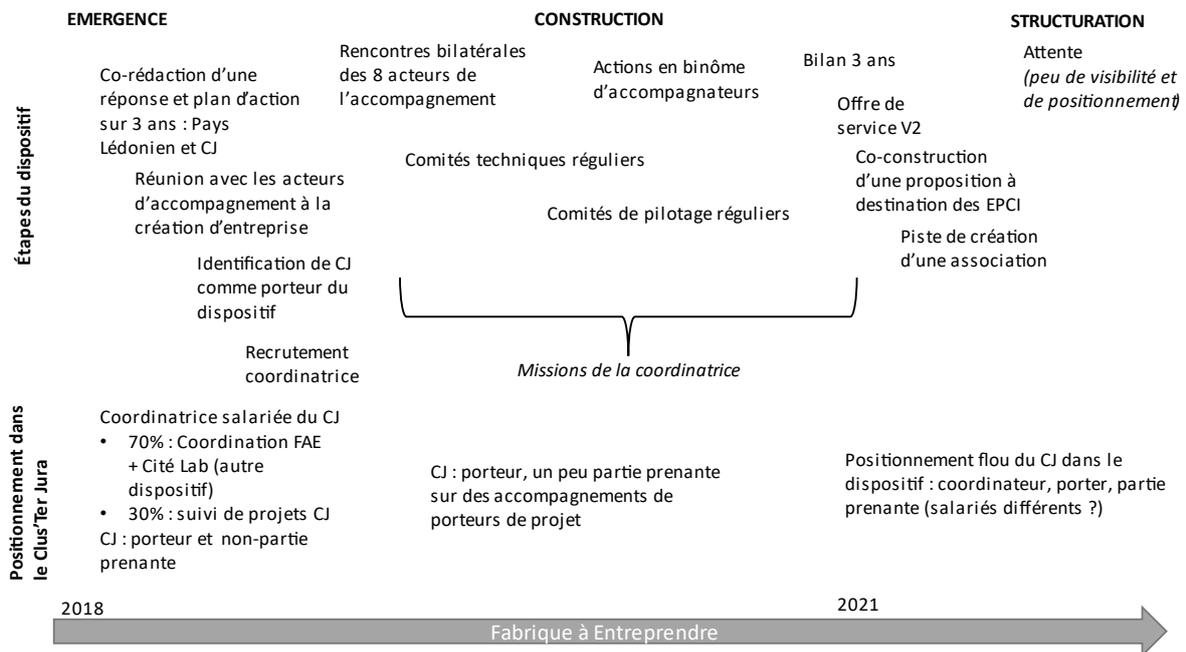


Figure 28 - Frise chronologique de la création du dispositif FAE

<p>2018 : Emergence</p>	<p>Réponse à un appel à projet à la demande des directions du Pays Lédonien et du CJ et co-rédaction par deux salariées.</p> <p>Réunion avec les acteurs d'accompagnement à la création d'entreprise concernant le portage de la convention, la réception et redistribution de la subvention et le recrutement d'un poste de coordination. Choix du CJ pour ses capacités d'animation et sa non-concurrence avec les autres acteurs (métier d'émergence de projet et non d'accompagnement). Création d'un collectif de 8 acteurs de l'accompagnement composé d'organisations de tailles, échelles territoriales, cibles, enjeux et niveaux de responsabilités des représentants différents.</p> <p>Rédaction d'un plan d'action et son calendrier à trois ans par les salariées du Pays-Lédonien et du CJ.</p> <p>Recrutement d'une coordinatrice (ancienne entrepreneuse social et ancienne salariée de l'une des structures d'accompagnement) comme salariée de CJ sur le dispositif et autres missions.</p>
<p>2018 – 2021 : Construction</p>	<p>Réalisation d'activités par la coordinatrice de présentation du dispositif auprès des 8 acteurs, d'appui à la confiance (reformulation, explication, etc.), de suivi des actions en binôme selon le calendrier de l'AAP, d'accueil des porteurs de projet pour les rediriger, d'interlocuteur pour le collectif auprès d'acteurs publics, d'organisation de comités de pilotage et technique, de construction d'une communication commune, et gestion de la dimension administrative du dispositif.</p> <p>L'activité du CJ évolue et tend à également accompagner de porteurs de projet. Son positionnement dans le collectif devient ainsi ambigu : coordinateur et plus ou moins partie prenante, deux postures portées par la même personne.</p> <p>Un bilan est réalisé au bout des trois ans. Des actions ont pu être maintenues grâce au dispositif mais peu de nouveau porteurs ont pu être accompagnés. Pour CJ, le dispositif entraîne un décalage de trésorerie important.</p>
<p>2021 : Structuration</p>	<p>Perspectives de proposer une offre de services commune de la part des acteurs de l'accompagnement aux collectivités locales. Perspectives de création d'une association. Le renouvellement de la subvention pour le dispositif est à l'étude. Attente et incertitude sur les possibilités.</p>

Tableau 13 - Eléments clés de la création du dispositif FAE

4.2. *Projet Alimentaire Territorial (PAT)*

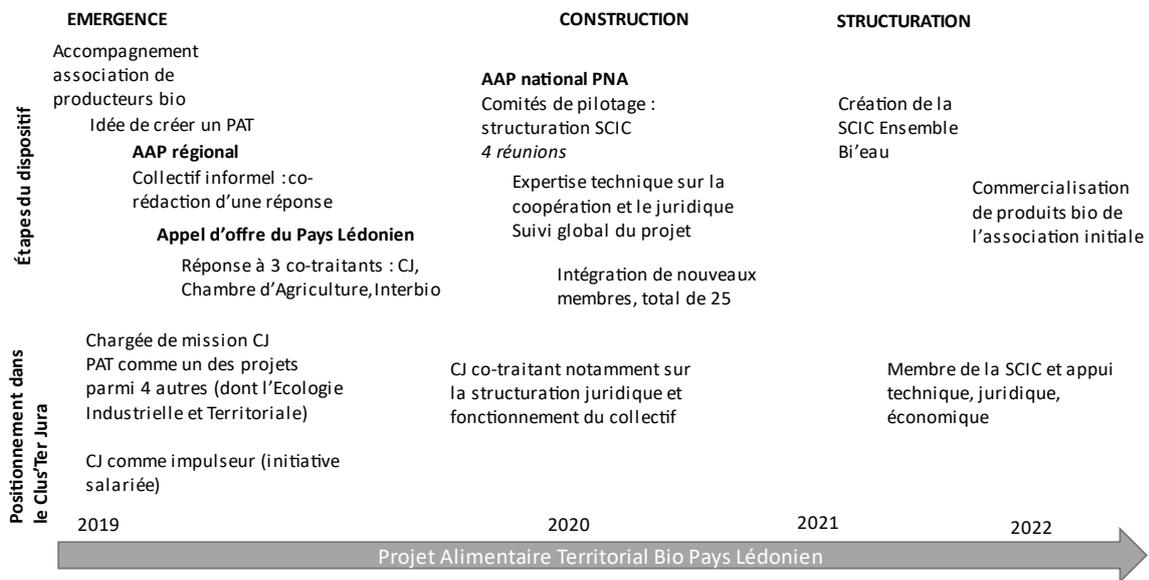


Figure 29 - Frise chronologique de la création du dispositif PAT

2019 : Émergence	<p>Accompagnement d'une association de producteurs bio par une salariée de CJ, à la demande de la Ville de Lons-le-Saunier début 2019. Identification de l'opportunité de créer un Projet Alimentaire Territorial (PAT) pour pérenniser l'association et plus globalement favoriser l'alimentation bio, locale et accessible, par la salariée en charge du dossier, faisant écho à un projet du Pays Lédonien. Persuasion de la direction du CJ de réaliser ce projet par la salariée.</p> <p>Création d'un collectif informel (CJ, la Ville, le Pays Lédonien, l'association de producteurs, un lycée agricole très investi dans les projets de territoire, puis ouverture à la Chambre d'Agriculture du Jura, à une association de développement des filières bio, Interbio et deux Communautés de communes) pour répondre à un AAP régional. Choix du Pays Lédonien par le collectif informel pour porter la convention. Lancement d'un appel d'offre du Pays Lédonien pour la construction technique et opérationnelle du projet. CJ, Interbio et la Chambre d'Agriculture du Jura deviennent co-traitants. CJ se charge des volets juridiques et d'animation.</p>
2019 – 2021 : Construction	<p>Co-organisation de nombreuses réunions techniques et comités de pilotage. Rôle d'expertise juridique et d'animation (préparation des réunions, vision globale du projet, etc.) de la salariée en charge au CJ, et également de déminage, reformulation pour « <i>mettre de l'huile dans les rouages</i> ».</p> <p>Ouverture à de nouveaux membres (collectivités, entreprises, associations) jusqu'à 25 membres. Nombreux temps de débats, incompréhensions, modifications, etc. liés à la complexité technique, juridique et relationnelle (qui plus est en pleine période de pandémie).</p> <p>Travail de création d'une SCIC pour porter le PAT, liée à la volonté du Pays Lédonien et à l'inscription du projet comme lauréat d'un PNA (Programme National pour l'Alimentation) requérant un calendrier particulier en matière de structuration.</p>
2021 : Structuration	<p>Création de la SCIC pour laquelle un élu se propose de prendre la direction à mi-temps. CJ entre au Conseil d'Administration et continue des missions d'accompagnement plus ou moins formelles. Début de la commercialisation de certains produits bio des producteurs initiaux. D'autres perspectives sont à l'étude.</p>

Tableau 14 - Eléments clés de la création du dispositif PAT

4.3. Ecologie Industrielle et Territoriale (EIT)

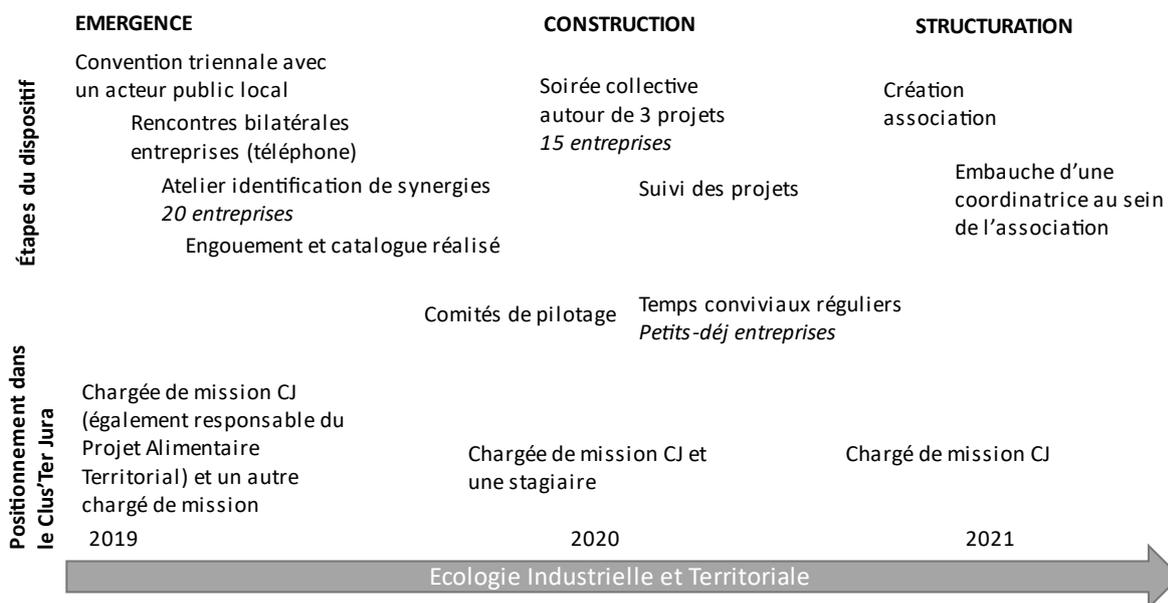


Figure 30 - Frise chronologique de la création du dispositif EIT

2019 : Émergence	Conventionnement avec l'Agglomération de Lons-le-Saunier et AAP sur le thème de l'Ecologie Industrielle et Territoriale. Recrutement d'une nouvelle chargée de mission pour prendre ce dossier et d'autres, avec l'appui initial d'un autre nouveau chargé de mission.
2019 – 2021 : Construction	Réalisation d'une première phase d'entretiens téléphoniques pour présenter la démarche, par la salariée en charge du dossier. Réalisation d'une animation en mai 2019, avec l'appui d'un cabinet de conseil spécialisé en démarche d'EIT pour identifier toutes les synergies potentielles, les ressources et les projets de chacun. Investissement volontaire d'entreprises dans la démarche (création de groupes-projet) lié à la très grande efficacité et la convivialité (rencontres de certains chefs d'entreprises de la Zone Industrielle). Création de temps d'animation courts et créatifs en septembre 2020 (présentation de la démarche et accélération des groupes-projet). Organisation et mobilisation principalement portées par la salariée en charge du projet avec l'appui d'autres salariés et des entreprises volontaires.
2021 : Structuration	Création d'une association et recrutement d'une salariée dédiée pour l'animation de l'association, en lien avec des salariés du CJ.

Tableau 15 - Eléments clé de la création du dispositif EIT

4.4. Fabrique des Territoires (FDT)

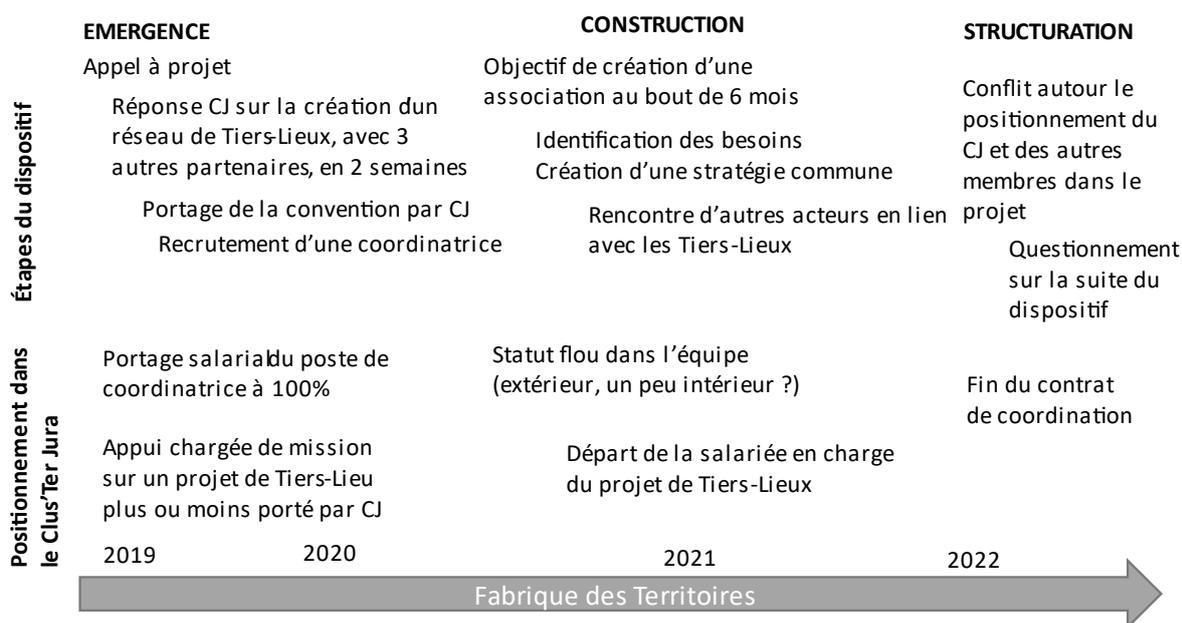


Figure 31 - Frise chronologique de la création du dispositif FDT

2019 : Émergence	Initiative d'une salariée du CJ de répondre à l'AMI de France Tiers-Lieux dans l'idée de créer un réseau de Tiers-Lieux jurassien. Rédaction d'une réponse avec 4 acteurs : une Communauté de communes animant un réseau de Tiers-Lieux ; une structure d'insertion par l'activité économique portant un fablab ; une association de bénévoles animant un fablab ; plus ou moins le CJ. Rédaction d'une réponse en deux semaines liée à l'échéance de l'AMI. Création d'un consortium composé des acteurs cités. Convention portée par le CJ dans un objectif de transfert à une structure de gouvernance (association) à 6 mois. Recrutement d'un poste en « portage salarial » au sein de CJ pour 6 mois.
2020 – 2021 : Construction	Création du poste et ses outils (boîte mail, organisation personnelle, etc.) par la coordinatrice. Confusion autour de son positionnement dans l'équipe (participation ou non aux réunions d'équipe, etc.), lié notamment aux liens interpersonnels créés étant donné la grande proximité des missions du poste. Flou autour du lien de subordination salarial. Réalisation de missions d'animation du consortium pour l'identification des besoins et la construction d'une stratégie commune. Difficultés et report de l'échéance de création d'une association liés au peu de temps disponible des membres du consortium et au positionnement flou du CJ dans le collectif. Prolongation du poste de coordination. Conflit lié à des visions différentes sur le positionnement de la convention et de la place de chacun des membres.
2022 : Structuration	Questionnement sur la suite du dispositif, fin du contrat de coordination.

Tableau 16 - Eléments clés de la création du dispositif FDT

5. Résultats

Nous avons considéré CJ comme méta-organisateur et cherchons à comprendre comment celui-ci s'organise précisément. Nous présenterons ici une analyse comparative de ces dispositifs, à l'aide d'un tableau synthétisant les différentes configurations : mode d'émergence ; l'organisation du CJ (positionnement par rapport au collectif et ressources dédiées à celui-ci) ; les rôles ; les effets ; les limites (au niveau du dispositif et du poste de coordination).

	Emergence du dispositif	Organisation CJ (positionnement et ressources)	Rôles pris et prescrits	Effets	Limites
FAE	<ul style="list-style-type: none"> - Initiative CJ et Pays Lédonien CJ choisit par les membres dans le cadre d'un AAP - Co-rédaction 	<ul style="list-style-type: none"> - Porteur de la convention comme acteur « neutre » puis aussi un peu partie prenante - Poste au CJ de coordination 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination administrative, animation du collectif et suivi des actions - Plus ou moins partie prenante 	<ul style="list-style-type: none"> - Favorise la confiance entre les membres 	<ul style="list-style-type: none"> - Montage technique et administratif très complexe - Peu de visibilité sur les perspectives - Perte de sens
PAT	<ul style="list-style-type: none"> - Initiative CJ et Pays Lédonien - Co-rédaction dans un collectif informel 	<ul style="list-style-type: none"> - Co-initiateur prestataire puis membre de la SCIC - Dossier pris par un poste au CJ de chargée de mission transversale 	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise technique sur structuration juridique et l'animation du collectif - Relationnel (déménagement, identification de signaux faibles) - Partie prenante et administrateur 	<ul style="list-style-type: none"> - Déclencheur - Poste de directeur à mi-temps créé 	<ul style="list-style-type: none"> - Epuisement professionnel - Complexité relationnelle
EIT	<ul style="list-style-type: none"> - « Auto-saisie » de CJ : réponse à un AAP à la demande de la direction - Rédaction par un salarié du CJ 	<ul style="list-style-type: none"> - Porteur de la convention pour être prestataire - Dossier pris par un poste au CJ de chargée de mission transversale 	<ul style="list-style-type: none"> - Animation participative - Expertise technique - Vision globale - Relationnel (motivation, implication, etc.) - Membre de l'association 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivant, fédérateur, boostant, - Montée en compétence collective (responsabilisation) - Création d'un poste d'animation 	<ul style="list-style-type: none"> - Epuisement professionnel
FDT	<ul style="list-style-type: none"> - « Auto-saisie » de CJ : réponse à un AMI à l'initiative d'une salariée (en charge d'un projet de Tiers-Lieu) 	<ul style="list-style-type: none"> - Porteur de la convention et positionnement flou (animation et / ou partie prenante) - Poste chargée de mission CJ - Puis poste de coordination en « portage salarial » 	<ul style="list-style-type: none"> - Animation participative - Vision globale (opérationnelle et stratégique) - Participation floue du CJ en lien avec un projet de Tiers-Lieu 	<ul style="list-style-type: none"> - Favorise la confiance - Création de nouveaux liens (au-delà du collectif) - Création d'envies de coopérer 	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnement sur la suite du dispositif - Perte de sens - Fin du poste de coordination

Tableau 17 - Synthèse de la comparaison des quatre dispositifs

Nous comparerons d'abord les trois éléments davantage descriptifs du tableau (émergence, organisation interne du CJ et rôles), puis nous analyserons les effets et limites de ces derniers.

Les modalités d'émergence et d'organisation interne du CJ sont très variables. Tous les dispositifs sont issus d'un AAP ou AMI. La volonté de les saisir vient soit de la direction soit d'un salarié du CJ, en lien avec d'autres acteurs territoriaux, pour des besoins et/ou perspectives pré-senties liées à des projets en cours. La rédaction des dossiers est réalisée par des salariés du CJ différents de ceux qui seront en charge des dispositifs, sauf pour le PAT. Les futurs membres sont plus ou moins impliqués dans cette rédaction sur les volets opérationnels et stratégiques. Le choix d'un porteur pour conventionner avec le financeur public du dispositif porte sur le CJ, sauf pour le PAT où le Pays Lédonien joue ce rôle de « portage » administratif, juridique et financier. Le CJ est choisi pour sa distance (en termes de concurrence) avec les autres membres, sa capacité juridique et technique de portage et le rôle d'animation et d'acteurs-tiers qu'il souhaite se donner. Les financements perçus directement ou indirectement permettent au CJ de se doter de ressources humaines pour coordonner et suivre ces dispositifs, soit à travers un poste dédié (intégré au CJ ou en « portage salarial »), soit à travers un poste existant de « chargé de mission » (prestataire). Les configurations de la fonction de « méta-organisateur » du CJ sont très variées, ce qui entraîne des rôles relationnels et techniques qui le sont tout autant.

Les rôles que se donne le CJ sont, soit prescrits par les cadres de financement, soit pris selon son ambition d'être « catalyseur » et « acteur de la coopération » et selon les appétences et compétences des salariés. Ainsi, le CJ se donne des rôles d'impulseur, de motivateur, d'animateur, de facilitateur, de gestionnaire administratif, d'expert, de traducteur, de vision globale (stratégie) et de tâches opérationnelles (création de supports de communication, création de contenu pour les réseaux sociaux, organisation de réunions, réservation de salle, etc.). Ces rôles, très variés, sont principalement (voire exclusivement) portés par les salariés coordinateurs. Ils se déploient selon les attentes – exprimées ou non – des membres des dispositifs, de la direction du CJ et de l'appréciation personnelle d'un travail « de qualité » du salarié coordinateur. Ainsi, dans la pratique, les rôles ne sont que peu délimités et clairs, ni dans l'étendue ni dans le temps. Le volume d'heures est souvent largement supérieur à celui alloué par les financements et les compétences techniques et relationnelles (désamorcer, rassurer, inspirer, donner envie, etc.) sont nombreuses et sans méthode type. Cela exige une

adaptation permanente, dans les cadres du collectif d'organisations et du CJ. La nature des processus de création des dispositifs et ses résultats sont ainsi – dans une certaine limite – très dépendant des profils des salariés. Les rôles évoluent en fonction des besoins des membres des collectifs. Le CJ devient partie prenante de certains collectifs, en plus du volet de coordination. Ce rôle de participation au titre du CJ est souvent porté également par le salarié coordinateur, ce qui peut entraîner le sentiment d'être « *juge et partie prenante* ». La structuration juridique d'un collectif jusque-là porté par une organisation seule entraîne des questionnements sur la redéfinition des rôles, l'autonomisation du collectif et le partage du pouvoir. Le CJ devient alors soit membre du Conseil d'Administration, soit expert ou conseiller, etc. Cela se définit en lien avec la création de nouveaux postes dédiés (coordinateur, animateur ou directeur) et portés au sein des structures créées.

Nous pouvons identifier des effets et limites des fonctions de méta-organisateur de la SCIC CJ pour contribuer à la création de collectifs d'organisations multiples, à partir des différentes configurations (émergence, organisation et rôles) des dispositifs étudiés.

Les principaux effets du CJ sont la mise à disposition de personnel capable de répondre rapidement et efficacement à des AAP et AMI et d'une structure juridique capable de conventionner, recruter, recevoir et redistribuer des financements. Le modèle économique hybride et souple du CJ permet – dans une certaine mesure – de supporter des risques financiers et administratifs et d'assumer des rôles « souhaités ». La création d'un poste dédié à la coordination, c'est-à-dire la présence continue d'une personne pour un collectif d'organisations, permet un effet stimulant, motivant et favorise la confiance entre les membres. « *Quand on est 5 de l'équipe à passer une semaine auprès des entreprises pour les relancer, les impliquer dans la construction de l'animation de la réunion, ça donne vraiment un effet accélérateur et c'est vraiment efficace* » (salarié CJ, novembre 2020). La présence et l'expertise technique et d'animation des salariés coordinateurs renforcent la réalisation plus rapide d'actions concrètes du collectif. Enfin, cela permet de créer des emplois dédiés à la poursuite de l'animation des collectifs structurés juridiquement.

Les principales limites sont liées à la fois au décalage entre les cadres de financements et la dynamique collective, et au modèle du CJ. Les cadres de financement sont principalement fléchés sur une seule personne morale, au plus long sur 3 ans, sans visibilité de plus long terme, pour des objectifs concrets, opérationnels et précis (nombre de personnes rencontrées,

structure créée, nombre de participants à des événements organisés, etc.), et sur des thématiques cependant très larges (« *favoriser l'entrepreneuriat en milieu rural* » ; « *favoriser l'alimentation bio et accessible* » ; « *favoriser les synergies inter-entreprises* » ; « *créer un réseau de tiers-lieux jurassiens* »). La multiplicité d'organisations membres dans les dispositifs, le cadre plus ou moins contraint (en termes d'indicateurs donnés et attendus par les financeurs) et les thématiques larges impliquent une grande complexité et donc un temps de construction très long. De plus, la réponse à des AAP associant plus ou moins les futurs membres implique un temps d'appropriation par conséquent plus ou moins long. Les organisations membres sont de tailles, d'inscription géographique et administrative, de fonctionnement, et de culture variables. Leurs interlocuteurs peuvent être à des positions hiérarchiques différentes, demandant des temps de coordination d'abord intra puis inter-organisationnel dans le collectif. Tout cela conduit à un temps vraiment important de définition des besoins, des intérêts et de projets communs au sein des thématiques larges tout en assurant collectivement des actions très concrètes rapidement.

L'équilibre entre construction du collectif et action est toujours délicat. Le temps long de la coopération (écoute, reformulation, déminage, interconnaissance, pas de côté, etc.) n'est rarement ni conçu ni financé comme investissement, mais plutôt comme « ralentissant » l'action. De même, un rôle « relationnel » pour soutenir la coopération tend à être invisibilisé. Celui-ci suppose des compétences précises, mais difficilement reconnaissables et quantifiables. Ce rôle est d'ailleurs joué de manière différenciée par chaque membre du collectif, ce qui peut conduire à des tensions en termes de perception d'efforts réalisés, de partage du temps, de financement, etc. La réalisation d'actions concrètes – opérationnelles et stratégiques – est également délicate dans un cadre multi-partenarial. Les marges de manœuvre sont réduites pour chaque acteur (manque de temps, de légitimité, de possibilité, etc.), ce qui peut conduire à des situations de routinisation ou d'inertie.

La nécessité d'un conventionnement individuel pour un collectif conduit une organisation à porter les dimensions juridiques, administratives et la création de liens avec les membres et concentre ainsi le pouvoir. Cela fragilise le collectif qui repose ainsi sur la capacité d'un dirigeant d'organisation à inspirer confiance et garantir l'intérêt des membres du collectif plutôt qu'une logique opportuniste individuelle, or les liens créés sont non seulement principalement interpersonnels, mais se situent surtout au niveau des salariés, dans l'action.

Au niveau du CJ, la volonté d'être souple et adaptable aux besoins d'un collectif induit une hybridation des ressources financières et humaines particulièrement complexe. Les subventions liées aux postes de coordinations entraînent des décalages de trésorerie importants pour une petite structure. Le montage financier et administratif des postes est souvent très complexe (croisement de plusieurs dispositifs et missions annexes ; statuts et conventionnements différents, perception différenciée des missions à réaliser, etc.). Cela conduit à un positionnement flou dans l'équipe, entraînant confusion voire mal-être. « *J'ai l'impression de ne pas faire partie de l'équipe* » (Salariée FAE, février 2019) ; « *J'ai l'impression d'être à côté d'une mine d'or à laquelle je n'ai pas accès* » (Salariée FDT, mars 2021). Cela peut également conduire à des tensions et débats internes sur la légitimité des projets et par conséquent des postes et par conséquent de la place des personnes au CJ. « *C'est quoi un vrai chargé de mission CJ ?* » (Salarié CJ, mars 2020) ; « *C'est un projet CJ ou pas ?* » (Salariée CJ, mars 2020). Cela est renforcé par la diversité des profils des salariés et la très grande marge de manœuvre dans le déploiement de la fonction de coordination.

Le pilotage stratégique et managérial d'un tel modèle requiert donc à la fois des compétences très importantes et beaucoup de temps. Les ressources sont cependant particulièrement limitées : direction à mi-temps, donc peu de vision globale sur l'articulation des dispositifs, des postes, et d'une stratégie du CJ. Certaines responsabilités sont alors prises par des salariés de manière plutôt informelle, les activités opérationnelles et stratégiques se mélangent et les modes de décisions sont parfois flous voire contradictoires. Cela peut conduire à des comportements opportunistes et des effets d'aubaine concernant les dispositifs, au détriment de la logique collective que le CJ est censé faciliter. Par exemple, la question du positionnement du CJ comme membre d'un dispositif (en plus de coordinateur) se pose souvent, sans pour autant conduire à une décision et des implications pratiques. Il en va de même pour la question du positionnement du CJ dans les nouvelles organisations créées : administrateur, garant, appui, etc. Ces questions de participation sortent du cadre de la fonction de méta-organisateur.

Enfin, tout cela conduit à des risques psychosociaux importants (situations d'épuisement professionnel potentiellement très critiques) pour les salariés coordinateurs. Cela est d'ailleurs exacerbé à la fois par le cadre salarial mobilisé (besoin de faire ses preuves lors d'une période d'essai, de se légitimer, etc.), et l'investissement personnel requis dans ces postes.

Ainsi, l'exemple des modalités d'organisation du CJ, analysé comme méta-organisateur, montre l'intérêt, mais surtout les limites pratiques actuelles (culturelles, financières, managériales) de cette fonction très (voire trop ?) protéiforme. Le positionnement d'un nouvel acteur économique (SCIC CJ) comme « tiers » permet une capacité d'action rapide, mais freinée par les limites qu'il entendait initialement dépasser (opportunisme, illisibilité, etc.). La contribution à la création d'un contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial à des méta-organisations territorialisées et entrepreneuriales est par conséquent très indirecte.

6. Discussion

La problématique de l'article est : comment s'organise un méta-organisateur pour créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial ? Nous avons identifié des méta-organisations particulières : entrepreneuriales (Berkowitz, 2018) et territorialisée (Gadille, 2013) comme contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial (forme d'entrepreneuriat collectif basé sur des ressources endogènes). L'article porte sur l'analyse d'une fonction centrale (méta-organisateur) pour créer un tel contexte. Pour cela, nous avons identifié des concepts connexes dans la littérature afin d'éclairer cette fonction protéiforme. Celle-ci vise à réduire le risque initial lié à la coopération, apporter de la clarté et intégrer de nouveaux membres voire transformer les membres pour réellement co-construire quelque chose. Nous avons ensuite mobilisé une étude de cas enchâssée d'une SCIC agissant comme « méta-organisateur » pour créer des dispositifs, retenus pour leur proximité avec le concept émergent de méta-organisation territorialisée et entrepreneuriale. Des organisations multiples ancrées sur un territoire se rassemblent et visent à se structurer juridiquement pour développer ensemble des projets entrepreneuriaux.

Nous nous baserons sur les 4 principaux paramètres d'une fonction de méta-organisateur identifiés afin de comparer notre cas au cadre théorique choisi. En matière de nature d'acteur, l'organisation en SCIC du CJ permet de mettre à disposition des salariés et une structure juridique pour lancer, porter et animer la construction de nouvelle méta-organisation. Il s'auto-désigne ou est choisi par les membres d'un dispositif pour cela, de manière plus ou moins formelle. Il se positionne comme acteur dédié à la coopération (« fixe ») plutôt que mouvant et spontané parmi des organisations existantes. En matière de

durée, le CJ est souvent à la fois à l'initiative du dispositif et se crée un rôle de garant et/ou administrateur après la structuration juridique du collectif d'organisations. La littérature montre cependant que les MO se construisent à partir d'une décision commune d'organisations indépendantes de se coordonner et coopérer. Cela questionne la capacité d'expression et validation des besoins et intérêts de chacun à s'engager réellement dans une structuration collective pour porter un, voire des projets, à plusieurs. De même, cela questionne les frontières de la fonction de méta-organisateur dans une nouvelle structure et la place du pouvoir dans celle-ci. L'implication opérationnelle et stratégique du CJ est également particulièrement importante, comme les autres figures d'acteurs-tiers. Cela questionne principalement le partage du pouvoir entre poste de coordination qui concentre la vision globale, stratégique et nombreuses tâches opérationnelles, au sein de CJ, au service d'organisations n'ayant pas de liens de subordination avec le poste. Ce difficile équilibre à trouver entre implication des membres et de la coordination peut conduire à des comportements individualistes, opportunistes ou de désengagement. De plus, Gadille et al. (2013) montrent que les compétences mobilisées sont proches de celles d'acteurs publics traditionnels, ce qui peut générer incompréhension voire concurrence avec des acteurs publics ou semi-publics. Enfin, en matière de positionnement, Gérauld et Salvétat (2011) montrent l'intérêt d'un financement extérieur pour jouer un rôle d'acteur-tiers. La frontière entre coordination et participation met en lumière l'étendue et la porosité pratique d'une fonction de méta-organisateur portée par un nouvel acteur économique créé spécifiquement pour cela.

L'expérimentation d'une fonction de méta-organisateur par une SCIC et ses postes de coordination aux configurations variées s'est réalisée chemin faisant. La création d'un nouvel acteur économique particulièrement protéiforme à travers des cadres de financement et de management multiples – parfois inadéquats – conduit à la reproduction, dans une certaine mesure, des difficultés liées aux processus de coopération multi-acteur : logiques de concurrence ; manque de lisibilité ou d'efficacité ; risques de comportements individualistes, de polarisation ou de captage de ressources ; temps long de problématisation ; écart dans la réalisation des rôles prescrits ou négociés (Maisonasse, 2014 ; Fort et al., 2016 ; Mazzili et Pichault, 2018). Étant donné ces difficultés, les contributions à la création d'un contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial sont limitées.

Si la clé de l'efficacité des MO est la bonne gestion de ses paradoxes (Duprat, 2020), nous pouvons supposer qu'il en est de même pour un « porteur » de la fonction de méta-organisateur. Cette gestion des paradoxes requiert des compétences spécifiques à développer et incarner à la fois en interne de l'organisation porteuse de cette fonction et au sein d'un collectif d'organisations qui se structure. La coopération au sein d'organisations et entre des organisations indépendantes est, en ce sens, une vraie compétence à développer en commun, avec l'appui d'une fonction de méta-organisateur, également apprenante. Cela requiert une grande capacité à conscientiser et mettre en débat collectivement les contradictions, à avoir une vision claire de l'articulation de multiples niveaux, notamment en termes de partage de pouvoir et de financements. Aucun cadre « pratique » n'existe cependant pour la coordination d'organisations multiples, souvent « réduite » aux dimensions opérationnelles et « concrètes ». Remoussenard-Pourquier et Ditter (2015) mentionnent la professionnalisation de la fonction d'animateur-leader de cluster. Une telle reconnaissance d'une fonction de méta-organisateur, dans un contexte organisationnel favorable, pourrait ainsi contribuer à son organisation plus cohérente et par conséquent à la création d'un contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial.

7. Conclusion

Pour conclure, l'originalité de cette étude repose sur la grande immersion dont nous avons pu bénéficier pendant 4 ans dans le cadre d'une CIFRE pour ainsi analyser les niveaux individuels, organisationnels et méta-organisationnels en devenir, et en comprendre les interactions avec les modes de financement, les opportunités juridiques, les compétences déployées, etc. Il en ressort principalement que la fonction pratique de méta-organisateur jouée par un acteur hybride comme le CJ induit des contradictions nuisant à l'objectif initial et comporte de très forts risques psychosociaux pour les salariés en charge de la coordination de ces dispositifs. L'article se base cependant sur une étude – exploratoire – de quatre cas orchestrés par un même acteur que nous avons analysé comme méta-organisateur. De plus, l'étude s'est inscrite dans un contexte stratégique charnière de refonte et clarification d'une nouvelle offre de services, incluant justement plus précisément l'animation de ce type de dispositifs. Cela limite bien sûr la portée des résultats présentés. Il serait intéressant d'approfondir ces résultats soit par l'étude d'organisations analogues au CJ, soit des mêmes

dispositifs dans leurs différentes configurations en France. Cela pourrait contribuer à mieux comprendre comment les différentes contradictions sont gérées selon les types d'acteurs et leurs modes d'organisations.

Cela serait intéressant à plusieurs titres. D'un point de vue scientifique, cela permettrait de comprendre davantage comment s'organise cette fonction de méta-organisateur portée par d'autres types d'acteurs. Cela permettrait ainsi d'en analyser les perspectives de contribution à la création d'un cadre favorable à un entrepreneuriat de territoire. D'un point de vue de politique publique, cela permettrait de mieux comprendre les potentielles injonctions contradictoires et effets pervers induits par des cadres rarement co-construits avec les acteurs qui en bénéficient. Enfin, d'un point de vue managérial, cela permettrait d'éclairer des acteurs souhaitant incarner ce rôle de méta-organisateur sur le champ des possibles en termes d'organisation et de postures à adopter (pertinence d'un cadre salarial ; d'une structuration juridique, etc.). Ces trois aspects pourraient ainsi permettre de penser théoriquement et en pratique la question de la professionnalisation d'une fonction de méta-organisateur, en prenant en compte les risques psychosociaux très importants liés à celle-ci.

CHAPITRE 6 : L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF TERRITORIAL EN PRATIQUE, UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE

3 tours d'évaluation dans la revue *Gestion et Management Public* (FNEGE cat. 2, HCERES cat. B), proposition de re-soumission. Des versions antérieures ont été présentées :

- 10^{ème} colloque de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP), Clermont-Ferrand, 27–28 mai 2021- **Prix Olivier Keramidas – meilleure communication en management public présentée par un.e jeune chercheur.e.**
- 5^{èmes} journées de recherche « PME et territoires » comprendre et accompagner les relations inter-organisationnelles au sein des territoires, Corté, Université de Corse, 10 – 11 juin 2021

Résumé : Les injonctions à faire ensemble (co-construire, coopérer, collaborer, participer, coordonner, etc.) entre des parties prenantes multiples sont de plus en plus présentes dans les politiques publiques ou projets entrepreneuriaux. En ce sens, la Banque des Territoires (2017) identifie l'essor dans la pratique d'un entrepreneuriat de territoire, multi-parties prenantes, basé sur des acteurs et ressources locales pour répondre à des besoins auxquels ni le marché ni l'action publique ne répond totalement, dans une visée transformative (inclusif et soutenable). Nous proposons d'analyser des facteurs clés de ces de projets particulièrement complexes au prisme de la littérature sur les collaborations inter-organisationnelles. Pour cela, nous mobilisons une étude de cas longitudinale et enchâssée de cinq projets suivis par une Société Coopérative d'Intérêt Collective dont le métier est l'émergence de projets, basée sur la coopération multi-acteur et l'entrepreneuriat. Nous montrons, dans la complexité pratique de ces projets, à la fois le fort potentiel de résolution de problématiques et les potentiels effets pervers (inefficacité, épuisement professionnel, etc.). Les perceptions souvent fortement valorisées et différenciées des concepts d'entrepreneuriat ou coopération multi-acteur impliquent des postures en tension. Un débat critique de ces concepts est très important pour trouver un équilibre (entre action et réflexivité, entre construction technique et construction d'un collectif), et ainsi favoriser l'aboutissement d'un projet.

Mots-clés : Entrepreneuriat collectif ; Entrepreneuriat territorial ; Collaborations inter-organisationnelles ; orientation entrepreneuriale

1. Introduction

Depuis le milieu des années 2010, les injonctions à « faire ensemble » (co-construire, coopérer, collaborer, participer, coordonner, etc.) entre parties prenantes multiples sur les territoires se multiplient, à travers des croisements plus ou moins liés de politiques publiques, financements et initiatives de terrain. Des acteurs se reconnaissent comme « entrepreneurs de territoire », définis par le réseau GNIAC (Groupement National des Initiatives et Acteurs Citoyens) comme « *Ils sont maires, entrepreneurs sociaux, sous-préfets, chefs d'entreprises locales... Qu'importe leur statut, ils font la même chose : prendre à bras le corps et dans la durée le développement de leur territoire, en mobilisant toutes les forces vives, autour d'un projet fort et singulier* »³². Ils revendiquent entreprendre « *par et pour le territoire* ». En ce sens, la Banque des Territoires (2017) identifie l'essor d'un « entrepreneuriat de territoire » défini comme multi-acteurs, multi-parties prenantes (MPP), hybride (marchand et non marchand), ancré localement, basé sur des ressources endogènes et visant à transformer les modes de production et de consommation vers un développement économique ancré, soutenable et inclusif. « *Les projets portés par des dynamiques d'entrepreneuriat de territoire répondent à des objectifs que l'on retrouve généralement libellés dans le cadre de politiques publiques et les documents de programmation portés par les collectivités* » (Banque des Territoires, 2017, p.23). Ces projets complexes brouillent les frontières entre le public, le privé et la société civile dans la résolution de problématiques territoriales d'intérêt général (Pupion et Trébuq, 2020). Au croisement entre action publique, entrepreneuriat privé et coopération multi-acteur, nous proposons d'analyser en pratique de tels projets, proches des littératures émergentes sur l'entrepreneuriat collectif inter-organisationnel (Razafindrazaka et Fourcade, 2016 ; Emin et Guibert, 2017), territorial (Banque des Territoires, 2017 ; Henrion et al., 2019), public (Nobile, 2022), ou de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) (Richez-Battesti, 2016).

Nous proposons ainsi d'explorer une forme « d'entrepreneuriat collectif territorial » au prisme de la littérature sur les collaborations inter-organisationnelles ou *inter-organizational Collaboration* (IOC) (Gray, 1985 ; Longoria, 2005 ; Le Pennec et Raufflet, 2015 ; Picazo-Vela et al., 2018 ; Zahoor et Al-Tabbaa, 2020 ; Ozdemir et Gupta 2021). Si les avantages réels ou symboliques (Longoria, 2005) attribués à la coopération ou collaboration pour résoudre à

³² [Plénière gniac spéciale "entrepreneurs de territoire" \(helloasso.com\)](https://helloasso.com) [consulté le 26/09/2022]

plusieurs des problématiques territoriales sont très séduisants, qu'en est-il en pratique ? À quelles conditions la dimension MPP est-elle bénéfique aux projets et non uniquement incantatoire (Bartoli et Trébucq, 2022) ? Autrement dit, **quels sont les conditions et facteurs clés de succès d'efficacité de projets entrepreneuriaux collectifs de territoire ?** Nous mobilisons pour cela une étude longitudinale de cas unique enchâssée (Musca, 2006) de 5 projets entrepreneuriaux collectifs territoriaux suivis par une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), le Clus'Ter Jura (CJ). Celui-ci se construit sur la conviction suivante : « *Au Clus'Ter Jura, nous pensons que la coopération est le levier de développement humain et économique du territoire* ». Il vise à créer des emplois grâce à la mise en lien et la coopération d'acteurs multiples pour faire émerger et aboutir des projets entrepreneuriaux répondant à des besoins du territoire.

Nous présenterons d'abord le cadre théorique mobilisé, des éléments de définitions des projets étudiés, le prisme des IOC et les facteurs clés de succès connus. Ensuite, nous décrirons la méthodologie d'étude de cas unique enchâssé dont nous présenterons les résultats en deux temps. Nous décrirons les processus à l'œuvre au niveau inter-organisationnel puis proposerons une analyse comparative de ces projets. Enfin, nous discuterons ces facteurs clés de succès au regard de la littérature sur les IOC.

2. Cadre théorique

Dans cette partie, nous proposons des éléments de définition d'une forme d'entrepreneuriat collectif territorial, puis nous ferons le lien avec la littérature sur les collaborations inter-organisationnelles (IOC). Enfin, nous montrerons les facteurs clés de succès favorisant l'efficacité de ces dernières.

2.1. L'entrepreneuriat collectif territorial et orientation entrepreneuriale

Les projets étudiés, entrepreneuriaux multi-parties prenantes (MPP) et territoriaux (basés sur des acteurs, ressources et problématiques locales), se rapprochent des littératures émergentes sur des formes inter-organisationnelles, territoriales, non-lucratives et publiques de l'entrepreneuriat (Morris et al., 2011 ; Razafindrazaka et Fourcade, 2016 ; Richez-Battesti, 2016 ; Emin et Guibert, 2017 ; Henrion et al., 2019 ; Nobile, 2022). Nous nous appuyons

également sur le concept d'orientation entrepreneuriale au sens de « Miller-Covin-Slevin » (Basso et al., 2009), décliné en trois dimensions : l'innovation, la proactivité et la prise de risque. À partir de cela, nous proposons des éléments de définition de notre contexte d'étude collectif, d'intérêt général, hybride (lucratif et non-lucratif) et territorial, que nous appelons entrepreneuriat collectif territorial.

