

L'entrepreneuriat  
coopératif,  
un nouveau souffle  
pour le développement  
des territoires





## Institut pour la recherche

L'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts soutient des projets de recherche s'inscrivant dans les champs d'intervention et les missions de la Caisse des Dépôts.

Son rôle est de favoriser la recherche dans les domaines liés aux activités de la Caisse des Dépôts, sur des thématiques variées telles que l'épargne, la finance long terme, le développement économique des territoires, la transition énergétique et écologique, les impacts du vieillissement, etc.

### Ont contribué à la rédaction de ce rapport :



**Marie Ferru** est Professeure des Universités en Géographie, membre du Laboratoire RURALITÉS, directrice de la Fédération de Recherche Territoires et d'une chaire sur l'Énergie et les territoires à l'Université de Poitiers. Ses recherches, initialement centrées sur la géographie de l'innovation et le développement territorial se sont élargies aux problématiques d'innovations environnementales et sociales, avec en creux la question des politiques publiques. L'originalité de ses travaux reposent sur la mobilisation d'une méthode mixte consistant à combiner approches quantitatives et qualitatives.

(Source : <https://ruralites.labo.univ-poitiers.fr/membres/marie-ferru/>)



**Blandine Chenderowsky** est issue d'un parcours universitaire dans l'innovation sociale, l'économie sociale et solidaire et le développement territorial. Elle a rejoint Clus'Ter Jura fin 2022 en tant que chargée de R&D territoriale où elle conçoit, structure et met en œuvre une démarche de recherche-action au service des transitions territoriales. Ses premiers travaux de recherche étaient axés sur les inégalités environnementales, la transition écologique et le rôle des structures d'accompagnement dans l'émergence de projets à impacts.



---

## Résumé

Face aux transitions écologique, économique et sociale, les territoires sont confrontés à la nécessité de renouveler leurs modèles de développement. L'Entrepreneuriat Coopératif Territorial (ECT) apparaît comme une modalité émergente de création de valeur territoriale, articulant initiative entrepreneuriale, coopération multi-acteurs et ancrage local. Ce cahier de recherche analyse les conditions d'émergence, de structuration et de pérennisation de l'ECT à partir d'un programme de recherche-action conduit sur le Pays Lédonien par le Pôle Territorial de Coopération Économique Clus'Ter Jura, en partenariat avec des équipes de recherche (laboratoire RURALITÉS notamment) et des financeurs publics (ADEME, Caisse des Dépôts, Région Bourgogne-Franche-Comté). Il s'appuie sur l'analyse de 45 projets entrepreneuriaux et sur un matériau qualitatif approfondi. Ces résultats invitent à repenser les modalités de l'action publique territoriale, en particulier les dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat, les fonctions d'ingénierie territoriale et les outils d'évaluation de la valeur produite.

---

## **Table des matières**

---

<b>Entrepreneuriat coopératif territorial : 3 ans de recherche-action</b>	<b>3</b>
<b>I. Le renouveau du développement territorial</b>	<b>5</b>
I.A. Contexte et enjeux	5
I.B. L'entrepreneuriat coopératif territorial : un cadre théorique ancré dans le réel	5
I.C. Une R&D stratégique : le cas de Clus'Ter Jura	6
<b>II. L'ECT : une boussole au service du renouveau du développement territorial</b>	<b>8</b>
II.A. Les contours d'une réalité entrepreneuriale complexe	8
II.B. Des acteurs au service de la transition du territoire	11
II.C. Émergence et structuration de l'ECT	14
<b>III. Conclusion</b>	<b>18</b>

# I. Le renouveau du développement territorial

## A. Contexte et enjeux

Depuis plusieurs années, la question du développement territorial revient au premier plan des débats économiques et politiques<sup>1</sup>. Face aux défis conjoints de la transition écologique, de la relocalisation productive et de la cohésion sociale, les modèles de développement fondés sur la spécialisation sectorielle et l'attractivité exogène sont remis en cause et le rôle du territoire revient au premier plan en tant qu'espace de coordination et de création de valeur. De nombreuses initiatives émergent pour repenser la création de valeur à l'échelle locale<sup>2</sup>. Parmi elles, l'essor d'acteurs qui se définissent comme des « entrepreneurs de territoire » attire l'attention. Dès 2017, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts mène des réflexions autour de cette notion avec la Banque des territoires<sup>3</sup>. Dans ce contexte, l'action publique territoriale est appelée à jouer un rôle renouvelé : non plus uniquement orienter ou financer, mais créer les conditions de l'émergence d'initiatives locales capables de répondre à des besoins spécifiques, consolider les processus d'ingénierie territoriale, tout en s'inscrivant dans des trajectoires de long terme.