Si l'orientation entrepreneuriale est largement associée à une finalité lucrative, elle s'applique aussi à des cadres non-lucratifs (Morris et al., 2011). De plus, malgré l'imaginaire de l'entrepreneur héroïque encore bien ancré dans la pratique, la recherche en montre depuis longtemps la dimension collective (Reich, 1987 ; Germain et Jacquemin, 2017). La notion d'entrepreneuriat collectif apparaît, d'abord au sens d'entrepreneuriat d'équipe « *the team is the hero* » (Reich, 1987) ou équipreneuriat (Ben-Hafaïedh, 2006 ; Boncler et al., 2006 ; Ben-Hafaïedh, 2013). Une acception plus récente d'entrepreneuriat collectif désigne « *la création collective d'un contexte favorable au déploiement de l'entrepreneuriat* » (Emin et Guibert ; 2017) ou comme « *efforts inter-organisationnels visant à obtenir un bénéfice partagé* » (Razafindrazaka et Fourcade, 2016) et dans une dimension territoriale, « *plus que le niveau d'entrepreneuriat d'un territoire, l'entrepreneuriat territorial (ou entrepreneuriat de territoire) nous semble renvoyer à un concept spécifique, qui désigne la façon dont se construit la dynamique entrepreneuriale sur un territoire et pour un territoire* » (Henrion et al., 2019, p.5). Cela implique plusieurs natures de parties prenantes, privées, publiques, citoyens et acteurs de l'ESS dont l'étude de la dimension entrepreneuriale est émergente. Nobile (2022) montre l'orientation entrepreneuriale de l'élu-entrepreneur dans la gestion de situations rencontrées dans son action publique. Il ouvre ainsi une voie de recherche sur l'entrepreneuriat d'un acteur public. Richez-Battesti (2016) montre le tournant entrepreneurial de l'ESS où le concept est approprié de manière différenciée, notamment en fonction du rapport à l'économie et la lucrativité, soulevant des tensions historiques et idéologiques. Elle distingue trois types d'entrepreneurs de l'ESS dont l'entrepreneur collectif, qui « *privilégie le projet collectif et lie de façon forte les acteurs à l'organisation coopérative. La mobilisation élargie des parties prenantes rend possible de revisiter l'activité productive, avec l'ambition de contribuer au changement institutionnel* » (Richez-Battesti, 2016, p.139). Cela se rapprocherait le plus d'un entrepreneuriat collectif territorial où des acteurs multiples s'engagent ensemble dans la résolution entrepreneuriale d'un problème visant une transformation sociale, sous l'impulsion d'un acteur particulier.

Les dimensions de l'orientation entrepreneuriale (innovation, proactivité, prise de risque) de tels collectifs MPP seraient particulières, liées à des motivations, processus et résultats visés différents (Morris et al., 2011). L'innovation viserait à résoudre des problématiques locales d'intérêt général avec une finalité de transformation sociale. La proactivité et la prise de risque seraient portées et partagées à la fois par des acteurs publics, privés, de l'ESS et des citoyens. Cela soulève plusieurs questions théoriques et pratiques, notamment concernant la place de chaque acteur dans un tel processus pour que celui-ci soit efficace. L'orientation entrepreneuriale se placerait dans ce cadre au niveau inter-organisationnel plutôt qu'au niveau d'une firme. Cela implique une organisation *a minima* d'acteurs multiples.

Nous avons proposé des éléments de définition d'un entrepreneuriat collectif territorial au sens de résolution de problématiques locales par des parties prenantes multiples. Les dimensions inter-organisationnelles et de résolution collective de problèmes nous conduisent à proposer un prisme particulier : celui des collaborations inter-organisationnelles (IOC).

2.2. Collaborations inter-organisationnelles et entrepreneuriat

Peu de liens existent entre la littérature sur les IOC et l'entrepreneuriat. Nous définirons le concept d'IOC puis verrons les liens existants avec l'entrepreneuriat et l'intérêt de ce prisme pour étudier les conditions et les facteurs clés de succès d'une forme d'entrepreneuriat collectif territorial.

Selon Gray (1985), le concept d'IOC désigne la résolution collective de problèmes – qui ne peuvent pas être résolus par un acteur seul – dans différents secteurs. Les crises augmentent les chances de telles collaborations. Le niveau d'analyse proposé est la relation au sein d'un système inter-organisationnel, plus précisément le « *domain* » ou agencement d'acteurs (individus, groupes et / ou organisations) lié par un problème commun. Il s'agit d'un système très peu organisé qui peut, potentiellement, devenir un réseau. Cela permet de saisir l'interdépendance des acteurs d'un « *domain* ». Regardons à présent la manière dont est défini le concept de « collaboration ». Les frontières sont souvent floues avec des concepts connexes comme la coopération. Il n'existe pas de définition consensuelle, mais des caractéristiques partagées. Il s'agit *a minima* de relation entre au moins deux individus qui travaillent

ensemble vers un même but. La nature de la relation de deux ou plusieurs individus ou organisations diffère ensuite selon les auteurs au niveau de l'indépendance des parties prenantes, du partage des ressources, des responsabilités, du pouvoir et des gains.

Nous avons choisi ce prisme d'analyse pour sa proximité avec ce que nous avons défini comme entrepreneuriat collectif de territoire. Peu de liens existent spécifiquement entre l'entrepreneuriat et les IOC (Kusa, 2017). La notion de « *domain* » peut être conçue comme un territoire au sens d'agencement « territorial » connectant des ressources hétérogènes (humaines, technologiques, compétences, savoirs spécifiques...) dans un espace défini (Raulet-Croset, 2016). Ainsi, il s'agit d'étudier les relations qui se tissent entre acteurs publics, privés, individuels, etc., *a priori* indépendants (sans liens hiérarchiques) se reconnaissant d'un même territoire pour résoudre ensemble des problématiques qu'ils ne peuvent pas résoudre seuls. Nous considérons que cette résolution de problèmes peut impliquer une orientation entrepreneuriale de ses parties prenantes : innovation, proactivité et prise de risque. Ce concept permet d'analyser le niveau des relations inter-organisationnelles en train de se créer.

Nous proposons ici de connecter la forme émergente étudiée d'entrepreneuriat collectif territorial à la littérature sur les IOC pour en analyser les conditions et facteurs clés de succès. La proximité du champ des IOC à notre objet d'étude permet d'en connaître des conditions pour explorer un cas particulier d'IOC « entrepreneuriale et territoriale » pour identifier des conditions et facteurs potentiellement spécifiques ou nouveaux.

2.3. *Quels sont les conditions et facteurs clés de succès ?*

Si des liens entre les IOC et l'entrepreneuriat collectif de territoire peuvent être réalisés, que sait-on des conditions d'efficacité de ces collaborations ? Cette question est d'autant plus importante que Longoria (2005) montre l'importance de distinguer l'efficacité réelle de l'efficacité « symbolique », associée à la collaboration, promue comme « *symbole de rationalité, efficacité, légitimité, responsabilité sociale* » (Longoria, 2005, p.123)³³ pour

³³ Notre traduction à partir de l'original : “*The promotion of collaboration may have roots in its value as a symbol of rationality, efficiency, legitimacy, and social responsibility*” (Longoria, 2005, p.123).

éviter le cloisonnement et l'inefficacité. De nombreux effets inattendus peuvent en découler comme l'inertie (Gil-Garcia et al., 2019), des solutions médiocres, de nouveaux problèmes ou simplement la non-résolution du problème initial (Le Pennec et Raufflet, 2015).

« Un besoin urgent existe pour toutes les parties prenantes des services sociaux : celui de s'engager dans une réflexion critique, un dialogue, et générer des connaissances concernant les résultats des collaborations inter-organisationnelles dans le contexte spécifique des vies des individus qui bénéficient des services des organisations qui collaborent entre elles. L'initiative et le maintien des collaborations inter-organisationnelles devraient être ancrés dans les résultats d'études empiriques qui montrent leur efficacité comme moyen d'atteindre des résultats spécifiques pour les bénéficiaires des services sociaux, pas comme une pratique ou une idéologie politique » (Longoria, 2005, p.135)³⁴.

Aussi, plusieurs conditions ou facteurs clés sont identifiés dans la littérature sur les collaborations inter-organisationnelles. Gray (1985) propose trois étapes des collaborations inter-organisationnelles pour lesquelles elle identifie des facteurs clés.

- *Problem-setting* : les parties prenantes identifient un problème qui les lie et initie une collaboration grâce à la reconnaissance de leur interdépendance ;
- *Direction-setting* : les parties prenantes articulent leurs valeurs en vue d'un objectif commun et s'engagent ainsi dans un futur possible ;
- *Structuring* : les parties prenantes créent un cadre de régulation acceptable pour maintenir la résolution du problème initial.

Facteurs clés à chaque étape d'un processus d'IOC.

³⁴ Notre traduction à partir de l'original : "An urgent need exists for all human service stakeholders to engage in a critical thinking, dialogue, and generating a knowledge base concerning the outcomes of IOC in the specific context of the lives of individuals who received services from organizations that practice inter-organizational collaboration. The initiation and maintenance of IOC should be grounded in the results of empirical studies that shows its efficacy as a means of achieving specific human service recipient outcomes, not a practice or a political ideology" (Longoria, 2005, p.135).

Problem-setting	Direction-setting	Structuring
Reconnaissance de l'interdépendance	Convergence des valeurs	Fort degré d'interdépendance continue
Identification du nombre requis de parties prenantes	Partage du pouvoir parmi les parties prenantes	Mandat d'un acteur extérieur
Perception de la légitimité parmi les parties prenantes		Redistribution du pouvoir
« Médiateur » légitime et compétent		Influence sur l'environnement extérieur
Croyances positives sur les résultats de la collaboration		
Accès partagé au pouvoir		

Figure 32 – Facteurs clés des IOC à chaque étape. Source : traduction propre à partir du schéma extrait de Gray (1985)

D'autres travaux montrent l'importance principale de la dimension relationnelle comme facteur de succès d'IOC « *le choix de bons types de partenaires et de partenariats et un bon management du processus de partenariat per se* » (Le Pennec et Raufflet, 2015, p.4). Kozuch (2016, p.112) montre, à l'aide d'une revue systématique de la littérature, que les facteurs relationnels et ceux concernant les caractéristiques d'une organisation sont les plus importants parmi les autres analysés (l'environnement extérieur ; les caractéristiques des personnes ; les instruments de l'IOC). Gil-Garcia et al. (2019) appuient sur l'importance de la clarification des rôles et des responsabilités pour l'efficacité des IOC, qui peut se réaliser à travers l'utilisation d'objet frontière (*boundary objects*) ; des compétences en collaboration, coordination et communication ; la diversité des organisations participantes et leurs objectifs.

Les travaux émergents sur les formes proches de ce que nous avons défini comme entrepreneuriat collectif de territoire montrent des conditions et facteurs de succès complémentaires, à travers l'importance de médiateurs ou acteurs-tiers (Henrion et al., 2019) et l'impulsion d'un leader, voire d'un leader charismatique (Richez-Battesti, 2016 ; Banque des Territoires, 2017). Ces projets impliquent un lourd travail de circulation d'informations, de délibération et d'organisation à travers le fait de rejoindre ou créer des SCIC ou des associations par exemple, ou créer des communautés informelles basées sur une autonomie des membres et reposant sur des valeurs communes (Emin et Guibert, 2017).

Si plusieurs facteurs clés de succès sont déjà identifiés dans la littérature sur les IOC, nous proposons une étude de cas unique pour explorer les facteurs spécifiques d'une forme d'entrepreneuriat basée sur un collectif MPP visant à résoudre un problème commun à travers une démarche entrepreneuriale (basée sur l'innovation, la proactivité et la prise de risque).

Quels sont les conditions et facteurs clés de succès d'efficacité de projets entrepreneuriaux collectifs de territoire ?

3. Méthode

L'étude de cas unique enchâssé (Musca, 2006 ; Yin, 2015) est pertinente pour analyser en profondeur un phénomène complexe et émergent : les conditions favorables à l'essor d'un entrepreneuriat collectif territorial. Nous nous appuyons pour cela sur les processus d'émergence et d'accompagnement de cinq projets collectifs et territoriaux suivis par une SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), le Clus'Ter Jura (CJ).

3.1. Présentation du cas enchâssé

Le CJ naît du constat, en 2014, d'un directeur d'une entreprise d'insertion par l'activité économique sur le manque d'emplois dans un territoire du sud-ouest du Jura. Il mobilise d'autres entreprises locales et des consultants pour se saisir de l'opportunité d'un Appel à Manifestation d'Intérêt des PTCE. Ils visent à doter le territoire d'une ingénierie de projet pour répondre à ses besoins et ainsi créer des emplois. Le PTCE se structure en SCIC en juin 2016 et se compose de 6 catégories (entreprises, collectivités, citoyens, ESS, fondateurs et salariés) : le CJ. Deux salariés sont recrutés pour donner corps à l'idée et concevoir une méthode d'émergence de projets inspirée du dispositif de Fabrique à Initiative (FAI). Il s'agit de détecter des idées (besoins et ressources) en s'appuyant sur les acteurs du territoire, de qualifier ces idées puis d'identifier des entrepreneurs pour leur transférer. Cette ingénierie de projet associe des outils de coopération (animation en intelligence collective, implication de partenaires multi-acteurs, alignement des intérêts...) et d'entrepreneuriat (business model canevas, étude d'opportunité...). De nombreux projets sont alors identifiés et suivis par l'équipe salariée du CJ, comptant entre 3 et 7 salariés sur la période 2016 – 2021. Nous retenons 5 cas de projets suivis par rapport à leur proximité ce que nous avons défini comme entrepreneuriat collectif et territorial (réponse à des besoins du territoire à partir de ressources locales ; implication de parties prenantes multiples ; dimension entrepreneuriale). Ils sont suivis par des salariés de la SCIC CJ différents, selon des modalités différentes également.

Les projets sont aussi choisis selon leur niveau de maturité, tous sont structurés juridiquement. Les 5 projets ainsi retenus sont les suivants :

- **J'aime mes bouteilles et Alternative 7** : Association porteuse d'une filière de réemploi de contenants de verre et Société Anonyme visant à porter économiquement la filière ;
- **Oh la bâche** : Marque basée sur le réemploi de bâches événementielles, portée par une auto-entrepreneuse (artisan) ;
- **La recyclerie** : Activité de collecte et de vente d'objets issus d'une déchetterie, portée par une Structure d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) ;
- **Ensemble Bi'Eau** : SCIC porteuse d'un Projet Alimentaire Territorial Bio pour commercialiser et faciliter l'accès à une alimentation bio de proximité dans le Jura ;
- **L'atelier textile jurassien** : Atelier de confection de masques lavables initialement et en cours de diversification (vêtements de travail...), initialement porté par une SIAE et en cours de structuration en SCIC.

Ces projets suivis par le CJ nous offrent un terrain riche et propice à l'étude des conditions d'efficacité d'émergence et aboutissement de projets MPP visant à répondre à des besoins du territoire.

3.2. Collecte des données

Dans le cadre d'une CIFRE au CJ, nous avons pris plusieurs postures de recherche : recherche-intervention et observation participante. La posture de recherche-intervention (David, 2000 ; Aggeri, 2016) implique d'intervenir pour générer des connaissances nouvelles, rompant ainsi avec la neutralité du chercheur. Nous avons répondu au besoin du CJ de clarifier son métier et sa méthode. Ce questionnement est issu de l'identification de deux principales visions divergentes du métier liées à la tension – voire contradiction – entre :

- La création de coopération multi-acteurs, possiblement vécue « au détriment » de la rapidité d'un projet entrepreneurial et donc de la création d'emplois qui peut en découler ;

- La création d'emplois grâce à l'aboutissement rapide d'un projet entrepreneurial lorsqu'un porteur (souvent individuel est trouvé), « au détriment » d'une potentielle dynamique collective MPP qui pourrait conduire à une autre dimension de projet.

Nous avons ainsi conduit auprès de l'équipe du CJ, avec l'appui d'une société spécialisée en innovation sociale, un travail d'analyse de ses principaux projets (les 5 cas retenus). L'objectif était de tirer des enseignements et orientations en matière de méthode (ce qui marche ou non) et ensuite de stratégie (ce qui est opportun ou non). Cela a conduit à un travail de redéfinition de l'offre de services du CJ, appuyé par une consultante. Nous avons ainsi contribué à mettre en débat et en lumière les différentes visions des projets (leur nature, finalité, méthodes de chacun) au sein d'une équipe très autonome et à identifier les points de tensions, contradictions, facteurs clés de succès et opportunités pour le CJ.

En complément de cette intervention, nous avons pu adopter une posture d'observation participante dans le cadre d'une immersion comme salariée du CJ depuis fin 2017. Nous avons ainsi pu observer l'évolution de chacun des projets, au quotidien de l'équipe du CJ. Nous avons participé à toutes les réunions d'équipe internes, à de nombreux échanges informels sur le suivi des projets, à des brainstormings improvisés, à des échanges avec certaines parties prenantes sur les projets lors de rencontres dans les locaux, etc. Nous avons également réalisé des entretiens semi-directifs avec les chargés de mission et / ou porteurs de projets. Ces entretiens ont porté sur les modalités d'émergence, le choix et la nature de l'implication des acteurs, le positionnement de chacun concernant la prise de décision, la répartition des tâches opérationnelles sur les projets, les tensions, les difficultés vécues, etc. Nous avons également eu accès à tous les documents internes (archives, dossiers d'AAP, compte-rendu de réunion, rapports à destination des financeurs, etc.).

Tout cela nous a permis de collecter des données très précises et au fil de l'eau sur l'émergence et la conduite des différents projets.

Projet	Données recueillies via l'intervention, les entretiens et l'observation réalisée
J'aime mes bouteilles	- 1 entretien de 1h30 avec la porteuse de projet (27/11/2020) - Temps d'échanges réguliers avec les salariés successivement en charge du projets entre fin 2017 et 2021
Oh la bâche	- Temps d'échange réguliers avec la porteuse de projet entre fin 2017 et 2021 - Temps d'échange réguliers avec la salariée en charge de l'accompagnement entre 2018 et 2020
La Recyclerie	- 1 entretien de 4h avec les deux chargés de mission CJ (16/01/2020) - Temps réguliers d'échanges informels entre 2018 et 2021
Ensemble Bi'Eau	- 3 entretiens la responsable du projet et une autre chargée de mission du CJ : 3h (21/12/2020) ; 1h30 (22/04/2021) - Temps d'échanges informels entre début 2019 et 2021 - Observation lors de 2 comités de pilotage : 28/05/2020 ; 04/11/2020 ;
Atelier Textile Jurassien	- Temps d'échanges informels avec la « porteuse de projet » salariée du CJ et accompagnateurs du CJ entre mai 2020 et 2021 - Organisation de 2 visites de l'ateliers
Transversal	- 15 heures d'échanges individuels avec les salariés et le directeur sur chacun des projets en lien avec l'activité et la finalité du CJ, pris en notes, entre mars 2020 et juillet 2021 - Co-organisation de 4 jours de séminaires internes intégralement enregistrés et réalisation de compte-rendu, les 11/06/2020 ; 16/07/2020 ; 25/11/2020 ; 25/05/2021 - 2 jours de préparation de ces séminaires : 20/10/2020 ; 13/11/2020 - Organisation de 3 réunions d'équipe dédiées sur le sujet : 27/05/2020 ; 02/09/2020 ; 30/09/2020 - Co-préparation et participation à 3 réunions d'équipe spécifiquement sur le sujet (6h), pris en notes, avec une consultante dédié à traduire ce travail en offre de services les 16/02/2021 ; 12/03/2021 ; - Entretiens avec deux pairs du CJ (les 25/01/2021 et 11/03/2021 et deux réseaux nationaux (AVISE et Laboratoire de l'ESS), les 05/02/2021 et 11/03/2021 sur le sujet de l'accompagnement de groupe pour entreprendre dans une visée de comparaison d'offre de services. - Participation aux réunions d'équipe du CJ de fin 2017 à fin 2021 - Participation à un groupe de travail sur le sujet de l'accompagnement de projets porté par un collectif multi-parties prenantes dans le cadre du réseau « Start-up de Territoire » ; 6 réunions de 2h entre septembre 2020 et juin 2021.

Tableau 18 - Synthèse des données empiriques recueillies par projets et sur les 5 projets

3.3. Traitement des données

Pour analyser ce corpus de données, nous avons eu recours à une approche compréhensive (Dana et Dumez, 2015) et processuelle (Langley, 1999). Schieb-Bienfait et al. (2021) sur l'importance d'étudier l'émergence de collectifs créatifs comme processus *d'organizing*. Plus précisément, nous utilisons une approche narrative (Langley, 1999) et le prisme d'analyse du concept d'IOC. Celui-ci est tourné vers l'action, processuel et décliné en trois phases, *problem-setting*, *direction-setting* et *structuring* (Gray, 1985). Précisons que malgré la linéarité apparente de ces étapes, le processus est fondamentalement récursif et flexible (Longoria, 2005). Le Penne et Raufflet (2015) insistent sur l'importance de saisir les IOC comme fondamentalement dynamiques et en synergie. Les descriptions des projets ont été données à lire aux chargés de projets concernés.

Dans la partie suivante, nous décrirons l'action en train de se faire, répartie par phases, afin de les comparer pour identifier des facteurs clés d'efficacité de ces projets. Nous pourrions ainsi ensuite les confronter aux connaissances sur facteurs clés de succès d'IOC.

4. Résultats

Nous présenterons les résultats en deux temps : la description des cinq projets retenus puis leur comparaison pour en tirer les enseignements en matière de facteurs clés d'efficacité.

4.1. Description processuelle de projets

Chaque description présente les processus à l'œuvre selon les étapes des IOC selon Gray (1985).

4.1.1. J'aime mes bouteilles (JMB)

L'idée du projet « J'aime mes bouteilles » émerge en 2015, à l'occasion d'un comité de pilotage d'une démarche de territoire « 0 déchet 0 gaspillage » (ZDZG) pilotée par la Communauté d'Agglomération de Lons-le-Saunier. Une personne, à la fois créateur et ancien directeur de l'entreprise d'insertion « Juratri » (pionnière dans le traitement des déchets et porteuse à ce moment de CJ) et à ce moment élu régional propose de relancer une filière de consigne de verre. L'idée semble peu faisable pour les participants. Le directeur du CJ se saisit quand même de l'idée pour tester la méthode d'ingénierie en construction de CJ. Le projet est donc d'abord conduit au sein du CJ par ses deux premiers salariés qui se définissent alors comme « intrapreneurs territoriaux ». Ils organisent de nombreux ateliers d'idéation et mènent des entretiens avec les acteurs de la filière pour définir précisément la problématique, les objectifs et les solutions du projet. Ils rédigent ainsi une note d'opportunité détaillée. Ils réalisent des tests auprès de partenaires clés pour assurer la collecte, le lavage... ce qui valide ainsi la faisabilité du projet. En 2017, une porteuse de projet est alors recrutée d'abord portée au CJ puis par un partenaire de la filière, une fruitière (coopérative) vinicole dans le cadre d'un fonds de confiance assurant son financement sur 8 mois. Sa mission est d'assurer le développement commercial de la filière auprès des viticulteurs. Une association « J'aime mes bouteilles » est créée en 2017. De nombreuses complications pratiques ont lieu. Un des

partenaires clés (assurant le lavage des bouteilles) se retire du projet. Un bilan est dressé et le projet est mis en pause.

En 2019, une entrepreneuse individuelle en reconversion contacte le CJ afin de trouver un projet à impact à porter sur le territoire. Elle relance le projet en lien avec les membres du Conseil d'Administration (dont le directeur du CJ) de l'association J'aime mes Bouteilles et les financeurs, dont la Région Bourgogne Franche-Comté qui appuie très fortement le projet, notamment à travers un salarié. Une nouvelle salariée du CJ, recrutée en 2019, appuie opérationnellement l'entrepreneuse. Celle-ci recrute deux personnes, dont la porteuse « historique ». En 2020, elle crée une Société Anonyme (SA) pour porter l'activité économique de la filière. À la suite d'une étude technico-commerciale, elle propose également de déménager le siège de l'activité au nord du Jura, hors de Lons-le-Saunier. Le CA de J'aime mes bouteilles s'y oppose, souhaitant garantir l'ancrage lédonien de l'activité. Les choix de lieu ou de structure juridique provoquent des incompréhensions qui conduisent à des réflexions sur la place de l'entrepreneuse dans un projet collectif structuré en association et fortement soutenu par la Région : la marge de manœuvre, le degré d'autonomie, etc. Début 2021, le projet est toujours en cours de lancement.

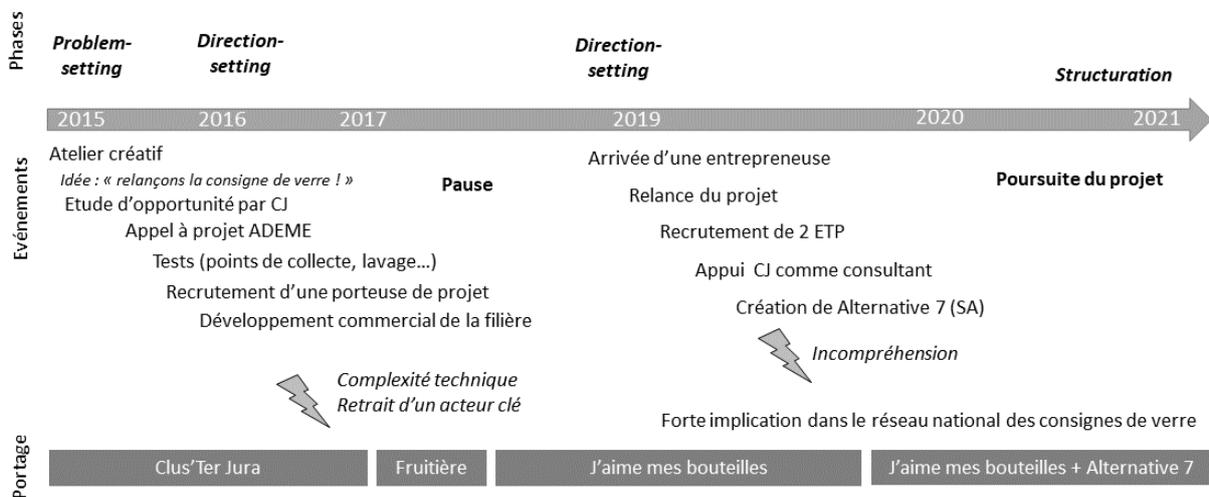


Figure 33 - Schéma du processus du projet « J'aime mes bouteilles »

4.1.2. Oh la bâche (OLB)

L'idée est née à l'occasion d'une soirée « Start-up de Territoire » organisée par le CJ en juin 2016, où 20 ateliers d'idéation se déroulent simultanément. Deux membres d'une association

organisant les « rendez-vous de l'aventure », festival important à Lons-le-Saunier, proposent une problématique à résoudre pour un des ateliers : comment valoriser les bâches événementielles produites pour la promotion d'événements ? 10 personnes se réunissent pour imaginer une solution « *En deux heures, on avait vraiment la sensation d'avoir créé l'entreprise !* » (Membre du groupe, auto-entrepreneuse, future porteuse du projet, 2020). Le CJ anime le groupe-projet composé des participants de la soirée et d'autres personnes intéressées. Après 6 mois de réunions régulières, le projet n'aboutit pas faute de porteur de projet et malgré un modèle économique *a priori* viable. Le CJ organise un voyage d'étude dans un autre PTCE en avril 2017. Une des membres du groupe-projet y participe et a « une révélation ». « *Je me suis dit que si personne ne porte ce projet, il n'aboutira jamais, alors je me suis lancée, même si l'idée ne m'appartenait pas* ». Grâce à cette légitimité ressentie, la personne devient porteuse du projet. Déjà auto-entrepreneuse dans la couture, elle crée une nouvelle marque « Oh la bâche » et diversifie ainsi son activité à hauteur d'environ 0,5 ETP. À partir de fin 2018, la porteuse de projet se fait coacher par une salariée du CJ pour consolider son activité et envisager des pistes de développement, autour de la formation notamment.

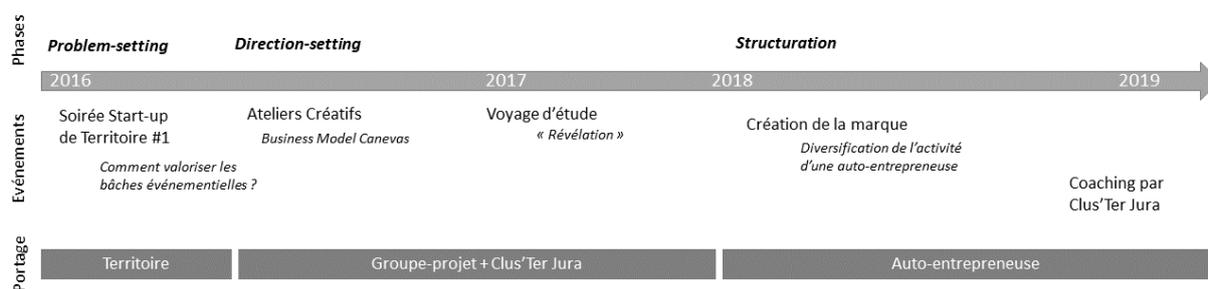


Figure 34 - Schéma du processus du projet « Oh la bâche »

4.1.3. La Recyclerie (LR)

L'idée de la recyclerie émerge dans le cadre d'une commande fin 2017 par le Président d'une Communauté de Communes de la Petite Montagne (CCPM) souhaitant développer son territoire par des modalités innovantes et participatives. C'est l'opportunité pour le CJ, encore jeune, d'expérimenter une méthode d'émergence territoriale basée sur des valeurs telles que le décroissement, la participation citoyenne à égalité, etc. La démarche est menée en 2018 par une salariée du CJ et nommée « Demain Petite Montagne » par ses participants. La salariée du

CJ commence par identifier les ressources à travers des entretiens avec des acteurs locaux très diversifiés (président de club de foot ; coiffeuse ; directeur de coopérative ; salariés d'école, etc.). Cela permet de faire prendre conscience à ces mêmes acteurs de l'existence de ressources dans leur territoire très rural et vécu comme « délaissé ». Le CJ organise des ateliers d'idéation pour trouver des opportunités de projets entrepreneuriaux à partir de ces ressources. Dans cette phase, un gardien de déchetterie soumet une idée qui lui tient très à cœur : la création d'une recyclerie afin de valoriser les déchets « *avant ma retraite, je voulais voir ce projet naître !* ». La démarche territoriale et les ateliers organisés sont l'occasion pour lui de mobiliser des acteurs autour de son idée. Ces derniers se mobilisent ainsi pour une idée concrète. Une grande soirée d'idéation est notamment organisée le 8 juin 2018, mobilisant 250 personnes dans une zone très peu dense. Cela conduit à la création d'un groupe-projet, animé par le CJ, et notamment composé du Président d'une structure d'insertion par l'activité économique locale, l'Adapemont, d'un Vice-Président de la CCPM, également président d'une association locale et d'habitants locaux. Ces derniers participent initialement à titre de citoyens puis impliquent leur(s) organisation(s) dans le projet. À l'été 2018, des bénévoles (habitants) réalisent un inventaire de la déchetterie pour mesurer le gisement. En novembre 2018, la salariée initiale et un autre salarié de CJ accompagnent le projet de recyclerie grâce à un nouveau financement de la CCPM. De janvier à juin 2019, des réunions composées d'organisations (représentées par d'autres individus qu'initialement) et d'habitants sont organisées. Toutes ces réunions se font sur du temps bénévole pour les habitants et du temps plus ou moins en lien avec les missions des organisations parties prenantes. Elles ont pour but de définir les vocations, activités, actions à réaliser autour de ce projet. Le CJ tente de faire converger ces deux dynamiques autour d'une gouvernance participative. Un comité de pilotage intégrant les deux dynamiques se réunit en avril et en juin 2019 pour décider d'un porteur de projet et d'un lieu. Le projet est porté par l'Adapemont et le lieu est trouvé et mis à disposition par la CCPM. Le syndicat de collecte met à disposition 0,5 ETP du poste du gardien de déchetterie, apporteur de l'idée, pour être référent technique et référent du groupe bénévole. Le CJ modélise l'activité économique pour l'Adapemont et reste à la disposition de la dynamique collective. Les rôles sont pris selon les besoins ressentis par le CJ et plus ou moins reconnus et acceptés : l'animation ou la facilitation de réunions, un rôle technique (modélisation économique), voire de la médiation entre acteurs dont les cultures sont très différentes ou pour lesquels des défiances historiques existent. Les habitants aident à la mise

en œuvre du projet. La recyclerie est inaugurée en décembre 2019. Des comités de pilotage interviennent début 2020 autour du lieu ; la localisation idéale souhaitée diverge entre l'Adapemont et la CCPM, en lien avec les intérêts de chacun et le modèle économique de l'activité.

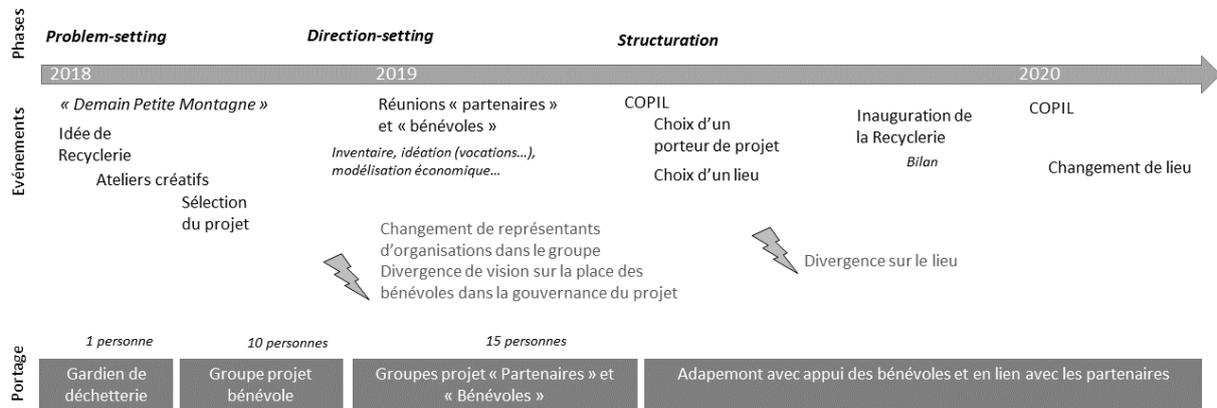


Figure 35 - Schéma du processus du projet « la Recyclerie »

4.1.4. Ensemble Bi'Eau (EBE)

L'idée émerge lors de l'accompagnement par une salariée du CJ d'une association de producteurs bio et locaux en difficulté, commandé par la Ville. La création de cette association est initialement impulsée par la Cuisine Centrale de Lons-le-Saunier (acteur public) pour assurer les débouchés de l'association et ainsi faciliter la production de produits bio sur les zones de captage d'eau de la ville pour assurer la qualité de l'eau.

La salariée voit l'opportunité pour l'association d'inscrire son activité dans un Projet Alimentaire Territorial (PAT). Cette idée fait écho à un projet qui était en sommeil pour le Pays Lédonien (Pôle d'Equilibre Territorial et Rural), acteur public. Un collectif MPP informel se réunit pour étudier l'opportunité de s'engager dans une telle démarche : l'association de producteurs, la cuisine centrale, un lycée agricole très investi dans les projets de territoire, le Pays Lédonien et le CJ. Le collectif s'ouvre ensuite à la Chambre d'Agriculture du Jura et à une association de développement des filières bio et à deux Communautés de Communes (CC). Des temps de réflexion collective sont organisés. Le choix d'un PAT bio est retenu, les membres individuels du collectif convainquent leur structure respective de valider ce choix. La rédaction de l'opportunité et à des accès à des financements est principalement réalisée par le CJ. Les financements sont fléchés sur un seul

acteur, ce qui impose de choisir parmi le collectif. Le Pays Lédonien est désigné « *par et pour le groupe* ». Il passe ensuite un appel d'offres public où trois membres du collectif : la Chambre d'Agriculture, l'association de filières bio et le CJ répondent comme co-traitants. La formalisation du collectif informel, liée aux subventions captées, marque des changements conséquents de modes d'implication, de postures et aussi d'acteurs représentant leur structure. Cela implique un grand temps d'adaptation et des tensions pour recréer un mode de travail collectif entre rôles prescrits et pris par chacun. Le CJ est missionné sur la question de la formalisation juridique du PAT et garde un rôle informel de vision globale. D'autres partenaires sont impliqués dans le comité de pilotage du PAT, dans l'optique de mettre en œuvre les différents volets sociaux, environnementaux et économiques du projet (justice sociale, accès pour tous à une alimentation bio de proximité, etc.). Des réunions visent à présenter les choix techniques réalisés et étudiés par les co-traitants à ces partenaires. L'envergure du projet, ses différents axes, toutes ses possibilités de développement, de sa technicité et la faible connaissance voire confiance de certains acteurs entre eux entraînent un temps très important de discussion, de reformulation, de remise en question, etc. Début 2021, une SCIC est créée avec les partenaires. Un élu du Pays Lédonien, également formateur au lycée agricole, se propose de prendre la direction à mi-temps de la SCIC pour piloter le projet dans l'idée de concrétiser rapidement la commercialisation de viande bio.

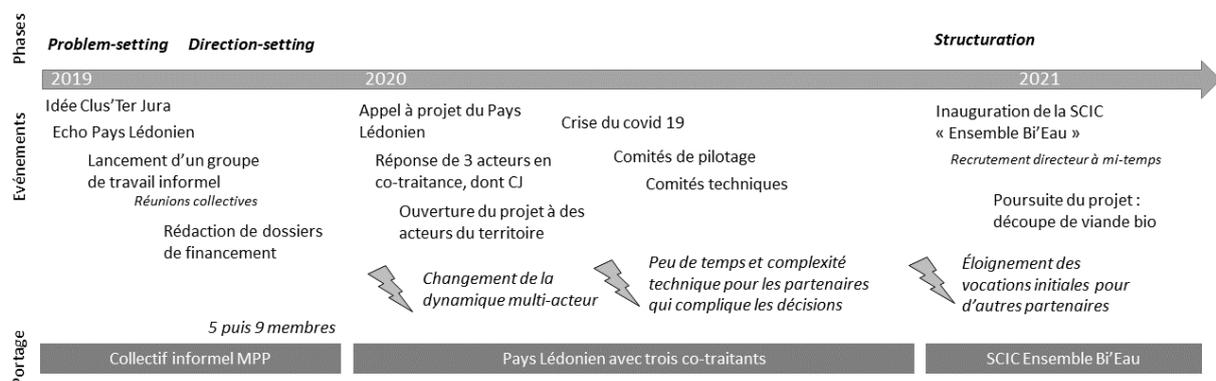


Figure 36 - Schéma du processus du projet « Ensemble Bi 'Eau »

4.1.5. L'atelier textile jurassien (ATR)

L'idée de l'Atelier Textile Jurassien est en lien avec celle d'un atelier Start-Up de Territoire en octobre 2019. Celui-ci a produit l'idée de créer une marque jurassienne pour valoriser les invendus textiles. Elle est également en lien avec l'idée de formation autour du textile portée

par une personne issue du secteur textile en reconversion professionnelle au sein du CJ. Une newsletter présentant ces idées est envoyée le 5 mai 2020. Le Président du CJ fait le lien avec l'appel à projets de l'association « Résilience » qui vise à favoriser la production de masques lavables sur les territoires au début de la crise sanitaire. Le 12 mai 2020, toutes les personnes morales ou physiques impliquées dans la création de masques sont invitées lors d'une première réunion en visioconférence pour étudier l'opportunité présente. 5 structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) dont le Groupe Demain, le Pôle Emploi, la DIRECCTE, 3 initiatives de solidarité citoyennes, 4 Collectivités (Pays Lédonien, Agglomération de Lons-le-Saunier, Conseil Départemental et Conseil Régional), une association d'entreprises et une entrepreneuse locale (marque Oh la bêche) et le CJ, qui coordonne, sont présents. Le CJ met à disposition du personnel : la personne salariée en reconversion, à plein temps pour piloter le projet et utiliser ses compétences techniques autour de la couture ; un autre salarié du CJ pour la modélisation économique du projet. Le Groupe Demain investit par l'achat de machines à coudre et porte le recrutement du personnel en insertion, une autre SIAE met à disposition des locaux, l'Agglomération met à disposition du matériel (tables, chaises...). 15 emplois en insertion sont ainsi créés en deux mois. « *Sorti de terre en 15 jours en plein confinement, grâce au formidable engagement des acteurs locaux. Il a créé 15 emplois.* » (Extrait des vœux 2021 de CJ). Le projet est aujourd'hui porté par le Groupe Demain qui diversifie son activité existante. À la fin de son contrat au CJ, la salariée en reconversion au CJ est recrutée au sein du Groupe Demain pour continuer de développer le projet plus largement autour de la relocation de la production textile jurassienne (confection de vêtement de travail, etc.). En 2021, l'étude de la création d'une SCIC pour maintenir la dimension multi-partenariale dans le projet est en cours.

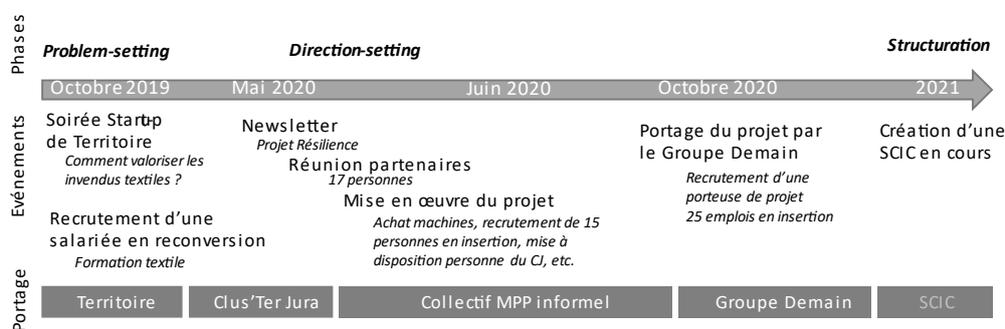


Figure 37 - Schéma du processus du projet « L'atelier textile jurassien »

4.2. Analyse comparative des projets par phases

Dans cette partie, nous proposons une comparaison des 5 processus entrepreneuriaux par phases identifiées dans la littérature sur les IOC, à l'aide d'un tableau synthétique. Cela nous permettra d'identifier les difficultés et conditions d'efficacité pour l'émergence et l'aboutissement de ces projets à chaque phase, puis globalement.

Projet / Phases	Problem-setting	Direction-setting	Structuring
JMB	Proposition de lancer une filière de réutilisation de bouteille par un élu régional lors d'un atelier d'idéation. Saisie et lancement pratique de l'idée par le directeur du CJ.	Projet porté par le CJ par deux salariés se définissant comme « intrapreneurs territoriaux » : entretiens avec des acteurs de la filière ; expertise technico-économique ; tests (lavage, collecte...), avec des partenaires privés et publics. Embauche d'une porteuse de projet, ensuite portée par un partenaire. Projet en pause. Nouvelle porteuse de projet pour relancer la dynamique économique et partenariale, avec l'appui d'une salariée du CJ.	Création en 2016 d'une association (acteurs privés et publics et le CJ). Création en 2020 d'une SA par la porteuse de projet (pour la dimension commerciale de la filière).
OLB	Soumission d'un problème sur la non-valorisation de bâches événementielles par un président d'association pour un atelier d'idéation organisé par le CJ.	Animation de réunions par le CJ d'un groupe (citoyens et associatifs) intéressé par le sujet, à la suite de l'atelier d'idéation. Saisie du projet collectif par une auto-entrepreneuse.	Création d'une marque et 0,5 ETP
LR	Soumission d'une idée de création d'une recyclerie par un gardien de déchetterie pour un atelier d'idéation organisé par le CJ, à la demande d'une Communauté de Communes.	Animation d'un groupe (participants aux ateliers d'idéation à titre de citoyens et aussi acteurs publics, privés et habitants) par le CJ. Animation d'un groupe d'organisations publiques et privés d'un groupe de bénévoles ; expertise technico-économique (modélisation économique, etc.) et participation à géométrie variable du CJ.	Diversification d'activité d'une entreprise d'insertion par l'activité économique.
EBE	Proposition de créer un Projet Alimentaire Territorial (PAT) par une salariée du CJ, missionnée pour aider une association de maraîchers bio en difficulté, lien avec une idée du Pays Lédonien (acteur public).	Participation du CJ à un collectif informel d'acteurs publics et associatif. Participation à un collectif formel comme co-traitant pour le Pays-Lédonien. Ouverture à de nombreux autres partenaires sur les nombreuses dimensions du projet (environnement, justice sociale, etc.).	Création d'une SCIC pour porter le projet économique commercial, avec une vingtaine de sociétaires (public, privé, associatif). Mise à disposition d'un directeur à mi-temps.
ATR	Identification de l'opportunité de l'association nationale « Résilience » pour produire des masques par le Directeur du Groupe Demain (entreprise locale), en lien avec pistes de projets autour de la couture, diffusés par la newsletter du CJ.	Visioconférences d'acteurs publics, privés et de citoyens, animées par le CJ pour organiser et piloter le projet.	Internalisation du projet par le Groupe Demain (recrutement, machines, etc.). Réflexion autour de la création d'une SCIC pour porter le projet, incluant d'autres partenaires.

Tableau 19 - Comparatif des processus entrepreneuriaux collectifs territoriaux selon les phases de processus de collaboration inter-organisationnelle de Gray (1985).

4.2.1. *Phase de problem-setting*

Dans cette phase, les parties prenantes identifient un problème qui les lie et initient une collaboration grâce à la reconnaissance de leur interdépendance. Dans notre cas, un acteur socio-économique ancré sur le territoire (élu régional, président d'association, salariée de la Ville, chef d'entreprise) partage un problème, propose une idée, ou présente une opportunité. Le rôle du CJ est ensuite plus ou moins central dans l'identification et l'engagement de partenaires dans le projet en émergence : la décision « *d'y aller* », la participation ou l'animation d'un groupe-projet. La mise à disposition de temps et de moyens dédiés à l'émergence de projet permet à ces derniers d'être rapidement amorcés. Dans les 5 projets, cette phase est très rapide, ce qui est notamment lié à l'envie de passer rapidement à l'action et « *au concret* », et / ou à des opportunités de financements. Le problème devient ainsi très vite – voire directement – une solution à mettre en œuvre.

4.2.2. *Phase de direction-setting*

Dans cette phase, les parties prenantes articulent leurs valeurs en vue d'un objectif commun et s'engagent ainsi dans un futur possible. Dans notre cas, plusieurs visions coexistent voire se confrontent au sein du CJ et des partenaires sur le sens donné à chacun des projets. Cela implique des activités (transférer un projet à un porteur de projet individuel, expertiser un projet en interne, impliquer de nombreuses parties prenantes) voire des finalités différentes (concrétiser rapidement une solution, créer une nouvelle entreprise ; créer plus ou moins de valeur financière, etc.). Trois facteurs sont à l'œuvre : la création d'un collectif informel plus ou moins multi-partie prenantes, s'engageant différemment (investissement en temps, financement, etc.), le rôle plus ou moins intense du CJ (impulsion, animation, expertise, expérimentation, voire mise en œuvre pratique d'un projet), et l'appui de différents cadres de financements ou politiques publiques. Nous proposons d'en identifier des facteurs clé de succès et limites pour chacun.

Dans le cas de collectifs informels MPP, la dynamique relationnelle est particulièrement complexe. Cette complexité se traduit par un mélange d'individus et d'organisations, dont certaines s'inscrivent dans des échelles territoriales différentes (régionale, départementale,

intercommunale, etc.), et sont représentées par des individus dont les niveaux de responsabilité sont différents (président, directeur, technicien, salariés, etc.). Ces parties prenantes disposent souvent d'un temps très limité (soit déjà un travail à temps plein, soit déjà un emploi occupé à 100% sans temps prévu pour le développement d'un projet MPP). Les représentants individuels d'organisation peuvent varier au cours du projet : certains s'impliquent à titre de citoyens puis impliquent leur structure respective, représentée, par la suite, par une autre personne. Cela peut faciliter l'engagement « politique » d'organisations, mais conduit aussi à devoir reconstruire des liens de confiance interpersonnels. Ainsi, cette grande diversité d'acteurs implique un temps long de construction des places respectives de chacun, notamment pour un acteur individuel ou collectif reconnu et / ou se reconnaissant comme « porteur de projet » (marges de manœuvre, comptes à rendre ou non au collectif, etc.). De plus, les projets affichant des valeurs perçues comme très positives (liées au caractère d'intérêt général, d'urgence, etc.) suscitent, pour la plupart, un fort affect. Si cela constitue dans une certaine mesure un moteur d'engagement, notamment pour le cas du projet ATR (création de masques lavables), cela implique également un risque de surinvestissement (brouillage entre temps professionnel et bénévole) et donc des risques d'épuisement, de tensions autour de la perception de la légitimité du temps passé par chaque acteur, en plus des potentielles défiances historiques ou culturelles.

Le CJ vise à doter le territoire de moyens d'action très souples et proactifs, avec une finalité très large, dont principalement la création d'emplois. Son accompagnement est donc fondamentalement protéiforme et se construit au fil de l'eau, hybridant plusieurs types de ressources financières pour faire émerger des projets et jouer un rôle de « *mouton à 5 pattes* » ou « *cinquième roue du carrosse* » dans leur conduite. Le niveau d'autonomie des salariés est très fort, certains se définissent comme « *intrapreneurs territoriaux* », dans le sens d'entreprendre au sein du CJ des projets de territoire, avec des acteurs MPP. Les rôles se construisent alors au croisement entre les cadres de financements multiples du CJ, les besoins d'un collectif et / ou d'un porteur de projet, l'initiative et l'investissement d'un salarié, selon ses compétences et appétences : expertise technique, médiation, facilitation ou animation, voire initialement, impulsion. Cette grande diversité d'approches et de résultats conduit à un certain flou sur le rôle du CJ, entre appuyer un collectif et faire pour un collectif. Cela implique de potentielles répercussions en matière d'implication des partenaires, d'épuisement professionnel, etc.

Enfin, les modes de financement (appel à projets de l'État, financement par un acteur public local, etc.) facilitent et contraignent à la fois la réalisation du projet et la dynamique collective. Ces modes de financement impliquent souvent un investissement en temps et compétences pour, généralement, répondre à des appels à projets, sans certitude d'obtenir des fonds (risque). De plus, ils sont souvent fléchés sur un acteur unique, qui concentre ainsi le pouvoir de décision. Ils imposent souvent un agenda qui peut soit stimuler la dynamique collective, soit conduire à structurer prématurément un collectif informel. Ils sont également fléchés sur des résultats, mis en lumière par des indicateurs quantitatifs, là où certains projets sont particulièrement expérimentaux. Enfin, les temps de coordination et d'organisation d'un collectif MPP ne sont peu, voire pas, pris en compte, malgré le temps nécessairement passé par chaque structure.

4.2.3. *Phase de structuring*

Dans cette phase, les parties prenantes créent un cadre de régulation acceptable pour maintenir la résolution du problème initial. Dans notre cas, les projets se structurent de trois manières distinctes :

- Le portage par un individu qui crée son activité (auto-entrepreneuriat) ;
- Le portage par une organisation qui diversifie son activité (entreprise existante) ;
- Le portage par un nouvel acteur collectif MPP qui se crée pour lancer une nouvelle activité (création d'entreprise).

La dimension collective se maintient ou se termine alors à ce stade. La dimension collective a pu soutenir un acteur individuel à se sentir légitime à porter le projet (OLB). L'implication de nombreuses parties prenantes au-delà des phases d'idéation et de premiers tests est délicate, notamment pour des citoyens (société civile). Si ces derniers peuvent rapidement participer à des ateliers d'idéation ou des tâches opérationnelles, leur implication dans les modes de décisions auprès d'acteurs publics et privés est délicate. La nature et la finalité des projets conditionnent grandement le besoin (ou l'envie) de maintenir une dynamique collective autour du projet pour en garantir le caractère d'intérêt général et l'efficacité. Une réelle adéquation entre le problème initial et la nature du projet est alors à trouver et construire. Si la complexité d'un problème initial justifie la dimension MPP (comme la création d'une filière

par exemple), l'organisation des acteurs publics, privés et citoyens est à prendre en compte comme la création d'un projet à côté du projet technico-économique.

Pour conclure, nous avons comparé les caractéristiques des projets selon les trois étapes de Gray (1985) pour en identifier des facteurs clés de succès. Notons que ces derniers nécessitent surtout de trouver un bon équilibre, chemin faisant, pour éviter de potentiels effets pervers.

Problem-setting	Direction-setting	Structuring
Cadre collectif de détection d'un problème, idée ou opportunité (ex : atelier d'idéation, newsletter)	Engagement personnel (citoyen) d'individus au sein d'organisations	Adéquation du besoin initial et de la nature du projet à long terme
Impulsion de démarrage (lié à des moyens directement disponibles, en temps et compétence)	Perception de l'importance du projet	Questionnement sur la place d'acteur multiple pour porter une activité économique à lucrativité limitée et d'intérêt général
	Engagement en temps et compétence du CJ	
	Mode de financement adéquat pour un individu ou un collectif	
	Prise en compte du temps d'organisation d'un collectif MPP, « en plus » du projet technico-économique	

Tableau 20 - Tableau synthétique des facteurs clés de réussite des projets suivis par le CJ

5. Discussion

L'article porte sur des formes émergentes dans la littérature d'entrepreneuriat collectif et territorial et vise à répondre à la question de recherche suivante : « *quels sont les conditions et les facteurs clés de succès d'efficacité de projets entrepreneuriaux collectifs de territoire ?* ». Nous avons analysé cinq projets suivis par une SCIC, le CJ, visant à répondre à des besoins du territoire, par le décloisonnement et l'implication d'acteurs MPP, pour coopérer et créer une réponse entrepreneuriale à des besoins identifiés. Nous avons utilisé le prisme des IOC, proposant une approche processuelle au niveau des relations inter-organisationnelles qui s'organisent. Si une étude de cas unique enchâssée permet une connaissance très fine de ces projets complexes, elle en comporte aussi les limites inhérentes. Elle permet une faible montée en généralité, le cas étant basé sur 5 projets, sur une période de 5 ans maximum, et à travers le CJ principalement. De plus, l'étude s'est déroulée dans un contexte particulier de

débat et redéfinition méthodologique et stratégique du CJ. Nous avons mis en avant certains facteurs clés de succès que nous discuterons au regard de la littérature sur les IOC.

Le concept d'IOC désigne la résolution collective de problèmes – qui ne peuvent pas être résolus par un acteur seul – dans différents secteurs (Gray, 1985). Il s'agit principalement d'acteurs publics et privés qui ne peuvent résoudre des problématiques ni par le marché ni par des politiques publiques seules, dans un environnement complexe (comme la gestion des déchets toxiques dans le monde occidental). Cela permet une approche processuelle et inter-organisationnelle de l'agencement d'acteurs (individus, groupes et / ou organisations) liés et se liant autour d'un problème commun. Les principales spécificités de notre cas sont la dimension territoriale, entrepreneuriale et la place du CJ. Les problèmes à résoudre sont spécifiques pour un territoire, dont des acteurs peuvent s'organiser pour apporter une solution entrepreneuriale grâce à des ressources locales. Cette résolution de problème est ainsi marquée par une orientation entrepreneuriale (innovation, proactivité, risque) souhaitée. Enfin, le CJ s'est créé spécifiquement pour faciliter l'émergence et l'aboutissement de projet par le décloisonnement d'acteurs multiple, la coopération et l'entrepreneuriat, ce qui ajoute un type d'acteur particulier.

Facteurs clés par phases	Littérature sur les IOC	Cas des 5 projets suivis par le CJ
Problem-setting	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance de l'interdépendance ; - Identification du nombre requis de parties prenantes ; - Perception de la légitimité parmi les parties prenantes ; - « Médiateur » légitime et compétent - Croyances positives sur les résultats de la ; collaboration ; - Accès partagé au pouvoir (Gray, 1985). - Réflexion critique sur le pourquoi de la collaboration (Longoria, 2005) - Diversité des organisations participantes et leurs objectifs (Gil-Garcia et al., 2019) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre collectif de détection d'un problème, idée ou opportunité (ex : atelier d'idéation, newsletter) - Impulsion de démarrage (lié à des moyens directement disponibles, en temps et compétence)
Direction-setting	<ul style="list-style-type: none"> - Convergence des valeurs ; - Partage du pouvoir parmi les parties prenantes (Gray, 1985). - Bon management du processus de partenariat (Le Pennec et Raufflet, 2015) - Clarification des rôles et des responsabilités (à travers des objets frontières) ; - compétences en collaboration, coordination et communication (Gil-Garcia et al., 2019). 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement personnel (citoyen) d'individus au sein d'organisations - Perception de l'importance du projet - Engagement en temps et compétence du CJ - Mode de financement adéquat pour un individu ou un collectif - Prise en compte du temps d'organisation d'un collectif MPP, « en plus » du projet technico-économique
Structuring	<ul style="list-style-type: none"> - Fort degré d'interdépendance continue ; - Mandat d'un acteur extérieur ; - Redistribution du pouvoir ; - Influence sur l'environnement extérieur (Gray, 1985). 	<ul style="list-style-type: none"> - Adéquation du besoin initial et de la nature du projet à long terme - Questionnement sur la place d'acteur multiple pour porter une activité économique à lucrativité limitée et d'intérêt général

Tableau 21 - Synthèse des facteurs clés de succès issus de notre état des lieux sur les IOC et de nos résultats à partir du cas des 5 projets suivis par le CJ, par phases.

La plupart des facteurs clés de succès identifiés sont principalement relationnels (trouver les « bons » partenaires, percevoir l'interdépendance en lien avec un problème, distribuer le pouvoir, etc.). Ils reposent principalement sur l'équilibre de chacun (ni trop, ni trop peu de partenaires ; avec ni trop ni trop peu de pouvoir, etc.). Nous comparerons nos résultats à la littérature sur les IOC.

Dans la phase de *problem-setting*, le temps de problématisation est crucial. Dans les projets étudiés, la mise en œuvre concrète et pratique d'un projet pour résoudre un problème large est souvent privilégiée, dans une logique vécue comme « entrepreneuriale ». De plus, il s'agit le plus souvent d'un acteur qui propose une opportunité ou une solution plutôt qu'un problème. Cela peut se faire détrimment d'une problématisation précise par des acteurs concernés. Enfin, la capacité du CJ de se saisir d'une idée, solution ou opportunité rapidement, à travers ses salariés, permet de lancer un projet, mais peut aussi conduire à des comportements

opportunistes, et la volonté d'impliquer des parties prenantes multiples peut conduire, dans une certaine mesure, à « forcer » la coopération entre eux. L'équilibre entre temps de problématisation et la reconnaissance de l'interdépendance d'acteurs multiples, avec l'appui du CJ et le passage à l'action et l'implication de nombreuses parties prenantes est alors clé à trouver.

Dans la phase de *direction-setting*, une organisation *a minima* se crée entre les partenaires, dont les rôles, les tâches opérationnelles, la répartition du pouvoir, etc., se clarifient. Dans les projets étudiés, notamment MPP, la place des citoyens (acteurs individuels bénévoles) est particulièrement difficile à trouver, au-delà de la première phase (idées, tâches opérationnelles, implication de leur structure respective.), notamment en matière de participation aux orientations et décisions. La place du CJ comme « *mouton à 5 pattes* » est également difficile à trouver, comme acteur qui vise spécifiquement à faire émerger et accompagner des projets à travers une très grande marge de manœuvre en termes d'implication demandée, financée et souhaitée (dans la décision, la réalisation, l'expertise, l'animation, etc.). Sa légitimité se négocie et renégocie régulièrement, notamment en lien avec d'autres acteurs réalisant des missions similaires. Ainsi, si cette phase est facilitée par la convergence des valeurs, la clarification des rôles et responsabilités, le partage du pouvoir et le bon management du processus de partenariat, le long travail relationnel et d'organisation que cela implique peut conduire à la considérer comme un projet en tant que tel, en lien avec le projet technico-économique. Ce travail relationnel (traduction, reformulation, déminage, détection de signaux faibles, etc.) et d'organisation (répartition des tâches et rôles) est cependant relativement minimisé, voire invisibilisé par les perceptions négatives (chronophage, pas « dans l'action »), d'autant plus que les financements proposent principalement des livrables techniques et des indicateurs quantitatifs en lien avec la dimension technico-économique, davantage que la qualité relationnelle d'un collectif. Il s'agit alors d'un équilibre à trouver entre temps de construction d'un collectif et le projet technique et l'adéquation entre la nature d'un collectif et celle du projet.

Dans la phase de *structuring*, une organisation formelle ou non vise à maintenir un cadre de résolution du problème initial. Dans les projets étudiés, la dimension MPP peut se perdre à ce stade lorsqu'un individu ou une organisation réalise le projet, ce qui diminue potentiellement l'impact de la solution trouvée. À l'inverse, une structuration collective rapide peut conduire à

une faible implication des parties prenantes malgré la pertinence apparente d'un statut juridique comme une SCIC, le seul permettant d'impliquer dans la gouvernance d'une entreprise commerciale tous les types d'acteurs. La place du CJ à long terme est délicate à trouver en matière de légitimité sur la prise de décision, le soutien, le garant des valeurs en principe initialement partagées (place dans le Conseil d'Administration, rôle de conseil, aucun rôle, etc.). Enfin, si la présence d'acteurs publics étatiques ou régionaux pour influencer le cadre institutionnel est identifiée comme facteur clé, cela qui est peu rencontré dans ces cas. Le bon fonctionnement de cette phase découle principalement du bon déroulé des précédentes.

Les projets étudiés naviguent entre complexité et brouillage, où un fort potentiel de développement territorial peut se réaliser ou, au contraire, des effets pervers et injonctions contradictoires peuvent conduire à l'inefficacité, de solutions inadéquates et de l'épuisement professionnel. Si l'orientation entrepreneuriale visée (innovation, proactivité, risque) pour des collaborations inter-organisationnelles MPP (incluant la société civile) sur un territoire (concernant des problèmes et ressources locales) s'avère conceptuellement très bénéfique, la pratique en montre des difficultés importantes. La conception de l'entrepreneur-sauveur est très ancrée, créant une tension permanente entre « porteur de projet » et collectif : soit le portage est individuel à la suite d'un travail collectif ; soit le portage est collectif, mais reproduit potentiellement des modalités d'organisation individuelle. Les rapports de pouvoir existants (comme le salariat, les statuts liés aux cadres de financements, etc.) se confrontent à la volonté différenciée d'intégrer davantage d'horizontalité. Le mélange de cadres, d'envies, de perceptions, de conceptions, etc., peut alors conduire à faire porter à des individus ou conduire des individus à porter des fonctions pour lesquels ils sont plus ou moins légitimes et légitimés. Cela peut générer de nombreuses injonctions contradictoires, par exemple la demande de se comporter de façon « entrepreneuriale » (innovante, proactive, prise de risque) en étant salarié. Cela peut générer de nombreuses tensions, incompréhensions et épuisement, réussite concrète ou non des projets. Face à ces risques, Longoria (2005) appuie sur l'importance d'engager une réflexion critique, un dialogue et générer des connaissances dans le contexte des services sociaux. Concernant les projets MPP territoriaux étudiés, cela est d'autant plus important que les dimensions symboliques – voire idéologiques – de l'entrepreneuriat (start-up nation, efficacité, etc.) et de la coopération (participation, démocratie, engagement, etc.) sont particulièrement positives. Les temps de problématisation

et de déconstruction ne sont cependant ni forcément perçus comme utiles ni financés (en temps, formations, accompagnement, etc.). Il s'agit alors de considérer ces projets comme une réelle montée en compétence individuelle et collective de remettre et se remettre en question, de prendre conscience des implications en termes de postures, de comportements de l'aspiration à la coopération multi-acteurs pour entreprendre et résoudre des problématiques d'intérêt général.

6. Conclusion

Nous nous sommes intéressés à un phénomène émergent : des acteurs revendiquant entreprendre *par et pour le territoire*. Il s'agit de répondre à des besoins non ou mal satisfaits sur des territoires à partir de ses ressources, par des démarches entrepreneuriales à lucrativité limitée et multi-partie prenante (public, privé et société civile). Il s'agit de répondre à des sujets proches voire identiques que ceux visés par les politiques publiques, avec une implication différenciée des acteurs publics, en lien avec les acteurs de l'ESS, privés et citoyen du territoire. Nous avons proposé des éléments de définition de ces projets appelés « d'entrepreneuriat collectif de territoire » en lien avec les littératures émergentes sur l'entrepreneuriat public (Nobile, 2022), l'entrepreneuriat collectif au sens inter-organisationnel (Razafindrazaka et Fourcade, 2016 ; Emin et Guibert, 2017) et territorial (Banque des Territoires, 2017 ; Henrion et al., 2019). L'objectif de l'article est d'identifier des conditions et des facteurs clés de d'efficacité de tels projets, au prisme de la littérature sur les collaborations inter-organisationnelles (Gray, 1985). Pour cela, nous avons analysé 5 projets suivis par une SCIC, par une posture de recherche fortement ancrée dans la pratique.

D'un point de vue théorique, l'article propose d'étudier des formes émergentes d'entrepreneuriat comme une forme particulière de collaboration inter-organisationnelle. Un tel rapprochement permet de nous appuyer sur des conditions et facteurs clés de succès connus, afin d'appuyer sur certains et identifier des facteurs spécifiques. D'un point de vue pratique, cela permet de mettre en avant la question des perceptions souvent fortement valorisées et différenciées des concepts que ces projets impliquent (entrepreneuriat, coopération multi-acteur, etc.). Cela nécessite une dimension critique et une mise en débat, de façon collective, sur le sens et la manière de ces projets, au-delà de l'aspiration uniquement. Les postures et compétences que cela suppose sont parfois, voire souvent, en tension. Nous

avons également montré l'importance de considérer le travail relationnel que la dimension MPP implique en matière de temps, compétences individuelles et collectives, voire à considérer cette construction comme un projet en tant que tel, en lien avec le projet technico-économique. Enfin, les facteurs clés de succès sont principalement des équilibres à trouver : entre problématisation et mise en action ; accent sur la construction relationnelle et technique du projet, etc.

Il serait alors intéressant et important d'explorer davantage leurs modalités d'émergence et réalisation concrète à travers d'autres configurations territoriales, d'acteurs, l'impact d'acteurs spécifiques comme le CJ, d'autres cadres de financements, etc., au prisme de différents cadres théoriques. Cela est d'autant plus important que malgré la complexité voire grandes difficultés pratiques de ces projets d'entrepreneuriat collectif territorial, le potentiel de résolution de problématiques d'intérêt général (gestion de déchets, accès à une alimentation bio et locale, etc.) est très important.

CONCLUSION PARTIE II : RÉSULTATS

Cette *Partie II* présente les résultats de la thèse pour répondre à la problématique générale :

Comment se construit un PTCE pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?

J'ai initialement retenu trois prismes pour étudier le cas unique enchâssé du Clus'Ter Jura (cf. *Partie I, Chapitre 3-2*) qui – lié à des problématiques et opportunités pratiques et théoriques – ont donné lieu aux trois articles de cette partie.

Le *Chapitre 4* porte sur un dispositif emblématique animé par le Clus'Ter Jura : Start-Up de Territoire à Lons-le-Saunier sur la période 2016 – 2021. À travers le cadre théorique des événements collaboratifs d'idéation (hackathon, start-up weekend, etc.), et de dispositif de gestion, j'analyse les effets, les limites, et les conditions sous lesquels un tel événement peut contribuer à enclencher et nourrir une dynamique d'entrepreneuriat de territoire. Il s'intitule « *événements collaboratifs d'innovation et entrepreneuriat territorial, une étude exploratoire* ». Je montre le décalage entre l'objectif de création d'emplois affiché et les effets principaux d'ordres symboliques (visibilité, crédibilité) et pédagogiques et le potentiel en matière d'apprentissage et de transformation d'un ECI pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat territorial.

Le *Chapitre 5* porte sur les dispositifs multi-acteurs en partie initiés et coordonnés par le Clus'Ter Jura visant à créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial. Plus particulièrement, il porte sur l'organisation du Clus'Ter Jura comme méta-organisateur (notamment ses rôles) dans la création de ce contexte favorable. Il s'intitule « *Le rôle d'un méta-organisateur dans l'entrepreneuriat territorial* ». Je montre que si une telle fonction est théoriquement très pertinente, l'analyse en montre les limites pratiques. L'inadéquation entre les cadres de financements et managériaux et le déploiement de cette fonction par une SCIC conduit à la reproduction des difficultés liées à la coopération d'organisations multiples indépendantes et à des risques psychosociaux importants. L'article montre l'enjeu d'étudier la professionnalisation d'une telle fonction.

Le *Chapitre 6* porte sur les projets suivis par le CJ dont les dimensions entrepreneuriales, multi-acteurs et basées sur des ressources et problématiques locales sont les plus abouties.

Plus précisément, il porte sur les conditions et des facteurs clés de succès de ces projets au prisme de la littérature sur les collaborations inter-organisationnelles. Il s'intitule « *l'entrepreneuriat collectif territorial en pratique, une étude exploratoire* ». Je montre le fort potentiel de résolution de problématiques et les potentiels effets pervers (inefficacité, épuisement professionnel, etc.) dans la complexité pratique de ces projets. Les perceptions souvent fortement valorisées et différenciées des concepts d'entrepreneuriat ou coopération multi-acteur impliquent des postures en tension. La mise en débat critique, conceptuelle et pratique, de ces concepts ; les équilibres entre action et réflexivité d'une part et construction technique du projet et construction d'un collectif d'autre part sont particulièrement importants pour l'aboutissement de ces projets.

Le tableau ci-dessous synthétise les principaux résultats de chaque chapitre. La **Partie III** suivante, propose une discussion générale de ces résultats.

<p>Prisme : Impulsion</p> <p>Chapitre 4 : <i>Quels sont les effets et limites spécifiques des Événements Collaboratifs d'Innovation (ECI) dans la création d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Décalage entre l'objectif de création d'emplois et d'entreprises affichés et les effets réels (surtout symboliques et pédagogiques), principalement liés au contexte organisationnel peu propice à des transformations à long terme, sur 4 niveaux : - Projets : Visibilité, idées, légitimation ou non des projets ; peu d'engagement de participants, faible taux d'aboutissement. Trop grande diversité de projets et un accompagnement peu adapté et construit. Besoin d'un choix des projets spécifiques, de compétences plus qu'appétences, d'une ingénierie d'émergence et accompagnement anticipée, professionnelle et financée. - Organisateur (Clus'Ter Jura) : Visibilité, lisibilité liée à l'action « concrète » (événement), flou de la démarche (événement ou dynamique ?), besoin d'un calibrage précis. - Territoire (Lons-le-Saunier) : Visibilité, peu d'engagements concrets d'acteurs publics. - Participants : Enthousiasme, rencontres, « désacralisation » de l'entrepreneuriat, formation à l'animation participative, déception potentielle liée aux résultats. - Lancement d'une dynamique impliquant un long et lourd travail de construction des conditions favorables à l'appropriation multi-parties prenantes d'une dynamique de génération et accompagnement de projets d'intérêt général.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Prisme : Rôle de tiers</p> <p><i>Chapitre 5 : Comment s'organise un méta-organisateur pour créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Définition d'une fonction théorique de méta-organisateur : réduire les risques liés à la coopération multi-acteurs (concurrence, illisibilité, opportunisme, inefficacité), apporter de la clarté, intégrer voire transformer de nouveaux membres, pour créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial. - Capacité à initier une dynamique multi-acteurs via des opportunités financières (AAP) et recrutement dédié, à travers l'initiative individuelle d'un salarié ou de la direction du CJ sur un thème, souvent large. - Décalage entre la fonction théorique et les cadres pratiques, de financements et managériaux : faible implication des membres (non initiateurs), temps de construction « relationnelle » peu pris en compte ; portage individuel pour un collectif ; rôles multiples et flous de coordinateurs pour les dispositifs ; peu de vision collective. <p>Reproduction des risques liés à la coopération multi-acteurs et très forts risques psycho-sociaux des salariés coordinateurs (épuiement, désengagement, perte de sens).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enjeu de reconnaissance et professionnalisation d'une telle fonction très voire trop protéiforme, pour potentiellement créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial.
<p>Prisme : Projets</p> <p><i>Chapitre 6 : Quels sont les conditions et facteurs clés de succès et d'efficacité de projets entrepreneuriaux collectifs de territoire ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des cadres collectifs (ateliers d'idéation, rencontres...) permettent à des acteurs du territoire (entreprise, collectivité...) de partager des opportunités ou solutions à un problème encore peu défini - Impulsion par le CJ grâce à des moyens (temps et compétences) pour créer un collectif et une activité économique. Engagement d'abord individuel (militant). - L'articulation des dimensions relationnelles (liée à la coopération multi-acteurs) et entrepreneuriales autour de problèmes peu spécifiés entraîne un brouillage conceptuel et pratique et plusieurs effets pervers. Les rôles du CJ sont multiples et parfois prépondérants, l'implication des parties prenantes très diverses. La coopération peut être vécue comme « forcée ». - La dimension « relationnelle » requiert un réel travail, souvent invisibilisé, donc peu pris en compte (en matière de temps, de financement, de reconnaissance, etc.), au profit de la dimension « technico-économique ». - La perception très positive de la coopération multi-acteur nécessite une analyse critique de son intérêt.

Tableau 22 – Tableau synthèse des résultats de chaque chapitre éclairant une manière dont le construit un PTCE pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire

PARTIE III : DISCUSSION, LIMITES ET PERSPECTIVES

La thèse « *Créer une dynamique coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité, le cas du Clus'Ter Jura* » porte sur une expérimentation originale : la construction d'un PTCE en SCIC pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire. Dans la **Partie I**, je montre les enjeux de la thèse (**Chapitre 1**), puis je montre la méthodologie déployée (**Chapitre 2**) et enfin je fais l'état des lieux du sujet, débouchant sur les prismes d'analyse retenus de mon cas d'étude (**Chapitre 3**). La **Partie II** porte sur les résultats obtenus de ces trois prismes : l'impulsion d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire (**Chapitre 4**) ; la fonction de tiers (**Chapitre 5**) ; les projets issus et ancrés dans cette dynamique (**Chapitre 6**). Dans cette **Partie III**, je propose des éléments de discussion générale, de limites de la recherche, dont je tire des préconisations et perspectives autour de la question de recherche générale :

**Comment se construit un PTCE pour contribuer à créer une dynamique
d'entrepreneuriat de territoire ?**

La **Partie III** se décline en trois chapitres. Le **Chapitre 7** porte sur la discussion générale des résultats des trois articles au regard de l'état des lieux du **Chapitre 3-1** selon les trois prismes d'étude du Clus'Ter Jura retenus au **Chapitre 3-2**. Je détaille ensuite les limites et contributions de ces résultats discutés. Le **Chapitre 8** propose une analyse plus poussée de deux principales limites identifiées dans la discussion. Enfin, le **Chapitre 9** propose des perspectives et préconisations théoriques et pratiques à partir de cela.

CHAPITRE 7 : DISCUSSION, LIMITES ET CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

J'ai analysé le cas unique enchâssé du Clus'Ter Jura à travers trois prismes : l'impulsion d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire à travers une série d'événements emblématiques (Start-up de Territoire) ; la fonction de tiers ; les projets issus et ancrés dans une telle dynamique. Ces prismes ont donné lieu à trois articles constituant les trois chapitres de la *Partie II* de résultats de la thèse. Tout cela vise à répondre à la question de recherche générale :

**Comment se construit un PTCE pour contribuer à créer une dynamique
d'entrepreneuriat de territoire ?**

Ce *Chapitre 7* est découpé en deux parties présentant : une discussion générale des résultats des trois chapitres de la *Partie II* ; les limites et principales contributions de la recherche sur les trois niveaux d'enjeux identifiés au *Chapitre 1*.

1. Discussion des résultats

La discussion générale des résultats est construite en fonction des trois prismes retenus dans l'analyse du cas unique enchâssé du Clus'Ter Jura (cf. *Chapitre 3-2*). Pour chacun, je restitue les principaux éléments de l'état des lieux sur les modalités d'émergence des PTCE et de dynamiques d'entrepreneuriat de territoire (cf. *Chapitre 3-1*). Puis, je synthétise les résultats et la discussion au regard de la littérature ciblée dans l'article à l'aide de tableaux, pour *in fine* les discuter. Je termine cette partie par une discussion générale des principaux éléments de la thèse.

1.1. L'impulsion d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire

Cette partie porte sur l'impulsion d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire analysée à travers une série d'événements emblématiques du Clus'Ter Jura : Start-up de Territoire. Je résume d'abord les éléments saillants de l'état des lieux du *Chapitre 3-1* puis présente un tableau synthétisant les résultats discutés au regard de la littérature ciblée du *Chapitre 4*, pour

donner des éléments de discussion générale sur l'impulsion d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire.

L'état des lieux montre l'importance d'organisations pilotes ou d'acteurs tiers (Banque des territoires, 2017 ; Perret et Gagnon, 2018 ; Henrion et al., 2019 ; Saniossian, 2020) pour impulser des dynamiques, notamment à travers l'action (projets). Ils sont dotés de nombreuses compétences et ressources (financières, sociales, juridiques, etc.) facilitant la prise de conscience de besoins non ou mal satisfaits et la convergence d'intérêt entre acteurs multiples. Cela repose sur l'existence de ressources latentes (Colletis et Pecqueur, 2005, 2018) qui peuvent être révélées par des processus particuliers (alignement des intérêts, rencontres productives, etc.), à travers des méthodes particulières comme Start-up de Territoire (Banque des Territoires, 2017).

Prisme : Impulsion d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire

Problématique du Chapitre 4 : *Quels sont les effets et limites spécifiques des Événements Collaboratifs d'Innovation (ECI) dans la création d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?*

Résultats de l'article	Discussion de l'article avec littérature ciblée
<p>- Effets et limites identifiés sur 4 niveaux :</p> <p>1^{ème} niveau – Parties prenantes : Pour les acteurs pairs (association SUT) : effet d'entraînement, montée en compétence ; pour les acteurs territoriaux : visibilité, engagement opérationnel, faible engagement institutionnel.</p> <p>2^{ème} niveau – Organisateur (Clus'Ter Jura) : visibilité, lisibilité liée à une action « concrète » (événement), crédibilité voire légitimité à monter des projets, mise en lumière du besoin de construire des offres d'accompagnement adaptées.</p> <p>3^{ème} niveau – Participants : enthousiasme, rencontres, « désacralisation » de l'entrepreneuriat, formation à l'animation participative, faible engagement concret dans les projets, déception potentielle liée aux résultats.</p> <p>4^{ème} niveau – Projets : idées, visibilité, légitimation ou non du projet (via le nombre ou qualité des participants), mises en lien, faible engagement de participants, très faible taux d'aboutissement lié à SUT.</p> <p>- Décalage entre l'objectif de création d'emplois et d'entreprises affichés et les effets identifiés (surtout symboliques et pédagogiques).</p> <p>- Fort potentiel si l'objectif est cohérent avec le calibrage de l'ECI (décloisonner, mobiliser, impulser, apprendre et créer des liens, ou développer des projets, etc.).</p>	<p>- Effets et limites des ECI similaires pour le contexte d'entrepreneuriat territorial : engouement, enthousiasme, rencontres, renforcement de liens, générations de nombreuses idées et apprentissages à court terme ; faible transformation à long terme (effet <i>one shot</i>)</p> <p>- Nécessité d'inscrire un ECI dans un contexte organisationnel favorable au passage d'une idée à une innovation :</p> <p>Volonté et engagement politique (ex : co-portage organisateur de l'ECI et acteurs publics)</p> <p>Inscription dans une démarche construite, claire, cohérente, professionnelle liée à une stratégie (choix des types de projets, financements au-delà de l'événement, etc.)</p> <p>Implication et caractéristiques des parties prenantes (compétences, autonomie, etc.)</p> <p>- Importance primordiale de concevoir et piloter l'ECI comme dispositif d'innovation en évitant trois écueils : le phénomène de mode managériale ; la transformation en routine ; la perte de vue des objectifs initiaux.</p> <p>- Enclenchement et mise en lumière d'un long et lourd travail de construction de conditions favorables à l'entrepreneuriat à plusieurs pour répondre à des besoins territoriaux, également appuyé par la SCIC Clus'Ter Jura.</p>

Tableau 23 – Tableau synthèse des résultats discutés au regard de la littérature sur les ECI et l'entrepreneuriat territorial du Chapitre 4.

Ainsi, le **Chapitre 4** appuie sur la pertinence de méthodes comme Start-up de Territoire pour impulser une dynamique en identifiant des acteurs volontaires, des idées et des projets en cours sur un territoire et rassembler des acteurs multiples (citoyens, entrepreneurs, entreprises, acteurs publics, etc.) au cours d'une même soirée. L'action (organisation d'un événement) mobilise concrètement des acteurs du territoire. La dimension conviviale d'une soirée, le nombre de participants et les méthodes d'animation autour d'idées porteuses créent un réel

engouement, rencontres, apprentissages, etc. Le *Chapitre 4* met aussi et surtout en lumière les limites et défis pratiques pour un initiateur et organisateur (c'est-à-dire organisation pilote ou acteur-tiers) souhaitant créer des emplois et entreprises contribuant au développement et à la transition du territoire. Les principaux défis sont la volonté et le portage politique au niveau du territoire ; la capacité à avoir une vision claire et tenue des objectifs ; la mobilisation d'acteurs légitimes et compétents. Le niveau territorial implique une très grande complexité. Ainsi, l'impulsion d'une dynamique d'entrepreneuriat via une méthode comme SUT portée par le CJ peut être très pertinente à condition que l'organisateur soit conscient de la nécessité de construire un contexte favorable aux transformations souhaitées. Cela implique de mettre en adéquation les objectifs et le calibrage de l'événement. Si la création d'emplois est prioritaire, alors les types de projets, de participants, etc., peuvent être ciblés en conséquence. Si la création d'un contexte favorable à la détection, l'accompagnement, ou autre, de projets est prioritaire, alors l'effort et les ressources peuvent être mis au service de la construction de liens partenariaux, de recherche de financements au-delà de l'événement, etc. Cela implique des compétences et stratégies différentes, techniques ou relationnelles, voire politiques (formation, sensibilisation, plaidoyer, capacité à coopérer ou expertise technique de projets, etc.).

Pour résumer, la construction d'une organisation pilote dotée de nombreuses ressources (financières, techniques, relationnelles, etc.) à travers des méthodes comme SUT permet d'impulser une dynamique. Les difficultés se révèlent post-impulsion où les possibilités de construction sont très nombreuses et impliquent des choix et volontés d'acteurs multiples. Cela peut entraîner des décalages entre les moyens financiers et humains prévus (organisation d'un événement et les ambitions sous-jacentes ou organisation d'une dimension partenariale au niveau du territoire), sans moyens nécessairement associés. Le principal risque de l'impulsion d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire est donc précisément de rester au stade de l'impulsion. Le prisme suivant concerne la construction d'un rôle de tiers du CJ pour justement créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial.

1.2. La fonction de « tiers » dans une dynamique d'entrepreneuriat de territoire

Cette partie porte sur la fonction de « tiers » dans une dynamique d'entrepreneuriat de territoire, analysée à travers la construction de rôles spécifiques du Clus'Ter Jura dans des

dispositifs multi-acteurs visant à développer la capacité à entreprendre à plusieurs : Fabrique à Entreprendre, Projet Alimentaire Territorial ; Ecologie Industrielle et Territorial ; Fabrique des Territoires. Je présente d'abord les éléments saillants de l'état des lieux du *Chapitre 3-1* puis présente un tableau de synthèse des résultats discutés au regard de la littérature sur les tiers du *Chapitre 5*, pour proposer des éléments de discussion générale sur cette fonction.

L'état des lieux de la littérature montre les nombreux rôles que doivent jouer une organisation pilote ou acteur tiers : l'intégration de membres similaires puis différents ; la gestion de logiques multiples ; la création de métiers et méthodologies dédiés articulant de nombreuses compétences (fédérer, engager, mobiliser, produire, coordonner, expérimenter, etc.) ; la création de gouvernance territoriale (Banque des Territoires, 2017 ; Bourbousson, 2018 ; Defalvard et Fontaine, 2019 ; Henrion et al., 2019 ; Saniossian, 2020). L'état des lieux montre aussi l'énorme travail participatif que cela implique. Enfin, Remoussenard-Pourquier et Ditter (2015) appuient particulièrement sur le besoin de professionnalisation d'une fonction « d'animateur de cluster ».

Prisme : La fonction de « tiers » dans une dynamique d'entrepreneuriat de territoire	
Problématique du Chapitre 5 : <i>Comment s'organise un méta-organisateur pour créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial ?</i>	
Résultats de l'article	Discussion de l'article avec littérature ciblée
<p>- Création du rôle de méta-organisateur : Initiative du CJ (salarié ou direction) en lien avec des acteurs territoriaux de saisir une opportunité (AAP) ; Conventionnement pour porter un dispositif et se doter de « coordinateurs » ou convention en lien avec des acteurs publics ; Rôles prescrits et pris selon les appétences et compétences individuelles (totalement protéiformes et modulables quelle que soient les ressources souvent anticipées), sensation d'être <i>juge et partie prenante</i> des projets.</p> <p>- Effets et limites de ce rôle de méta-organisateur : Effet d'impulsion via des moyens flexibles juridiques, techniques et relationnels ; Limites liées au décalage entre la dynamique collective et les cadres de financement et le modèle du CJ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objectifs de court terme et précis autour de thématiques très larges - Temps de définition des besoins très important, lié au côté multi-acteurs - Rôle relationnel invisibilisé au profit du rôle technico-économique - Modèle CJ en tension trop forte entre ressources (compétences, management, vision stratégique) et ambitions (souple, adaptable, efficacité, succès, etc.) conduisant à des RPS très forts. <p>- Intérêt d'une fonction de méta-organisateur mais limites pratiques (culturelles, financières, managériales, politiques) trop fortes, donc risque de reproduction des freins à la coopération qui sont censés être levés (opportunisme, effet d'aubaine, concurrence, épuisement, etc.)</p>	<p>- Identification de types de MO particulières (entrepreneuriales et territorialisées) comme contexte favorable à l'entrepreneuriat territorial (collectif basé sur des ressources endogènes)</p> <p>- Analyse d'une fonction de « méta-organisateur » pour créer ce contexte : réduire le risque initial lié à la coopération, apporter de la clarté et intégrer de nouveaux membres voire transformer les membres pour co-construire</p> <p>- Identification de 4 paramètres de la fonction : Nature d'acteur : création d'une SCIC comme véhicule juridique dédié « fixe » là où les rôles de tiers sont plutôt mouvants entre organisations Durée de la fonction : initiative et rôle de garant du CJ, plutôt que décision commune d'organisations indépendantes à se coordonner et coopérer Niveau d'implication opérationnelle et stratégique très difficile à trouver, ce qui peut générer beaucoup de tension voire concurrence, notamment avec les acteurs publics Positionnement flou entre coordination et participation par rapport aux autres organisations</p> <p>- L'expérimentation d'une fonction de méta-organisateur à travers la construction d'un nouvel acteur économique (SCIC) conduit en partie à la reproduction des risques liés à la coopération multi-acteurs donc la contribution à l'entrepreneuriat territorial est limitée</p> <p>- La bonne gestion des paradoxes serait une clé pour la fonction de méta-organisateur. Cela implique des compétences spécifiques à incarner (coopération interne pour la diffuser vers d'autres collectifs externes) et des cadres pratiques spécifiques</p>

Tableau 24 – Tableau synthèse des résultats discutés au regard de la littérature sur les tiers du Chapitre 5.

Le *Chapitre 5* illustre les rôles d'impulser, fédérer, engager, produire et coordonner des acteurs multiples d'une organisation pilote et acteurs tiers. Ces derniers permettent

notamment de mobiliser de nombreuses ressources (temps et compétences) pour ensuite mobiliser d'autres ressources financières, humaines et techniques pour impulser des dynamiques multi-acteurs. Le **Chapitre 5** met aussi et surtout en lumière les limites managériales, politiques, structurelles et humaines dans la construction d'une organisation visant à réaliser cela. Une organisation (une seule entité juridique – SCIC – regroupant individus et organisations) se crée à son initiative pour prendre en charge de manière opérationnelle (juridique, économique, humaine), voire stratégique, l'émergence de projets multi-acteurs sur des domaines transversaux d'intérêt général très larges et peu précisément définis (transition, résilience, réponse à des besoins territoriaux, etc.) à travers des dispositifs. Un salarié du CJ en charge d'un tel projet est alors inscrit dans un cadre de travail très complexe plus ou moins comme coordinateur (chargé de mission) : positionnement varié en interne, subventions multiples mêlées avec des prestations potentielles, avec de nombreux partenaires étatiques, régionaux, locaux, au sein d'une coopérative jeune où la fonction employeur est peu pensée et investie. En plus, dans cette grande complexité d'acteurs – différentes organisations à différentes échelles et niveaux de responsabilité – une seule personne est souvent *in fine* décisionnaire concernant l'appui et / ou le financement d'une dynamique collective (par exemple un financeur, un élu ou un chef d'entreprise). Celui-ci a ainsi le pouvoir de mettre fin instantanément à la dynamique collective amorcée. Un poste de chargé de mission requiert cependant un fort investissement personnel pour lancer et coordonner de dynamiques multi-acteurs. La dimension relationnelle interpersonnelle est primordiale pour inspirer la confiance nécessaire à l'engagement d'acteurs à moyen et long terme et ainsi légitimer à la fois un poste, un projet ou un dispositif. Une implication nécessaire dans un cadre de travail aussi bricolé et très dépendant de volontés politiques conduit à des RPS très forts. Le **Chapitre 5** permet ainsi d'insister sur deux points d'importance vitale : la professionnalisation d'une telle fonction (ressources, compétences, financements, reconnaissance professionnelle, formations, etc.) et la clarification de sa finalité, collectivement souhaitée (configuration d'une fonction, objectifs, rôles précis, etc.). Autrement, des effets pervers (individualisme, opportunisme, concurrence, etc.) et RPS limitent fortement les contributions à une dynamique d'entrepreneuriat de territoire.