## B. L'entrepreneuriat coopératif territorial : un cadre théorique ancré dans le réel

Longtemps appréhendé sous l'angle de la performance économique individuelle, l'entrepreneuriat connaît une évolution notable. Les formes contemporaines d'entrepreneuriat social<sup>4</sup>, durable<sup>5</sup> ou communautaire<sup>6</sup> traduisent un élargissement des finalités de l'action entrepreneuriale<sup>7</sup>. Ces évolutions conduisent à dépasser la figure de l'entrepreneur isolé pour considérer l'entrepreneuriat en interaction avec de multiples composantes (acteurs, outils et institutions). Parmi ces dernières, le territoire, apparaît comme un ingrédient clé de son développement face aux problématiques de transition<sup>8</sup>. L'Entrepreneuriat Coopératif Territorial (ECT) s'inscrit dans cette perspective, en plaçant explicitement la création de valeur territoriale au cœur du projet entrepreneurial.

Dans ce modèle, les porteurs ne sont pas des entrepreneurs classiques. L'Entrepreneuriat Coopératif Territorial (ECT) privilégie une logique « d'entrepreneuriat inversé », où l'on identifie d'abord les besoins, puis les porteurs – souvent issus du territoire – capables d'expérimenter et de porter une réponse collective à ces besoins.

L'ECT peut être défini comme « *un processus de création et d'ancrage de la valeur économique, sociale et environnementale sur le territoire par l'organisation collective et hybride d'acteurs socio-économiques qui se saisissent d'opportunités pour faire émerger des projets entrepreneuriaux, participant à renforcer les capacités du territoire à faire écosystème coopératif.* » (Horizons Publics, 2025).



1 • Torre, A. (2025). Contribution to the theory of territorial development: a territorial innovations approach. *Regional Studies*, 59(1), 2193218.

2 • Slitine, R., Chabaud, D., Richez-Battesti, N., (2025), « Towards local sustainability: How intermediation fosters social innovation », *Technological forecasting and social change*, vol 209

3 • Baudet S., 2017, « Accompagner l'essor d'un entrepreneuriat de territoire », *Territoires Conseils - Caisse des dépôts. Cahiers d'enquêtes et d'analyses*. 70 p.

4 • Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management journal*, 58(6), 1658-1685.

5 • Sarango-Lalangui, P., Santos, J. L. S., & Hormiga, E. (2018). The development of sustainable entrepreneurship research field. *Sustainability*, 10(6), 2005.

6 • Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of management Review*, 31(2), 309-328.

7 • Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2020). Entrepreneurship for sustainable development: A review and multilevel causal mechanism framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(6), 1141-1173.