Pour résumer, construire un PTCE à travers une nouvelle entreprise commerciale (SCIC) au positionnement très large entre impulsion, portage juridique, facilitation, expertise et

participation génère flou, incompréhension et concurrence, voire hégémonie et donc une faible coopération et peu de résultats. La contribution à l'entrepreneuriat territorial est par conséquent assez limitée. Le prisme suivant porte sur les projets qui sont issus et ancrés en lien avec la dynamique générale liée au CJ.

1.3. Les projets issus et ancrés dans une dynamique d'entrepreneuriat de territoire

Cette partie porte sur les projets issus et ancrés dans une dynamique d'entrepreneuriat de territoire, analysée à travers le suivi des projets les plus complexes du Clus'Ter Jura (entrepreneuriaux, multi-acteurs, basés sur des ressources et problématiques locales en lien avec l'intérêt général). Je présente d'abord les éléments saillants de l'état des lieux du **Chapitre 3-1** puis présente un tableau de synthèse des résultats discutés au regard de la littérature sur les collaborations inter-organisationnelles du **Chapitre 6** pour proposer des éléments de discussion générale sur ces projets.

L'état des lieux de la littérature montre les dimensions systémiques, complexes et hybrides de projets proches des concepts d'entrepreneuriat territorial, collectif, inter-organisationnel, etc., dont les contours tendent à être identifiés et définis (Razafindrazaka et Fourcade, 2016 ; Banque des Territoires, 2017 ; Emin et Guibert, 2017 ; Henrion et al., 2019). Cela s'inscrit dans les travaux sur un « tournant entrepreneurial » de l'ESS (Richez-Battesti, 2016). L'appropriation du concept d'entrepreneuriat est très différenciée, incluant plus ou moins fortement et prioritairement les dimensions collectives ou économiques. Les définitions sont encore multiples et portent sur plusieurs dimensions : les relations inter-organisationnelles (incluant aussi les individus), les modes d'organisations (juridiques ou non) et les projets concrets donnant lieu à des créations d'entreprises et d'emplois.

Prisme : Les projets issus et ancrés dans une dynamique d'entrepreneuriat de territoire	
Problématique du Chapitre 6 : <i>Quels sont les conditions et facteurs clés de succès et d'efficacité de projets entrepreneuriaux collectifs de territoire ?</i>	
Résultats de l'article	Discussion de l'article avec littérature ciblée
<p>- Comparaison de 5 processus entrepreneuriaux selon trois phases pour identifier des facteurs clé de succès : <i>Problem setting</i>: identification d'une idée par un acteur socio-économique local ; impulsion du CJ via ambition, temps, compétences, captation de financements...</p> <p><i>Direction setting</i>: engagement personnel d'individus au sein d'organisations ; perception de l'importance du projet ; engagement en temps et compétence du CJ ; mode de financement adéquat (individuel ou collectif) ; prise en compte du temps d'organisation d'un collectif en plus de la dimension technico-économique</p> <p><i>Structuring</i>: adéquation entre le besoin initial et la nature du projet à long terme ; questionnement sur la place d'acteurs multiples pour porter une activité économique à lucrativité limitée et d'intérêt général</p> <p>- Importance de trouver un bon équilibre chemin faisant pour les projets</p>	<p>- Analyse de 5 projets suivis par le CJ au prisme de la littérature sur les collaborations inter-organisationnelles</p> <p>- La plupart des facteurs clés de succès sont relationnels, liés à l'équilibre entre les acteurs</p> <p>- <i>Problem setting</i> : Temps de problématisation crucial, sinon risque de proposer une solution à un problème peu connu, conduit à des risques d'opportunisme voire de « forcer » la coopération</p> <p>- <i>Direction setting</i> : Temps de « travail » relationnel et d'organisation de collectif (répartition des tâches, des rôles...) minimisé. Place très voire trop protéiforme du CJ (lancement, animation, réalisation, décision...)</p> <p>- <i>Structuring</i> : projets très jeunes, le bon fonctionnement de cette phase dépend surtout des précédentes</p> <p>- Très grande complexité voire brouillage théorique et pratique dans les concepts d'entrepreneuriat et coopération multi-acteurs</p> <p>- Projets à fort potentiel de développement, mais effets pervers (inefficacité, solutions inadéquates, épuisement, etc.) et injonctions contradictoires</p> <p>- Importance d'une réflexion critique et de dialogue sur ces types de projets fortement symboliquement valorisés.</p>

Tableau 25 – Tableau de synthèse des résultats discutés au regard de la littérature sur les collaborations inter-organisationnelles du Chapitre 6.

Le **Chapitre 6** illustre les dimensions hybrides et complexes de projets entrepreneuriaux proches des concepts naissants d'entrepreneuriat de territoire dans le sens collectif (acteurs multiples), où se croisent de nombreuses visions et pratiques. Ces projets sont principalement issus de besoins ou envies d'acteurs socio-économiques ancrés sur le territoire. Ils sont impulsés par le CJ grâce à son positionnement de catalyseur « *faire bouger les choses* », son temps disponible, ses ressources en animation et expertise technique. Enfin, ils sont lancés grâce à l'implication quasi bénévole de personnes au sein d'organisations liées au besoin / envie initial. Ces projets se heurtent cependant à des limites conceptuelles, de

problématisation et relationnelles. L'articulation visée notamment par le CJ des concepts de coopération (détection d'idée par des acteurs multiples du territoire, notamment des citoyens), d'entrepreneuriat (création d'activité économique rentable et hybride) et de territoire (activité basée sur des besoins et ressources locales) autour de finalités très larges (création d'emplois, contribution à la transition, résilience, etc.) rend les projets presque trop complexes. La complexité de ces projets (à l'initiative et / ou suivi par le CJ) est exacerbée par celle même du CJ. Celui-ci est inscrit dans des cadres multiples conduisant à des postures prescrites et choisies très variées en nature et intensité (facilitation, accompagnement, expertise technique, membre du Conseil d'Administration, etc.) selon les aspirations personnelles et les besoins financiers en lien avec une stratégie fluctuante. Cela génère un mille-feuille d'intentions, de visions, d'acteurs multiples (à différents niveaux géographiques, de décision, etc.), de cadres d'action plus ou moins liés à des cadres de financements. Dans une telle complexité, identifier un problème perçu collectivement comme important pour des acteurs multiples souhaitant le résoudre (problématisation) est très ardu. Les visions divergentes d'acteurs multiples autour des besoins, priorités, ressources concrètes, etc., s'articulent principalement selon ce qui est le plus valorisé, notamment par les acteurs en position de décider (financeur, commanditaire, etc.). Par exemple, la logique « entrepreneuriale » (action concrète et directe) est valorisée parfois au détriment d'une logique « coopérative » de construction de partenariats, etc. La faible prise en compte de l'importance d'un réel travail de construction d'un collectif multi-acteur (perçu parfois comme frein à l'action) peut conduire à des difficultés relationnelles. En plus – voire surtout – pour des problèmes peu définis, cela peut conduire à des coopérations « forcées », exacerbant des RPS pour les parties prenantes les plus investies. Ainsi, le **Chapitre 6** met en lumière l'importance d'un travail d'identification, de définition et d'outillage pratique et conceptuel de ces manières d'entreprendre à plusieurs. Dans quel cas est-ce nécessaire ? Avec qui et avec quels accompagnement et formation nécessaires, etc. ?

Pour résumer, les projets issus et ancrés dans la dynamique impulsée et générée par le CJ sont marqués par les caractéristiques de celui-ci : complexité technique, financière, relationnelle, stratégique, opérationnelle, etc., générant un certain flou. En effet, la multiplicité de cadres, aspirations, actions, positionnements très peu en lien (voire en conflit) conduit à un brouillage – voire une cacophonie – rendant les quelques résultats tangibles très coûteux, notamment humainement (conflits, épuisement, etc.). Une analyse critique de la pertinence de formes si

complexes d'entrepreneuriat en fonction de besoins particuliers est donc vitale pour éviter de reproduire des problèmes déjà présents (inaction, solution inadéquate, concurrence, individualisme, etc.).

Pour conclure cette discussion générale, je présente d'abord un tableau synthétisant les principaux éléments de discussion des trois prismes retenus pour ensuite répondre à la question de recherche générale : *comment se construit un PTCE pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?*

Prismes	Impulsion	Fonction de tiers	Projets
Contribution à l'entrepreneuriat territorial	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsion liée au caractère jeune et innovant d'une nouvelle SCIC, aux compétences, relations, méthodes, etc. - Nécessité d'un contexte favorable pour dépasser l'impulsion - Décalage entre objectif de création d'emplois et résultats observés 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsion liée à la capacité de saisir des financements et dispositifs, donner envie, etc. - Positionnement très large (impulsion, portage, facilitation participation, etc.) générant flou, incompréhension et concurrence - Rôles trop protéiformes dans des cadres trop complexes (finalité très large, etc.) donc RPS pour les salariés « coordinateurs » 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsion de projets multi-acteurs (temps, compétences et accompagnement mis à disposition) - Très voire trop grande complexité conceptuelle, relationnelle et en matière d'outils (problématisation, accompagnement, postures...) - Risques d'inefficacité, de solutions inadéquats, RPS

Tableau 26 – Tableau de synthèse des principaux éléments de discussion de la thèse

La littérature pointe l'importance d'une organisation pilote, acteurs-tiers ou « animateur de cluster » professionnel (Remoussenard-Pourquier et Ditter, 2015), voire « développeur économique territorial » (Banque des Territoires, 2017) pour favoriser des formes de regroupement territorial (Maillat, et al., 1993 ; Saxenian, 1994 ; Porter, 1998), comme les PTCE (Perret, 2015), visant à stimuler le développement territorial (surtout marqué par la création d'emplois), notamment dans les zones de faible densité. Cela peut contribuer à générer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire, multi-acteur, favorisant un développement inclusif et durable. Pour cela, le cas étudié (le CJ) mobilise des ingrédients *a priori* théoriquement idéaux : présence d'une politique publique avec des fonds dédiés, une organisation pilote historiquement implantée sur le territoire, la création d'une SCIC qui se dote de compétences et ressources juridiques, économiques, relationnelles et techniques, etc. J'analyse le cas du Clus'Ter Jura dans la **Partie II** à travers trois prismes : l'impulsion de la

dynamique ; la fonction de tiers ; les rôles issus et ancrés dans la dynamique. Je montre la grande capacité d'impulsion du CJ (réunir de nombreux acteurs, capter de nombreuses ressources, attirer de nombreuses personnes et compétences, susciter l'envie voire de l'engouement, etc.) grâce à une forte volonté de « *faire bouger les choses* » et à saisir des opportunités comme « *cinquième roue du carrosse* ». Je montre ensuite et surtout la grande difficulté pratique à dépasser le stade d'impulsion dans la construction du PTCE, notamment liée à un positionnement trop large. Les finalités visées et concepts mobilisés sont très nombreux (coopération multi-acteurs, entrepreneuriat, transition, territoire, etc.) conduisant à une trop grande complexité, voire flottement malgré quelques résultats (quelques emplois créés, de nombreuses réunions, etc.). La construction d'outils « idéaux » (SCIC, PTCE, métier d'émergence, outils financiers, etc.) sans préciser vraiment les besoins du territoire (donc finalités) conduit à créer la forme avant le fond, (« à l'envers ») : création d'une SCIC pour la coopération multi-acteur ; création d'un métier d'émergence de projets pour créer des emplois, etc. Les dimensions très opportunistes et techniques de tels outils prennent le pas sur le temps nécessaire à identifier des besoins précis, le temps relationnel de création de partenariats, etc., pour apporter des solutions adaptées avec une aide ajustée à ce qui existe déjà sur le territoire. Si l'ambition est tout à fait louable et indéniablement nécessaire pour faciliter la coordination d'acteurs et la création d'activité économique vertueuse sur un territoire, elle est surtout à la fois trop ambitieuse et faiblement ancrée dans des besoins ressentis comme importants et urgents par des acteurs locaux. En plus, l'énorme pression interne de résultats « *faut que les projets sortent* » auto-mise peut conduire à forcer des processus de projets ou dispositifs dans une logique « *la fin justifie les moyens* », malgré peu ou pas de demande d'aide de la part de potentiels bénéficiaires et partenaires.

Pour résumer, cela met en lumière deux principales limites dans la construction d'un PTCE pour contribuer réellement à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire : un effet « feu de paille » (l'impulsion de nombreux dispositifs, événements, projets, etc., restant au stade d'impulsion lié au positionnement trop large) ; une logique « coûte que coûte » (pour compenser) conduisant à de faibles résultats au prix de forts RPS. Je développe ces deux aspects dans le **Chapitre 8** et proposerai des préconisations associées dans le **Chapitre 9**. La suite du **Chapitre 7** porte sur les limites et les contributions de la recherche au regard des résultats obtenus.

1. Discussion des résultats

Comment un PTCE s'organise-il pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?

Impulsion d'une dynamique

- Nécessité d'un contexte favorable à transformer l'impulsion en résultats

Fonction de « tiers »

- Nécessité de positionnement clair et compétences spécifiques pour appuyer réellement l'émergence de projets

Projets issus et ancrés dans la dynamique

- Nécessité d'une réflexion critique sur le niveau de complexité de projets (nombre de parties prenantes, dimensions coopératives, entrepreneuriale, territoriale, etc.) et sur la place de « suivi » de projets (initiateur, accompagnateur, expert, partie prenante...)

Les principaux éléments de discussion générale

- Très forte capacité d'impulsion (saisie d'opportunité et grande souplesse) mais :
- Positionnement trop large conduisant à :
 - Flottement et peu de résultats concrets
 - Construction d'outils « d'idéaux » davantage dans la forme que le fond
- Grande pression de résultats au détriment du processus donc RPS très fort.
- Trop grande ambition avec peu de moyens et compétences spécifiques donc :



Deux principales limites :

- Un effet « feu de paille » lié à un positionnement trop large
- Une « logique coûte que coûte » conduisant à des forts RPS

Figure 38 - Schéma synthétisant la partie 1. Discussion des résultats

2. Limites et contributions de la recherche

Dans cette partie, je présente les principales limites épistémologiques, méthodologiques et conceptuelles des résultats. Je présente ensuite les contributions théoriques établies et les connaissances actionnables produites. Enfin, je propose une réflexion sur la dimension axiologique de la recherche (finalité et éthique).

Les caractéristiques épistémologiques ontologiques, épistémiques et méthodologiques retenues pour ma recherche (cf. **Chapitre 2**) amènent à considérer les connaissances produites comme temporaires, situées et liées au chercheur et son cadre de recherche. Tout particulièrement, la méthodologie de recherche-intervention requiert une implication entière dans le cas étudié, afin de le transformer et ainsi produire des connaissances intermédiaires, utiles pour le terrain et la théorie. La connaissance est donc relative et ne vise pas de portée générale. Je présente les principales implications liées à mon cadre de recherche, construit totalement *chemin faisant*. D'abord, mon positionnement au sein du CJ comme salariée, associée et doctorante avec un poste de chargée de mission m'a amenée à être principalement en lien avec l'équipe salariée (et des partenaires nationaux), et vivre pleinement avec eux les difficultés. Cela m'a conduite à analyser en profondeur le fonctionnement interne du CJ et m'a écartée d'une analyse plus centrée sur l'ensemble des sociétaires de la SCIC, voire des

partenaires territoriaux en lien avec les projets suivis. Ensuite, les concepts retenus pour les différents articles sont issus d'un arbitrage entre les besoins et le vocabulaire du terrain, les opportunités de publication et la pertinence méthodologique et théorique (cf. *Chapitre 3*). Par exemple, la littérature sur l'innovation ou l'innovation sociale est écartée. Ces choix limitent de fait les possibilités d'analyse, mais permettent des contributions précises dans les champs retenus. Enfin, la méthode de cas unique enchâssé limite par nature les résultats. Il s'agit d'une seule entreprise (SCIC CJ) dans un seul territoire (lédonien) sur une seule période (2016 – 2021), en plus marquée par une crise conséquente au sein du CJ en 2021. Par exemple, l'impact des caractéristiques de la faible densité est difficilement saisissable sans comparaison avec des métropoles engagées dans des dynamiques similaires (comme « Start-up de territoire »). Ces choix induisent des éclairages et idées forcément situés donc partiels, mais profonds et précis d'une situation. Le principe épistémologique méthodologique retenu concernant la validité et la valeur des connaissances produites dans un cadre collectif appuie sur l'importance de leur actionnabilité et appropriation (Allard-Poesi et Perret, 2014, in Thietart et al., 2014), où « *le vrai, c'est apporter une solution à une situation problématique* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, in Thietart et al., 2014, p.40). Les principales contributions théoriques sont présentées selon les trois niveaux d'enjeux ouvrant la thèse (cf. *Chapitre 1*), à l'aide du tableau suivant. Les connaissances produites, actionnables et appropriées, sont présentées par la suite.

Niveaux	Enjeux (cf. Chapitre 1)	Contributions
Politique publique	<ul style="list-style-type: none"> - Recul de l'emploi voire déprise de territoires de faible densité - Territoires théoriquement moins capables de faire face à leurs enjeux et créer des emplois - Ressorts spécifiques de développement territorial à partir de problèmes et ressources locaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessité de prendre en compte l'importance et le temps d'identifier collectivement précisément des besoins prioritaires territoriaux d'intérêt général (ex : types et natures d'emplois, publics, domaines, etc.), à travers des financements et compétences spécifiques - Réel travail d'articulation des concepts et financements multiples liés à un développement spécifique des territoires (ex : PTCE), car grande complexité financière (décalage de trésorerie, etc.) risquant inefficacité et épuisement des personnes en charge de leur mise en œuvre. - Nécessité d'une coopération au niveau national dans la conception, le financement, le suivi des cadres d'action pour des acteurs au niveau local pour répondre à des problématiques locales.

Managérial	<ul style="list-style-type: none"> - Grande diversité d'acteurs autour de la question de la création d'emplois (inscription géographique et administrative différente) - Émergence de dynamiques multi-acteurs territorialisées pour créer des coopérations entrepreneuriales - Expérimentation de la création du « Clus'Ter Jura », PTCE structuré en SCIC à l'initiative d'un Groupe d'insertion par l'activité économique, double dynamique de : émergence de projets entrepreneuriaux : coopération multi-acteur 	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un acteur économique supplémentaire sur le territoire avec un positionnement très large, potentiellement en lien avec de très nombreux partenaires, risquée en matière de concurrence, de lisibilité, et donc efficacité. - Nécessité de prendre en compte le temps long de construction de relations multi-acteurs, au-delà de la création d'une SCIC censée faciliter cette coopération. - Nécessité d'équilibrer l'envie d'expérimenter et l'injonction de résultats et de créer des cadres le permettant.
Scientifique	<ul style="list-style-type: none"> - Inscription des PTCE dans la littérature sur les polarisations territoriales, comme dynamique spécifique, transversale, avec une finalité de transformation sociale (transition, emplois, etc.) - Peu d'études sur les modalités d'émergence <i>ex ante</i> d'une dynamique spécifique - Opportunité théorique de l'entrepreneuriat de territoire 	<ul style="list-style-type: none"> - Intérêt de poursuivre des recherches sur ces formes d'entrepreneuriat complexes et à fort potentiel de transformation (visant à répondre à des problématiques locales en articulant de nombreux niveaux de ressources et acteurs localement) ne générant ni inefficacité ni épuisement. - Intérêt également d'analyser les conditions de la recherche au cœur de l'action permettant une analyse très fine aussi des limites, mais avec de potentiels RPS très forts également.

Tableau 27 – Tableau des enjeux et contributions de la thèse en fonction des niveaux de politiques publiques, managériaux et scientifiques

La recherche a contribué à nourrir la réflexion interne de l'entreprise pour engager un processus de modification de l'objet social du CJ, son offre de services et ses méthodes, autour d'une vision plus resserrée et intégrée de ses différents éléments fondateurs (coopération, entrepreneuriat et territoire), traduit dans des documents internes (notes stratégiques, livrables de consultants, comptes-rendus de réunions, séminaires internes, etc.). Ce travail, amorcé en 2020, s'inscrit davantage au CJ courant 2021. L'objet social initial est : « *créer des emplois durables dans le domaine de la transition* » et se transforme en : « *créer un maillage coopératif d'acteurs dont la finalité est la création d'activités économiques pérennes au service des transitions du territoire* ». Cela marque le passage d'une posture de « *faire à la place de* » à « *contribuer à donner les moyens de faire* ». L'offre de service du Clus'Ter Jura est initialement orientée exclusivement vers l'émergence de projets entrepreneuriaux grâce à la mise en lien d'acteurs et l'expertise technique de ces projets

(2016), pour « donner » ensuite ce projet à un porteur de projet pour que celui-ci le développe et pérennise. Une activité de sensibilisation ou d'inspiration à l'entrepreneuriat et à la coopération s'est ensuite ajoutée (2018). Puis, une distinction s'est opérée entre l'émergence de projets entrepreneuriaux plus ou moins collectifs, basés sur des ressources endogènes et l'émergence de dispositifs constitués d'organisations multiples (méta-organisations). Ces derniers sont ensuite conçus au sein du Clus'Ter Jura comme des cadres d'action favorisant la possibilité d'entreprendre ensemble (2020), plutôt qu'individuellement. La difficulté de trouver des porteurs individuels et la nature complexe des projets conduit à envisager un accompagnement spécifique de collectifs multi-acteurs pour porter ensemble des projets (2021). L'offre de services construite en 2021 porte sur : une ingénierie coopérative de projets (accompagner des groupes, individus ou collectivités dans la création d'activité économique) ; le développement des capacités d'action du territoire (créer et animer un maillage coopératif visant à faire monter en compétence le territoire) ; le transfert d'expérience et de savoir-faire au-delà du territoire (former et accompagner des acteurs d'autres territoires). En parallèle, j'ai rédigé un nouveau programme de R&D sociale sur trois ans portant sur l'expérimentation concrète d'un idéal-type de projets « d'entrepreneuriat coopératif de territoire » (2021), désignant des acteurs multiples portant ensemble un projet entrepreneurial répondant à une problématique locale qu'ils rencontrent. Cela clôture le premier programme de trois ans (2017 – 2020) sur « l'émergence de projets territoriaux », davantage exploratoire.

Si les résultats de recherche visés sont obtenus : connaissances théoriques, actionnables et appropriées (adaptées au terrain, mises en œuvre et poursuivies), la recherche a amené à d'autres résultats non visés. La recherche a contribué à mettre en lumière des situations de souffrances et à générer des prises de conscience et désillusions. Si « *le vrai, c'est répondre à une problématique* », dans un cadre collectif dont est partie prenante le chercheur, la dimension politique autour de la définition des problématiques apparaît clairement comme délicate. Ainsi, il me semble important d'apporter des éléments relatifs à la dernière dimension (axiologique) des choix épistémologiques retenus (cf. **Chapitre 2**). Celle-ci invite le chercheur à se questionner sur les effets des connaissances produites. La volonté de transformation liée à la recherche-intervention requiert une réflexivité particulièrement « radicale » concernant : « *les valeurs et finalités de sa recherche, ses conséquences concrètes pour le ou les groupes étudiés, les intérêts qu'elle sert, sa faisabilité dans le contexte*

institutionnel en place » (Poesi et Perret, 2014, in Thiétart et al., 2014, p.44). Si la recherche a conduit à des modifications concrètes et à des envies de changements profonds, l'appropriation est forcément très limitée par le contexte institutionnel du moment, surtout étant donné les dimensions multi-acteurs et sur plusieurs niveaux (national, local, etc.). L'appropriation est limitée par ce sur quoi le Clus'Ter Jura peut agir à son niveau, par exemple à travers des retours d'expérience (limités) voire plaider à destination de personnes en charge de subventions liées à des politiques publiques. L'appropriation est également limitée par les capacités personnelles et collectives de remise en cause, de changement de posture et de points de vue. Enfin, elle est limitée par les fortes charges émotionnelles (déception, colère, dégoût, incompréhension, etc.) liées aux prises de conscience et / ou désillusions. Ainsi, une réflexivité « radicale » collective en interne est particulièrement ardue : temporalité très courte ; participation de l'équipe salariée surtout et moins le CA de la SCIC (malgré le contexte multi-parties prenantes) ; faible capacité à prendre en compte des impacts émotionnels à la hauteur de l'investissement personnel, voire militant dans la démarche. Il me semble alors primordial d'insister sur l'importance de la temporalité « humaine » de la transformation : appropriation, intégration, digestion, etc., malgré le rythme très soutenu, voire incompatible, de l'entreprise. Cela suppose en plus de réelles compétences d'accompagnement au changement qui dépasse sûrement le cadre d'une recherche-intervention.

Pour résumer, j'ai montré les limites liées aux caractéristiques épistémologiques de la recherche conduisant à des connaissances temporaires, situées et liées au cadre de la recherche. Le choix de la recherche-intervention en CIFRE me positionne comme salariée, associée et doctorante à la fois. Cela m'a conduit à me focaliser sur le fonctionnement interne du CJ. J'ai également choisi des prismes par rapport aux opportunités pratiques et théoriques saisies. En plus, ma recherche porte sur une période de 5 ans, et sur une seule entreprise. J'ai montré les principales contributions de cela aux enjeux identifiés dans le *Chapitre 1* et les contributions managériales pour le CJ. Enfin, je propose une réflexion sur la dimension axiologique de la recherche, proposant une « réflexivité radicale » sur les connaissances produites et leur appropriation. Je montre la grande difficulté d'une recherche

dans un cadre collectif pour définir les problématiques à étudier comme « importantes » et surtout à accompagner les prises de conscience qui peuvent découler d'une analyse critique.

2. Limites et contributions de la recherche

Limites liées au cadre de recherche temporaire et situé :

- Positionnement comme salariée-associée et doctorante : focus sur l'interne du Clus'Ter Jura
- Prismes conceptuels spécifiques sur une période spécifique



Contributions de politiques publiques, managériales et scientifiques

Contributions liées au Clus'Ter Jura

Réflexion axiologique sur la recherche :

- Difficulté de définir collectivement une ou des problématiques à résoudre
- Difficulté à intégrer « humainement » les prises de conscience liées à la recherche
- Difficulté à prendre en compte des dans un cadre aux marges très réduites, donc à identifier les quelques interstices

Figure 39 – Schéma synthétisant la partie 2. Limites et contributions de la recherche

Conclusion du Chapitre 7 : Discussion, limites et contributions

Dans ce chapitre, j'ai d'abord discuté les résultats obtenus au regard des littératures sur l'émergence des PTCE et de formes d'entrepreneuriat collectif et territorial. Je montre principalement la forte capacité à impulser, fédérer, mobiliser, donner envie pour identifier des idées, mobiliser et attirer des personnes et financements autour de thématiques liées au développement territorial. Je montre ensuite et surtout l'effet de flottement et la souffrance au travail à long terme, malgré des ingrédients théoriquement idéaux (création d'un acteur tiers doté de nombreuses ressources financières, intellectuelles, relationnelles, juridiques, etc.). Je mets en lumière les conséquences d'une démarche plutôt militante de construction d'une organisation. La volonté de « prouver » la pertinence de la coopération et l'entrepreneuriat comme mode de développement territorial « alternatif », dans une approche surtout conceptuelle, voire idéologique, conduit à construire la forme avant le fond. Cela conduit à « forcer » les processus de coopération pour lancer à son initiative voire « sauver » des projets ou situations, générant ainsi incompréhensions, violence voire sentiment d'hégémonie, etc., au détriment d'un processus relationnel sain se construisant dans un temps long. Ainsi, une telle construction de PTCE provoque principalement un effet « feu de paille », associée à une logique « coûte que coûte » limitant de fait la contribution à la création d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire et générant des RPS très forts. J'ai ensuite présenté les principales limites de mon travail de thèse, liées à mon positionnement comme salariée, associée et doctorante, la logique de recherche-intervention, mes choix de prismes et concepts et la période spécifique d'étude. Si la grande implication sur le terrain comme partie prenante à de multiples niveaux requiert d'explicitier les zones d'ombres générées, elle permet aussi de passer à la loupe certains aspects. Dans le *Chapitre 2*, j'ai montré la grande richesse des données collectées dans une approche presque d'auto-ethnographie « subie », à vivre le terrain totalement incluant émotions et quotidien vécu, éprouvé et partagé. Cette « connaissance incarnée » (Cortambert, 2021) me permet de proposer une analyse plus poussée des limites du modèle du CJ (*Chapitre 8*) pour ensuite proposer des préconisations et perspectives adaptées (*Chapitre 9*).

CHAPITRE 8 : DEUX LIMITES À LA LOUPE

Dans le *Chapitre 7*, j'ai discuté les résultats obtenus dans la *Partie II* sur la construction du PTCE Clus'Ter Jura pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire. Cela vise à approfondir les résultats obtenus (difficultés à dépasser l'impulsion) pour alerter sur les risques conséquents en matière de santé mentale. J'ai montré la forte capacité d'impulsion de dispositifs, projets et à capter des ressources financières, humaines et techniques, dans une logique surtout opportuniste. Je montre cependant un effet « feu de paille » lié à une finalité très large autour de nombreuses thématiques sans besoins précis et une logique « coûte que coûte » liée à une très forte injonction de résultats. Étant donné les conséquences humainement très coûteuses observées, je propose une analyse du modèle du CJ pour éclairer davantage ces deux limites à partir de ma « connaissance incarnée » (Cortambert, 2021), cf. *Chapitre 2-3-2*.

1. Un effet « feu de paille »

Dans cette partie, je développe l'effet « feu de paille » analysé dans le *Chapitre 7* comme l'impulsion de nombreux dispositifs, événements, projets, etc., restant au stade d'impulsion en l'absence de cap clair. Je détaille d'abord la manière dont une multiplicité de finalités dans un modèle de gouvernance et économique balbutiant autour de thématiques très larges conduit à cet effet. Je montre ensuite que les effets positifs identifiés (engouements, apprentissages, expérimentations) sont en fait principalement voire exclusivement à court terme. À moyen / long terme en revanche, les effets sont plutôt négatifs, en interne et externe.

1.1. Des finalités très larges...

Je montre la manière dont les finalités très larges, faiblement en lien, dans un modèle de gouvernance balbutiant, conduisent à une juxtaposition de dispositifs, personnes, financements et projets artificiellement liés par la SCIC.

J'ai ouvert la thèse par une citation du fondateur et Président du CJ, justifiant la création initiale du PTCE : quitter une posture fataliste concernant le manque d'emplois sur le territoire lédonien et doter celui-ci de moyens pour en créer : la SCIC Clus'Ter Jura « *Malgré les qualités salariales de personnes en insertion, ils peinent à trouver des emplois en fin de*

parcours, parce qu'il en manque en fait. On n'a pas à être fataliste par rapport à ce constat, nous avons un rôle à jouer ! » (Directeur du Groupe Demain et Président du CJ, 28 juin 2018). Le lien entre l'organisation fondatrice, structure d'insertion par l'activité économique et la nouvelle organisation (CJ) juridiquement – relativement – autonome se construit peu. Le Directeur du Groupe Demain devient Président du CJ et les fonctions supports sont assurées par le Groupe jusqu'en 2020. La construction du CJ est principalement confiée à ses premiers salariés à plein temps et à travers une prestation de Direction Générale (à quelques jours par mois). La nécessité de donner corps à des concepts nouveaux³⁵ à travers une vision et une méthode spécifique, et de démarrer concrètement l'activité avec les premières idées de projets « *dans les cartons* » et partenaires intéressés laisse peu de temps et d'espace – ni tellement d'envie – à tisser des liens forts et concrets, dans la stratégie et l'opérationnel « *Les salariés du Groupe Demain voient le CJ comme le jouet du Directeur et nous comme salariés en incubation dedans. On était vraiment vu à part, en plus on était dans les bureaux du bas, donc on ne se croisait pas souvent* » (Salarié du CJ, avril 2018). De plus, le CJ se construit à partir de concepts créés par des réflexions nationales (par le Laboratoire de l'ESS pour les PTCE par exemple) inspirées d'exemples locaux « modèles ». Ces concepts sont traduits par des politiques publiques formalisé en AMI par exemple et saisi localement, en l'occurrence par le CJ. Celui-ci retraduit l'AMI en pratiques professionnelles « *avec les « moyens du bord* », intégrant difficilement la complexité conceptuelle « *Pour moi, le Clus'Ter Jura est un ancien PTCE, j'ai arrêté d'utiliser le terme, c'est trop compliqué* » (Directeur du CJ, 6 avril 2018). De même pour le statut de SCIC, relativement jeune et alors encore assez méconnu, tantôt assimilé à une association « *On cherche à faire adhérer les gens du territoire* » ; « *Nos adhérents* » (Directeur du CJ) ou une société capitalistique « *On réalise des levées de fonds grâce à l'ouverture du capital* » (Salarié du CJ, novembre 2017). Il existe un réel « coût d'entrée » sur le plan intellectuel pour s'approprier le vocabulaire de l'ESS « *L'ESS quand tu n'es pas dedans, il faut vraiment y entrer !* » ; « *J'ai un ami qui n'arrive vraiment pas à mettre le pied dedans* » (Discussions d'équipe, décembre 2019). Ces concepts sont défrichés localement « *On est comme des explorateurs dans la jungle avec nos coupe-coupes !* » (Expression parfois utilisée en interne). Ainsi, le lien entre le besoin (ou constat ?)

³⁵ PTCE, dans une certaine mesure SCIC, l'émergence de projets, basée sur des besoins et ressources endogènes pour créer des projets et leur trouver des porteurs.

initialement exprimé et les concepts fondateurs se perd rapidement dans l'action, c'est-à-dire la construction opérationnelle et stratégique du CJ.

Les projets, dispositifs, recrutement, etc., sont principalement choisis et priorisés selon une logique opportuniste « *à l'instinct* » « *Il y a vraiment un truc à faire !* » ; « *Pourquoi on y va ? Parce que faut y aller* » ; « *Il faut que le Clus'Ter Jura y soit !* » ou selon une conviction basée sur une éthique et volonté personnelle (d'un salarié ou du directeur) « *C'est tellement important pour le territoire de porter ce projet !* » ; « *Il faut vraiment que le Clus'Ter Jura y aille, ce projet est vraiment important pour la boîte !* ». Les projets et dispositifs suivis par le CJ sont donc extrêmement variés (modalités, acteurs, natures, finalités, ampleurs, compétences, temps, modes d'implications, etc.), mais traités de manière équivalente (représenté physiquement par un post-it). Les questionnements internes sur la finalité du CJ, ses priorités, son sens, etc. ouvrent des débats informels (spontanément dans les bureaux en fonction du temps pris à l'initiative de chacun) et formels (lors des séminaires stratégiques et opérationnels annuels ou bisannuels). Ces débats portent sur la nature des emplois à créer, la place et l'importance de la coopération « *On ne fait pas coopérer pour coopérer !* » ; « *On fait coopérer plein de personnes pour qu'à long terme plein d'emplois puissent se créer !* » ; « *Le but du CJ c'est de créer des boîtes, pas des collectifs d'acteurs !* » ; « *Mais alors pourquoi on passe du temps sur ce projet ?* », les liens avec la résilience du territoire « *C'est quoi en fait la résilience ?* » ; « *Moi ce qui m'intéresse c'est la résilience du territoire, plus que les emplois !* » ou la transition « *Mais c'est pas ça la transition, avec ce projet, on ne sait même pas si on va avoir un impact, on a besoin de monter en compétence là-dessus auprès d'acteurs qui en sont spécialistes !* ». Ces débats où chacun idéalise « son Clus'Ter Jura idéal » semblent sans fin « *On a déjà parlé de ça ici, il y a deux ans, en disant exactement la même chose...* » (Salarié du CJ, avril 2021), et peu de temps est consacré à définir et créer une compréhension commune des concepts mobilisés. Ces espaces de débats s'invitent en l'absence d'une stratégie claire, posée et appropriée sur la finalité et la pertinence du CJ comme « outil au service du territoire », dont les besoins sont finalement peu questionnés en lien avec des acteurs légitimes (institutions, acteurs publics, acteurs spécialisés sur des besoins « vitaux » ou « prioritaires » liés à la transition ou autre finalité). Cette situation de « blocage » et la temporalité « effrénée » de l'opérationnel conduit à poursuivre les activités « *la tête dans le guidon* », à court terme. De plus, la gestion financière est particulièrement tendue vu l'hybridité du modèle et l'absence de compétences spécifiquement juridiques ou

fiscales. « *On en est où des minimis là ?* » ; « *On peut récupérer du Crédit d'Impôt Recherche là-dessus ?* ». Certains financements, comme « Start-up de Territoire » impliquent la mise en œuvre d'un projet « unique » (en l'occurrence la réalisation d'un événement), avec la volonté de bricoler des financements complémentaires pour compléter ou poursuivre l'action. Autre exemple, le dispositif « Fabrique A Entreprendre » couvre 70% d'un poste, ce qui requiert de mobiliser des financements complémentaires pour un poste à temps plein. Cela peut créer un brouillage sur la nature des postes portant des dispositifs. De plus, les subventions conduisent à un temps de gestion des décalages de trésorerie importants.

Le niveau de complexité est tel qu'il en devient ingérable ou presque et exacerbe les limites du modèle de management : un directeur à mi-temps ; une vision peu partagée entre le Président et le Directeur Général, une équipe salariée volontaire et encouragée à prendre des initiatives en matière de détection d'opportunités, dont les premiers se définissent comme « *intrapreneurs territoriaux* ». La spécificité de la SCIC implique des doubles voire triples qualités : salariés, associés, et pour certains salariés (2), également administrateurs. Cela génère un flou autour de la légitimité de « la » vision du CJ, des prises de décision, d'initiatives, etc. Ainsi, une telle logique – opportuniste – dans ce modèle conduit à une accumulation de cadres d'action, de collectifs, de projets, de méthodes, etc., très variés (natures, types d'acteurs, modes de financement, ressources humaines affectées, interne ou externe, etc.). Le manque de vision partagée et de pilotage général transforme cette accumulation de dispositifs, ressources, personnes, méthodes, etc., en juxtaposition de ces éléments, artificiellement liés par la SCIC.

Pour résumer, si la volonté de « *faire bouger les choses* » à travers de nombreuses opportunités liées à des thématiques larges (entrepreneuriat, de territoire, de coopération, de développement rural, etc.) est louable, sa mise en œuvre révèle des limites très profondes. Les faibles liens avec les besoins initialement exprimés et concepts initiaux, la grande complexité administrative, financière et relationnelle révèlent fortement un modèle de gouvernance balbutiant : complexité voire flou dans les rôles, ressources limitées, peu de compétences de management, gestion, etc. Tout cela conduit à une juxtaposition d'éléments faiblement, voire pas, intégrés, générant ce « feu de paille ».

1.2. ... Aux effets positifs à court terme, mais très négatifs à long terme

Dans cette partie, je montre les effets de la juxtaposition de personnes, dispositifs, financements et projets faiblement, voire pas, en lien entre eux. Les effets positifs identifiés (engouement, apprentissages, expérimentations) sont en fait principalement (voire exclusivement) à court terme. À moyen / long terme en revanche, les effets sont plutôt négatifs, en interne et externe.

À court terme, cette capacité à impulser des dynamiques positionne le CJ comme un « lieu des possibles », où priment l'expérimentation, le défi et la créativité. Cela crée un réel engouement, de nombreuses rencontres entre personnes d'horizons divers, etc. En interne, cela permet d'expérimenter de nombreuses formes de travail revendiquées comme innovantes dans le milieu des start-up ou des coopératives : faire des « Stand-up meeting »³⁶ ; tester le flex-office³⁷, passer à « l'holocratie »³⁸, etc. Ces expérimentations sont cependant peu, voire jamais, concrétisées et gardées. Cela participe également à désacraliser l'entrepreneuriat (notamment le rapport aux chiffres ou à la comptabilité) et le fait de « se lancer ». « Avec mon expérience de stage au Clus'Ter Jura, ça a vraiment désacralisé l'entrepreneuriat, je me sens vraiment de me lancer maintenant. Je me dis que c'est carrément possible et souhaitable, et en plus, il y a plein de dispositifs qui sont là pour m'accompagner » (Stagiaire au CJ, 13 mai 2019) ; « Je suis beaucoup monté en compétence pour mon entreprise depuis que je suis au Clus'Ter, je vois la différence. Je fais mieux les trucs que je ne faisais pas forcément avant comme les devis. Même si c'est une micro-entreprise, c'est une vraie entreprise ! (Salarié et entrepreneur, 20 mai 2019). Cela contribue aussi à acculturer à des pratiques de coopération (impliquer des partenaires multiples dans la conception d'un projet, utiliser des méthodes d'animation participative, etc.). « Je suis parti du Clus'Ter un peu moins bête, j'ai compris l'intérêt d'inclure des parties prenantes et de ne pas faire les choses seul dans son coin » (Ancien salarié du CJ, mai 2018) ; « Au Clus'Ter, j'ai appris à appeler les gens à mettre dans la boucle par rapport à un projet, j'ai appris à coopérer » (Ancien salarié du CJ, décembre 2019).

³⁶ « Le stand-up meeting consiste à organiser ses réunions...debout » <https://www.dynamique-mag.com/article/stand-up-meeting-defier-reunionite.11130> [consulté le 20/07/23]

³⁷ « Le flex office ou l'absence d'attribution d'un poste de travail précis à un salarié, permet de changer d'espace selon ses tâches et ses missions » <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/flex-office-travailleurs-nomades> [consulté le 20/07/23]

³⁸ <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-2-page-131.htm> [consulté le 20/07/23]

À moyen / long terme, le passage de l'envie et l'impulsion à la pratique concrète met en lumière – voire passe à la loupe – les réalités humaines, financières, techniques et managériales de la période étudiée, en interne et externe.

En interne, le pilotage à vue induit un phénomène de concurrence et de compétition entre les projets et par extension les salariés qui les portent, lié au besoin de se faire entendre. L'arbitrage concernant l'importance et la valeur des projets et dispositifs au sein du CJ se base alors principalement sur des logiques de valorisation personnelle conduisant à des rapports de force entre salariés. Cela peut générer de forts sentiments d'injustice et de stress liés à ces modalités de décisions. Cela se lit par exemple dans l'affectation du nombre de jours sur les projets, donc la charge de travail « *au doigt mouillé* » (Expression régulièrement utilisée en interne) ; « *Pourquoi elle a autant de jours sur ce projet ? Personne n'ose rien lui dire et si moi je l'ouvre alors je vais me faire démonter ! Pourtant, pour moi, ce projet n'est pas prioritaire du tout !* » (Salarié du CJ, mars 2021). Cela entraîne de fortes problématiques en matière de reconnaissance, liées à la quantité, qualité et pertinence du travail fourni sur les projets « *J'ai l'impression que tout le monde s'en fout de mon projet* » (Salarié du CJ, novembre 2019) ; « *Ils ne se rendent pas compte de tout le temps personnel que j'ai donné pour que ça marche !!* » (Salarié, mai 2019) Cela ouvre la porte à une ambiance interne – lors de la période étudiée – particulièrement délétère, où presque tout est permis avec la complicité passive de tous « *La Directrice des Ressources Humaines me disait qu'au Clus'Ter Jura, on est vraiment livrés à nous-mêmes* » (Salarié du CJ, mars 2018). Des mécanismes de régulation informels se mettent en place, interpersonnels, largement insuffisants. De plus, le pilotage à vue entraîne une sensation de flou permanent dans l'activité du CJ où rien n'est réellement tranché, décidé, acté, posé. « *J'ai eu la même impression que rien n'est jamais vraiment acté, tout est toujours en suspens, les points à l'ordre du jour sont toujours les mêmes et non traités* » (Salarié du CJ, avril 2021) ; « *J'ai discuté avec la nouvelle salariée qui vient d'arriver, elle a eu la même sensation que tous les dossiers sont en l'air, en suspens...* » (Salarié du CJ, avril 2021) ; « *Mais on n'avait pas déjà tranché ce point en 2018 ?* » (Ancien salarié, avril 2022). Un salarié résume la situation à sa manière : « *C'est génial, au Clus'Ter, on a les inconvénients des structures pyramidales avec des décisions de la direction déconnectée du terrain et les inconvénients des structures horizontales avec des rapports de force masqués ultras violents !* » (Salarié du CJ, juin 2021). Les tentatives pour résoudre les nombreux inconforts liés au pilotage à vue sont nombreuses : construction d'outils de pilotage

à l'initiative des salariés qui s'en donnent la mission ; réalisation de diagnostics sur les plans financiers, informatiques, stratégiques, etc. ; recherche de prestataires externes pour aider à ces diagnostics et leur résolution. Par exemple, un tableau de pilotage de l'entreprise est réalisé par un salarié en 2018, au détriment de l'avancement des projets, générant tensions et crispation. Plusieurs salariés construisent un autre outil (tableur Excel) de « relevé de décisions » pour suivre les points d'ordre du jour des réunions d'équipe, adopté, mais ne provoquant pas de modifications majeures. Les arrivées successives de nouvelles personnes, très motivées, construisent à leur tour des outils pour gérer la sensation de flottement permanent. *« Je vois les nouveaux salariés, plein de bonne volonté à faire de jolis tableaux pour que tout soit bien noté alors qu'on sait que ça ne va pas être ni repris ni suivi, mais que, comme d'habitude, tout va se faire à l'arrache alors qu'on pouvait anticiper... Nous, quand on est arrivé il y a deux ans, on a fait pareil et c'est toujours la même chose ! »* (Salarié du CJ, juillet 2021). Tout cela conduit les salariés à s'investir d'autant plus sur les projets en lien avec des partenaires externes.