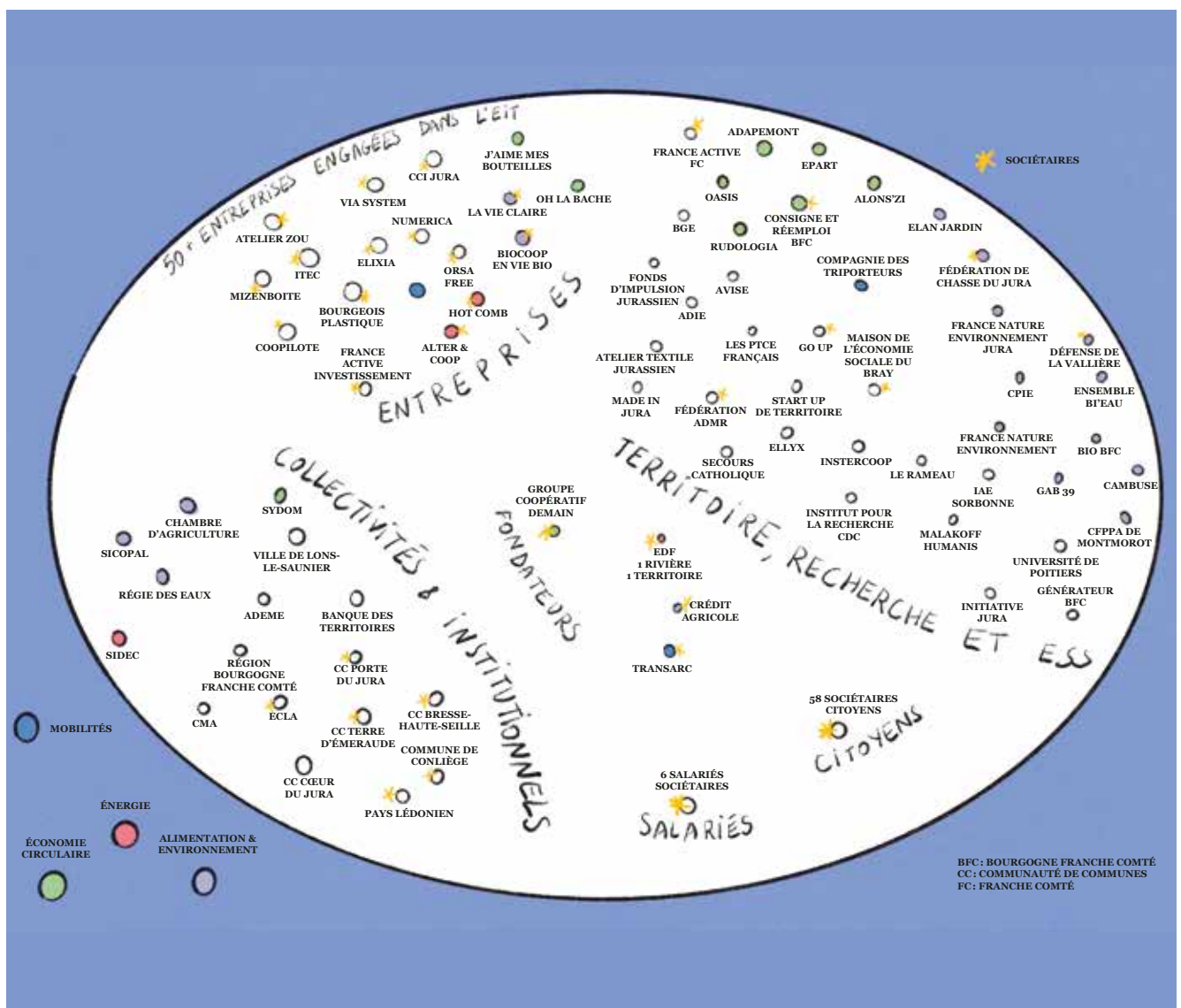
8 • Slitine, R., & Chabaud, D. (2023). The evolution of an organizational form from social enterprise to territory enterprise. In *Contextual Embeddedness of Entrepreneurship* (pp. 69-87). Edward Elgar Publishing.

## C. Une R&D stratégique : le cas de Clus'Ter Jura

Initié par une structure d'insertion par l'activité économique (Groupe Demain), Clus'Ter Jura est lauréat de l'AMI des Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) en 2014 et se structure en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) en 2016.

Inscrit sur un territoire rural à faible densité de population, Clus'Ter Jura considère la coopération comme un levier de développement d'activités économiques nouvelles et de la résilience territoriale. Initialement concentrée sur la création d'activités et d'emploi, la SCIC opère un glissement stratégique en 2020 et se donne pour ambition de « créer un maillage coopératif d'acteurs pour faire émerger de l'activité économique pérenne au service des transitions ». Clus'Ter Jura développe ainsi plusieurs métiers :

- > Animer le territoire : organiser des rencontres, des ateliers de détection de synergies, des temps collectifs pour faire émerger les besoins locaux, naître des idées et déclencher des envies d'agir ;



- > Accompagner des projets coopératifs : soutenir des collectifs dans la structuration de projets complexes et développer une ingénierie coopérative favorisant le passage de l'idée au projet ;

- > Expérimenter et s'améliorer : grâce à une démarche de R&D territoriale, tester, documenter et partager des apprentissages pour inspirer d'autres territoires.

En 10 ans d'activité sur le territoire, ce sont une quarantaine de projets qui ont été accompagnés, une cinquantaine d'emplois créés et des milliers de personnes mobilisées.

Afin d'améliorer l'accompagnement des projets sur le Pays Lédonien, Clus'Ter Jura, développe depuis 2017 un programme de R&D sociale et territoriale. La première phase se déploie dans le cadre d'une thèse Cifre portée par Camille Henrion, et donne lieu à la construction d'un « idéal-type » de projets d'ECT. Une seconde phase lancée début 2023 approfondit et teste le modèle issu de la thèse, grâce à un nouveau programme de recherche soutenu par l'ADEME et l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts.