Cependant, ce mode de fonctionnement – excessivement flou – peut aussi entraîner des relations délicates, ambiguës, voire tendues avec les partenaires externes dans certains collectifs ou projets multi-acteurs. *« Pour moi, ce n'est pas ouvrir des portes, c'est mettre des coups de pied dans la fourmilière ».* (Salarié, du CJ, juillet 2021). Ce flou se lit particulièrement au niveau de la complexité du rôle de « chargé de mission » protéiforme ou « multi-casquettes ». *« Je ne sais plus si j'y vais avec ma casquette personnelle ou en tant que chargé de mission du Clus'Ter Jura... Comme je ne connais pas le positionnement de ma boîte dessus alors je ne sais pas trop comment me comporter, ce que je dois faire ou dire ! »* (Salarié du CJ, avril 2021). *« Je ne sais pas si le Clus'Ter Jura veut être dans le projet, ni à quel titre... Alors que je suis salarié de cette boîte, c'est super gênant »* (Salarié du CJ, mars 2021). Cela peut aller jusqu'à brouiller les frontières des organisations au niveau opérationnel avec une stratégie et une fonction employeur souvent très ambiguë *« J'ai l'impression d'être la collègue de la chargée de développement économique de la Communauté de communes »* (Salarié du CJ, mars 2021) ; *« Je ne sais pas pour qui je travaille en fait ! »* (Salariée du CJ, juin 2021). Cela conduit à des réflexions sur des formes de postes très malléables, comme un temps partagé entre deux organisations. Cela est théoriquement potentiellement très pertinent, mais plutôt dangereux dans un contexte aussi flou. De plus, le positionnement transversal (projets d'intérêt général et trans-sectoriel) et sur l'action du CJ conduit à « faire à la place

de » nombreux acteurs : des entrepreneurs potentiels portant les projets émergés, des acteurs publics, théoriquement légitimes et compétents sur certains domaines, ou des associations déjà existantes dont les missions sont proches. Le rôle de « tiers » pris par un acteur privé sous forme de coopérative (SCIC SA) est finalement parfois vécu comme concurrentiel, voire hégémonique « *L'association ne comprend pas pourquoi c'est le CJ qui travaille sur le modèle économique du projet alors que c'est une entreprise qui est compétente pour cela. Elle ne comprend pas pourquoi c'est le CJ qui a du financement pour ça, et pas eux directement* » (Salarié du CJ). « *On est quand même vu comme concurrent partout* » (Salarié du CJ, juin 2019) ; « *Le Clus'Ter Jura veut être un acteur de la coopération, mais finalement c'est plus une main mise sur tout ce qu'il se passe !* » (Ancien associé du CJ). Cela participe également à une faible appropriation du CJ par les acteurs publics.

Pour résumer, les effets de la juxtaposition de nombreux éléments faiblement en lien sont très positifs à court terme (ouverture des possibles, expérimentations, engouement), mais deviennent négatifs voire néfastes à moyen / long terme (concurrence, prédation, etc.).

Pour conclure, j'ai approfondi l'analyse de l'effet « feu de paille » (impulsion de nombreux dispositifs, événements, projets, etc., restant au stade d'impulsion en l'absence de cap clair) identifié dans le **Chapitre 7**. Le Clus'Ter Jura est un catalyseur très performant pour impulser, capter des ressources, motiver et engager des acteurs multiples à se lancer dans des projets ou dispositifs. Je montre la logique opportuniste sous-tendue, faiblement liée à un besoin initial et aux concepts fondateurs, autour de mots clés fortement valorisés (entrepreneuriat, coopération, territoire, développement rural, etc.), en plus dans un modèle de gouvernance (la SCIC) balbutiant et aux ressources limitées et avec peu de compétences dédiées. Cela entraîne un pilotage à vue de l'entreprise. Celui-ci conduit à une accumulation de dispositifs, personnes et projets qui finalement se juxtaposent malgré le lien – artificiel – de la SCIC. Cela produit des effets plutôt positifs à court terme (apprentissage, désacralisation, etc.), mais hautement toxiques à long terme (tensions, conflits, concurrence, flottement permanent). La partie suivante montre une logique « coûte que coûte » visant à compenser cela, conduisant à des RPS colossaux.

1. Un effet feu de paille

Des finalités très larges...

- Décrochage entre le besoin initial et concept fondateur (PTCE) et la construction opérationnelle et stratégique
- Logique opportuniste au détriment d'une stratégie posée se dotant de compétences associées
- Niveau de complexité immense, exacerbé par un modèle de gouvernance limité et complexe :
 - Direction à mi-temps
 - Vision peu partagée entre Directeur et Président
 - Équipe salariée encouragée et volontaire pour prendre des initiatives dans une posture « entrepreneuriale »
 - Double voire triple qualité des salariés d'une SCIC

Donc effet « feu de paille »
(forte impulsion restant principalement au stade d'impulsion en l'absence de cap clair)

Pilotage à vue qui conduit à une juxtaposition de personnes, dispositifs, financements, projets, etc. artificiellement lié par la SCIC.

... Aux effets positifs à court terme mais très négatifs à long terme

- Les effets positifs à court terme :
 - Engouement, espoir, envie
 - Apprentissage, expérimentation
 - Désacralisation, etc.
- Mais effets négatifs à moyens / long terme
 - Concurrence interne et externe
 - Peu voire pas d'arbitrage
 - Flottement

Figure 40 - Schéma synthétisant la partie 1. Un effet « feu de paille ».

2. Une logique « coûte que coûte »

J'ai montré une dimension dangereuse dans les effets à moyen / long terme de la forte impulsion sans finalité claire conduisant à une juxtaposition d'éléments sans pilotage. J'ai identifié dans le *Chapitre 7*, une logique « coûte que coûte », auto-mise pour que « ça marche ». Je montre dans cette partie, la manière dont cette logique conduit à des situations paradoxales et des RPS très forts, dans les conditions analysées lors de la période étudiée du CJ (2017 – 2021).

Sur la base de très bonnes intentions, le CJ construit un modèle particulièrement pernicieux pour les parties prenantes les plus investies, en l'occurrence ici principalement les salariés. « Pour moi le Clus'Ter Jura, c'est un modèle économique qui tient uniquement sur le surinvestissement des salariés » (Associé du CJ, septembre 2021). Le fonctionnement de ce modèle se nourrit de profils de « moutons à 5 pattes qui savent tout faire avec une grosse capacité de travail ». Il s'agit de personnes, principalement trentenaires, ayant envie de se challenger professionnellement et / ou de s'investir « pour la bonne cause », principalement dans une quête – presque existentielle – de sens, souvent liée à une forte éco-anxiété. La forte charge de travail est alors souvent vécue comme un honneur, un engagement, par des salariés

se sentant investis d'une mission. « *Tu as l'impression d'avoir LE poste de ta vie* » ; « *Tu te sens super privilégié et reconnu parce que tu as un boulot qui a du sens* » ; « *On était super fier de se considérer comme des pionniers* » ; « *Et comme tout le monde fait ça, c'est juste normal. Mais il y a un vrai problème de charge de travail et de modèle économique !* » ; « *Si quelqu'un venait à nos réunions d'équipe, il nous prendrait pour des fous vu la vitesse à laquelle on parle et on traite toutes ces informations !* ». Sans cet investissement « personnel », peu de projets dépassent le stade d'idée « *Le Clus'Ter Jura, ça marche parce qu'on donne vraiment de notre personne, c'est fatigant, il y a un vrai côté militant* » (Salarié du CJ, mars 2018) « *Si on veut vraiment mobiliser les pêcheurs sur ce projet, il faudrait passer nos dimanches après-midi avec eux à la pêche !* » ; « *Alors oui effectivement si on bosse comme [salarié du CJ] ça marche, mais à quel prix ? Je ne veux pas bosser 70 heures par semaine toute ma vie !* » (Salarié du CJ octobre 2020). La limite entre investissement et surinvestissement est extrêmement ténue. La dépasser est souvent considéré nécessaire pour que « ça marche ». « *Si je n'avais pas passé toutes ces heures au téléphones avec les partenaires à les convaincre de participer à la démarche, il n'y aurait eu personne !* » ; « *Si je n'avais pas passé tout ce temps à déminer avant la réunion, ça aurait juste explosé en plein vol !* ».

Cet investissement est exacerbé par l'énorme pression de résultats auto-mise par les salariés et le directeur du CJ, liée à la fois à un fort sens de l'éthique et à des envies personnelles, pas forcément conscientes, pour que « *les projets sortent* » ; « *que ça marche* » ; « *prouver au territoire l'intérêt de la coopération* », etc. Cette pression conduit à cette logique de résultats « *coûte que coûte* », malgré des postes aux intitulés flous comme « *chargé de mission* », « *business developer* », « *entrepreneur territorial* », où tout est attendu et rien n'est tellement demandé. Ces derniers s'inscrivent effectivement dans des cadres complexes (dispositifs multi-acteurs financés par diverses politiques publiques et contrats de travail salarié notamment) où la fonction employeur est floue et peu investie. Les décisions sont souvent soit absentes soit contradictoires et surtout prises par un seul acteur décisionnaire (souvent financeur) malgré la dimension collective. L'investissement se réalise donc dans un cadre très voire trop contraint sur lequel les personnes les plus investies ont très peu de poids. L'extrait de podcast suivant propose une analyse d'Isabelle Ferreras sur le burn-out. Celui-ci illustre parfaitement ce point :

« Mon analyse du Burn out, c'est qu'il y a une tension énorme entre ce que vivent les gens, leurs attentes au travail. Quand vous regardez qui tombe en burn-out, ce sont souvent des gens qui sont extrêmement perfectionnistes, très impliqués dans leur travail, dans les finalités qu'ils servent et qui se trouvent un jour dans une situation où ils n'en peuvent plus de vivre dans cette tension entre leur propre vision d'un service rendu, un travail bien fait et les contraintes organisationnelles qui leur pèsent dessus et sur lesquels ils n'ont pas la possibilité de peser. Le burn-out c'est vraiment le témoignage que quand on implique les gens dans leur travail, mais sans leur donner du pouvoir de peser sur les conditions politiques de leur travail alors c'est évidemment un marché de dupe et c'est hyper dangereux ». Extrait du podcast Travail (en cours) par Louie Media « Donner aux salarié·e·s un pouvoir de décision aussi grand qu'aux actionnaires » avec Isabelle

Ferreras³⁹

Si les sirènes d'alarme sur les conditions de travail en milieu associatif sont récemment intensément tirées, notamment à travers les livres « *souffrance en milieu engagé* » de Russo (2020), « *C'est pour la bonne cause, désillusions du travail associatif* » (Cottin-Marx, 2021) et « *Te plains pas, c'est pas l'usine, exploitation en milieu associatif* » (Zalzett et Fihn, 2022), le milieu coopératif reste en marge, lié à la spécificité de la double voire triple qualité pour les salariés. Ces derniers sont salariés, associés et possiblement administrateurs, ouvrant donc un droit de vote au sein de la coopérative, censé limiter la subordination salariale et impliquer davantage les salariés au projet d'entreprise.

« Je me suis attachée dans ce livre à enquêter sur les conditions de travail dans des associations et mutuelles, laissant de côté les coopératives. Ces dernières limitent la subordination bien davantage que dans les mutuelles » (Russo, 2020, p.20).

Dans le cas étudié, la double qualité exacerbe plutôt l'implication analysée comme dangereuse. Cela génère des situations paradoxales : co-proprétaire, co-décisionnaire, autonome, mais salarié, incité à adopter un comportement « entrepreneurial » (proactif...) et être « coopératif » (faire ensemble, etc...). L'implication de salariés dans de telles dynamiques multi-acteurs et multi-niveaux révèle un déplacement de la gestion des enjeux d'intérêt général à l'échelle territoriale sur des personnes sans légitimité, ni compétence, ni pouvoir, à travers des logiques d'appels à projets à destination de structures parapubliques.

³⁹ <https://louiemedia.com/travail-en-cours/tag/%23Isabelle+Ferreras> [consulté le 06/09/23]

Cependant la très forte valorisation positive de ces métiers (discours sur le sens, les valeurs, etc.) en masque les situations de souffrance au travail importantes.

L'incompréhension et / ou le manque de reconnaissance de ce mécanisme entraînent alors un fort déni collectif se traduisant de plusieurs manières. La première consiste à transférer le poids du problème sur les individus qui « *en font trop* », « *Tu ne sais pas travailler* » ; « *Tu t'investis trop* » ; « *Je ne veux plus entendre parler de problème de charge de travail !* », malgré une reconnaissance officieuse de l'importance de cet investissement. « *Tes projets sont la vitrine "coopération" du Clus'Ter Jura pour les 5 prochaines années* ». Ce déni se traduit également par une injonction personnelle à « *ne pas craquer* ». « *Je ne vais pas me mettre en arrêt sinon j'ai peur que tout le monde craque, alors faut que je tienne* » ; « *Je ne craque pas pour protéger les autres* ». L'épuisement professionnel devient ainsi la norme, voire un sujet de « *blague* ». « *Je vais poser une semaine d'arrêt la semaine prochaine, je n'ai pas de réunions majeures* ». Le déni collectif se traduit également par une certaine loi du silence, notamment en externe, générant malaise en cas de non-respect. « *En réunion avec des partenaires j'ai dit qu'au CJ ce n'était pas toujours tout rose, j'ai senti tout le monde se crispé comme si j'avais dit quelque chose d'énorme !* ». La communication autour des départs montre le CJ comme un « *tremplin pour l'emploi* », pour des personnes qui entreprennent ou trouvent d'autres postes salariés pour continuer plus ou moins le métier qu'elles faisaient au CJ, dans des conditions espérées meilleures, par nécessité, frustration ou envie, selon le niveau de souffrance vécue. Ce déni collectif permet d'alimenter le modèle grâce à une manne importante de potentiel salarié souhaitant vivre l'aventure, étant donné son caractère très attrayant « *C'est un peu comme un piège à mouche en fait...* » (Ancien salarié du CJ) ; « *Il y a tous les mots clés pour te faire rêver et y croire à fond : Société Coopérative d'Intérêt Collectif, ça sonne juste parfait !* » (Salarié du CJ). Cela génère d'autant plus de dissonance pour les salariés restants, plus ou moins lucides sur les conditions de travail dans lesquels ils accueillent les nouveaux collègues. « *C'est horrible l'impression de trahir quelqu'un que tu ne connais pas en proposant un poste qui a l'air super dans des conditions que tu sais être atroces !* » (Salarié du CJ, mars 2021) ; « *Nous aussi quand on a été recruté, on nous a dit que c'était pour soulager l'équipe en place, épuisée. Mais on a été sur des projets totalement différents alors, ça n'a rien changé. Bienvenue au Clus'Ter Jura, dans deux ans vous serez totalement épuisés comme nous* » (Salarié du CJ, juillet, 2021). En matière de répercussion individuelle, cela conduit à un sentiment de double peine : perdre le

sens dans un travail qui revendique précisément donner du sens. Le fort attachement émotionnel et également financier et administratif lié au statut d'associé de la SCIC rend le détachement de cet environnement très pathogène particulièrement délicat. « *C'est aussi un peu notre boîte en fait, c'est aussi notre bébé* » ; « *Il y a de beaux projets quand même...* » (Expression régulièrement utilisée en interne). Les mécanismes de protection sont différents selon les personnes, partir avant de s'épuiser « *J'ai tout de suite senti que ce n'était pas possible de rester plus de trois ans sans finir en burn-out* » (Ancien salarié, mars 2023), s'épuiser totalement (pouvant conduire à des problématiques de santé mentale très conséquentes comme des dépressions, troubles anxieux, envies suicidaires, etc.) ou se désengager « *faire le minimum* », jusqu'à un certain point.

Pour résumer, la très forte valorisation positive et les valeurs sous-jacentes (personnellement perçues) liées aux thématiques d'entrepreneuriat, de coopération, de développement territorial, etc., conduisent à un très fort investissement des salariés notamment, au-delà d'un « simple » travail. Il s'agit le plus souvent surtout d'un engagement militant et / ou une « quête de sens », exacerbé par le statut d'associé, la dimension entrepreneuriale demandée, etc. Dans le cadre analysé comme très contraint, voire paradoxal (décisionnaire unique dans un cadre collectif ; fonction employeur ambiguë, etc.), l'investissement – pourtant nécessaire – risque fortement de conduire à de l'épuisement ou des effets contreproductifs. Une certaine forme de déni contribue à alimenter cela malgré les fortes répercussions individuelles en matière de santé mentale.

2. Une logique « coûte que coûte »

Forte impulsion avec une finalité floue et pilotage à vue entraînant juxtaposition et flottement (effet « feu de paille »)



Mais très fort investissement (voire engagement militant) des parties prenantes (surtout salariés) pour que « ça marche » lié à la nature d'intérêt général des projets (changement de comportement, etc.) et forte pression



Postes très flous (chargés de mission, *business développer*, entrepreneur territorial, etc.) dans un cadre complexe très complexe et contraint



Investissement exacerbé par la double qualité salarié et associé et l'injonction à être « entrepreneurial »: lien de subordination et pouvoir en principe de co-décision et d'initiative



Logiques de déni et renouvellement des salariés ou épuisement



Effets contreproductifs et RPS très forts

Figure 41 - Schéma synthétisant la partie 2. Une logique « coûte que coûte »

Conclusion du Chapitre 8 : Deux limites à la loupe.

À partir de ma connaissance incarnée du terrain, liée à ma méthode de recherche-intervention, voire auto-ethnographie « subie » (cf. **Chapitre 2**), j'ai développé dans ce **Chapitre 8**, deux limites sur lesquelles il me semble très important d'attirer l'attention étant donné l'ampleur de la souffrance au travail constatée. J'ai d'abord développé l'effet « feu de paille » (la forte impulsion du CJ risquant de rester au stade d'impulsion en l'absence de cap clair). Je montre le décrochage entre le besoin initial et le concept fondateur et la construction opérationnelle et stratégique du CJ. L'action principalement opportuniste vers des finalités très larges dans un modèle de gouvernance balbutiant (grande complexité, ressources et compétences limitées) conduit à un pilotage à vue. Cela se traduit par une accumulation de dispositifs, personnes, financements, projets, etc., qui se juxtaposent artificiellement dans la SCIC. Les effets positifs sont surtout à court terme : apprentissages, expérimentations, désacralisation, rencontres, etc. À moyen / long terme les effets deviennent très négatifs, en interne et externe : tensions, confits, concurrence, flottement. J'approfondis ensuite davantage en montrant les conséquences d'une logique « coûte que coûte » liée à un fort investissement dans un tel cadre. Les valeurs sous-jacentes (personnellement perçues) associées à une SCIC comme le CJ conduisent à un très fort investissement, conçu comme engagement, voire quête de sens ou défi professionnel pour se dépasser (« être entrepreneurial »). La nature des projets (intérêt général, expérimentation, absence ou mauvais liens entre parties prenantes, dimension militante, etc.) requiert également un très fort investissement personnel. La double voire triple qualité (salarié, associé voire administrateur) peut aussi générer davantage d'investissement. Dans un cadre aussi flou et piloté à vue, un tel investissement est particulièrement dangereux : risque de surinvestissement ou de désengagement. Cela se traduit concrètement par un nombre d'arrêt de travail et de *turn-over* important, alimenté par une certaine forme de déni.

Si l'expérimentation, c'est-à-dire se positionner comme « pionniers » et bricoler des métiers nouveaux est un exercice exigeant et riche d'émotions (surprises, déceptions, désillusions, enthousiasme, espoir, etc.), elle ne devrait pas pour autant mettre en danger des personnes au nom de belles valeurs (d'ailleurs individuellement fantasmées et collectivement peu définies). Si ces risques ne sont malheureusement pas spécifiques, c'est leur intensité et leur présence dans un secteur actuellement à la mode qui interpellent. Après tout, le but n'était-il pas précisément de faire différemment ? À partir de cette analyse ancrée dans un réel vécu et

partagé, avec le recul de plusieurs années et à travers différents cadres, le *Chapitre 9* porte sur des préconisations et perspectives.

CHAPITRE 8 : DEUX LIMITES A LA LOUPE

Un effet « feu de paille »

- Décrochage entre le besoin initial et le concept fondateur et l'action
- Logique opportuniste, pilotage à vue
- Modèle de gouvernance aux ressources très limitées



Juxtaposition d'éléments
artificiellement lié dans la SCIC

+

Une logique « coûte que coûte »

- Très fort investissement personnel (valeurs, envies, double qualité, etc.)
- Projets requérant un fort investissement personnel (changements de comportements, création de confiance, etc.)



Logiques de **surinvestissement** ou de **désengagement**
conduisant à de **l'inefficacité** et / ou **souffrance au travail**
(épuisement, burn out, syndrome de l'imposteur, etc.)

Figure 42 – Schéma synthétisant le Chapitre 8.

CHAPITRE 9 : PRECONISATIONS ET PERSPECTIVES

Mon analyse de la construction du PTCE Clus'Ter Jura entre 2017 et 2021 dans le *Chapitre 7* et surtout le *Chapitre 8* met en lumière une dimension humainement très risquée. La capacité d'impulsion (mobilisation de personnes, financements, dispositifs et lancement de projets) est très importante. Mais avec un positionnement trop large (flou) et opportuniste, cette capacité conduit surtout à un effet « feu de paille ». Associé à une logique « coûte que coûte » (liée à un fort investissement), cela génère des situations d'épuisement, de désengagement, d'inefficacité voire de contre-productivité.

Étant donné le grand potentiel d'un tel modèle, mais l'importance de ses effets pervers, j'insiste dans ce *Chapitre 9* sur trois préconisations et perspectives pour contribuer réellement et surtout durablement à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire. Je montre d'abord l'importance d'adopter et de travailler une posture critique pour toutes les parties prenantes (individuelles et collectives) impliquées à tous les niveaux. Puis, je montre des pistes pour mettre en adéquation la finalité et la configuration d'acteurs-tiers ou équivalent. Enfin, j'insiste sur l'importance du choix de créer des organisations saines et durables, où les RPS seraient des signaux d'alarme plutôt qu'un mode de fonctionnement intrinsèque.

1. Adopter et travailler une posture critique

J'utilise ici la notion polysémique de critique, dans le sens de « discerner » et définie comme : « *examen en vue de porter un jugement* »⁴⁰ ou « *défier et déstabiliser les connaissances existantes pour ouvrir des compréhensions nouvelles et différentes qui peuvent changer, en bien, la société* » (Germain et Jacquemin, 2017, p.15). Les dimensions analytiques et réflexives sont d'autant plus importantes dans un contexte engagé, militant, voire idéologique. La perception très positive des concepts mobilisés (coopération, entrepreneuriat, etc.) conduit à surévaluer la forme au détriment du fond et des effets réels. Une posture critique permet ainsi d'être davantage conscient de ce qui se joue réellement et ce qui est généré, au-delà des apparences directement visibles et superficielles. Je propose trois points requérant particulièrement de discernement : l'utilisation de concepts très larges et à la mode ; le

⁴⁰ <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/critique> [consulté le 04/10/23]

brouillage conceptuel et pratique induit ; la mise en œuvre de modèles conçus dans d'autres réalités territoriales.

Le premier point porte sur l'utilisation de concepts très larges et à la mode. Les concepts comme coopération, entrepreneuriat, territoire, transition, résilience, innovation, etc., sont particulièrement polysémiques et font l'objet de travaux de définitions conduisant souvent à des sens différents. De plus, l'ajout d'adjectifs pour les préciser tend à multiplier les acceptions déjà nombreuses : entrepreneuriat social, entrepreneuriat collectif, coopération multi-acteur, innovation sociale, innovation territoriale, etc. Certains adjectifs peuvent d'ailleurs être très larges comme « entreprendre autrement ». Ces mots, utilisés sur le terrain, peuvent coïncider avec des concepts académiques en vogue, ou désigner des réalités très différentes. La création d'une sémantique commune peut ainsi prendre beaucoup de temps, à la fois étant donné la courte durée de vie des concepts et l'étendue des parties prenantes au vocabulaire différent⁴¹. Pour cela, adopter une posture critique permet de discerner le fond ou, au contraire, le vide de ces mots. En ce sens, la récente littérature académique sur le concept de bullshit organisationnel est particulièrement porteuse (McCarthy et al., 2020 ; Turpin et al., 2021 ; Herold et al., 2021 ; Ferreira et al., 2022). Ferreira et al. (2022) distinguent le bullshit du mensonge dans le positionnement par rapport à la vérité. Dans le premier cas (bullshit), la vérité n'est pas considérée importante pour déclarer ce qui arrange⁴². Dans le deuxième cas (mensonge), la vérité est connue précisément pour être détournée. Si le bullshit organisationnel permet dans une certaine mesure d'inspirer pour se mettre en action à travers une vision large et incertaine du futur, la littérature identifie surtout des effets négatifs comme les décalages entre discours et actes, baisse de la productivité, de la satisfaction au travail, etc. (Ferreira et al., 2022).

Le deuxième point porte sur le brouillage conceptuel et pratique induit par ces nombreux concepts. Ces derniers sont inscrits dans un mille-feuille de cadres (politiques, administratifs, financiers, opérationnels, informatiques, cognitifs) porteurs et (re)producteurs de mythes, idéologies, espoirs, et pratiques très différents, souvent peu conscientisés. Adopter une posture critique ici permet de conscientiser les tensions voire injonctions paradoxales ou

⁴¹ A titre d'exemple, il a fallu 6 mois dans un groupe de travail de pairs se réunissant mensuellement (métier et méthodes similaires) pour se comprendre mutuellement pleinement sur l'usage des termes « porteur de projet » ; « entrepreneuriat collectif » ; « territoire », etc.

⁴² Version originale : « *With no regard for the truth* » (Ferreira et al., 2022, p.3)

« doubles contraintes »⁴³ dans cette cacophonie. Cela permet ensuite de se positionner individuellement et collectivement pour agir le plus en cohérence possible ou, à défaut, tenter de gérer l'absurde. Ces doubles contraintes sont par exemple l'injonction de résultats chiffrés dans un cadre semi-expérimental, l'injonction d'un comportement « entrepreneurial » (initiative, ne pas compter les heures, etc.) dans un cadre salarié, accompagner un processus d'entrepreneuriat collectif avec une conception individuelle de l'entrepreneuriat, concevoir et créer des discours sur la coopération comme la décision à plusieurs dans un cadre avec des décisionnaires uniques, etc.

Le troisième point porte sur la mise en œuvre des caractéristiques de modèles conçus à partir de réalités territoriales différentes, exemples : créer de l'emploi pour développer des territoires défavorisés ; favoriser l'entrepreneuriat pour créer de l'emploi ; créer de la coopération multi-acteurs pour répondre à des besoins sociaux. Appliquer ces corrélations analysées comme positives sans les questionner pour un territoire particulier revient à créer la solution plus qu'identifier un besoin. Adopter une posture critique consisterait alors à habiter et connaître les réalités du territoire et ses acteurs. La recherche critique en entrepreneuriat (Germain et Jacquemin, 2017) et sur les politiques publiques (Shane, 2009) est particulièrement importante, notamment dans les expérimentations jeunes mobilisant des concepts nouveaux (SCIC, PTCE, etc.). Des parallèles avec des recherches critiques sur l'aide et la coopération internationale seraient très stimulants à tisser, notamment autour des questions de conception, de calibrage et surtout de postures dans les modes d'aide par rapport aux réels besoins locaux. Pour finir, adopter une posture critique requiert d'importantes qualités humaines : courage, souplesse, empathie, humilité, etc. Il s'agit de questionner le cœur de son activité potentiellement quotidienne, ses convictions, ses croyances, se mettre à la place des autres, savoir déplacer son regard, si demandé, potentiellement exprimer son positionnement, etc. Tout cela implique un réel travail – pas toujours possible selon les périodes – pour gagner en maturité émotionnelle et intellectuelle, individuellement et collectivement.

⁴³« Une double contrainte (de l'anglais double bind) est une situation dans laquelle une personne est soumise à deux contraintes ou pressions contradictoires ou incompatibles. Si la personne est ou se sent prisonnière de la situation, surtout si elle est dans l'incapacité de méta-communiquer à son sujet (comme c'est le cas notamment pour les enfants et dans le cas de certaines relations hiérarchiques), cela rend le problème insoluble et engendre à la fois troubles et souffrances mentales. » https://fr.wikipedia.org/wiki/Double_contrainte [consulté le 13/10/23]

Pour résumer, adopter une posture critique – particulièrement sur les points suivants – peut favoriser la contribution réelle à la création d’une dynamique d’entrepreneuriat de territoire :

- Discerner le fond ou la dimension « bullshit » des concepts utilisés, la littérature récente sur le bullshit organisationnel semble très porteuse pour cela (Ferreira et al., 2022) ;
- Identifier les injonctions paradoxales ou « doubles contraintes » dans le mille-feuille de cadres non neutres pour se positionner individuellement et collectivement pour agir le plus en cohérence possible ou, à défaut, tenter de gérer l’absurde ;
- Habiter et connaître les réalités du territoire et ses acteurs plutôt qu’appliquer des caractéristiques de modèles conçus dans d’autres réalités territoriales, la littérature sur les approches critiques de modèles perçus comme vertueux est particulièrement importante pour cela (Shane, 2009 ; Germain et Jacquemin, 2017).

Tout cela implique un grand travail sur son regard, sa posture, etc. Cette aptitude à être critique et conscient de ce qui se joue se développe et se mature dans le temps, permettant ainsi d’éviter cynisme et optimisme béat. La partie suivante propose des pistes d’adéquation entre une finalité conscientisée et des configurations d’une fonction d’acteur-tiers ou équivalent pour cela.

2. Mettre en adéquation une finalité conscientisée et la configuration d’acteur tiers

Adopter et travailler une posture critique permet de prendre conscience de sa finalité réelle et de ses marges de manœuvre individuelle et collective pour la réaliser concrètement. Sur ces bases, différentes configurations d’acteur-tiers ou équivalent peuvent en découler, pour contribuer à créer une dynamique d’entrepreneuriat de territoire. Dans cette partie, je ne propose pas de « bonnes pratiques » ou de « solutions » pour construire une « bonne » organisation pour porter un rôle d’acteur-tiers ou équivalent. Je propose simplement différents paramètres pouvant composer cette fonction (nature juridique, ressources, moyens, etc.) donnant lieu à l’esquisse de quelques pistes. Ces pistes sont construites à partir de l’analyse de la superposition de configurations du cas étudié. La préconisation pratique est précisément

l'importance d'un réel travail de mise en adéquation entre une finalité conscientisée et une configuration d'acteur-tiers. Aucune solution « toute faite » ne peut ainsi être proposée.

Tout d'abord, les principaux paramètres concernant une fonction d'acteur-tiers sont :

- La dimension individuelle (bénévolement, indépendant en CAE⁴⁴ ou auto-entreprise, ou poste de dirigeant ou salarié au sein d'une organisation existante et ancrée sur le territoire, avec un autre objet social) ou collective (création d'organisation : SA, SARL, SAS, association, SCOP, SCIC...);
- La dimension technique (conseil, expertise, prototypage, production...), c'est-à-dire faire (ou faire pour) ou d'accompagnement (mise en lien, animation participative...), c'est-à-dire, faire faire à d'autres acteurs ;
- L'initiative (détecter et lancer un projet répondant à des besoins du territoire) prise par un tiers ou prise par une ou des personnes / organisations qui le porteront ;
- La dimension territoriale (ancrage avec une connaissance fine des acteurs et enjeux du territoire, avec une présence continue) ou extérieure (niveau régional ou national) ;
- L'intensité de la coopération multi-acteurs, conçue comme apprentissage collectif à créer ensemble un ou des projets, en continu, ou conçue comme mutualisation ponctuelle de moyens ;
- La dimension principalement focalisée sur le processus (expérimentale) ou les résultats.

De nombreuses configurations peuvent s'organiser, comme les trois exemples de pistes distinctes suivantes. Premièrement, il peut s'agir d'une organisation donnant la possibilité (juridique, financière, relationnelle et aussi un peu technique : par imprégnation des pratiques et habitudes de l'entreprise) à des salariés d'entreprendre. Ces derniers peuvent ainsi lancer des projets, éventuellement issus d'idées d'acteurs du territoire (collectivités, entreprises ou autres). Ces projets peuvent être individuels ou collectifs, internalisés au sein de l'organisation initiale (filiales dans une logique de groupe) ou donner lieu à la création de nouvelles entreprises (individuelle ou collectives), avec un lien à construire avec l'organisation initiale (participation au CA, accompagnement occasionnel, ou autres). Le salarié porteur du projet prend alors des rôles surtout techniques (production...), ou de leader

⁴⁴ <https://www.les-scop.coop/les-cae> [consulté le 15/10/23]

(coordinateur, voire dirigeant), plus que de tiers. Cela se rapproche d'un modèle d'incubation, qui pourrait par exemple prendre la forme d'une CAE (Coopérative d'Activité et d'Emploi), dans une logique de mutualisation de moyens et ressources pour lancer « son » projet, répondant à des besoins du territoire. Deuxièmement, il peut s'agir d'une organisation collective (comme une coopérative) avec une équipe aux compétences complémentaires (techniques, économiques, financières, relationnelles, d'animation, etc.) qui accompagne des acteurs qui en font la demande pour répondre à des problématiques complexes dans des secteurs particuliers. Une telle demande peut être liée à des contraintes juridiques (comme une nouvelle loi), à la reconnaissance collective d'une problématique impliquant des acteurs multiples, et surtout à la reconnaissance d'un besoin d'accompagnement « sur mesure ». Une telle configuration implique un travail important de développement de capacités à coopérer d'abord en interne pour proposer un service adapté à la complexité de problématiques, pas forcément sur un seul territoire. Troisièmement, il peut s'agir d'un individu ou d'une organisation qui accompagne des acteurs multiples qui en font la demande, spécifiquement sur le processus de coopération – qui ne va pas de soi – pour porter un projet à plusieurs. Cela peut être en complément de conseils techniques de bureaux d'étude. Cette configuration implique des compétences (écoute active), postures (facilitation...) et outils spécifiques. Elle n'est pas forcément ancrée sur un seul territoire. Elle implique surtout la reconnaissance collective de sa pertinence pour certains types de projets.

De nombreuses configurations sont très proches d'organisations existantes, notamment publiques, d'où l'importance de la connaissance fine d'un territoire afin d'apporter une approche reconnue comme nécessaire. Cela renvoie à des dimensions administratives et économiques très diverses en matière de convention collective (bureau d'étude, animation, etc.), d'activités économiques (prestations intellectuelles, événementielles, etc.), de postes, etc., donc de modèles économiques. Tout cela s'inscrit et ouvre sur des recherches comparatives sur les formes d'organisations propices au déploiement de dynamiques collectives visant la résolution de leurs problèmes : leurs positionnements, postures, ressources, liens, capacité à travailler l'adéquation entre la finalité et les cadres d'inscriptions, etc.

Pour résumer, j'ai présenté des paramètres composant une fonction d'acteur-tiers ou équivalent visant à contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire. J'ai ensuite présenté trois pistes de configurations possibles, rapidement résumées par :

- Organisation qui donne les moyens à ses salariés d'entreprendre en interne ou externe des projets répondant à des besoins du territoire ;
- Organisation qui accompagne sur mesure des acteurs multiples porteurs d'un projet très complexe qui font la demande d'accompagnement ;
- Individu ou organisation qui accompagne spécifiquement le processus coopératif d'acteurs multiples qui en font la demande pour certains types de projets.

Quelle que soit l'expérimentation souhaitée, il me semble indispensable d'insister sur l'importance de choisir de créer une organisation saine et durable pour porter une fonction de tiers ou équivalent, ce qui est l'objet de la partie suivante.

3. Choisir de créer une organisation saine et durable

J'ai montré l'importance d'une posture critique pour mettre en adéquation une finalité conscientisée et une configuration d'acteurs-tiers. Créer une organisation saine et durable pour porter une telle fonction implique un réel choix, supposant un travail collectif de construction, réajustements et apprentissages. L'absence de cette finalité et d'un travail associé risque de générer une organisation dont les modes de fonctionnement peu pensés et construits entraînent des dysfonctionnements profonds et structurels, masqués par un fort attachement à des valeurs et concepts fortement valorisés et soutenus par des logiques de déni et de fuite en avant. J'insiste dans cette partie sur la dimension collective d'un tel travail pour une expérimentation inscrite dans des cadres multi-parties prenantes dont les responsabilités sont complexes. Cette partie vise ainsi à proposer des pistes pour dépasser des RPS structurels et les considérer comme des signaux d'alarme, ouvrant la possibilité d'apprentissages collectifs et réajustements. Ces pistes sont basées sur l'analyse du cas unique du Clus'Ter Jura. Je propose d'abord des pistes pour gérer les signaux d'alarme que sont les RPS puis pour gérer une organisation inscrite dans des cadres multi-parties prenantes durablement.

3.1. Pistes pour gérer les signaux d'alarme (RPS)

Positionner les RPS comme signal d'alarme révélant des situations de forte souffrance au travail (turn-over, arrêts de travail long et / ou fréquents, *burn out*, etc.) implique de les prendre en compte au plus vite et au mieux. Pour cela, sortir du déni de ces signaux est nécessaire, au moins personnellement, pour lancer l'alerte, toutes parties prenantes confondues (salariés, direction, sociétaires, financeurs, partenaires, etc.), peu importe les cadres (Direction, Assemblées Générales, etc.). Cela peut permettre d'agir de plusieurs manières sur plusieurs niveaux pour gérer des situations de détresse urgente :

- Se mettre en lien avec des professionnels de santé (psychologues du travail, médecins, etc.) compétents sur les problématiques de santé mentale au travail (bullshit jobs, épuisement professionnel, etc.) ;
- Créer ou participer à des espaces de paroles numériques « déversoir » sur le mal-être au travail (à l'instar du compte Instagram #BalanceTaStartup⁴⁵) ;
- Comprendre les ressorts du mal-être vécu grâce à des ressources accessibles académiques ou non (podcasts, conférences, livres sur le sujet, etc.) ;
- Engager un travail de gestion de crise avec des intervenants extérieurs réellement compétents sur ces sujets spécifiques ;
- Arrêter une expérimentation générant des situations de détresse intenses et systémiques, par exemple : supprimer les subventions perçues au troisième *burn out* d'une entreprise ; remplacer un management défaillant, etc.

Ces actions requièrent de nombreuses ressources : intellectuelles (capacité et temps d'analyse, etc.), personnelles (confiance en soi, sentiment de sécurité, courage, etc.), financières (interventions extérieures, thérapies, déplacements, etc.) et en temps. Pourtant encore peu de ressources spécifiquement dédiées existent (espaces numériques spécifiques, professionnels de santé formés sur les questions de santé mentale, notamment en zone rurale, consultants compétents sur les questions spécifiques des RPS, etc.). Des recherches sur la souffrance au travail en milieu engagé (Cottin-Marx, 2021), et aussi spécifiquement sur les coopératives, sont vraiment importantes à développer et vulgariser à destination de praticiens, notamment managers.

⁴⁵ <https://www.instagram.com/balancetastartup/?hl=fr> [consulté le 09/10/23]

Une fois l'urgence gérée, des processus de réparation, de restauration (« *nettoyer les casseroles* ») ou de deuil de projets collectifs seraient très judicieux à enclencher. De tels processus pourraient ouvrir la possibilité de transformer la souffrance vécue en apprentissages individuels et collectifs plutôt qu'en violence individuelle masquée par un déni collectif, générant culpabilité, culpabilisation, honte et anxiété. Par exemple, dans le cas de l'épuisement professionnel reconnu, impliquer le salarié et l'entreprise autour d'un processus de restauration, en complément d'un long arrêt de travail sous traitement, favoriserait sans doute la guérison et la réinsertion professionnelle. *A contrario*, l'arrêt, en dehors, mais en lien (à travers le contrat de travail) avec un cadre de travail pathogène favorise plutôt les récives et des états d'épuisement chronique. De tels processus exigeraient ainsi du temps d'écoute de qualité, de digestion, intégration et maturation, appuyés par un accompagnement comprenant compétences, postures et outils spécifiques. Étant donné l'investissement, humain et financier que cela suppose, il s'agit d'un réel choix « politique » de responsables d'une expérimentation générant des situations de souffrance intense au travail. La reconnaissance de la pertinence de tels processus implique de changer de regard sur ce qui est souvent le plus valorisant pour gagner en légitimité : des résultats – chiffrés – à tout prix. Cependant, dans un contexte multi-parties prenantes où la responsabilité de l'expérimentation est diluée et floue (entre politiques publiques, financeurs, dirigeants de structures, etc.), un changement de regard est particulièrement complexe et compliqué. Des expérimentations et recherches sur des processus de réparation, de restauration ou de deuil de projet en contexte multi-parties prenantes seraient particulièrement pertinentes et importantes.

Pour résumer, gérer les signaux d'alarme que sont les RPS requiert de sortir du déni notamment lié à la valorisation très positive de ces expérimentations « engagées » ; « coopératives », « entrepreneuriales », « sociales », etc. Cela requiert surtout du courage et des ressources, importantes à développer, vulgariser et diffuser davantage. Des expérimentations et recherches sur des processus de réparation, restauration ou deuil collectif seraient particulièrement stimulantes pour transformer des situations de souffrance au travail qui ont déjà eu lieu en apprentissages individuels et collectifs. Si ces situations sont bien sûr idéalement à éviter, elles peuvent et devraient être source d'apprentissage pour contribuer construire des organisations saines et durables.

3.2. Pistes pour gérer une organisation durablement

Créer une organisation durable – qui n’implique pas de RPS structurels – ne s’improvise pas mais requiert un réel travail, impliquant apprentissages et réajustements. Je propose une liste de préconisations pratiques, principalement à destination de responsables et décisionnaires d’expérimentations collectives, construite à partir de l’analyse du cas du Clus’Ter Jura :

- Assurer des bases saines à l’entreprise : vision, projet stratégique, volonté politique de mettre en œuvre des projets, des moyens financiers et humains, objectifs, etc., proposant des postes intégrés dans l’activité économique de l’entreprise ou clairement positionnés en marge, plutôt que des postes bricolés et superposés autour d’une vision large ;
- Assurer l’adéquation entre un poste (cadre comme salariat, nature de contrat, convention collective, mode de financement, positionnement dans l’équipe, etc.) et un salarié (attentes, aspirations, aptitudes, etc.) ;
- Identifier des profils de salariés enclins au *burn out* dans ce contexte très risqué pour : sensibiliser, être réaliste sur les attentes possibles autour d’un poste, proposer des accompagnements dédiés, etc. ;
- Considérer la santé mentale des salariés comme centrale, par exemple à travers la prise en compte des conditions de travail dans les subventions publiques ;
- Favoriser la détection des signaux d’alarme par des tiers extérieurs : diagnostics sur les conditions de travail, visites, etc., réalisés comme des réseaux nationaux de pairs, des financeurs, une cellule psychologique ou autre, en plus des normes légales (révision coopérative ; rendez-vous annuel avec la médecine du travail, etc.) ;
- Créer une réelle fonction de management (compétences, fonction pensée et construite), éventuellement à distinguer d’une mission de représentation (carnets d’adresses, dimension politique, etc.) dans ces cadres multi-acteurs particulièrement complexes ;
- Considérer les temps de déconstruction et formations comme nécessaires, les aptitudes à coopérer et entrepreneuriat en contexte multi-partie prenante ne sont pas innées ni rapidement acquises, mais se travaillent en continu ;

- Pour aller plus loin, considérer la création d'un collectif comme un travail en tant que tel pour éviter de considérer une personne comme « providentielle » (Etat, manager, facilitateur, etc.) comme seule capable de résoudre des problèmes collectifs ;
- Travailler sa posture à coopérer et entreprendre en contextes multi-partie prenante à travers des formations, temps dédiés de retour d'expérience, travail sur soi, etc., pour développer une maturité individuelle et collective ;
- Prendre conscience et sensibiliser toutes les parties prenantes (financeurs, entreprises, salariés, etc.) des enjeux liés au RPS spécifiques au secteur de l'ESS.

Il s'agit cependant principalement de choix « politiques » réalisés par les décideurs de dynamiques collectives à plusieurs niveaux : dirigeants d'organisations, financeurs publics, et surtout l'Etat. Cela pose principalement la question des rapports de force entre toutes les parties prenantes à toutes les échelles dans la définition des visions et des modalités d'action pour répondre à des problématiques d'intérêt général, pour le dire rapidement : la démocratie. Les recherches sur les marges de manœuvre réelles du secteur parapublic pour répondre à des besoins non ou mal satisfaits localement au sein de choix politiques nationaux répondant à des logiques spécifiques (baisse du financement public, privatisation, etc.) sont, en ce sens, très stimulantes. Dans le même sens, des expérimentations et recherches sur la création ou la mise en œuvre de cadres expérimentaux prenant réellement en compte les enjeux de santé mentale de travailleurs seraient très pertinentes à développer.

Pour conclure cette partie, j'ai montré l'importance d'un choix de créer une organisation saine et durable, notamment lorsque celle-ci s'inscrit dans un cadre très complexe (multi-parties prenantes). En l'absence d'une telle finalité et d'un travail spécifique associé, l'analyse de l'étude de cas du Clus'Ter montre les risques très lourds d'un mode de fonctionnement peu pensés et construit en ce sens, en plus masqués par une forte valorisation positive entraînant des logiques de déni et de fuite en avant. Un tel travail, en plus collectif, implique de nombreux apprentissages, changements de postures, conditionnée par l'envie, les capacités et les choix politiques réalisés surtout par les décideurs et responsables de telles expérimentations.

3. Choisir de créer des organisations saines et durables

Pistes pour gérer les signaux d'alarme (RPS)

Sortir du déni pour détecter les signaux d'alerte et agir pour gérer l'urgence



Besoins de nombreuses ressources intellectuelles, personnelles, financières et de temps sur les RPS spécifiques en coopérative



Recherches importantes à développer davantage sur la souffrance au travail en milieu engagé et complexe et notamment coopératives (Cottin-Marx, 2021)



Enclencher ensuite des processus de réparation, restauration voire deuil de projets multi-parties prenantes



Importance d'expérimentations et recherches sur la mise en œuvre de ces processus visant des apprentissages individuels et collectifs



Importance de recherches sur la capacité de mettre en œuvre de tels processus en contexte multi-parties prenantes

Pistes pour gérer une organisation durablement

Préconisations pratiques créer collectivement des organisations qui ne génèrent pas de RPS



Importance de recherches la création collective de cadres de travail prenant en compte les enjeux de santé mentale



Conditionné principalement par des choix politiques de parties prenantes responsables et décisionnaires (dirigeants d'organisations, financeurs et surtout Etat)

Figure 43 – Schéma synthétisant partie 3 du Chapitre 9

Conclusion du Chapitre 9 : Préconisations et perspectives

Pour conclure, j'ai proposé des préconisations et perspectives pratiques et théoriques issues de l'analyse du cas étudié pour *in fine* construire une organisation saine, efficace et durable pour contribuer à réellement et durablement créer à une dynamique d'entrepreneuriat de territoire. Je montre d'abord l'importance d'adopter et travailler une posture critique, afin de conscientiser ce qui se joue dans un mille-feuilles de cadres non neutres pour se positionner, individuellement et collectivement en fonction des possibilités du moment. Je montre ensuite, à partir de cette conscience de ce qui peut plus ou moins se faire selon d'où on se place, l'importance d'un travail de mise en adéquation entre une finalité claire et une configuration d'acteur-tiers ou équivalent. Enfin, je montre l'importance de choisir de créer une organisation saine et durable pour éviter de générer des RPS structurels. Tout cela ouvre de nombreuses perspectives théoriques d'étude à travers des concepts comme le bullshit organisationnel, les processus de restauration, etc. Le tableau suivant résume ces principaux points.

	Perspectives pratiques	Perspectives théoriques
1. Adopter et travailler une posture critique	Adopter et travailler une posture critique pour être conscient et lucide de ce qui se joue au-delà des apparences, notamment sur : - les concepts larges et à la mode - les doubles contraintes induites par le brouillage conceptuel - les caractéristiques de modèles conçus dans d'autres réalités	Littérature sur le bullshit organisationnel (McCarthy et al., 2020 ; Turpin et al., 2021 ; Herold et al., 2021 ; Ferreira et al., 2022) Littérature sur les approches critiques de modèles perçus comme vertueux (Shane, 2009 ; Germain et Jacquemin, 2017)
2. Mettre en adéquation la finalité et la configuration d'acteur-tiers	Importance d'un travail de mise en adéquation entre une finalité conscientisée et une configuration d'acteur-tiers plutôt que la mise en œuvre de « solutions toutes faites »	Recherche comparative sur l'organisation d'une fonction d'acteur-tiers ou équivalent contribuant réellement à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire
3. Choisir de créer une organisation durable	Gérer les signaux d'alarme : sortir du déni lié à la forte valorisation positive et enclencher des processus de réparation ou restauration. Gérer une organisation durable : réaliser un vrai travail de construction de collectif multi-parties prenantes pour expérimenter sans danger Importance de choix politiques de décisionnaires d'expérimentations collectives pour cela	Recherche sur la souffrance en milieu engagée (Cottin-Marx, 2021) Expérimentations et recherches sur des processus d'apprentissages collectifs, de réparation ou restauration, voire deuils Recherche sur la création collective de cadres de travail sains et propices à des expérimentations sans RPS structurels

Tableau 28 - Tableau synthétisant les principales préconisations et perspectives pratiques et théoriques du Chapitre 9

CONCLUSION PARTIE III : DISCUSSION, LIMITES ET PERSPECTIVES

Dans cette *Partie III*, je propose des éléments conclusifs : discussion, limites et perspectives sur la construction du PTCE étudié pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire, à travers trois chapitres.

Dans le *Chapitre 7*, j'ai discuté les principaux résultats de la *Partie II* au regard de l'état des lieux du *Chapitre 3*. Je montre que malgré les ingrédients théoriquement idéaux d'un acteur tiers ou organisation pilote (nombreuses ressources, implantation locale, historique, etc.), la forte capacité à impulser, fédérer, mobiliser, donner envie se heurte à de nombreuses limites structurelles, conceptuelles, relationnelles et humaines. Je montre ensuite les principales limites de la recherche liées à mon positionnement comme salariée-associée et doctorante, la logique de recherche-intervention, mes choix de prismes et concepts et la période spécifique d'étude. Enfin, je présente les principales contributions théoriques sur les trois niveaux d'enjeux identifiés (cf. *Chapitre 1*) et managériaux (aux niveaux stratégiques, de la vision, des méthodes, etc.). Enfin, j'ai donné des éléments de « réflexivité radicale » sur ces connaissances produites et leur appropriation, illustrant la difficulté de problématisation collective et l'accompagnement « humain » aux potentielles prises de conscience liées aux analyses réalisées.

Dans le *Chapitre 8*, j'approfondis deux limites identifiées grâce à une analyse du modèle globale du CJ à partir de ma « connaissance incarnée » (cf. *Chapitre 2*). Je montre une finalité très large, notamment liée au décrochage entre le besoin initial et le concept fondateur et la construction opérationnelle et stratégique du CJ. Une logique d'action principalement opportuniste dans un modèle de gouvernance balbutiant (grande complexité et ressources et compétences limitées) conduit à un pilotage à vue. Cela se traduit par une accumulation de dispositifs, personnes, financements, projets, etc., qui se juxtaposent artificiellement dans la SCIC, générant surtout un effet « feu de paille ». Les effets positifs sont surtout à court terme : apprentissages, expérimentations, désacralisation, rencontres, etc. À moyen / long terme, les effets deviennent très négatifs, en interne et externe : tensions, confits, concurrence, flottement. En plus, j'ai montré le très fort investissement personnel, voire militant, lié à des valeurs sous-jacentes (personnellement perçues), une dimension « entrepreneuriale » et la double qualité liée aux coopératives (salarié et associé) pour que « les projets sortent » dans une logique « coûte que coûte ». Dans un cadre très flou, cela conduit à des logiques de

surinvestissement ou de désengagement se traduisant par un nombre d'arrêts de travail et de *turn-over* important, alimenté par une certaine forme de déni.

Étant donné l'ampleur des effets pervers, et leurs conséquences en matière de santé mentale, je porte une attention toute particulière aux préconisations et perspectives théoriques et pratiques concrètes dans le **Chapitre 9**. Celles-ci visent à proposer des éclairages et des pistes sur la construction d'une organisation (PTCE ou non) saine, efficace et durable pour contribuer réellement à une dynamique d'entrepreneuriat de territoire. Je montre d'abord l'importance d'adopter et travailler une posture critique, afin de conscientiser ce qui se joue dans un mille-feuille de cadres non neutres pour se positionner, individuellement et collectivement en fonction des possibilités du moment. Je montre ensuite, à partir de cette conscience de ce qui peut plus ou moins se faire selon qui on est, l'importance d'un travail de mise en adéquation entre une finalité claire et une configuration d'acteur-tiers ou équivalent. Enfin, je montre, quelle que soit la configuration expérimentée, l'importance du choix de créer une organisation saine et durable, impliquant principalement des choix politiques de décideurs de telles expérimentations.

PARTIE III : DISCUSSION, LIMITES ET PERSPECTIVES

Comment se construit un PTCE pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire ?

Chapitre 7 : Discussion, limites et contributions

Discussion générale des résultats de la thèse

- Limites profondes (structurelles, conceptuelles et relationnelles) malgré des ingrédients théoriquement idéaux (nombreuses ressources, implantation historique, etc.)

Limites de la recherche

- Positionnement de salariée, associée et doctorante
- Choix de prismes, de concepts, etc.
- Cas unique (territoire, période, etc. particuliers)

Contributions

- Aux trois niveaux d'enjeux de la thèse
- Au niveau du Clus'Ter Jura (stratégie, méthodes, vision...)

Chapitre 8 : Deux limites à la loupe

Un effet « feu de paille »...

- Lié à des finalités très larges et une logique opportuniste
- Dans un modèle de gouvernance balbutiant
- Conduisant à une juxtaposition d'éléments peu en lien
- Effets positifs à court terme (feu de paille) mais transformation en effets très négatifs à moyen / long terme

... Avec une logique « coûte que coûte »

- Liée à un fort investissement lié aux valeurs, à la double qualité, à l'injonction de prouver que « ça marche »
- Dans un cadre très flou
- Forts RPS, inefficacité voire contre-productivité

Chapitre 9 : Préconisations et perspectives

Préconisations et perspectives à la fois théoriques (avenues de recherche) et pratiques (champs d'expérimentations)

- Adopter et travailler une posture critique
- Mettre en adéquation une finalité conscientisée et une configuration d'acteur tiers
- Choisir de créer une organisation saine et durable, inscrite dans un cadre multi-parties prenantes

Tout cela implique de réels choix « politiques » de la part de décisionnaires à tous les niveaux

Figure 44 – Schéma synthétisant la Partie III

CONCLUSION

Conclure six années d'expérimentations, recherche, partages et prise de recul, surtout marquées par un *burn out*, est un processus difficile. En effet, si mon sentiment d'échec comme partie prenante de cette aventure collective du Clus'Ter Jura, générant davantage de dégâts humains que de résultats concrets, est très présent et douloureux, mon envie de mettre en lumière les limites humaines, culturelles et structurelles pour participer à transformer « l'échec » en invitation à des changements profonds de regard et postures m'a poussée à terminer ce travail de thèse. Si essayer est primordial, apprendre est essentiel. J'espère en ce sens contribuer à ces apprentissages pour dépasser la violence individuelle induite (par incompréhension notamment), conduisant souvent à des logiques d'accusation, de soi ou des autres, voire de bouc émissaire, esquivant ainsi le travail – douloureux – réflexif, voire introspectif, conduisant pourtant à une évolution et transformation réelle.

J'ai travaillé sur la création d'une dynamique de coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité à la demande de la SCIC Clus'Ter Jura, expérimentant la création d'une SCIC et d'un métier d'émergence de projets. Cette expérimentation originale et stimulante s'inscrit dans trois niveaux d'enjeux : mieux comprendre les ressorts spécifiques de développement systémique dans les zones rurales, en considérant un « problème » comme une ressource ; mieux comprendre les types d'ingénierie dans les expérimentations très complexes territoriales, multi-acteurs, visant à répondre à des besoins locaux (managériales) ; analyser ces processus *ex ante* comme dynamiques territoriales à travers des acteurs spécifiques, tiers, animateur, pilote, etc. (scientifique). L'objectif est de contribuer à mieux comprendre les manières dont des acteurs multiples peuvent se saisir à un niveau local de ressources pour faire face à leurs problématiques. J'ai utilisé pour cela l'opportunité théorique donnée par la Banque des Territoires du concept d'entrepreneuriat de territoire » pour identifier ces types de dynamiques. J'ai, plus spécifiquement, étudié le rôle d'un acteur clé pour initier cela. J'ai ainsi analysé la construction du Clus'Ter Jura entre 2017 et 2021, étant partie prenante comme salariée, associée et doctorante. J'ai construit la thèse en trois parties : la mise en perspective de la thèse, ses enjeux, sa méthode, état des lieux et prismes d'analyse (**Partie I**) ; la présentation des résultats à travers trois articles (**Partie II**) ; une discussion générale, limites et perspectives (**Partie III**). L'analyse montre un fait surprenant : malgré des ingrédients théoriquement très pertinents, des limites profondes (structurelles, conceptuelles,

relationnelles et humaines) conduisent à des effets pervers (RPS très forts, inefficacité voire contre-productivité). Je montre une finalité très large, notamment liée au décrochage entre le besoin initial et le concept fondateur et la construction opérationnelle et stratégique du CJ. Une logique d'action principalement opportuniste dans un modèle de gouvernance balbutiant (grande complexité, ressources et compétences limitées) conduit à un pilotage à vue. Cela se traduit par une accumulation de dispositifs, personnes, financements, projets, etc., qui se juxtaposent artificiellement dans la SCIC, générant surtout un effet « *feu de paille* ». Les effets positifs sont surtout à court terme : engouement, apprentissages, expérimentations, désacralisation, rencontres, contrats de travail temporaires pour expérimenter un projet, etc. À moyen / long terme, les effets deviennent très négatifs, en interne et externe : tensions, confits, concurrence, flottement. En plus, j'ai montré le très fort investissement personnel, voire militant, pour que « *les projets sortent* » dans une logique « *coûte que coûte* ». Cet investissement est lié à des valeurs sous-jacentes (personnellement perçues), une dimension « entrepreneuriale » et la double qualité liée aux coopératives (salarié et associé). Dans ce cadre très flou, cela conduit à des logiques de surinvestissement ou de désengagement se traduisant par un nombre d'arrêts de travail et de *turn-over* important, alimenté par une certaine forme de déni.

Ainsi, s'il y a une chose à retenir de cette thèse, c'est l'importance de regarder au-delà des apparences, aussi belles soient-elles (belle cause, beaux projets, belles valeurs, bonne idée, espoir, etc.). L'aveuglement (déli collectif) de certaines facettes perçues comme « impossibles » dans des contextes « engagés » : les conflits, les désaccords de fond, les souffrances, le bullshit, les élans de prédation, les rapports de force, de domination, emprise, etc., peut conduire à de nombreuses formes de violences, en l'absence d'espaces de régulation (mise en débat, expression, etc.) ou de réflexivité, supposant de réelles compétences individuelles et collectives, et des personnes compétentes pour accompagner cela. Même si des solutions techniques (sociales) sont théoriquement très pertinentes et perçues comme allant « *dans le bon sens* », elles ne permettent pas de faire l'impasse sur un travail pragmatique de choix et réajustements stratégiques (intention, vision, etc.) très précis, de travail relationnel et de compétences dédiées notamment en matière de management. Par exemple, s'engager dans des expérimentations collectives implique un réel travail, sur soi, avec les autres, pour développer des compétences aussi relationnelles (changer de point de vue, se mettre à la place de l'autre, se remettre en question, écouter activement, etc.),

relativement peu valorisées culturellement. Cela implique de décider collectivement de se donner les moyens pour cela. Les travaux de Beauvillard et Beauvillard (2018 ; 2022) sont notamment particulièrement importants pour mettre en lumière et outiller cette dimension de travail de son « geste coopératif ». Les possibilités de contribuer à l'émergence de projets importants et utiles pour un territoire à partir de ses ressources sont très nombreuses, plus ou moins complexes et ciblées. Dans tous les cas, ces processus donnent lieu à de nombreux apprentissages sur soi et les autres, et à de nouvelles expérimentations, de manière continue, imprévisible, surprenante, en un mot : vivante.

ANNEXES

Annexe A : Exemple du bassin de vie de Lons-le-Saunier

Le territoire étudié – le « bassin de vie de Lons-le-Saunier » – est un exemple de territoire de faible densité. Lons-le-Saunier est la préfecture du Jura, ville moyenne de 17 000 habitants. Elle se situe dans le Pays Lédonien, un Pôle d'Equilibre Territorial et Rural (PETR), composé de 6 Communautés de communes dont trois fusionnent en 2020, laissant 4 Communautés de communes, cf. schéma ci-dessous.

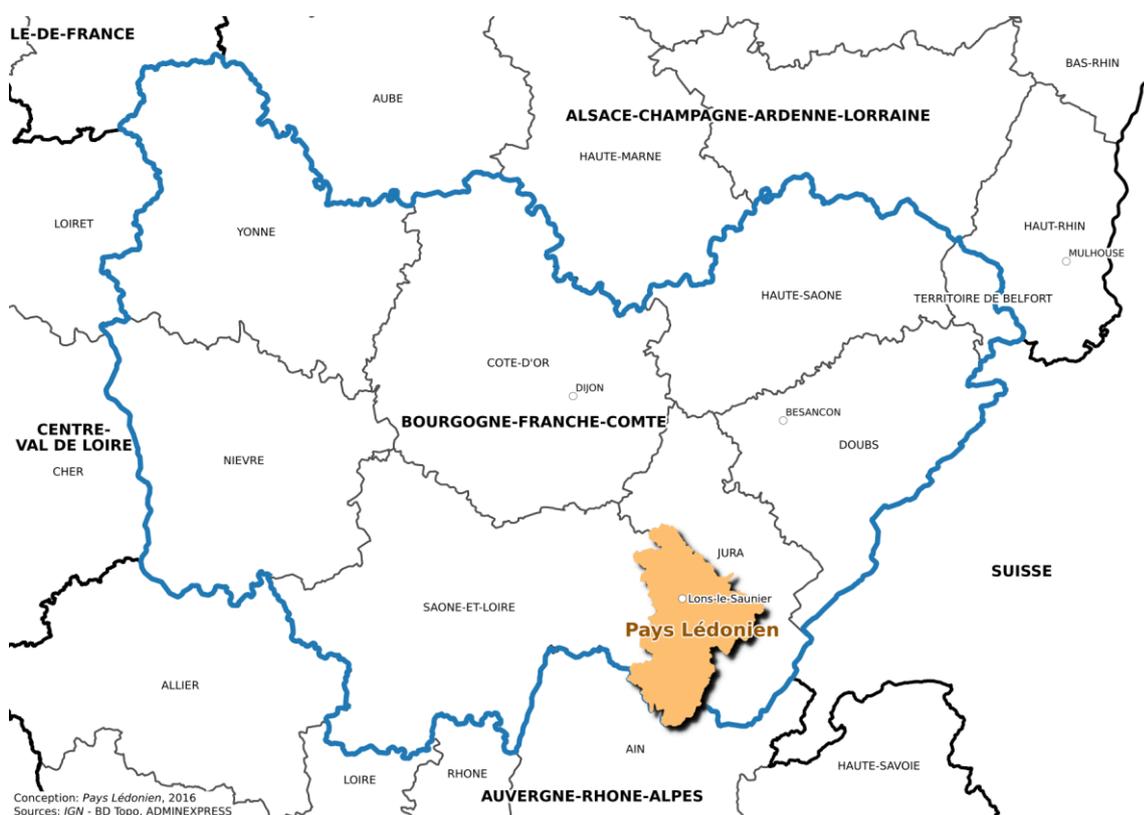


Figure 45 - Carte présentant le Pays Lédonien en Bourgogne-Franche-Comté, issue de : <http://pays-ledonien.fr/index.php/pays-ledonien/territoire>

Les schémas et tableaux suivants montrent les caractéristiques de faible densité de population (INSEE, 2021) et d'innovation (CGET, 2015) de Lons-le-Saunier et alentour.

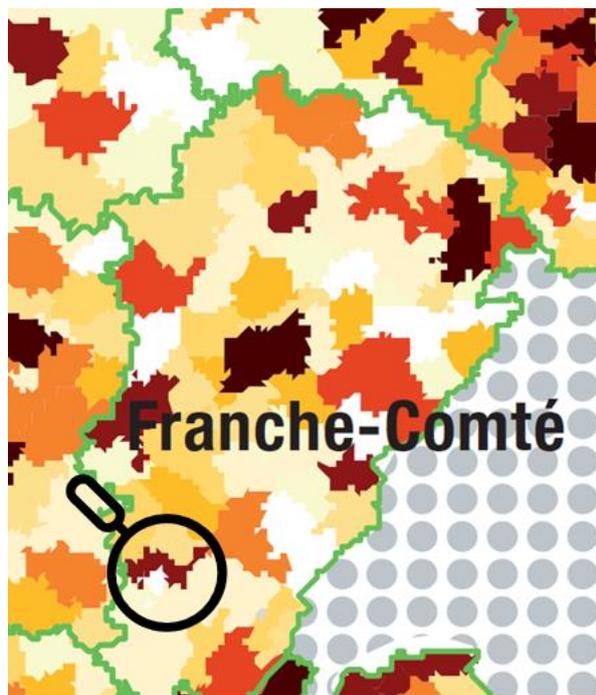


Quelle ventilation entre les différentes catégories de la grille communale de densité ?

	Nombre		%	
	PAYS LÉDONIEN	France	PAYS LÉDONIEN	France
Espaces densément peuplés	0	774	0,0	2,2
Espaces de densité intermédiaire	8	3 419	4,0	9,8
Espaces peu denses	82	18 761	41,0	53,7
Espaces très peu denses	110	12 011	55,0	34,4
Total	200	34 965	100,0	100,0

Source : Insee, 2021

Figure 46 – Source : <https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/outils/cartographie-interactive/#c=report&chapter=p01&report=r01&selgeo1=pays.BF27>



Classement par décile (par EPCI en 2014)



Figure 47 - Extrait de carte issue d'une étude du CGET en septembre 2015, <https://www.iddlab.org/articles/h/des-leviers-pour-innover-dans-tous-les-territoires.html> [consulté le 21/11/2020]

La capacité théorique d'innovation est disparate entre les Communautés de communes du Pays Lédonien : intermédiaire au nord, élevé pour l'agglomération de Lons-le-Saunier et faible, voire très faible au sud.

Annexe B : Courte histoire de la coopération et solidarité en Franche-Comté

Retraçons rapidement des dimensions historiques et géographiques du territoire étudié afin d'en illustrer des spécificités territoriales. Face à des périodes et situations économiquement et socialement très difficiles depuis le XIII^{ème} siècle, la Franche-Comté (dont le Pays Lédonien) est marquée par une longue histoire de coopération et d'utopies socialistes. Il s'agit historiquement d'une zone très froide et en friche (contenant presque exclusivement des forêts) dans laquelle la solidarité et la coopération sont devenues une manière de survivre aux conditions très rudes, d'où l'expression « *la coopération est fille de misère* ».

« Le Jura connaissait déjà sous l'Ancien Régime diverses pratiques communautaires, qui sont finalement les racines de l'esprit coopératif du monde contemporain. Ces pratiques sont nées dans un monde rural où les paysans vivaient dans les difficultés, alors que c'est plutôt les difficultés du monde urbain et du monde ouvrier qui relancent la question de l'idée collective au XIX^{ème} siècle » (Vernus, 2014).

Plusieurs idées socialistes du XIX^{ème} sont nées dans ce terreau franc-comtois, comme le mutuellisme, le fédéralisme ou le socialisme pacifique de Joseph Proudhon à Besançon dans le Doubs ; le concept de phalanstère de Charles Fourier, développé par Victor Considerant à la suite. Plusieurs de ces idées ont vues concrètement le jour et vivent encore malgré un éloignement plus ou moins marqué avec les besoins et valeurs d'origine. Par exemple, les « communaux » (des terres appartenant à la commune et gérées collectivement) étaient nombreux et certains ont survécu à la privatisation des terres. Le Crédit Agricole serait la première société de crédit mutuel entre agriculteurs, facilitant l'installation ou la survie en cas de coups durs. Le recours aux banques classiques était alors difficile à cause des intérêts. La maison « mère », à Salins-les-Bains devient un lieu de mémoire et d'analyse de la coopération à partir d'archives du Crédit Agricole⁴⁶. Enfin, impossible d'évoquer la coopération en Franche-Comté sans mentionner les fruitières à comté. Il s'agit d'agriculteurs qui mettent leur lait en commun (« le fruit de leur travail ») dans une coopérative chargée de réaliser la transformation en comté et de redistribuer la valeur ainsi créée selon des modalités toujours

⁴⁶ https://www.creditagricole.info/fnca/ca10_1290656/le-credit-agricole-fete-ses-130-ans-dans-le-jura [consulté le 04/03/2022]

renégociées. La particularité de la filière est sa juste répartition de la valeur à tous les niveaux. La filière comté est ainsi localement tenue pour modèle de coopération.

« La solidarité est évoquée sans cesse à tous les niveaux de la filière et constitue une valeur revendiquée haut et fort dans les assemblées générales des groupements divers, fruitières, unions, comités interprofessionnels, et activées quotidiennement à mesure que surgissent les problèmes les plus divers » (Mélo, 2012).

Annexe C : Chapitre d'ouvrage « Créer une dynamique de coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité : le cas de la Petite Montagne dans le Jura ».

Par Camille HENRION, Pascale BRENET, Didier CHABAUD

Le constat de la « fracture territoriale » (Davezies, 2012) a conduit à prendre conscience des inégalités entre les territoires. A côté des territoires « qui gagnent » - essentiellement les métropoles et ces zones urbaines qui attirent les classes créatives (Florida, 2005) – existent des territoires « fragiles », « déclassés », promis à une paupérisation croissante, certains étant des territoires « en déprise » identifiés par l'INSEE à partir des données sur la démographie et l'emploi (INSEE, 2019).

Or ces territoires, dits de faible densité (CGET, 2015, INSEE, 2015) représentent 90% du territoire national et 41% de la population. Est-il possible de les ignorer et de se focaliser sur les seules métropoles ? Au cours des dernières années, de très nombreuses initiatives locales ont pu être observées, tandis que sont apparus des soutiens publics en faveur du développement ou de la régénération des territoires de faible densité, qu'ils soient urbains, péri-urbains ou ruraux.

La prise de conscience de la nécessité de mieux connaître ces territoires de faible densité s'est accompagnée d'une réflexion récente sur le besoin de développer l'entrepreneuriat de territoire (Baudet, 2017), afin de développer des activités qui répondent à leurs besoins et s'appuient sur leurs ressources spécifiques. Si le projet est louable, est-il aisé à réaliser ?

C'est l'objet de ce texte que de contribuer à l'état des connaissances sur l'entrepreneuriat de territoire, en s'intéressant particulièrement à la façon dont il est possible de créer une dynamique de coopération entrepreneuriale sur un territoire de faible densité, en mettant également en perspective la diversité des formes – et des leviers – que peut revêtir cet entrepreneuriat de territoire.

A cette fin, après avoir présenté les particularités de l'entrepreneuriat de territoire et le contexte des territoires de faible densité, nous étudierons un cas, celui de la Petite Montagne dans le Jura, qui permet d'appréhender cette forme d'entrepreneuriat dans une de ses dimensions structurelles : la coopération entre des acteurs multiples. Ayant une visée

exploratoire, cette étude de cas ouvre un agenda de recherche sur une réalité dont les chercheurs se sont encore très peu emparés.

1. Des analyses territoriales de l'entrepreneuriat au concept d'entrepreneuriat de territoire

Dans cette première partie, nous présentons un état des lieux de la prise en compte de l'entrepreneuriat de territoire et des enjeux de développement auquel il est associé dans les territoires de faible densité. S'il existe une vraie demande sociale et un intérêt institutionnel pour cette forme d'entrepreneuriat, elle est encore très peu prise en compte par les chercheurs, alors que de multiples initiatives se développent.

1.1. Le territoire et l'entrepreneuriat : vers l'entrepreneuriat de territoire ?

1.1.1. La dynamique entrepreneuriale des territoires : un sujet ancien

La relation entre territoire et entrepreneuriat intéresse de longue date. Qu'il suffise de rappeler que la revue *Entrepreneurship & Regional development* a sorti son 30^{ème} numéro en 2018. La revue a, dès l'origine, mis la question au cœur de son projet. Ainsi qu'il est dit sur les objectifs du journal : E&RD « *adresse les facteurs du développement économique – vitalité entrepreneuriale et innovation comme des phénomènes locaux et régionaux* »⁴⁷. Au-delà de ce journal, de multiples analystes se sont intéressés à la façon dont :

- les caractéristiques régionales affectent la dynamique entrepreneuriale (Saxenian, 1994, Kenney, 2000), et inversement comment les dynamiques d'entrepreneuriat et d'innovation affectent la dynamique territoriale (Fritsch et Schmude, 2006, Fritsch et Mueller, 2007, Fritsch et Wyrwich, 2019),
- et, par conséquent, les politiques à même de stimuler l'entrepreneuriat et le développement économique (Porter. 1988, Pyke et al., 2016).

De multiples analyses économiques ont cherché à cerner la façon dont se crée la dynamique

⁴⁷ <https://www.tandfonline.com/action/journalInformation?show=aimsScope&journalCode=tepn20>

entrepreneuriale locale ou régionale (pour reprendre les termes anglais), tandis que les gestionnaires se sont particulièrement intéressés aux analyses des clusters ou pôles de compétitivité⁴⁸. La plupart de ces travaux ont porté particulièrement sur les logiques productives et les logiques d'innovation – en particulier d'innovation technologique, sous des vocables et des formes multiples : district industriel, SPL, clusters, milieux innovateurs, cités créatives.

Dès 1890, Marshall s'est intéressé au phénomène d'agglomération pour expliquer la localisation des entreprises. Il a défini le district industriel et ses caractéristiques (Marshall, 1890)⁴⁹. Bien plus tard, avec le succès des entreprises de la 3^{ème} Italie en termes de croissance, d'emploi et d'exportation, Beccatini (1992) a redéfini le district industriel : « *entité socio-territoriale caractérisée par la présence active à la fois d'une communauté de personnes et d'une population de firmes dans une aire naturellement et historiquement liée* ». Le district industriel regroupe des petites entreprises qui sont fortement spécialisées. Parmi les caractéristiques du district industriel les chercheurs soulignent l'importance des représentations favorables à l'initiative et au développement économique et l'accumulation d'actifs immatériels au fil du temps (Torre, 2014), le rôle joué par des institutions telles que la famille et l'école, qui partagent des règles diffusant ces valeurs dans l'espace et dans le temps. Les entreprises appartenant au même secteur d'activité échangent des produits, mais aussi de la main d'œuvre, dans un marché du travail local. Des *gatekeepers* relient le district à l'extérieur, par exemple pour adresser les marchés situés hors du district.

Dans les années 90, le GREMI a développé des travaux sur les milieux innovateurs qui favorisent les apprentissages collectifs. Maillat et al. (1993) définissent le milieu comme un ensemble de rapports territorialisés qui réunissent dans un ensemble cohérent un système de production, des acteurs sociaux et une culture locale qui déclenchent un processus dynamique d'apprentissage collectif. C'est « *une configuration d'agents et d'éléments économiques socioculturels, politiques, institutionnels, possédant des modes d'organisation et de régulation spécifiques* ». Le milieu local est ainsi caractérisé par des interactions sociales soutenues par des institutions locales publiques et privées, formelles et informelles et par

⁴⁸ voir, par exemple, Chabaud & Maurand-Valet (2016) pour une mise en perspective des travaux gestionnaires sur le territoire

⁴⁹ Voir notamment le livre IV, Chapitre X sur la « concentration d'industries spécialisées dans des localités particulières ».

l'existence d'une culture (sectorielle, professionnelle, locale) qui donne lieu à des conceptions partagées et des pratiques unifiées au sein d'une communauté.

Depuis les années 90, le terme de clusters s'est imposé et a donné lieu à un nombre considérable de travaux (Vicente, 2016), marqués par des réussites emblématiques (la Silicon Valley, la Route 128) et par le soutien des politiques régionales d'innovation mettant au premier plan les incitations à la collaboration dans les activités intenses en connaissances. Porter (1998) définit le cluster comme « *un groupe géographiquement proche de firmes et d'institutions associées, interconnectées au sein d'un champ particulier et liées par des éléments communs et des complémentarités* ».

L'intérêt des réseaux porte sur la circulation des connaissances entre ses membres (Torre, 2016). La variété reliée au sein du réseau (Boschma et Frenken, 2011) permet à ses acteurs de réaliser des combinaisons de connaissances qui sont des sources d'innovation et facilitent la coproduction de ressources et la résolution de problèmes inédits (Zimmermann, 2008). Une autre caractéristique importante des clusters est leur ouverture (Crespo et al., 2014) vers l'extérieur qui leur permet de concilier relations internes et relations externes afin d'accéder à une base élargie de ressources (Zimmermann, 2002). Les clusters supposent la coordination de ce que Rallet (1999) appelle des agents situés, qui sont à la fois présents localement et ouverts sur l'extérieur.

1.1.2. Vers l'entrepreneuriat territorial

Cependant, malgré cet intérêt général et sans cesse renouvelé, ces travaux ont été largement focalisés sur les logiques productives et d'innovation technologique. De même, ils ont davantage porté sur les facteurs de réussite des territoires que sur la compréhension des démarches visant à créer des dynamiques d'activité ou sur une réflexion propre à cerner les conditions et les particularités d'un entrepreneuriat focalisé sur les territoires.

Nous proposons pour désigner ces démarches de retenir le qualificatif d'entrepreneuriat territorial ou d'entrepreneuriat de territoire. Le terme d'entrepreneuriat de territoire apparaît peu usité dans le monde francophone. Au 19 Mai 2019, une recherche sur cairn avec les mots clé « entrepreneuriat territorial » et « entrepreneuriat de territoire » conduit à seulement 3 résultats, sachant que deux des trois citent le texte de Matray et Poisat (2015) sans définir ni

utiliser le concept eux-mêmes. Une recherche similaire conduite sur *google scholar* conduit à 30 résultats, mais là aussi, le contenu est restreint. L'entrepreneuriat territorial apparaît comme l'entrepreneuriat d'un territoire, et mesure ainsi la dynamique territoriale du territoire, sans proposer de discussion d'un concept spécifique.

Par conséquent, il nous semble qu'un enjeu concerne cet aspect : plus que le niveau d'entrepreneuriat d'un territoire, l'entrepreneuriat territorial (ou entrepreneuriat de territoire) nous semble renvoyer à un concept spécifique, qui désigne la façon dont se construit la dynamique entrepreneuriale sur un territoire et pour un territoire : « *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 prendre appui et y puiser les ressources indispensables pour se construire et se développer* » (Baudet, 2017).

Cette définition, intéressante, appelle deux commentaires.

D'une part, Audretsch (2015), avec le concept de *Standortpolitik*, qu'il propose de traduire comme « le management stratégique des lieux. C'est ce que les lieux – communautés, villes, métropoles, régions, états, voire des pays entiers – font pour augmenter leur performance économique ou, plus simplement, pour aller mieux »⁵⁰ attire l'attention sur la diversité possible des niveaux d'analyse : le territoire peut être perçu à différentes échelles, du pays à la communauté. Pour notre part, il semble que plus qu'une démarche stratégique pour valoriser le territoire, l'accent mérite d'être mis sur la démarche de création d'opportunités / activités au sein d'un territoire, sur la façon dont les acteurs – quel que soit le niveau territorial de référence : nation, région, département, communauté de communes, etc. – cherchent à créer une dynamique sur le territoire.

D'autre part, l'entrepreneuriat de territoire passe par des acteurs différents, et peut se créer à partir de dynamiques de nature différente :

- Dans une logique *top-down* d'aménagement du territoire, l'État (ou les collectivités) peuvent penser la dynamique entrepreneuriale du territoire et mettre en place des outils dédiés à cet effet ; Cet angle d'attaque permet de souligner combien

⁵⁰ « Strategic Management of Place. It is what places— communities, towns, cities, regions, states, and even entire countries—do to enhance their economic performance or, more simply put, to get better ».

l'entrepreneur institutionnel peut être incarné par les collectivités publiques, tout en prenant en compte le fait que les échelles diffèrent là aussi, depuis l'État central, la région, jusqu'à la commune ou communauté de commune. Nous sommes alors dans une vision qui met l'accent sur le rôle des institutions formelles (North, 1990), celles-ci étant perçues comme définissant des règles du jeu que les acteurs mettront en œuvre (Chabaud et Sattin, 2018).

- Dans une logique *bottom-up*, les individus ou collectifs d'individus peuvent s'engager dans un travail institutionnel qui vise à faire émerger, à créer une dynamique entrepreneuriale sur le territoire. Dans ce cas, l'accent est mis sur des dynamiques individuelles et/ou collectives qui permettent, à partir du territoire, de donner corps à des projets qui vont déboucher sur une institutionnalisation (Lawrence, Suddaby et Leca, 2009).

En cela, il est probablement intéressant de cerner la façon dont l'entrepreneuriat de territoire peut résulter de ces deux ensembles de forces.

1.2. Un état des lieux sur les territoires de faible densité

1.2.1 Faible densité et territoire en déprise

Selon le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET, 2015), 90% des intercommunalités sont des territoires de faible densité ; ces territoires représentent 41% de la population. Il s'agit de territoires faiblement dotés en « *facteurs classiques de l'innovation* ». Selon l'OCDE, ces facteurs portent sur la concentration de talents de la classe créative, la présence de recherche et développement, la présence de réseaux de transport et de communication, la taille du marché et de la population, la présence d'un réseau de compétences et de partenaires, l'accès au financement de l'innovation et au foncier à vocation économique. 1 915 intercommunalités sont concernées (sur un total de 2 127 en France) parmi lesquelles on trouve 498 petits et moyens pôles urbains, 742 espaces péri-urbains et 675 espaces ruraux.

Le CGET souligne que la faible densité d'innovation va de pair avec la faible densité démographique. De son côté, l'INSEE (2019) met en évidence la faible densité démographique et souligne l'accentuation des fractures territoriales, les façades atlantiques et

méditerranéennes conjuguant dynamisme de la population et de l'emploi alors que de nombreux territoires sont en recul de l'emploi ou même en déprise (baisse simultanée de la démographie et de l'emploi). C'est notamment le cas du territoire étudié dans le cas Petite Montagne, Lons le Saunier et Bourg en Bresse étant selon les données de l'INSEE en recul en termes d'emploi et maintenant leur démographie, tandis que Saint Claude et Oyonnax sont en déprise, c'est-à-dire connaissent simultanément une baisse démographique et de l'emploi.

Les problématiques liées à la très faible densité sont connues (CGET, 2015) : faible proportion de jeunes entre 20 et 29 ans, vieillissement de la population, existence de déserts médicaux, difficulté d'accès aux services publics et à la culture, faiblesse des réseaux de communication et de transport, faible représentation des cadres et des professions intellectuelles supérieures, sans compter les difficultés d'accès à l'emploi (Clémence, 2018). Ces territoires mettent en lumière des besoins sociétaux importants en termes d'accès à la consommation, aux services et à la mobilité, mais aussi de préservation des ressources et de durabilité.

1.2.2 La faible densité comme laboratoire d'innovation sous toutes ses formes

Le CGET considère toutefois que les territoires de faible densité peuvent être des laboratoires de l'innovation sous toutes ses formes, dans lesquelles il faut intégrer notamment l'innovation d'usage, l'innovation sociale et l'innovation publique. Ces territoires doivent s'appuyer sur leurs ressources spécifiques afin de répondre à une forte demande sociale : mobilité en zone peu dense, développement du lien intergénérationnel, circuits courts, services partagés, e-santé ou centres médicaux, production agricole durable, préservation des ressources ...

Le CGET (2015) a identifié 10 leviers de l'innovation dans ces territoires, parmi lesquels on peut citer : l'appui sur des « catalyseurs de l'innovation » dont le rôle consiste à identifier les idées latentes, révéler les potentiels et mettre en réseau les acteurs pertinents ; la capacité d'un territoire à définir une stratégie fédératrice de long terme ; l'existence de modes d'organisation collectifs favorisant l'alignement des intérêts, l'action et la mobilisation effective des acteurs locaux. On rejoint alors Pecqueur (2000), « *L'enjeu du développement local est [...] de mettre en évidence une dynamique qui valorise l'efficacité des relations non exclusivement marchandes entre les hommes pour valoriser les richesses dont ils disposent.* ». Au-delà des polarisations traditionnelles autour de l'excellence productive (Davezies, 2012),

de l'innovation technologique et des métropoles (Godet et al., 2018), de nombreux acteurs publics et privés appellent aujourd'hui à un développement des territoires plus équilibré, soutenable et inclusif.

Depuis quelques années, les pouvoirs publics ont soutenu des initiatives qui vont au-delà de ces polarisations et sont portées par des acteurs privés, publics et associatifs variés. On peut citer par exemple la loi relative à l'Économie Sociale et Solidaire du 31 juillet 2014 qui a initié les PTCE (Pôles Territoriaux de Coopération Économique). Selon cette loi, *« les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable »*. A ce jour, les PTCE regroupent 187 entreprises, structures de l'entrepreneuriat social et autres partenaires locaux (Fraisie, 2017).

Plus récemment encore, la loi d'expérimentation « Territoire zéro chômeur » de 2016 a donné lieu à la création de 10 « Entreprises à But d'Emploi » (EBE) sur le territoire, tant en zone rurale qu'urbaine, avec pour objet l'emploi de chômeurs de longue durée par la création d'activités utiles au territoire, inventant ainsi de nouveaux modèles économiques qui explorent des opportunités d'entreprendre situés à mi-chemin entre les services publics et les marchés privés.

Alors que le monde académique s'est encore peu emparé de la notion d'entrepreneuriat territorial, c'est le service « Territoire Conseils » de la Caisse des Dépôts (et sa direction créée en mai 2018, la Banque des territoires) qui a identifié et étudié de nombreuses initiatives qu'elle réunit sous ce vocable. L'entrepreneuriat de territoire est selon Baudet (2017) mis en œuvre pour soutenir le développement des territoires et apporter des réponses à des besoins locaux non satisfaits et se caractérise par sa dynamique multi-acteurs et multi partenariale. S'appuyant sur l'étude de nombreux cas, il souligne le caractère protéiforme de l'entrepreneuriat de territoire, mais en dégage plusieurs traits communs :

- Il se construit pour répondre à des problématiques d'intérêt collectif

- Il est fondé sur la valorisation des ressources endogènes du territoire
- Il repose sur la coopération entre des acteurs multiples, allant au-delà des initiatives des entreprises ou de l'intervention publique
- Il nécessite une gouvernance multi-acteurs et multi-partenariale
- Il favorise l'ancrage local de la valeur.

Baudet (2017) appelle à une meilleure connaissance de l'entrepreneuriat de territoire pour en assurer la reproductibilité. Au-delà de l'identification des expériences et *success stories*, cela passe en particulier par une meilleure compréhension des conditions de son émergence et de la façon dont les acteurs publics et privés, individuels et collectifs peuvent agir pour le bien commun en dépassant leurs divergences.

Encadré méthodologique

L'étude du cas de la Petite Montagne rend compte d'une recherche intervention qui s'inscrit dans un projet de recherche plus large mené au sein du Cluster Jura. Ce projet porte sur la problématique de construction d'une dynamique de coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité. Cette recherche intervention a pour objectif de proposer et accompagner un changement, c'est-à-dire « *toute transformation intentionnelle du système par un groupe d'acteurs* » (David, 2000).

Une des principales caractéristiques de la recherche intervention est de renoncer à « *une prétendue neutralité* » du chercheur en sciences sociales pour adopter celle du « *praticien réflexif* » (David, 2000). La présence du chercheur et son intervention n'est plus un biais à limiter, mais en soi une méthode de génération de connaissances. L'enjeu de la recherche-intervention est de transformer pour comprendre. Le but est ensuite de rendre actionnable la connaissance produite.

En termes de procédure (David, 2000), le chercheur observe finement le terrain, identifie un besoin et construit une situation idéalisée ou projet concret de transformation pour y répondre. Il aide ensuite à mettre en place les outils pour parvenir à cette situation, avec les acteurs du terrain. Il contribue ainsi à créer de nouvelles représentations et pratiques.

La construction du cas a pris appui sur la démarche conduite par le Cluster Jura depuis la fin de l'année 2017, à laquelle s'est ajoutée une analyse documentaire qui a permis d'étudier le

cas dans sa durée, depuis la création de l'Adapemont en 1979. Le Cluster Jura met en œuvre une méthode qui relève de la recherche intervention, à travers l'analyse de la sociologie des parties prenantes et des ressources du territoire puis le déploiement d'outils destinés à la coopération, à l'émergence de projets, à leur étude de faisabilité et leur suivi. L'analyse des parties prenantes et des ressources a reposé sur la réalisation de 25 entretiens semi-directifs conduits auprès des habitants de la Petite Montagne aux profils variés : entrepreneurs, citoyens, directeurs d'établissements médicaux sociaux, représentants d'associations, agriculteurs. À cela s'est ajoutée l'exploitation des documents concernant la Petite Montagne (comptes rendus des conseils d'administration et documentation de l'Adapemont, accessibles sur son site internet⁵¹, documents administratifs, bulletins d'information et projet intercommunal de la Communauté de Commune Petite Montagne depuis sa création en 2008⁵²). Enfin, les données issues des interventions du Cluster Jura au sein de la Petite Montagne ont été exploitées⁵³.