La partie scientifique du programme est portée par le laboratoire Ruralités de l'Université de Poitiers et repose sur un comité scientifique d'une quinzaine de chercheurs experts, issus de différents laboratoires et disciplines. L'objectif est de confronter cet idéal-type à la réalité des projets sur le territoire lédonien, afin de vérifier les conditions d'émergence et de structuration de l'ECT. Le corpus empirique comprend une base de données de 45 projets accompagnés, complétée par des entretiens semi-directifs avec les porteurs et autres parties prenantes des projets, une analyse qualitative et des expérimentations sur sept terrains, des ateliers participatifs (focus group et mise en récit) et des immersions de terrain (de chercheurs et étudiants en sciences sociales).



La directrice de Clus'Ter Jura, Lucie Coulon, souligne ainsi que « *c'est un programme qui vient nourrir la stratégie en impliquant nos administrateurs, nos partenaires, avec qui ces méthodes d'accompagnement sont testées au quotidien. Les différents espaces de gouvernance du programme nous ont permis de nous questionner avec les acteurs publics, les acteurs de l'innovation et le monde scientifique pour monter un programme qui, je pense, a une trajectoire assez singulière.* »

## II. L'ECT : une boussole au service du renouveau du développement territorial

### A. Les contours d'une réalité entrepreneuriale complexe

L'analyse des projets, via une base de données et de cas spécifiques, révèle que le modèle ECT est multiple : type de portage, secteur, structuration juridique, financements et conditions d'émergence des projets. Toutefois, quelques grandes caractéristiques de l'ECT et des typologies de trajectoires ont pu être mises en évidence.

#### Présentation des terrains de recherche

7 cas d'étude, analysés finement durant 3 ans grâce à une démarche qualitative, ont permis d'étudier plus précisément l'émergence et la structuration de l'ECT et de mettre en évidence des piliers indispensables.



### DES DISPOSITIFS POUR FAIRE ÉMERGER ET ACCOMPAGNER LES PROJETS



#### CRÉPITE

Dispositif d'émergence et d'accompagnement de projets ECT

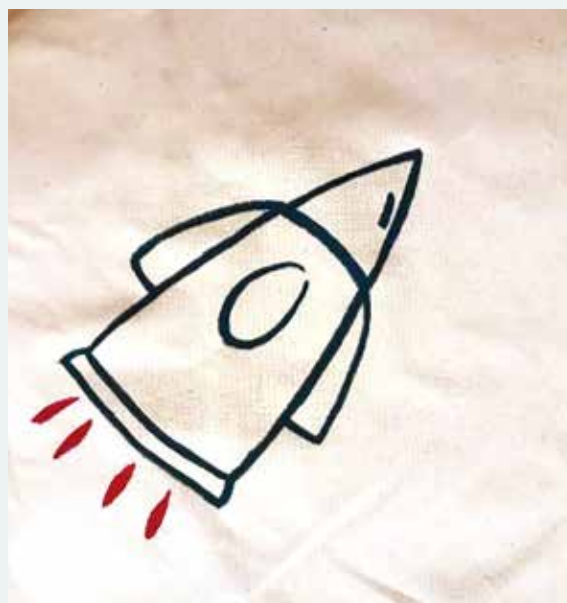
Crépité est la déclinaison jurassienne de Start Up de Territoire. Il s'agit d'une démarche coopérative de mobilisation, de créativité et d'accompagnement, structurée autour d'une équipe cœur rassemblant acteurs publics, privés, associatifs et citoyens. L'objectif est de générer des projets réellement ancrés, coopératifs et participant aux transitions écologiques, sociales, économiques. En 2025, le dispositif a permis d'accompagner 7 projets dont Ju'ramène ta boîte autour du réemploi de contenants chez les restaurateurs, ainsi qu'une matériauthèque.



#### FONDS D'IMPULSION JURASSIEN

Dispositif d'accompagnement et de financement de projets ECT

Ce Fonds est un outil innovant de financement, coconstruit avec France-Active Franche-Comté, destiné à financer le test de projets entrepreneuriaux coopératifs émergents. Il répond à trois besoins clés : vérifier la faisabilité réelle d'un projet sur le terrain, sécuriser l'élan entrepreneurial via un copartage du risque, et donner une place centrale à l'expérimentation dans le développement territorial. Le fonds finance le premier poste du projet, les besoins matériels et l'ingénierie, tout en s'appuyant sur un modèle hybride mêlant acteurs publics, entreprises mécènes et citoyens.