2. Une étude de cas : l'entrepreneuriat territorial dans le cas de la « Petite Montagne » (Jura).

Afin d'illustrer la notion d'entrepreneuriat territorial dans les zones de faible densité, prenons l'exemple des formes de développement territorial mises en œuvre dans le département du Jura au sein de la région Bourgogne Franche-Comté : la Communauté de Communes de la Petite Montagne.

Le territoire de la Petite Montagne est un exemple de territoire de très faible densité, situé au croisement de trois bassins d'emplois : Lons le Saunier, Oyonnax et Saint-Claude qui sont, selon l'INSEE, en situation de déprise (pour les deux derniers) et en diminution d'emploi (pour Lons-le-Saunier). Avec une densité de population de 20,8 habitants au kilomètre carré (à comparer à une moyenne nationale de 119 habitants par kilomètre carré)⁵⁴, la Petite

⁵¹ Comptes rendus des Conseils d'Administration et des Assemblées Générales de l'Adapemont de 2013 à 2019, <http://adapemont.fr/presentation/telechargements/>

⁵²: <https://www.petitemontagne.fr/wp-content/uploads/2018/09/projet-de-territoire-communaute-de-communes-petite-montagne-pour-site.pdf>

Bulletin intercommunal : <https://www.petitemontagne.fr/la-collectivite/bulletin-intercommunal/>

⁵³ Etude d'opportunité territoriale, demain Petite Montagne, Cluster Jura.

⁵⁴ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=EPCI-200012060> [consulté le 10/05/2019]

Montagne connaît les problématiques de la faible densité de manière exacerbée. Nous porterons notre attention sur les pratiques de développement territorial utilisées par différents acteurs au fil du temps. Cela permettra de questionner les conditions, facteurs clé et modalités d'émergence d'un entrepreneuriat de territoire en soulignant la diversité des leviers et des formes qui ont été développées ces dernières années en matière de coopération entre les acteurs.

Pour cela, nous ferons d'abord un rapide historique de la coopération en Franche-Comté afin de présenter ce que nous appelons un « terreau coopératif », support d'un entrepreneuriat de territoire. Ensuite, nous verrons deux exemples de modalités de développement local, porté successivement par deux acteurs (l'Adapemont et la Communauté de Commune Petite Montagne). Enfin, nous verrons la méthodologie de Recherche-Intervention employée par le Cluster Jura et son rôle pour contribuer à développer le territoire, à travers une forme d'entrepreneuriat de territoire.

2.1 Le contexte

2.1.1 Une longue tradition de coopération ancrée dans la ruralité...

La création d'un « terreau coopératif » duquel émerge des pratiques économiques solidaires est observable à travers quelques faits historiques et géographiques marquants, du XV^{ème} à la fin du XIX^{ème} siècle en Franche-Comté. Nous utiliserons le concept de coopération dans le sens d'un engagement dans un projet collectif, avec des intérêts similaires ou différents (Simon, 1944). Le projet collectif en question est le développement du territoire:

« Le Jura connaissait déjà sous l'Ancien Régime diverses pratiques communautaires, qui sont finalement les racines de l'esprit coopératif du monde contemporain. Ces pratiques sont nées dans un monde rural où les paysans vivaient dans les difficultés, alors que c'est plutôt les difficultés du monde urbain et du monde ouvrier qui relancent la question de l'idée collective au XIX^{ème} siècle » (Vernus, 2014).

Au XV^{ème} siècle, la Franche-Comté est rattachée au Royaume d'Espagne, mais du fait de son éloignement, les Franc-comtois bénéficient d'une certaine autonomie et liberté d'action. Chaque village est isolé dans un environnement rude et libre de se créer ses propres règles d'organisation : *« les communautés villageoises formaient une petite république où était*

pratiquée une sorte de démocratie locale » (Vernus, 2014). Cet aspect est renforcé en Petite Montagne par la géographie du lieu. « *Nulle part ailleurs dans l'ensemble de la chaîne (jurassienne), la topographie n'est aussi tourmentée, le paysage aussi cloisonné en de multiples petites cellules à la fois semblables et différentes* » (Cantaloube, 2014). Le cloisonnement et la proximité entre habitants influe les idées et les modes d'organisations sociaux. Les villages, relativement isolés et autonomes ont ainsi pu créer leur organisation propre et inventer des modes d'organisation solidaire, source d'inspiration pour les idées sociales qui prendront de l'ampleur par la suite.

On peut citer par exemple la présence des « communaux » (terres appartenant à la commune et gérées collectivement) qui atteste la capacité à créer des règles pour gérer un bien commun. Bien que la tension monte progressivement entre gestion collective des terres communes et propriété privée, liées aux bouleversements politiques (la Révolution de 1789, notamment), les communaux subsistent encore (Renaud, 2000) ; « *les communaux font l'objet de conflits entre les groupes sociaux. Les pauvres y étaient très attachés car ils leur permettaient de survivre* » (*ibid*). C'est dans ce contexte que des idées socialistes du XIX^{ème} siècle naîtront, notamment à travers trois grandes figures : Joseph Proudhon à Besançon (1809 – 1865) sur le mutuellisme, le fédéralisme et socialisme pacifique ; Charles Fourier également à Besançon (1772 – 1837), inventeur du concept de phalanstère et Victor Considerant à Salins-les-Bains (1808 – 1893). Citons aussi la création du Crédit Agricole en 1885 à Salins-les-Bains, première société de crédit mutuel permettant aux agriculteurs d'accéder à un capital pour investir en limitant les risques de faillite liés au remboursement d'intérêts⁵⁵. Aujourd'hui, la maison « mère » du Crédit Agricole devient le lieu de mémoire et d'analyse de la coopération à travers les documents livrés par les caisses locales⁵⁶.

On peut citer également la création des fruitières, élément central de la culture franc-comtoise. Il s'agit d'« *un réseau complexe d'entreprises multiformes [...] au profit d'une population et d'un territoire* ». (Mélo, 2012). Diverses exploitations agricoles mettent leur lait en commun dans des chalets dans lesquels un maître-fromager fabrique le comté qui est ensuite redistribué à chacun selon les modalités coopératives en constante évolution. « La solidarité est évoquée

⁵⁵ https://www.creditagricole.info/fnca/ca10_1290656/le-credit-agricole-fete-ses-130-ans-dans-le-jura [consulté le 15/05/19]

⁵⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=hdDTv1bazOI> [consulté le 15/05/19]

sans cesse à tous les niveaux de la filière et constitue une valeur revendiquée haut et fort dans les assemblées générales des groupements divers, fruitières, unions, comités interprofessionnels, et activée quotidiennement à mesure que surgissent les problèmes les plus divers » (*ibid.*). On compte 1 200 fruitières en 1882, indicateur clé de la coopération franc-comtoise.

2.1.2 ...mise à mal par l'exode rural

À la fin du XIX^{ème} siècle, les effets de la révolution industrielle se ressentent dans les campagnes françaises. Les besoins en mains d'œuvre des industries se concentrent dans des pôles, provoquant un exode rural. Cette perte de population entraîne un changement profond dans l'organisation sociale et déstructure ce « terreau coopératif ». Jusque dans les années 1970-1980, on parle d'une « lente hémorragie qui a peu à peu vidé le pays de ses habitants. En deux siècles, la population a en effet diminué de 70%. 1982 marque le début du repeuplement » (Cantaloube, 2014). Cette « désertification rurale » reconfigure en profondeur les modes d'organisation et pose ainsi de nouveaux défis à relever en matière de développement territorial.

Les difficultés de la vie paysanne dans un pays aux conditions climatiques rudes et la géographie tourmentée ont contribué à ce « terreau coopératif » jurassien, qui fait figure de pionnier vis-à-vis des questions sociales.

À partir des années 60, l'État lance de grands plans d'aménagement rural qui vont au-delà du seul cadre agricole. Ces plans sont portés par plusieurs institutions : la DATAR (Délégation Interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale), créée en 1963, dont la mission consiste à élaborer et mettre en œuvre des stratégies d'aménagement à l'échelle nationale pour le développement égalitaire et juste des territoires ; le Ministère de l'Agriculture, avec le Plan d'Aménagement Rural (PAR, a pour but d'élargir les enjeux agricoles aux enjeux de cadre de vie et au développement de dynamiques dans les campagnes. « *Le développement de la nouvelle économie régionale contre la macrocéphalie parisienne joue également en faveur de la campagne française qu'il s'agit de développer en s'appuyant sur un réseau de plusieurs équilibres régionaux avec les acteurs locaux* » (Clémence, 2018). La base d'une forme endogène de développement du territoire est alors théoriquement posée, mais relève de nombreux défis dans la pratique.

En parallèle aux actions menées par l'État, à partir des années 70, les néo-ruraux quittent les villes pour s'installer dans les campagnes (Léger et Hervieu, 1979). Cela contribue également une reconfiguration des campagnes.

Bien après l'exode rural et les transformations productives observées durant les XIX^{ème} et XX^{ème} siècles, dans le cadre de cette nouvelle économie régionale qui cherche à prendre en compte les territoires de faible densité, nous allons aborder des pratiques de développement local portées par deux acteurs : l'Adapemont puis la Communauté de Communes de la Petite Montagne.

2.2. Deux acteurs du développement local de la Petite Montagne

Précisons que la Petite Montagne n'est pas un territoire rural à proprement parler, mais plutôt une zone résidentielle – au sens de Davezies (2012) – dont les bassins d'emploi sont Lons-le-Saunier dans le secteur administratif et médico-social, Oyonnax, dans la plasturgie et Bourg-En-Bresse. Selon les données de l'INSEE (2019), Lons le Saunier et Bourg en Bresse sont des territoires en perte d'emplois, mais maintiennent leur démographie ; Oyonnax et Saint-Claude sont des territoires en déprise (ils conjuguent baisse de l'emploi et baisse démographique).

Située dans une zone de moyenne montagne, classée parmi les sites Natura 2000 (réseau européen de sites naturels), la Petite Montagne regroupe près de 7 000 habitants dispersés dans 28 communes et est représentative d'un territoire de faible densité. Elle est classée en Zone de Revitalisation Rurale⁵⁷. La population en Petite Montagne varie très peu (- 0,3% de 2011 à 2016), le taux de chômage a augmenté au cours des dernières années, passant de 8,8 % en 2006⁵⁸ à 10,1% en 2015⁵⁹.

Encadré : la Petite Montagne

« Située au Sud du département du Jura, la Communauté de Communes Petite Montagne (CCPM) compte 28 communes pour 6881 habitants. Elle se caractérise par un habitat dispersé (95 hameaux) et par une multi polarisation, entre les 3 bassins de Lons le Saunier, Bourg en Bresse et Oyonnax. Le territoire est structuré autour d'un bourg centre, Arinthod, qui compte un peu plus de 1 100 habitants. Ce pôle de centralité est complété par la présence de deux pôles de services de proximité (Saint-

⁵⁷ <https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/observatoire-des-territoires/fr/classement-en-zrr-2018-excel> [consulté le 07/06/2019]

⁵⁸ https://www.insee.fr/fr/statistiques/2028161?sommaire=2130714&geo=EPCI-200012060#EMP_T4 [consulté le 07/06/19]

⁵⁹ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3569047?sommaire=3569067&geo=EPCI-200012060> [consulté le 07/06/19]

Julien-sur-Suran - 831 habitants - et Thoirette - 876 habitants). Le territoire est composé de 2 vallées distinctes : la Vallée du Suran autour de Saint-Julien, et la Vallée de la Valouse autour d'Arinthod » (Regad, 2018).

Le solde migratoire est positif, mais diminue. Le taux de variation annuelle de la population est de 1,2% entre 1990 et 1999 ; de 0,85% entre 1999 et 2008 et de 0,78% entre 2008 et 2013⁶⁰. Le territoire de la Petite Montagne est à la fois caractérisé par un emploi fortement industriel (32,5% à comparer à 22,9% pour le Jura et 13,1% pour la France), un taux de résidences secondaires plus fort que la moyenne nationale (21,6% contre 9,5%), et une population plus âgée (les plus de 65 ans représentant 24,6% (contre 18,6% en France). Enfin plus de 35% des personnes en activité habitent à plus de 30 minutes de temps de transport de leur lieu de travail (moyenne nationale : 26,3%)⁶¹.



Figure 1 - Carte de la Petite Montagne
Source : ADAPEMONT, <http://adapemont.fr>

2.2.1. Une association pour un développement territorial hybride

L'Association pour le Développement et l'Aménagement de la Petite Montagne (ADAPEMONT) est créée en 1979 dans le cadre du Plan d'Aménagement Rural (PAR) en Petite Montagne lancé par la Direction Départementale d'Agriculture⁶². Elle devient ensuite la principale opératrice du développement local en Petite Montagne à travers de nombreuses activités, en constante évolution. Son importance est reconnue par les habitants du territoire « *sans l'Adapemont, La Petite Montagne, ce serait que des sangliers* » (un habitant de la

⁶⁰ Communauté de communes Petite Montagne, Projet de territoire et plan d'action, document de travail, 12 septembre 2018.

⁶¹ Données du CGET, élaborées dans le cadre du grand débat dans le dossier : « Mon territoire en carte : la CC Petite Montagne », voir <https://cartotheque.cget.gouv.fr> [consulté le 18/05/2019]

⁶² <https://adapemont.fr/presentation/historique/> [consulté le 16/05/19]

Petite Montagne, 2018) ; « *Nous pouvons aussi constater, et cela revient régulièrement à nos oreilles, que l'on compte beaucoup sur la structure Adapemont pour apporter des idées et aller de l'avant* »⁶³. L'Adapemont est constituée pour moitié d'élus et pour moitié de citoyens. Les pouvoirs publics sont parties prenantes à travers les élus siégeant dans la gouvernance, mais aussi les financements qui soutiennent certaines actions ainsi que les emplois : en particulier, un animateur-coordonateur salarié de l'association depuis 1982 est financé par le Conseil Général ; les 3 emplois dédiés au secrétariat, à la communication et à l'administration sont soutenus par l'État à travers des CAE (contrats d'accompagnement dans l'emploi).

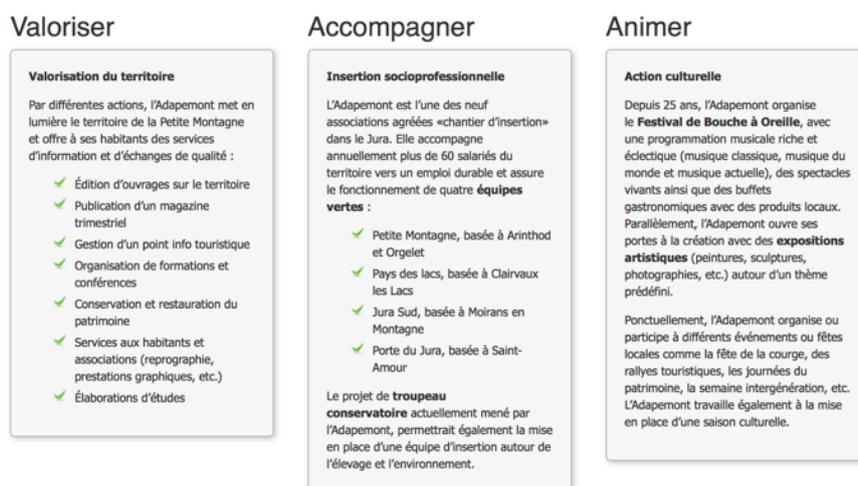


Figure 2 : les activités de l'Adapemont
Source : ADAPEMONT, <http://adapemont.fr>

Les activités de l'Adapemont se structurent autour de trois axes : la valorisation du territoire, l'accompagnement des habitants par l'insertion professionnelle, l'animation culturelle (cf. figure 2). Parmi les activités menées, on peut citer par exemple : la rénovation du château d'Oliferne grâce à des chantiers de bénévoles⁶⁴, en lien avec la Communauté de communes ; l'organisation du festival « De bouche à Oreille » dont la 30^{ème} édition aura lieu en 2019⁶⁵ ; l'élevage de bœufs *Highland* sur les terres locales par des salariés en insertion, qui sont ensuite vendus en circuit court sous forme de colis de viande ; l'entretien d'espaces verts ou la rénovation de logements par des salariés en insertion, l'édition d'ouvrages et de guides touristiques, mais aussi d'un magazine local trimestriel d'une quarantaine de pages qui est

⁶³ Extrait du rapport moral de l'Assemblée Générale de 2013. <http://adapemont.fr/wp-content/files/AG.2013-05-07.pdf> [consulté le 16/05/19]

⁶⁴ <https://adapemont.fr/tourisme-patrimoine/chateaux/chateau-doliferne/> ; <https://www.petitemontagne.fr/?s=oliferne> [consulté le 24/05/19]

⁶⁵ <https://adapemont.fr/actualite/festival-de-bouche-a-oreille-2019-les-dates/>

vendu en ligne ainsi que dans 14 points de vente locaux (commerces et restaurants). L'association a également été opérateur du contrat Natura 2000 jusqu'en 2011, relayée depuis par la Communauté de Communes⁶⁶.

Depuis la création d'une Communauté de Communes en 2008, l'Adapemont a développé davantage le volet insertion, qui est devenu son activité principale : en 2019, l'Adapemont gère quatre équipes composées d'un encadrant technique chacune pour 60 salariés suivis au total, en partenariat avec les travailleurs sociaux et Pôle Emploi. Cette activité est menée sur trois Communautés de communes : Pays des Lacs, de Jura Sud, Porte du Jura, et la Petite Montagne⁶⁷. L'Adapemont propose des accompagnements adaptés particulièrement pour trois publics : les femmes, les jeunes (moins de 25 ans) et les seniors (plus de 50 ans).

Le bilan en termes d'emploi de l'Adapemont est à ce jour de 3 salariés à temps partiel pour l'administration et la communication, un salarié animateur-coordonateur, ainsi que 8 salariés en charge de l'insertion et de l'animation des projets. À ce total de 12 personnes⁶⁸ s'ajoutent les 60 emplois d'insertion accompagnés, mais il faut également évoquer le nombre de bénévoles impliqués dans le fonctionnement de l'association et de ses activités variées, 300 selon Durochat (2006). Dans un territoire de faible densité, cette forme d'inclusion est également importante, puisqu'elle crée des liens sociaux entre des personnes dont l'habitat est dispersé.

S'appuyant sur l'emploi de coordinateur-animateur financé par le Conseil Général, l'Adapemont a permis de créer une dynamique de développement local spécifique et a amené les acteurs du territoire à travailler ensemble. Elle valorise les ressources locales, notamment patrimoniales (par exemple le Château d'Oliferne) ou naturelle (par exemple le paysage, les bœufs Highland, les pâturages, le site Natura) pour créer de l'activité et de l'emploi et ainsi renforcer l'attractivité du territoire. Dans les comptes rendus de son conseil d'administration, elle se positionne comme animateur des associations existantes⁶⁹, par exemple dans le domaine de la culture, et sa position qui consiste à « *renforcer les manifestations qui existent*

⁶⁶ Source : procès-verbal du conseil d'administration de mars 2013.

<http://adapemont.fr/wp-content/files/CA.2013-03-11.pdf> [consulté le 24/05/19]

⁶⁷ <http://adapemont.fr/wp-content/uploads/Equipe-verte-Petite-Montagne.pdf> [consulté le 07/06/19]

⁶⁸ <http://adapemont.fr/presentation/> [consulté le 07/06/19]

⁶⁹ Il existe un réel dynamisme associatif. A titre d'exemple, Arinthod, commune située au cœur de la Petite Montagne, compte 34 associations pour 1 164 habitants.

déjà plutôt que d'en créer une nouvelle sur le territoire »⁷⁰. Elle souligne également l'intérêt de cette action multi-acteurs : « La création d'un collectif d'associations du Pays lédonien apporte à l'Adapemont davantage de poids pour obtenir une plus grande écoute et reconnaissance de la part des collectivités »⁷¹.

2.2.2. Création d'une Communauté de Communes, nouvel acteur du développement territorial

En 2008, la Communauté de communes Petite Montagne (CCPM) est créée, issue de la fusion de deux Communautés de communes : Valous'Ain et Val Suran⁷². Ces deux dernières correspondent aux cantons du PAR (Plan d'Aménagement Rural) porté par l'Adapemont. La création de la Communauté de communes s'inscrit donc dans une continuité administrative.

La compétence de développement local alors portée par l'Adapemont est transmise à la CCPM, avec un périmètre, une vision et des modalités différentes. La CCPM a des compétences larges : elle est en charge du développement économique (entreprises et artisanat), de l'aménagement de l'espace, de la politique du logement et du cadre de vie, de la voirie d'intérêt communautaire, de l'assainissement, des milieux naturels et de l'environnement, des équipements culturels, sportifs et scolaires et de l'action sociale⁷³. L'investissement dans des équipements structurants pour le territoire (piscine municipale, chaufferie-bois, équipements petite enfance, maisons de santé, zones d'activité, groupe scolaire, etc.) constitue son premier levier d'action⁷⁴. L'animation du site Natura 2000 jusque-là porté par l'Adapemont est transférée à la CCPM. Trois agents sont embauchés à la CCPM et travaillent dans les locaux de l'Adapemont. Au-delà des emplois créés, la CCPM fait état des « *compétences à prendre* ». La CCPM a également mis en place des actions à destination des citoyens, notamment par l'organisation de six éditions d'un événement d'une semaine : « Petite Montagne Grand Talent »⁷⁵. Cet événement vise à mettre en avant les savoir-faire des habitants et les mettre en lien. Son réel succès marque l'engouement et l'envie des habitants

⁷⁰ Compte rendu du CA de l'Adapemont, 22 janvier 2018.

⁷¹ Compte rendu du CA de l'Adapemont, 22 janvier 2018

⁷² <https://www.petitemontagne.fr/la-collectivite/cc-petite-montagne/competences/> [consulté le 16/05/19]

⁷³ Bulletin intercommunal n°2 - 2012

⁷⁴ Vidéo anniversaire des 10 ans de la CCPM, <http://mediatheques.petitemontagne.fr/le-reseau/a-decouvrir/91-decouvrez-la-petite-montagne-en-video> [consulté le 07/06]

⁷⁵ <https://docplayer.fr/77338766-Semaine-petite-montagne-grands-talents.html> [consulté le 24/05/19]

de se rencontrer et de partager des moments autour d'activités concrètes. En 2019, la CCPM se compose de 20 salariés.

Les deux acteurs que nous avons étudiés (Adapemont et CCPM) ont donc successivement eu en charge le développement local de la Petite Montagne et l'ont mis en œuvre de manière différente. Les changements de politiques publiques et la nature de chacun quant à sa forme juridique, ses compétences, ses leviers d'action et son mode de financement ont généré des questions de positionnement et une forme de concurrence. La place de l'Adapemont a été remise en cause, malgré sa capacité à mobiliser des bénévoles sur des actions. « *Suite à la création des Communauté de communes, la dissolution de l'association est évoquée par la Préfecture* » (Durochat, 2016). Cet extrait du rapport moral du Procès-Verbal de l'Assemblée Générale de l'Adapemont 2013⁷⁶ illustre cette remise en cause : « *les changements intervenus en 2011 et 2012, avec les compétences reprises par la communauté de communes Petite Montagne, ont largement influencé les axes de développement possibles pour l'Adapemont. Une grande partie de l'activité est consacrée à l'insertion et ce qui en découle. Le changement de politique de la part de l'État remet sans cesse en cause les décisions des années passées, ce qui n'est pas sans créer un climat d'insécurité et augmente la part de responsabilité de la structure vis à vis du personnel. Il n'est plus possible de prendre à la légère les conditions de sécurité sur les chantiers et il faut être de plus en plus être compétitif, donc organisé et sérieux.* »

2.2.3. La restructuration d'une coopération territoriale via un animateur extérieur

Pour continuer sa mission de développement, la CCPM a décidé en 2017 de faire appel à un prestataire extérieur, le Clus'Ter Jura. « *Monsieur [le Président] a la volonté de tester une nouvelle approche de son développement territorial*⁷⁷. Situé sur le bassin lédonien, le Cluster Jura a pour vocation de favoriser l'émergence d'initiatives entrepreneuriales à partir de la coopération entre des acteurs multiples pour créer de l'emploi local, durable, ancré et inclusif. Le Cluster Jura est intervenu en Petite Montagne avec une méthodologie expérimentale et une position relativement neutre.

⁷⁶ <http://adapemont.fr/wp-content/files/AG.2013-05-07.pdf> [consulté le 16/05/19]

⁷⁷ <http://www.cluster-jura.coop/nos-projets/demain-petite-montagne/> [consulté le 25/05/2019]

La première étape de sa démarche a consisté en une étude qualitative auprès de 25 personnes ayant des statuts divers au sein de la Petite Montagne. Cette étude a mis en évidence un fort sentiment d'appartenance des habitants à la Petite Montagne, un périmètre vécu du territoire varié, un fort attachement aux deux vallées. Les habitants font état d'une construction difficile de la CCPM depuis 10 ans, et de sa difficulté à rassembler et faire unité. Malgré les actions et activités mises en place, les habitants expriment un certain pessimisme vis-à-vis de l'avenir de la Petite Montagne. « *Il n'y a pas grand-chose en Petite Montagne ! Pas une bonne image, pas de main d'œuvre, pas d'emploi, pas de débit internet, pas d'autoroute, pas de grande ville* »⁷⁸. Dépassant ce pessimisme, les personnes interrogées constatent toutefois la présence d'une multitude de ressources valorisées et valorisables. Ils expriment de la nostalgie pour l'événement « Petite Montagne Grands Talents » organisé jusqu'en 2015 et qui permettait aux habitants de se retrouver régulièrement. Cette première phase a permis de présenter aux membres de la CCPM et aux personnes interrogées une synthèse de l'analyse, soulignant l'existence de nombreuses ressources à valoriser pour développer la Petite Montagne.

Au cours de la phase suivante (appelée « Demain... Petite Montagne ») dédiée à la conception et à l'expérimentation d'un outil de valorisation des ressources, plusieurs moments d'animation participative ont été organisés afin d'identifier des projets répondant aux besoins des habitants, de créer collectivement des opportunités d'entreprendre puis de trouver des porteurs de projets pour les développer. Un premier temps créatif a eu lieu dans un village de la Petite Montagne en février 2018 avec 40 participants, à l'issue duquel 50 idées d'actions collectives ont émergé et un comité de pilotage a été créé. Cette phase a été ponctuée également de rencontres et d'échanges avec le Président et les techniciens de la CCPM. Le comité de pilotage n'a pas été reconnu comme instance de décision par la CCPM concernant le choix des idées d'action collectives, ce qui a provoqué une incompréhension et un léger désengagement de la part des citoyens vis-à-vis de la démarche. En avril 2018, une deuxième session créative a réuni 65 participants pour qualifier les 15 idées retenus par la CCPM. En juin 2018, un grand évènement a réuni 200 habitants sur les 7 000 que compte la Petite Montagne afin d'accentuer la mobilisation des acteurs et de travailler sur une approche créative sur les projets sélectionnés.

⁷⁸ Restitution des entretiens du 30 janvier 2019 dans le cadre de la démarche Demain... Petite Montagne, Cluster Jura.

Cette démarche a révélé des difficultés dans la gouvernance et dans la bonne articulation des différents acteurs. Les rôles et postures de chacun se construisent chemin faisant et ne sont pas clairement définis. Ce flou dans lequel composent les acteurs rend difficile la construction de la confiance nécessaire au bon déroulé de la démarche. Le Clus'Ter Jura prend le rôle de tiers facilitant entre la CCPM et les citoyens les plus impliqués. Clarifier et expliciter les rôles de chaque partie prenante a été un point crucial de la démarche. Malgré ces difficultés, une réelle implication de nombreux bénévoles dans la démarche et une forte mobilisation ont été constatés lors des soirées créatives – temps phares de la démarche.

La phase de suivi des projets territoriaux a démarré à la suite de l'événement de juin 2018. L'objectif est ici de prototyper les nouveaux services imaginés par le collectif pour identifier rapidement les usages réels des bénéficiaires et adapter au mieux les services. A ce jour, cinq projets sont suivis, dont un projet de recyclerie, initialement porté par un agent de déchèterie et qui réunit aujourd'hui l'Adapemont, des syndicats mixtes et un groupe de citoyens motivés. Deux chargées de mission supplémentaires sont embauchées à la CCPM, la démarche entrepreneuriale proposée commence à être intégrée par la CCPM. Cette démarche comporte notamment une phase créative menée avec les habitants, une phase de prototypage et de test des projets, puis la recherche parmi eux de porteurs de projets.

Ainsi, le décloisonnement des acteurs pour révéler des projets concrets et leur mobilisation autour d'un événement festif pour faire émerger et accélérer ces projets permettent peu à peu de (re)créer les conditions nécessaires à l'émergence d'un entrepreneuriat de territoire. La démarche « Demain... Petite Montagne », lancée en décembre 2017, permet ainsi de réactiver ce « terreau coopératif » jurassien. Accompagnée par le Cluster Jura, cette dernière étape du cas de la Petite Montagne donne quelques pistes de réflexion sur les conditions, facteurs clés et modalités d'émergence de l'entrepreneuriat de territoire : transparence, gouvernance partagée, décloisonnement des acteurs. Elle permet de souligner la difficulté de mise en œuvre opérationnelle et le temps long nécessaire à l'apparition des projets. La démarche étant encore en cours, il n'est pas encore possible de tirer un bilan en termes d'activité et d'emploi. Toutefois, on observe qu'une dynamique s'est créée, permettant à des acteurs qui ne se connaissaient pas, ou peu, de coopérer désormais en vue de projets communs (par exemple création de recyclerie, valorisation des producteurs locaux ou des circuits de randonnées). La démarche a contribué jusqu'ici à densifier des liens entre acteurs cloisonnés, à clarifier les

intérêts et postures de chacun, à diffuser une envie d'entreprendre. Elle a également permis à la CCPM de se familiariser avec les outils d'une démarche entrepreneuriale (créativité, prototypage, etc.).

3. Discussion et pistes de recherche

Alors que les pouvoirs publics et de nombreuses collectivités locales appellent au développement des territoires par l'entrepreneuriat et où l'on craint les fractures territoriales entre métropoles et territoires de faible densité, la Caisse des Dépôts souligne la nécessité d'une meilleure connaissance de l'entrepreneuriat de territoire pour assurer la visibilité et la reproductibilité d'initiatives multiples et dispersées, pour partie situées dans des territoires de faible densité, mais qui sont à la fois peu connues et difficiles à évaluer.

L'entrepreneuriat de territoire est une réalité protéiforme, et semble répondre à une importante demande sociale, mais il a été à ce jour très peu exploré par les chercheurs. Baudet (2017) a posé les bases d'une définition de l'entrepreneuriat de territoire : plus inclusif et durable, il apporte des réponses à des besoins locaux non satisfaits, s'appuie sur des ressources locales, se caractérise par sa dynamique multi-acteurs et multi partenariale.

Le territoire est devenu un buzz-word, mais il est souvent utilisé sans que la richesse de sens qu'il recouvre soit appréhendée. Le cas de la Petite Montagne nous rappelle que le territoire est un système complexe et dynamique (Moine, 2006), une « organisation spatialisée d'acteurs » (Pecqueur et Peyrache-Gadeau, 2010). L'analyse des actions menées par une association et une communauté de communes sur un temps long, entre 1979 à ce jour, ainsi que la recherche intervention menée depuis 2017 en Petite Montagne dans le cadre du Cluster Jura, apportent un éclairage sur les conditions de mise en œuvre de l'entrepreneuriat de territoire dans ce territoire rural en déprise. Cet éclairage, quoiqu'incomplet, enrichit la compréhension du concept et montre certains aspects de sa réalité opérationnelle, en particulier sur les conditions de son émergence et sur les éléments d'un modèle multi-acteurs qui peut être partagé.

3.1 L'importance du médiateur, ou *capacity builder*

Le CGET (2015) évoque l'importance du *capacity builder* pour développer l'innovation sous toutes ses formes au sein des territoires de faible densité en contribuant à l'identification des

idées latentes, en révélant les potentiels et en mettant en réseau les acteurs. Le cas de la Petite Montagne nous amène à questionner les caractéristiques du médiateur.

Le rôle de médiateur semble passer par un statut ou par une position spécifique, permettant d'associer des acteurs multiples, parmi lesquels figurent des élus, mais aussi des citoyens, des institutions publiques et des entreprises ayant des logiques et des modes de fonctionnement différents. Il s'agit de faire lien entre public et privé, entre personnes morales ou collectifs et individus. Ce rôle a d'abord été tenu par l'Adapemont avec son statut associatif, puis repris par la Communauté de Communes avec l'appui du Clus'Ter Jura, prestataire plus neutre et distanciée dont la mission consistait à faire du lien et à rendre possible un alignement d'intérêts entre des acteurs multiples. La Communauté de Communes est un acteur clé du développement local, mais on peut s'interroger sur la possibilité pour une collectivité locale, du fait de son identité même, de jouer **seule** ce rôle de médiateur.

La médiation semble nécessiter des outils et des compétences spécifiques : par exemple les outils issus de la créativité et de l'entrepreneuriat utilisés par le Cluster Jura, le montage partenarial des actions de l'Adapemont, sa capacité à capter des financements publics et des mécènes, à mobiliser des bénévoles, la capacité d'une Communauté de Communes à se doter de compétences via des prestataires et à s'initier en interne à de nouveaux outils comme l'animation d'un tiers-lieu, la capacité à « lâcher-prise » sur les manières des habitants de s'approprier et d'adapter les dispositifs mis en place. Cette initiative de la CCPM rejoint une pratique utilisée par d'autres collectivités locales qui cherchent à utiliser les outils de l'entrepreneuriat et de l'innovation, en organisant par exemple des événements collectifs d'innovation (Lesage, Geoffroy, 2019) et en utilisant les outils de la créativité pour générer collectivement des opportunités d'entreprendre (Tremblay et al., 2006, 2009).

Ces outils sont parfois mis en œuvre au cours de manifestations qui ont valeur de rituel participatif (par exemple les événements festifs et créatifs organisés par la CCPM avec l'appui du Cluster Jura, le festival organisé par l'Adapemont) qui sont les temps forts du rassemblement d'une multiplicité d'acteurs et ont pour objet de renforcer l'adhésion et l'engagement.

Sans que cette étude de cas soit détaillée sur ce point, on perçoit également à l'occasion de la création de la Communauté de Communes que l'équilibre acquis et l'engagement des acteurs reste fragile et peut être remis en cause lors de changements intervenant dans la composition

du collectif et de sa gouvernance ou dans les orientations et financements apportée par les pouvoirs publics. Le cas de la Petite Montagne montre que cette médiation pour l'entrepreneuriat de territoire passe par plusieurs étapes : le lancement avec l'initiation d'un dynamique multi-acteur et multi-partenariale, l'expérimentation et le tâtonnement avec la conception et l'organisation d'actions, puis le maintien dans la durée. Le cas montre que la coopération est complexe, elle soulève des difficultés liées aux jeux d'acteurs, aux postures qui ne sont pas toujours claires, aux tensions qui peuvent exister entre les parties prenantes. Comment faire durer cette dynamique entrepreneuriale ?

Cette étude de cas mériterait d'être approfondie, mais aussi élargie à d'autres cas en mobilisant une approche institutionnaliste et notamment la théorie des conventions (Storper, 1995 ; Bousquet et al, 2016).

3.2 Les modèles économiques de l'entrepreneuriat de territoire

Le cas apporte également un éclairage sur la nature des projets de l'entrepreneuriat territorial, qui répondent à des besoins locaux et s'appuient sur des ressources locales. Ces ressources sont à la fois matérielles (une réserve de bois, un patrimoine naturel, un paysage travaillé ou préservé, un élément du patrimoine architectural), immatérielles (par exemple la culture, l'histoire, les savoir-faire locaux, les compétences des habitants et bénévoles) ou encore financières, provenant notamment des collectivités locales ou des mécènes. C'est une variété de ressources qui est mobilisée dans les projets territoriaux, à travers les collectifs et les individus, les acteurs publics et privés. Le bénévolat, les ressources symboliques, mais aussi l'argent public sont récurrents dans les projets menés.

Cette multiplicité de ressources crée de la valeur pour le territoire, valeur qui n'est pas qu'économique (activité monétisée) et sociale (création d'emplois), mais aussi une valeur symbolique et immatérielle (bien-être des habitants, inclusion à travers le bénévolat, image de la Petite Montagne et sentiment d'appartenance, valorisation du patrimoine et de la culture).

Il y a donc matière à réflexion autour des modèles économiques propres à l'entrepreneuriat de territoire. Ces modèles économiques sont situés à mi-chemin entre services publics et marchés privés et supposent également une méthodologie adaptée en matière de détection et de construction collective des opportunités d'entreprendre, ainsi qu'en matière de définition et de mesure de la valeur créée. De ce point de vue, l'analyse des documents qui retracent l'activité et les projets de l'Adapemont et de la Communauté de communes de Petite Montagne sont

révélateurs d'une quasi absence de mesure des impacts, au bénéfice de la mesure des moyens financiers et humains engagés, ces derniers n'étant quantifiés que pour les emplois directs salariés à temps plein ou à temps partiel.

Quels sont les éléments de valeur créée, sur le plan économique, mais aussi social ou symbolique ? Sur ce point également, le cas ouvre des perspectives de recherche mobilisant la notion de modèle d'affaires (Verstraete et al., 2009) et de réseau de valeur sociale (Hlady-Rispal et Servantie, 2016).

Annexe D : Présentation des ateliers Start-up de Territoire 1

Edition	Nom atelier	Thématique	Type ateli	Action court terme CI	action moyen + long terme CJ	Résultat
1 ^{ère} édition	Beurre argent du beurre et la concierge	Travailler autrement	Booster			
1 ^{ère} édition	à trois ... roues!	Mobilité verte	Booster			
1 ^{ère} édition	ma bicyclette est branchée	Mobilité verte	Booster			
1 ^{ère} édition	popote minute !	S'alimenter autrement	Booster			
1 ^{ère} édition	les bâches crèvent la toile	Economie circulaire	Booster	Animation groupe de travail	Accomp + coaching porteuse	0,5 ETP
1 ^{ère} édition	Une bouteille à la poste	Economie circulaire	Booster			
1 ^{ère} édition	la caisse est pleine	Economie circulaire	Booster			
1 ^{ère} édition	une éco-usine collaborative	Energies de demain	Booster			
1 ^{ère} édition	vignes : le jura prend son pied	Energies de demain	Booster			
1 ^{ère} édition	le territoire, ça gaze	Energies de demain	Booster			
1 ^{ère} édition	étincelle prend des ailes	Travailler autrement	Booster			
1 ^{ère} édition	drive-in au village	S'alimenter autrement	Booster			
1 ^{ère} édition	exfoliez-vous	Economie circulaire	Booster			
1 ^{ère} édition	OQPIO : vos villages prennent vie	Economie du patrimoine	Booster			
1 ^{ère} édition	Ruralité fait sauter la banque	Dépendance	Starter			
1 ^{ère} édition	de la fourche à la fourchette	S'alimenter autrement	Starter			
1 ^{ère} édition	les légumes tournent court	S'alimenter autrement	Starter			
1 ^{ère} édition	les déchets se mettent au vert	Economie circulaire	Starter			
1 ^{ère} édition	l'énergie lédonienne en mode +++	Energies de demain	Starter			
1 ^{ère} édition	vieillir 3.0 : old is good	Dépendance	Starter			
1 ^{ère} édition	outdoor pour tous	Dépendance	Starter			
1 ^{ère} édition	artistes en campagne	Economie du patrimoine	Starter			
1 ^{ère} édition	silva lux et silva est lux	Economie du patrimoine	Starter			

Annexe E : Présentation des ateliers Start-up de Territoire 2

Edition	Nom atelier	Thématique	Type ateli	Action court terme CJ	action moyen + long terme CJ	Résultat
2 ^{ème} édition	fini de se les peler	Economie circulaire	Booster	groupe de travail		
2 ^{ème} édition	upcycllette : la bydette recyclée	Economie circulaire	Booster	envoi vers accomp.		
2 ^{ème} édition	Baby compost	Economie circulaire	Booster	groupe de travail		
2 ^{ème} édition	du marbre à l'arbre	Environnement	Booster	groupe de travail		
2 ^{ème} édition	la logistique c'est bio	Made in Jura	Booster	groupe de travail		
2 ^{ème} édition	SOS sénior	Solidarité	Booster	groupe de travail		
2 ^{ème} édition	batim'en en commun	Solidarité	Booster	mise en lien		
2 ^{ème} édition	L'artiste qui est en toi !	Solidarité	Booster	mise en relation		
2 ^{ème} édition	une cagnotte pour l'environnement	Environnement	Starter	participer aux réunions		
2 ^{ème} édition	lunettes 100% Made in Jura	Made in Jura	Starter	groupe de travail		
2 ^{ème} édition	la fin des vacances pour les logements	Environnement	Starter	groupe de travail		
2 ^{ème} édition	nos plantes ont du talent	Made in Jura	Starter	aucune		
2 ^{ème} édition	Le supermarché inversé	Economie circulaire	Starter	groupe de travail	étude	
2 ^{ème} édition	j'aimerais deux cent toits	Environnement	Starter	aucune		
2 ^{ème} édition	I love my Made in Franche-Comté	Artisanat / production créative	Starter	groupe de travail		
2 ^{ème} édition	Mets ta robe de chanvre	Environnement	Starter	groupe de travail		
2 ^{ème} édition	L'auberge lédonienne	Solidarité	Starter	dirver le groupe de travail		
2 ^{ème} édition	Des fruits qui attendent d'être mangés	Agriculture	Starter	projet suivi en interne	Suivi stagiaire 6 mois	
2 ^{ème} édition	Les miettes dans ton assiette	Economie circulaire	Starter	groupe de travail		
2 ^{ème} édition	Event zero waste	Environnement	Starter	groupe de travail		
2 ^{ème} édition	qui tire la chasse perd sa place	Environnement	Starter	groupe de travail		
2 ^{ème} édition	la mobilité fait campagne	Environnement	Starter	veille		

Annexe F : Présentation des ateliers Start-up de Territoire 3

Édition	Nom atelier	Thématique	Type ateli	Action court terme CJ	action moyen + long terme CJ	Résultat
3 ^{ème} édition	Popote Mobile	Agriculture / alimentation	Booster	aucune		
3 ^{ème} édition	J'peux pas j'ai aquaponie	Agriculture / alimentation	Booster	mise en lien accompagnateur	Transfert à un accompagnateur	
3 ^{ème} édition	Longue vie aux machines !	Economie circulaire / 0 déchet	Booster	mise en lien accompagnateur		
3 ^{ème} édition	J'aime (beaucoup) mes bouteilles	Economie circulaire / 0 déchet	Booster	accompagnement déjà en cours	Suivi hors SUT	en cours
3 ^{ème} édition	Le bois-bio carburant	Energie	Booster	mise en lien accompagnateur		
3 ^{ème} édition	Mini Maison Maxi Solution	Habitat	Booster	mise en lien accompagnateur		
3 ^{ème} édition	Triportons-nous	Mobilité durable	Booster	accompagnement	accompagnement	Consolidation
3 ^{ème} édition	La coopération est dans la place	Lien social	Booster	animation et participation	animation et participation	Création association
3 ^{ème} édition	Toit, Toit, mon toit	Energie	Booster	aucune		
3 ^{ème} édition	foncièrement solidaire	Habitat	Booster	aucune		
3 ^{ème} édition	Viens, on y est bien	Tourisme / Attractivité	Booster	mise en lien partenaires		
3 ^{ème} édition	Tomates des ronds-points	Agriculture / alimentation	Starter	suivi groupe projet	co-suivi d'un stagiaire	en cours
3 ^{ème} édition	Homo Zero Detritus	Economie circulaire / 0 déchet	Starter	animation groupe projet		
3 ^{ème} édition	Plotet mon amour	Economie circulaire / 0 déchet	Starter	veille	Rédaction note d'opportunité	
3 ^{ème} édition	Sauvez Marcel	Economie circulaire / 0 déchet	Starter	aucune		
3 ^{ème} édition	Mac Gyver Academy	Lien social	Starter	aucune		
3 ^{ème} édition	Poney Express	Mobilité durable	Starter	animation groupe projet	Rédaction note d'opportunité	
3 ^{ème} édition	Green break	Tourisme / Attractivité	Starter	aucune		
3 ^{ème} édition	Jura vélo vintage	Tourisme / Attractivité	Starter	aucune		
3 ^{ème} édition	Vers l'infini et l'au-delà	Lien social	Starter	appui porteuse de projet	Appui opérationnel (orga, locaux...)	
3 ^{ème} édition	Rungis Jura	Agriculture / alimentation	Starter	mise en lien étudiants	Transfert à une formation	

GLOSSAIRE

AAP : Appel A Projet

AMI : Appel à Manifestation d'Intérêt

CAE : Coopérative d'Activité et d'Emploi

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CIFRE : Convention Industrielle de Recherche par la Formation en Entreprise

CIR : Crédit d'Impôt Recherche

CJ : Clus'Ter Jura

DLA : Dispositif Local d'Accompagnement

EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale

ESS : Économie Sociale et Solidaire

EIT : Ecologie Industrielle et Territoriale

ETP : Equivalent Temps Plein

FAE : Fabrique A Entreprendre

FAI : Fabrique A Initiative

FDT : Fabrique Des Territoires

GBFC : Générateur Bourgogne-Franche-Comté

PAT : Projet Alimentaire Territorial

PTCE : Pôle Territorial de Coopération Economique

R&D : Recherche & Développement

RPS : Risques Psycho-Sociaux

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

SCOP : Société Coopérative et Participative (anciennement Société Coopérative Ouvrière de Production)

SUT : Start-Up de Territoire

BIBLIOGRAPHIE

- ALLAM-FIRLEY, D. (2018). Quand un groupe de protection sociale lance un concours d'innovation interne... *Entreprendre & Innover*, 38(3), 28.
- ALLARD-POESI, F., MARECHAL, G. (2014). Chapitre 2. Construction de l'objet de la recherche. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 47-75). Paris: Dunod.
- AGGERI, F. (2016). La recherche-intervention : Fondements et pratiques. Dans : Jérôme Barthélémy et Nicolas Mottis. *À la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager*. Dunod, p. 79-100.
- AHRNE, G., BRUNSSON, N. (2005). « Organizations and meta-organizations ». *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 21, n°4, p. 429-449
- AHRNE, G., BRUNSSON, N. (2008). *Meta-organizations*, Cheltenham, UK, Northampton, MA USA Edward Elgar, 187 p.
- ARREOLA, F., TRAN, K.-H. (2018). Les bénéfices d'un week-end de cohésion pour les porteurs de projet d'un incubateur. *Entreprendre & Innover*, 38(3), 28.
- AUDRETSCH, David B. (2015). *Everything in Its Place: Entrepreneurship and the Strategic Management of Cities, Regions, and States*, Oxford University Press.
- AUFRERE, L., EYNAUD, P., GAUTHIER, O., VERCHER-CHAPTAL, C. (2019). Entreprendre en commun(s) : Une étude du processus de création d'un supermarché coopératif et participatif. *Revue Française de Gestion*, 45(279), 83-96.
- AYACHE, M., DUMEZ, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'ÆGIS*, 7-2, pp.33-46
- BANQUE DES TERRITOIRES (2017). *Accompagnement l'essor d'un entrepreneuriat de territoire*, Collection Enquêtes et analyses, Paris, 72p.
- BARTOLI, A., TREBUCQ, S. (2022). Le territoire, entre dynamiques locales, processus organisationnels et logiques d'acteurs : *Gestion et management public, Volume 9 / n° 2(2)*, 6-8.
- BASSO, O., FAYOLLE, A., Bouchard, V. (2009). L'orientation entrepreneuriale. Histoire de la formation d'un concept. *Revue française de gestion*, 35(195), 175-192.
- BEAUVILLARD A. et BEAUVILLARD P. (2018). *Principes d'action de la coopération*, Caisse des dépôts et consignations, 165p.
- BEAUVILLARD, A. BEAUVILLARD, P. (2022). La coopération : être coauteurs d'une œuvre commune, dans : *Léo Anselme éd., Droits culturels. Les comprendre, les mettre en œuvre*. Toulouse, *Éditions de l'Attribut, Culture & Société*, p. 83-91.

- BEN-HAFAIEDH, C. (2006). Entrepreneuriat en équipe : Positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 31.
- BEN-HAFAIEDH, C. (2013). Essai de modélisation de la constitution des équipes entrepreneuriales. *Vie & sciences de l'entreprise*, 193(1), 11.
- BERKOWITZ, H., DUMEZ, H. (2015). "How firms (partially) organize their environment: Meta-organizations in the oil and gas industry", i3 Working Papers Series, 15-CRG-02.
- BERKOWITZ, H. (2018). Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 175, p. 420-430.
- BESSON, R., BROUILLARD, J. (2018/2). L'innovation dans les territoires périurbains ou ruraux ? Pour un changement de paradigme ! *Nectart* (n°7), p. 110-121.
- BONCLER, J., HLADY-RISPAL, M., VERSTRAETE, T. (2006). Entreprendre ensemble : Cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 9.
- BOUBA-OLGA, O., GROSSETTI, M. (2018). Réflexion sur les dimensions géographiques et temporelles des processus territoriaux. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Décembr(5), 1393.
- BOURBOUSSON, C. (2018). *La « mise en dispositif » de Réseaux Territorialisés d'Organisations : Quel travail institutionnel à l'oeuvre ?* Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille, 387p.
- BOUSQUET, F., BARBAT, V., VERSTRAETE, T. (2016). « Influence des préférences de l'entrepreneur sur la dynamique de l'ancrage territorial », *Gestion 2000*, numéro spécial « Dynamiques territoriales », mars-avril/mai-juin, p. 53-74.
- CANTALOUBE D. (2014). *Ecrire la Petite Montagne – anthologie*, Les éditions de la Petite Montagne, 245p.
- CHABAUD D. et A. MAURAND-VALET (2016). Territoire, gouvernance et acteurs : 10 ans après les pôles de compétitivité, *Gestion 2000*, 33(2-3), pp. 5-14.
- CHABAUD D. et SATTIN J-F. (2018). Institutions matter... et après ? L'apport de Douglass Cecil North aux sciences de gestion, *Revue française de gestion*, n°273, pp. 49-65.
- CHEVALIER, C. (2016). Parier sur des mobilisations de territoire pour relancer des activités sur le bassin de Romans. *Pour*, 229(1), 183.
- COLLETIS, G., PECQUEUR, B. (2005). Révélation de ressources spécifiques et coordination située. *Économie et Institutions*, 6-7, 51-74.
- COLLETIS, G., PECQUEUR, B. (2018). Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement: Le rôle de la proximité géographique. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Décembr(5), 993.

- COMMISSARIAT GENERAL A L'EGALITE DES TERRITOIRES (2015). Innovation et territoires de faible densité, Synthèse http://lab-innovation.cget.gouv.fr/sites/default/files/innovation_et_territoires_de_faible_densite_synthese.pdf [consulté le 25/06/2021]
- CORTAMBERT, L. (2021). Organiser la solidarité par et dans l'espace : Les stratégies spatiales des associations au contact des sans-abri. Paris Dauphine. Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine
- COTTIN-MARX, S. (2021). C'est pour la bonne cause. Les désillusions du travail associatif. Editions de l'atelier, 144p.
- DANA, L. P., DUMEZ, H. (2015). Qualitative research revisited: Epistemology of a comprehensive approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(2), 154.
- DAVEZIES, L. (2012). *La crise qui vient. La nouvelle fracture territoriale*, Paris, Seuil, coll. « La république des idées », 2012, 111 p.
- DAVID, A. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? *IXème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, 24 au 26 mai 2000.
- DEFALVARD, H., FONTAINE, G. (2018). Construire les PTCE comme des communs sociaux : Quel rôle pour les pouvoirs publics ? *RECMA n°349*, P.56-70
- DUMEZ, H. (2008). « Les méta-organisations » *Le Libellio d'Aegis* Vol. 4, n°3, hiver p. 31-36
- DUMEZ, H. (2021). *Méthodologie de recherche qualitative. Toutes les questions clés de la démarche. 3^{ème} édition* Vuibert, Paris, 265p.
- DUPRAT, L. (2020). Favoriser la créativité organisationnelle des organisations créatives au sein d'une méta-organisation territorialisée : le cas de la Friche de la Belle de Mai à Marseille, Thèse soutenue à l'université d'Aix-Marseille, sous la direction des professeurs Baret, Christophe et Mendez, Ariel, 444p.
- EHLINGER, S., PERRET, V., CHABAUD, D. (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, 41(253), 369-386.
- EMIN, S.; GUIBERT, G. (2017). Complexité et auto-organisation en entrepreneuriat collectif : Analyse d'une scène musicale locale. *Revue internationale P.M.E.*, 30(2), 87-113.
- ENDRISSAT, N. (2018). Hackathons: A field of dreams for « collaborative innovation » ? A review of recent studies. *Entreprendre & Innover*, 38(3), 69-75
- FABBRI, J., TOUTAIN, O., GLASER, A. (2018). Hackathon & co : Entre fascination et rejet. *Entreprendre & Innover*, 38(3), 28.

- FAGBOHOUN, S. (2021). Fablab interne : Quels effets sur le contexte organisationnel ? Le cas d'un cabinet de conseil: *Innovations*, N° 66(3), 79-107.
- FERCHAUD, F. (2021). Hackathons en ville, innovations pour la ville?: *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, N° 2(1), 85-107.
- FERREIRA, C., HANNAH, D., MCCARTHY, I., PITT, L., & LORD FERGUSON, S. (2022). This Place Is Full of It : Towards an Organizational Bullshit Perception Scale. *Psychological Reports*, 125(1), 448-463.
- FLORIDA R. (2005), *Cities and the creative class*, New York-London, Routledge, 198 p.
- FORT, F., BORIES-AZEAU, I., NOGUERA, F., PEYROUX, C. (2016). Accompagnement entrepreneurial : Quelle maille territoriale d'intervention? *Gestion 2000, Volume 33(2)*, 161-180.
- FRAISSE, L. (2017). « Mieux caractériser les PTCE face à un processus rapide d'institutionnalisation ». *RECMA*, Vol. 343, N°1, 21-39.
- FREY, F. J., LUKS, M. (2016). The innovation-driven hackathon: One means for accelerating innovation. *Proceedings of the 21st European Conference on Pattern Languages of Programs*, 1-11.
- FRITSCH M, SCHMUDE J (2006). *Entrepreneurship in the region*. Springer,
- FRITSCH M, MUELLER P (2007). The persistence of regional new business formation-activity over time – assessing the potential of policy promotion programs. *Journal of Evolutionary Economics*, 17:299–315.
- FRITSCH, M., WYRWICH, M. (2019). *Regional Trajectories of Entrepreneurship, Knowledge, and Growth: The Role of History and Culture*, Springer.
- GADILLE, M., TREMBLAY, D.G., VION, A. (2013). « La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs » *Revue Interventions économiques*, Vol. 48, p.16.
- GAMA, K., ALENCAR, B., CALEGARIO, F., NEVES, A., ALESSIO, P. (2018). A Hackathon Methodology for Undergraduate Course Projects, 2018 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE), 1-9.
- GARAUDEL, P. (2020). « Exploring meta-organizations' diversity and agency: A meta-organizational perspective on global union federations”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol 36 n°1, p.101094.
- GEINDRE, S. (2005). Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique. *Revue française de gestion*, 31(154), 75-91.
- GERMAIN, O.; JACQUEMIN, A. (2017). Voies et voix d'approches critiques en entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(1), 7.
- GIL-GARCIA, J. R., GULER, A., PARDO, T. A., BURKE, G. B. (2019). Characterizing the importance of clarity of roles and responsibilities in government inter-organizational

- collaboration and information sharing initiatives. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101393.
- GIMET, P., GRENIER, C. (2018). « Gouvernance et leadership d'une méta-organisation innovante : Le cas d'un pôle dédié aux services médicosociaux à domicile », *Revue française de gestion*, Vol.273 n° 4, p. 11-27.
- GODET, M., JARRY, B., CHABAUD, D. (2018), Innovation et territoires : les limites de la « métropolarisation » en France, *Population & Avenir*, n°738, Mai-juin, pp. 4-8.
- GRAY, B. (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations*, 38(10), 911-936.
- GRESELLE-ZAIBET, O., KLEBER, A., DEJOUX, C. (2018). Le hackathon en mode Design Thinking ou quelles modalités pour former à des compétences méthodologiques et comportementales ?, *Management & Avenir*, 104(6), 149-171.
- GURAU, C.; DANA, L.-P. (2018). Environmentally-driven community entrepreneurship: Mapping the link between natural environment, local community and entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 221-231.
- HENRION, C., CHABAUD, D., BRENET, P. (2019). « Créer une dynamique de coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité : le cas de la Petite Montagne dans le Jura », in BONNEVEUX, E, LEBEGUE, T., HULIN, A.; GAVOILLE, F. (eds.), GRH, RSE, et emplois : vers de nouvelles approches inclusives, Vuibert/AGRH, pp. 173- 196.
- HEROLD, D. M., DIETRICH, T., & BREITBARTH, T. (2021). Banking on bullshit : Indifferences towards truth in corporate social responsibility. *International Journal of Bank Marketing*, 39(4), 618-637.
- HLADY-RISPAL M. and SERVANTIE V., (2016). « Deconstructing the Way in which Value is Created in the Context of Social Entrepreneurship », *International Journal of Management Reviews*, Vol. 00, 1–19.
- ININOU, Y., LOILIER, T. (2021). La sélection des idées incrémentales et radicales : Les enseignements d'une étude de cas: *Innovations*, N° 66(3), 139-175.
- INSEE (2015). « La France et ses territoires » *Insee référence* 172p. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1373022> [consulté le 28/02/2022]
- INSEE (2019). « Les façades atlantique et méditerranéenne conjuguent dynamisme de la population et de l'emploi », *Insee première*, n°1 752, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4132761> [consulté le 25/06/2021]
- INSEE (2021). « La France et ses territoires » <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5039991?sommaire=5040030> [consulté le 28/02/2022]

- JOHNSON, P., ROBINSON, P. (2014). Civic Hackathons: Innovation, Procurement, or Civic Engagement?: Civic Hackathon: Procurement or Civic Engagement? *Review of Policy Research*, 31(4), 349-357.
- KENNEY M. (2000). *Understanding Silicon Valley: The Anatomy of an Entrepreneurial Region*, Stanford University Press.
- KIN, V., ROLLET, A., SENKEL, M.-P., & Jan, F. (2021). Génération et sélection d'idées dans le processus d'innovation : Cas de la méthodologie Delphi dans la logistique 4.0: *Innovations*, N° 66(3), 109-138.
- KLEIN, A., PARIS, T. (2021). Implémenter un dispositif d'innovation participative comme un outil de gestion dans une démarche de conception innovante : *Innovations*, N° 66(3), 47-77.
- KOZUCH, B. (2016). Factors of effective inter-organizational collaboration : A framework for public management. *Transylvanian Review of Administration Sciences*, 47, 97-115.
- KUSA, R. (2017). Interorganisational Collaboration in View of the Theory of Entrepreneurship. *Studia i Materialy* 23/1 p.83-93
- LANGLEY, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691.
- LAPOUTTE, A. (2020). « Résilience d'une méta-organisation : le cas d'un commun de l'alimentation » *Annals of Public and Cooperative Economics*, Wiley Special Issue, 22 p.
- LAURENT, A., GARAUDEL, P., SCHMIDT, G., EYNAUD, P. (2020). "Civil Society Meta-organisations and Legitimizing Processes: the Case of Addiction Field in France" *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* Vol. 31, n°1, p.19-38.
- LAWRENCE, T.B., SUDDABY, R., LECA, B. (2009). *Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge university press.
- LEDUCQ, D., LUSSO, B. (2011). Le cluster innovant : conceptualisation et application territoriale, *Cybergeo : European Journal of Geography* [En ligne], Espace, Société, Territoire, document 521, consulté le 21 mai 2018. URL : <http://journals.openedition.org/cybergeo/23513>
- LEGER D., HERVIEU, B. (1979). *Le retour à la nature. « Au fond de la forêt... L'État »*. Paris, Editions du Seuil, 240 p.
- LE PENNEC, M., ; RAUFFLET, E. (2018). Value Creation in Inter-Organizational Collaboration : An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 817-834.
- LESAGE, R., GEOFFROY, F. (2018), Les événements collaboratifs au service du développement territorial, *Entreprendre & Innover*, 38(3), 28.

- LEVEQUE, J., MAHMOUD-JOUINI, S. B., FABBRI, J. (2020). Espace et événement collaboratifs d'innovation, deux dispositifs complémentaires pour l'ambidextrie. Synergies entre Innovation Lab et Innovation Challenge. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-9.
- LONGORIA, R. A. (2005). Is Inter-Organizational Collaboration Always a Good Thing? *Journal of Sociology and social Welfare*, Vol.32 n°3, 17p.
- MAILLAT, D., CREVOISIER, O., LECOQ, B. (1993). Réseaux d'innovation et dynamique territoriale : l'arc jurassien In Maillat D., Quevit, M., Senn. M. (Eds.) Nouvelles formes d'organisation industrielle : réseaux d'innovation et milieux locaux. Neuchâtel: *EDES*
- MAISONNASSE, J. (2014). Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations : Une analyse à partir de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction. [Thèse de doctorat, Université de Aix-Marseille], 291p.
- MARSHALL (1890/ 1920). Principles of economics, 8e edition (1920), réimpression de 1979, The Macmillan Press Ltd, London.
- MATRAY M. et POISAT J., (2015). « Pôles territoriaux de coopération économique : l'entrepreneuriat territorial au risque de la transformation sociale et de l'alternative économique ? », communication aux Rencontres du RIUESS à Reims.
- MAZZILLI, I., PICHAULT, F. (2018). La construction des dispositifs de GRH territoriale : Grille d'analyse et modalités du processus de traduction. *Management international*, 19(3), 31-46.
- MCCARTHY, I. P., HANNAH, D., PITT, L. F., & MCCARTHY, J. M. (2020). Confronting indifference toward truth: Dealing with workplace bullshit. *Business Horizons*, 63(3), 253-263.
- MELO A. (2012). *Fruitières comtoises, de l'association villageoise au système productif localisé* Fédérations Départementales des Coopératives Laitières Doubs-Jura 197p.
- MOINE A., (2006). « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », *L'Espace géographique*, 2/06, Paris, Reclus, pp. 115-232.
- MORRIS, M. H., WEBB, J. W., FRANKLIN, R. J. (2011). Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 947-971.
- MUSCA, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : L'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153.
- NOBILE, D. (2022). Intégrer la complexité dans la question du développement territorial par une posture entrepreneuriale des élus : Le cas de la SPL Destination Amnéville: *Gestion et management public*, Volume 9 / n° 3(3), 9-27.

- NOGUERA, F., BORIES-AZEAU, I., FORT, F. (2015). Management des compétences entrepreneuriales territoriales. Résultats d'une enquête exploratoire de terrain, *Recherches en Sciences de Gestion*, 3 (N° 108), p. 25-46.
- NOLTE, A., PE-THAN, E. P. P., FILIPPOVA, A., Bird, C., SCALLEN, S., HERBSLEB, J. D. (2018). You Hacked and Now What? : - Exploring Outcomes of a Corporate Hackathon. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 2(CSCW), 1-23.
- NORTH D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and economic performance, Cambridge (Ma.): Cambridge University Press.
- OBSERVATOIRE DES MISSIONS ET METIERS (2007). Le développement des territoires ruraux : contribution des agents du ministère de l'agriculture, 233p.
- OSTROM, E. (2010). Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles. *De Boeck Supérieur* 301p.
- OZDEMIR, S., GUPTA, S. (2021). Inter-organizational collaborations for social innovation and social value creation : Towards the development of new research agenda and theoretical perspectives. *Industrial Marketing Management*, 97, 134-144.
- PARMENTIER, G., PARIS, T., GANDIA, R. (2021). De la créativité à l'innovation : Paradoxes, articulation et enjeux : *Innovations*, N° 66(3), 5-16.
- PERRET, C. (2015). « Du district industriel au pôle territorial de coopération économique. La chaussure de Romans-sur-Isère vers un renouveau productif ? » halshs-01186435v3
- PERRET, C., GAGNON, C. (2018). Innovation sociale et territoire : Le cas du pôle territorial de coopération économique de Romans-sur-Isère (France). *Canadian journal of Regional Science / Revue canadienne des sciences régionales* 41(1/3), p.73-80
- PE-THAN, E. P. P, NOLTE, A. (2018). *The 2nd Workshop on Hacking and Making at Time-Bounded Events*, Institute for Software Research School of Computer Science, Pittsburgh, 90p.
- PICAZO-VELA, S., GUTIERREZ-MARTINEZ, I., DUHAMEL, F., LUNA, D. E., LUNA-REYES, L. F. (2018). Value of inter-organizational collaboration in digital government projects. *Public Management Review*, 20(5), 691-708.
- POGACAR, K., ZIZEK, A. (2016). Urban Hackathon – Alternative Information Based and Participatory Approach to Urban Development. *Procedia Engineering*, 161, 1971-1976.
- PORTER, M.E. (1998). Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*, November-December, 77-90.
- PUPION, P.-C.; TREBUCQ, S. (2020). La question des frontières : Un enjeu majeur pour les managers publics et le management public: *Gestion et management public*, Volume 7 / n° 4(2), 6-10.

- PIKE, A., ANDREWS RODRIGUEZ-POSE, and JOHN, TOMANEY (2006). *Local and Regional Development*. London, Routledge. (2016, 2d edition).
- RAULET-CROSET, N. (2016). *De la coopération à l'organisation territoriale émergente : À la jonction des situations, des espaces, des activités*. Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.
- RAZAFINDRAZAKA, T.; FOURCADE C. (2016). « L'entrepreneuriat collectif : un outil de développement territorial ? » *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* Décembre n°5, p. 1017-1042.
- REICH, R.B. (1987). *Entrepreneurship Reconsidered: The Team as the Hero*. *Harvard Business Review*, 77-83.
- REMOUSSENARD-POURQUIER, C., DITTER, J-G. (2015). *De la coordination au leadership : le rôle de l'animateur de cluster*. *Revue d'économie industrielle*, no 152: 39-65.
- RICHEZ-BATTESTI, N. (2016). *Diversification des modèles d'entreprises d'économie sociale et solidaire : Quelle place pour l'entrepreneur ?* *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(3), 129-142.
- ROBINSON, P. J., JOHNSON, P. A. (2016). *Civic Hackathons: New Terrain for Local Government-Citizen Interaction?* *Urban Planning*, 1(2), 65-74.
- ROY, M., PREVOST, P. (2013). *La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion*. *Recherches qualitatives*, 32(2), 129–151.
- RUSSO, P.-D. (2020). *Souffrance en milieu engagé. Enquête sur des entreprises sociales* Editions du Faubourg, 180p.
- SALVETAT, D., GERAUDEL, M. (2011). *Comprendre le rôle de l'intermédiation dans la coopération : Le cas des industries aéronautiques et spatiales*. *Management international*, 15(2), 67-79.
- SANIOSSIAN, J. (2020). *Le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes. Le cas des Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE)*, Thèse de doctorat, Université de Lille, France, 490p.
- SAXENIAN, A.L (1994). « *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128* » *Harvard University Press*
- SCHIEB-BIENFAIT, N., EMIN, S., PAILLER, D. (2021). *L'émergence comme pratique organisationnelle : Le cas des collectifs créatifs élargis*. *Revue Française de Gestion*, 47(296), 107-135.
- SIMON, H.A. (1944). *Administrative behavior*, Simon and Schuster.

- SHANE, S. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy *Small Business Economics* 33:141-149.
- STORPER, M. (1995). « La géographie des conventions : proximité territoriale, interdépendances non marchandes et développement économique », in A. Rallet, A. Torre (dir.), *Économie industrielle et économie spatiale*, Paris : Economica.
- TREMBLAY, M. et CARRIER C., (2006). « Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires : assises et perspectives », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 2, p. 69-88.
- TREMBLAY M. et CARRIER C., (2009). « Pratiques collectives d'identification des opportunités : le point de vue des acteurs du développement économique », *Entrepreneuriat et dynamiques territoriales*, K. Messeghem, Polge M. et Temri L., Éditions EMS, Management et sociétés, Paris, p. 205-218.
- TURPIN, M. H., KARA-YAKOUBIAN, M., WALKER, A. C., WALKER, H. E. K., FUGELSANG, J. A., & STOLZ, J. A. (2021). Bullshit Ability as an Honest Signal of Intelligence. *Evolutionary Psychology*, 19(2), 147470492110003.
- VELTZ, P. (2019). *La France des territoires, défis et promesses*. La Tour d'Aigues. Éditions de l'Aube. 174p.
- VERNUS, M. (2014) *Coopératives, un capitalisme jurassien* Editions du Belvédère.
- VERSTRAETE T., JOUISSON-LAFITTE E., (2009). « Business model pour entreprendre – Le modèle GRP : théorie et pratique », Paris, De Boeck, coll. Petites entreprises et entrepreneuriat.
- VIACHKA, A. (2013). Comparing firms' associational strategies across sectors and locations: cluster initiatives as meta-organizations. *Meta-organizing inter-organizational relations* Stockholm School of Economics 25p.
- WEICK, K.E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-9.
- WILSON, J., BENDER, K., DECHANTS, J. (2019). Beyond the Classroom: The Impact of a University-Based Civic Hackathon Addressing Homelessness. *Journal of Social Work Education*, 55(4), 736-749.
- XHAUFLAIR, V. (2013). « Apprentissage collectif et réflexivité systémique : Le rôle des acteurs tiers dans la structuration des méta-organisations », *Interventions économiques*, 48 p. 23.
- YIN, R. K. (2015), *Case Study Research, Design and Methods*, 5th edition, SAGE Publications
- ZAHOOR, N., AL-TABBAA, O. (2020). Inter-organizational collaboration and SMEs' innovation : A systematic review and future research directions. *Scandinavian Journal of Management*, 36(2), 101109.

ZALZETT, L., FIHN, S. (2022). Te plains pas, c'est pas l'usine. L'exploitation en milieu associatif (nouvelle édition) Niet!Editions, 144p.

ZIMMERMANN, J.B. (2002). Grappes d'entreprises et petits mondes : une affaire de proximités, Revue Économique, vol. 53 n° 3, 517-524, mai 2002.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 – Schéma synthétisant la présentation du plan de la thèse.....	15
Figure 2 – Schéma présentant le plan de la Partie I « mise en perspective de la thèse ».....	16
Figure 3 – Schéma synthétisant la partie 1.1 du Chapitre 1	21
Figure 4 – Schéma synthétisant la partie 1.2 du Chapitre 1	25
Figure 5 - Schéma synthétisant la partie 1.3 du Chapitre 1.....	29
Figure 6 - Schéma synthétisant le Chapitre 1.....	30
Figure 7 – Schéma d'un processus d'émergence de projets selon l'AVISE Source : https://fabriqueainitiatives.org/comprendre_la_fabrique/ [consulté le 08/12/2021].....	32
Figure 8 – Schéma de l'objectif et des missions du Clus'Ter Jura en 2019. Source : Clus'Ter Jura	35
Figure 9 - Extrait de la plaquette commerciale du Clus'Ter Jura en 2016. Source : Clus'Ter Jura	36
Figure 10 - Poster issu du site Board of Innovation https://www.pinterest.fr/pin/217791331953499333/	37
Figure 11 – Source : Poster issu de l'institut des futurs souhaitables https://www.futurs-souhaitables.org/	37
Figure 12 – Schéma de l'offre de services « V2 » du Clus'Ter Jura en 2019. Source : Clus'Ter Jura	38
Figure 13 – Extrait d'une présentation PowerPoint sur la méthode du Clus'Ter Jura en 2019. Source : création graphique du Clus'Ter Jura.....	39
Figure 14 - Dessin réalisé par l'équipe salariée du Clus'Ter Jura le 26 novembre 2018. Source : photographie d'un tableau dans les locaux du Clus'Ter Jura le jour même.	42
Figure 15 – Schéma des principaux éléments dont le cas du Clus'Ter Jura est composé.....	44
Figure 16 – Schéma des étapes clés de la construction du cadre de recherche.....	46
Figure 17 – Illustration du positionnement de la recherche-intervention parmi plusieurs formes de recherche-action (David, 2000).	50

Figure 18 – Schéma synthétisant le Chapitre 2	61
Figure 19 – Schéma représentant le découpage des articles dans le cas unique enchâssé	70
Figure 20 – Frise chronologique des processus d’écriture des trois articles.....	75
Figure 21 – Schéma synthétisant le Chapitre 3	76
Figure 22 – Schéma synthétisant la Partie I, mise en perspective de la thèse.....	78
Figure 23 - Schéma des principales données composant SUT découpées en trois temps et selon 4 niveaux différentes.....	97
Figure 24 - Représentation schématique des types d'ateliers organisés lors d'une soirée "Start-up de Territoire"	102
Figure 25 - Résumé des effets au niveau des projets d'innovation.....	104
Figure 26 – Schéma des 4 paramètres identifiés d’une fonction de méta-organisateur	121
Figure 27 – Schéma de présentation des 4 dispositifs étudiée à travers l’activité du Clus’Ter jura.....	123
Figure 28 - Frise chronologique de la création du dispositif FAE	126
Figure 29 - Frise chronologique de la création du dispositif PAT	128
Figure 30 - Frise chronologique de la création du dispositif EIT	130
Figure 31 - Frise chronologique de la création du dispositif FDT	131
Figure 32 – Facteurs clés des IOC à chaque étape. Source : traduction propre à partir du schéma extrait de Gray (1985)	148
Figure 33 - Schéma du processus du projet « J’aime mes bouteilles	154
Figure 34 - Schéma du processus du projet « Oh la bâche ».....	155
Figure 35 - Schéma du processus du projet « la Recyclerie ».....	157
Figure 36 - Schéma du processus du projet « Ensemble Bi ‘Eau ».....	158
Figure 37 - Schéma du processus du projet « L’atelier textile jurassien ».....	159
Figure 38 - Schéma synthétisant la partie 1. Discussion des résultats	187
Figure 39 – Schéma synthétisant la partie 2. Limites et contributions de la recherche	192

Figure 40 - Schéma synthétisant la partie 1. Un effet « feu de paille ».	202
Figure 41 - Schéma synthétisant la partie 2. Une logique « coûte que coûte ».....	207
Figure 42 – Schéma synthétisant le Chapitre 8.	209
Figure 43 – Schéma synthétisant partie 3 du Chapitre 9	221
Figure 44 – Schéma synthétisant la Partie III.....	224
Figure 45 - Carte présentant le Pays Lédonien en Bourgogne-Franche-Comté, issue de : http://pays-ledonien.fr/index.php/pays-ledonien/territoire	228
Figure 46 – Source : https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/outils/cartographie-interactive/#c=report&chapter=p01&report=r01&selgeo1=pays.BF27	229
Figure 47 - Extrait de carte issue d'une étude du CGET en septembre 2015, https://www.iddlab.org/articles/h/des-leviers-pour-innover-dans-tous-les-territoires.html [consulté le 21/11/2020]	230
Tableau 1 – Synthèse des caractéristiques de la faible densité d'innovation et de population. 18	
Tableau 2 : Tableau de synthèse de la production de données par périodes de recherche.....	56
Tableau 3 – Tableau des principaux apports des littératures sur les PTCE et l'entrepreneuriat de territoire sur les modalités et difficultés d'émergence de telles dynamiques.	69
Tableau 4 - Tableau synthétisant le contenu de chaque chapitre de la Partie II	80
Tableau 5 – Synthèse des recherches sur les ECI en fonction des sujets de recherche.....	85
Tableau 6 - Synthèse des effets des ECI selon les niveaux identifiés.....	86
Tableau 7 – Synthèse des effets hypothétiques d'un ECI sur la création d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire.....	90
Tableau 8 - Synthèse des données collectées sur Start-Up de Territoire	92
Tableau 9 - Synthèse des effets et limites à court et long terme de l'ECI SUT à Lons-le- Saunier selon les niveaux	105
Tableau 10 - Comparaison des effets et limites hypothétiques et observés dans le cas de Start- up de Territoire à Lons-le-Saunier	110

Tableau 11 – Synthèse des types, rôles, effets et limites des fonctions « d’acteurs-tiers » ...	120
Tableau 12 - Synthèse de la collecte de données par dispositif	124
Tableau 13 - Eléments clés de la création du dispositif FAE.....	127
Tableau 14 - Eléments clés de la création du dispositif PAT.....	129
Tableau 15 - Eléments clé de la création du dispositif EIT	130
Tableau 16 - Eléments clés de la création du dispositif FDT.....	132
Tableau 17 - Synthèse de la comparaison des quatre dispositifs	132
Tableau 18 - Synthèse des données empiriques recueillies par projets et sur les 5 projets....	152
Tableau 19 - Comparatif des processus entrepreneuriaux collectifs territoriaux selon les phases de processus de collaboration inter-organisationnelle de Gray (1985).	160
Tableau 20 - Tableau synthétique des facteurs clés de réussite des projets suivis par le CJ .	164
Tableau 21 - Synthèse des facteurs clés de succès issus de notre état des lieux sur les IOC et de nos résultats à partir du cas des 5 projets suivis par le CJ, par phases.	166
Tableau 22 – Tableau synthèse des résultats de chaque chapitre éclairant une manière dont le construit un PTCE pour contribuer à créer une dynamique d’entrepreneuriat de territoire...	173
Tableau 23 – Tableau synthèse des résultats discutés au regard de la littérature sur les ECI et l’entrepreneuriat territorial du Chapitre 4.	177
Tableau 24 – Tableau synthèse des résultats discutés au regard de la littérature sur les tiers du Chapitre 5.	180
Tableau 25 – Tableau de synthèse des résultats discutés au regard de la littérature sur les collaborations inter-organisationnelles du Chapitre 6.....	183
Tableau 26 – Tableau de synthèse des principaux éléments de discussion de la thèse.....	185
Tableau 27 – Tableau des enjeux et contributions de la thèse en fonction des niveaux de politiques publiques, managériaux et scientifiques.....	189
Tableau 28 - Tableau synthétisant les principales préconisations et perspectives pratiques et théoriques du Chapitre 9	222

TABLE DES MATIERES

RESUMÉ.....	3
REMERCIEMENTS	5
LISTES DES ARTICLES DE LA THÈSE	7
SOMMAIRE	9
INTRODUCTION.....	13
PARTIE I : MISE EN PERSPECTIVE DE LA THÈSE	16
CHAPITRE 1 : DYNAMISER LES TERRITOIRES DE FAIBLE DENSITÉ, QUELS ENJEUX ?.....	17
1. Enjeux de politiques publiques : faire avec les spécificités des territoires	17
2. Enjeux managériaux : concrètement, comment s’y prend-on ?.....	21
3. Enjeux scientifiques : comment penser un développement « <i>par et pour le territoire</i> » ?	25
CHAPITRE 2 : LE CLUS’TER JURA, UN CONTEXTE « IDEAL » POUR PORTER LE PROJET DE RECHERCHE DOCTORALE	31
1. Une opportunité de recherche riche	31
1.1. Présentation du terrain de recherche	31
1.2. Une étude de cas unique enchâssée.....	42
1.2.1. De quoi mon cas est-il le cas ?.....	43
1.2.2. De quoi mon cas est-il composé ?.....	44
1.2.3. Que peut produire mon cas ?	45
2. Un positionnement méthodologique au cœur de l’action	45
2.1. Construction de mon cadre de recherche	45
2.2. D’une méthodologie théorique visée.....	49
2.3. ... à une méthodologie pratique, chemin faisant.....	53

3.	Production et traitement des données.....	55
3.1.	Production de données : observation, intervention et auto-ethnographie	55
3.2.	Traitement des données : un lourd travail émotionnel	57
CHAPITRE 3 : LA CRÉATION D'UNE DYNAMIQUE D'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE, QUELS PRISMES ?		62
1.	État des lieux des modalités d'émergence de dynamiques territoriales multi-acteurs et entrepreneuriales	62
1.1.	L'émergence des Pôles Territoriaux de Coopération Economique.....	63
1.2.	L'émergence de dynamiques d'entrepreneuriat de territoire	64
2.	Trois prismes d'analyse	70
2.1.	L'impulsion d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire.....	71
2.2.	La fonction de « tiers » dans une dynamique d'entrepreneuriat de territoire.....	72
2.3.	Les projets issus et ancrés dans une dynamique d'entrepreneuriat de territoire	73
PARTIE II : RÉSULTATS		79
CHAPITRE 4 : ÉVÉNEMENTS COLLABORATIFS D'INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT TERRITORIAL, UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE		81
1.	Introduction.....	82
2.	Evènements collaboratifs d'innovation : Etat des lieux.....	83
2.1.	ECI : de quoi parle-t-on ?.....	83
2.2.	ECI : quels effets ?	86
2.3.	ECI et entrepreneuriat territorial : état des lieux et pistes de recherche.....	88
3.	Approche méthodologique.....	90
3.1.	Collecte et traitement des données	91
3.1.1.	Collecte des données	91
3.1.2.	Traitement des données.....	92
3.2.	Le cas de « Start-Up de Territoire » à Lons-le-Saunier	93

3.2.1.	SUT, un état d'esprit inter-territorial	93
3.2.2.	Le Clus'Ter Jura à Lons-le-Saunier	95
3.2.3.	Reconstitution chronologique de SUT à Lons-le-Saunier	96
4.	Résultats	97
4.1.	Au niveau des parties prenantes	97
4.2.	Au niveau de l'organisateur de SUT	98
4.3.	Au niveau des participants	100
4.4.	Au niveau des projets d'innovation.....	101
5.	Discussion	106
6.	Conclusion	109
CHAPITRE 5 : LE RÔLE D'UN META-ORGANISATEUR DANS L'ENTREPRENEURIAT TERRITORIAL		112
1.	Introduction.....	113
2.	Cadre théorique	114
2.1.	Les méta-organisations.....	114
2.2.	Méta-organisation et entrepreneuriat territorial ?.....	116
2.3.	Une fonction de « méta-organisateur »	117
3.	Méthode : une étude de cas enchâssée	122
3.1.	Les 4 dispositifs orchestrés par un méta-organisateur « territorial »	122
3.2.	Collecte de données.....	123
3.3.	Traitement des données	125
4.	Les cas de dispositifs	125
4.1.	La Fabrique à Entreprendre (FAE).....	126
4.2.	Projet Alimentaire Territorial (PAT).....	128
4.3.	Ecologie Industrielle et Territoriale (EIT).....	130

4.4.	Fabrique des Territoires (FDT)	131
5.	Résultats	132
6.	Discussion	137
7.	Conclusion	139
CHAPITRE 6 : L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF TERRITORIAL EN PRATIQUE, UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE		141
1.	Introduction	142
2.	Cadre théorique	143
2.1.	L'entrepreneuriat collectif territorial et orientation entrepreneuriale.....	143
2.2.	Collaborations inter-organisationnelles et entrepreneuriat	145
2.3.	Quels sont les conditions et facteurs clés de succès ?	146
3.	Méthode	149
3.1.	Présentation du cas enchâssé	149
3.2.	Collecte des données	150
3.3.	Traitement des données	152
4.	Résultats	153
4.1.	Description processuelle de projets	153
4.1.1.	J'aime mes bouteilles (JMB)	153
4.1.2.	Oh la bâche (OLB).....	154
4.1.3.	La Recyclerie (LR).....	155
4.1.4.	Ensemble Bi'Eau (EBE)	157
4.1.5.	L'atelier textile jurassien (ATR).....	158
4.2.	Analyse comparative des projets par phases	160
4.2.1.	Phase de problem-setting	161
4.2.2.	Phase de direction-setting	161

4.2.3. Phase de structuring	163
5. Discussion	164
6. Conclusion	169
PARTIE III : DISCUSSION, LIMITES ET PERSPECTIVES	174
CHAPITRE 7 : DISCUSSION, LIMITES ET CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE	175
1. Discussion des résultats	175
1.1. L'impulsion d'une dynamique d'entrepreneuriat de territoire	175
1.2. La fonction de « tiers » dans une dynamique d'entrepreneuriat de territoire...	178
1.3. Les projets issus et ancrés dans une dynamique d'entrepreneuriat de territoire 182	
2. Limites et contributions de la recherche	187
CHAPITRE 8 : DEUX LIMITES À LA LOUPE	194
1. Un effet « feu de paille ».....	194
1.1. Des finalités très larges... ..	194
1.2. ... Aux effets positifs à court terme, mais très négatifs à long terme	198
2. Une logique « coûte que coûte »	202
CHAPITRE 9 : PRECONISATIONS ET PERSPECTIVES	210
1. Adopter et travailler une posture critique	210
2. Mettre en adéquation une finalité conscientisée et la configuration d'acteur tiers 213	
3. Choisir de créer une organisation saine et durable	216
3.1. Pistes pour gérer les signaux d'alarme (RPS)	217
3.2. Pistes pour gérer une organisation durablement	219
CONCLUSION	225
ANNEXES	228

Annexe A : Exemple du bassin de vie de Lons-le-Saunier	228
Annexe B : Courte histoire de la coopération et solidarité en Franche-Comté.....	231
Annexe C : Chapitre d’ouvrage « Créer une dynamique de coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité : le cas de la Petite Montagne dans le Jura ».	233
Annexe D : Présentation des ateliers Start-up de Territoire 1	258
Annexe E : Présentation des ateliers Start-up de Territoire 2	259
Annexe F : Présentation des ateliers Start-up de Territoire 3	260
GLOSSAIRE	261
BIBLIOGRAPHIE	262
TABLE DES ILLUSTRATIONS	273
TABLE DES MATIERES	277
RESUMÉ.....	283

RESUMÉ

Résumé : La situation de territoires de faible densité, théoriquement moins dotés en ressources, dont certains « décrochent » (recul de l'emploi, démographique, etc.) interroge, voire alerte. Regarder les « problèmes » comme atouts pour créer des opportunités de développement est très porteur, par exemple : une problématique de précarité énergétique peut être source de création d'emplois, dans une logique systémique. De nombreuses expérimentations multi-acteurs territoriales très complexes visant à entreprendre et coopérer pour répondre à des besoins sociaux émergent plus ou moins en ce sens (PTCE, Tiers-lieux, TZCLD, etc.). La Banque des Territoires (2017) y voit l'essor d'un « entrepreneuriat de territoire ». Les littératures sur l'émergence de regroupements territoriaux, dont les PTCE (Perret, 2015) et d'entrepreneuriat collectif montrent l'importance d'acteurs-tiers ou organisations pilotes (Remoussenard et Pourquoiier-Ditter, 2015 ; Perret et Gagnon, 2018 ; Henrion et al., 2019 ; Sanioossian, 2020) dans ces dynamiques, et l'importance d'étudier l'action en train de se faire. La thèse porte sur l'analyse de la construction d'un PTCE pour contribuer à créer une dynamique d'entrepreneuriat de territoire, à travers une étude processuelle de cas unique enchâssée (Musca, 2006), la SCIC Clus'Ter Jura, et d'une recherche-intervention en CIFRE (David, 2000 ; Aggeri, 2016) entre 2017 et 2021. L'analyse montre une très forte capacité d'impulsion avec un positionnement très large, conduisant à un effet de juxtaposition de nombreux éléments (personnes, projets, dispositifs, financements, etc.) artificiellement lié par la SCIC. Cela génère à court terme de l'engouement, de l'espoir, de l'envie, des rencontres, des apprentissages, etc. Mais, en l'absence de construction d'un contexte suffisamment favorable, cela se transforme à moyen / long terme en flottement voire concurrence, et en RPS conséquents pour les salariés. Une étude de cas unique ne vise pas de portée générale (cadre de recherche particulier et situé) des résultats, mais contribue à produire des théories intermédiaires, utiles pour la théorie et le terrain. Ainsi, le cas étudié permet tout particulièrement de mettre en lumière l'importance d'une construction professionnelle, pragmatique et suivie, avec un positionnement précis ancré dans des besoins identifiés collectivement, des compétences dédiées, notamment en matière de management, des formations spécifiques, etc., au-delà des valeurs affichées ou perçues.

Mots-clés : PTCE ; SCIC ; ESS ; entrepreneuriat de territoire ; coopération territoriale ; recherche-intervention.

Abstract: theoretically with fewer resources or even “left behind”, the situation of low-density areas raises question, even alarms. Looking at “problems” as assets to create development opportunities is very promising, for example: a problem of energy insecurity can be a source of jobs creation, in a systemic logic. Many highly complex, multi-actors and territorial experiments aiming to foster entrepreneurship and cooperation to meet social unmet needs are emerging in this sense. The territory Bank (2017) sees the rise of “territorial entrepreneurship”. Literatures on the emergence of territorial hubs, such as “Local Hub for Economic Cooperation” (Perret, 2015) and on collective entrepreneurship, show the importance of third-party actors or pilot organizations in those dynamics (Remoussenard and Pourquier-Ditter, 2015; Perret and Gagnon, 2018; Henrion and al., 2019; Saniossian, 2020). Literatures also show the importance of studying the action in the making. This thesis analyzes the construction of a Local Hub for Economic Cooperation to contribute to foster a territorial entrepreneurship dynamic, through a processual study of a single embedded case (Musca, 2006), the “Clus’Ter Jura” (a multi-stakeholder cooperative) and through an intervention-research (David, 2000; Aggeri, 2016), between 2017 and 2021. We show that the multi-stakeholder cooperative has a very strong capacity to launch projects, with a very broad positioning, leading to a juxtaposition of people, devices, and financing, artificially linked by the cooperative. In the short term, this generates enthusiasm, hope, desire, encounters, learning and so on. In the medium and long term, however, without the creation of a relevant organizational context, this can lead to unclarity or even competition, and consequent psychosocial risks for employees. A single case study can’t provide general knowledge due to a specific and situated research framework. It provides however intermediate theories, useful for both theory and practice. The case studied particularly highlights the importance of a pragmatic, ongoing and professional construction, with a precise positioning anchored in collectively identified needs, dedicated skills, especially in management, specific trainings and so on, beyond stated or perceived values.

Keywords: Local Hub for economic Cooperation; multi-stakeholder cooperative; Social and Solidarity Economy; Territorial entrepreneurship; territorial cooperation; intervention research