## DES PROJETS ANCRÉS DANS LES FILIÈRES ET LES RESSOURCES DU TERRITOIRE

### Écosystème coopératif territorial



#### PLAN ALIMENTAIRE TERRITORIAL

Le PAT vise à structurer des filières alimentaires locales résilientes, capables de répondre aux crises économiques tout en réduisant la dépendance aux intrants et à la spéculation. La démarche repose sur la construction d'une coopération durable entre agriculteurs, acteurs publics, transformateurs, associations et collectivités.



© Sri Lanka Via Unsplash



#### FILIÈRE BAS NIVEAU D'INTRANTS

Le projet vise à préserver la ressource en eau, réduire l'usage d'intrants et développer de nouvelles filières agricoles basées sur la mutualisation. Il émerge grâce à un appel à manifestation d'intérêt (AMI) qui permet d'accompagner et mettre en dialogue acteurs publics (ex. régie des eaux), agriculteurs, transformateurs autour d'un objet commun. Il se structure autour d'enjeux environnementaux (protection de l'eau), sociaux (collectif d'agriculteurs) et économiques (modèle de filière).



© dreamstime



#### FILIÈRE BOIS

Dans le cadre du programme européen LEADER, la dynamique vise à structurer et renforcer la filière forestière locale à l'échelle du Pays Lédonien. Avec l'appui de Clus'Ter Jura, les experts de l'écosystème forestier coconstruisent une feuille de route stratégique destinée à orienter les financements vers des projets à fort impact territorial. Cette dynamique collective répond à des enjeux majeurs tels que le recul de l'affouage, la fragilisation des entreprises de travaux forestiers et le morcellement de la forêt privée.



© Luka Szmigiel

### Projet d'entrepreneuriat coopératif territorial



#### PANIERI BIO FEMMES ENCEINTES

Ce projet articule la distribution de paniers alimentaires bio locaux avec des ateliers de sensibilisation autour des liens entre alimentation et santé pour les femmes enceintes. Il vise à participer aux changements de comportements alimentaires des bénéficiaires, renforcer l'accès à une alimentation bio et soutenir les producteurs locaux. Les acteurs impliqués sont multiples : producteurs, structures sociales, acteurs de santé, associations et acteurs privés.



© Markus Spiske



#### CHATEL

Le projet concerne la réhabilitation d'un ancien lieu de culte et de mémoire collective, cédé à un fonds de dotation souhaitant en faire un espace social et territorial « commun aux acteurs du territoire ». Il s'agit d'un projet à fort enjeu symbolique, où les porteurs – extérieurs au territoire – doivent recréer un lien avec les habitants, les institutions locales et l'écosystème existant, visant la mise en place d'un véritable portage collectif et d'une gouvernance partagée.



© Les Maisons de Châtel

On peut observer que, pour une partie des projets, différents cadres (dispositifs publics, appels à projets ou événements d'idéation type Start Up de Territoire) permettent d'impulser les projets et dynamiques coopératives. Certains de ces cadres étaient animés par Clus'Ter Jura, entouré d'acteurs locaux permettant de faire émerger le projet, le préciser et l'ancrer territorialement. D'autres projets résultent quant à eux d'un besoin d'une structure existante, l'amenant à développer un nouveau projet autour d'un collectif d'acteurs. Dans de nombreux cas, les projets s'inspirent d'initiatives déployées sur d'autres territoires, adaptées ensuite aux réalités locales.

Les projets relèvent de différents secteurs d'activité (alimentation, mobilité, économie circulaire, environnement, santé, etc.) et se développent selon diverses structurations juridiques mais sont majoritairement inscrits dans l'ESS (par la formation d'une association, fondation ou société coopérative). Ainsi, l'aspect coopératif, la nature du portage, la volonté d'ancrage territorial et le modèle économique souhaité se reflète dans le statut juridique créé.

**L'ancrage territorial** constitue une caractéristique centrale des projets ECT. Ceux-ci se distinguent par la volonté première de concentrer leur développement et la création de valeur à une échelle micro-locale, pouvant aller jusqu'au niveau infra-communal. Ils reposent sur une logique de co-construction fondée sur des ressources endogènes et sur des interactions étroites avec le tissu socio-économique local. L'ECT ne peut exister sans un ancrage territorial fort, entendu comme une double logique : par le territoire et pour le territoire.

Le portage constitue un autre élément structurant du modèle ECT. **Le portage collectif** se traduit par l'implication d'une diversité d'acteurs, différenciés par leurs statuts, fonctions, intérêts, pratiques et cultures. Le projet est ainsi co-porté par des parties prenantes qui apportent des contributions réelles et explicites et qui se trouvent co-responsables du projet et de la vie du collectif. Le portage collectif apparaît comme un ingrédient structurant, mais évolutif : l'ECT n'est ni un projet individuel classique, ni un collectif sans responsable identifié.

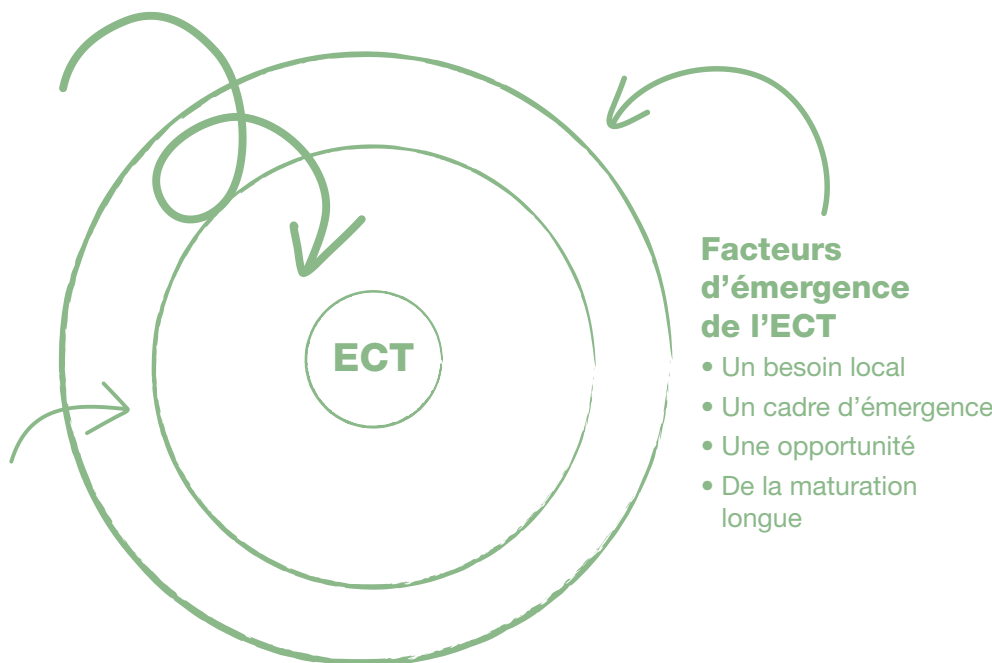
Enfin, **le modèle économique** des projets ECT se distingue nettement des modèles classiques. L'hybridation des ressources – financières, matérielles et humaines – apparaît comme une condition quasi indispensable de viabilité, mais aussi comme un levier d'adaptation aux réalités territoriales. Le modèle économique hybride combine plusieurs sources de financement, associant subventions publiques, apports privés et revenus d'activité. Il repose également sur des aspects non monétaires : échange, bénévolat, mécénat de compétence, réciprocité. Cette hybridation stabilise les projets dans le temps, permet leur adaptation aux réalités territoriales et encourage des engagements multiples et croisés au bénéfice du territoire. Le modèle économique devient un outil au service du projet territorial, et non l'inverse, intégrant argent, temps, compétences et co-responsabilité. Une base de données de 45 projets a permis de montrer clairement que l'absence de financement public est un facteur majeur d'échec. Tandis que la diversité des ressources constitue un levier de résilience : 80 % des projets en cours ont bénéficié de financements multiples et diversifiés (subventions, fonds, prêts, revenus d'activité).

### Ingrédients clés de l'ECT

- Ancrage territorial
- Portage collectif
- Modèle économique hybride

### Figures de l'ECT

- Entrepreneur coopératif territorial
- Intermédiaire d'innovation



Les projets d'Entrepreneuriat Coopératif Territoriaux détiennent des caractéristiques propres : un portage collectif, un ancrage territorial fort, ainsi qu'un modèle économique hybride. Ces éléments sont appelés des ingrédients clés : nécessaires pour distinguer des projets

ECT de projets entrepreneuriaux classiques, sociaux ou d'autres typologies. À ces éléments s'ajoutent la réunion d'acteurs et de conditions pour que ces projets puissent voir le jour, ces éléments sont appelés « Figures » et « Facteurs d'émergence ».



## B. Des acteurs au service de la transition du territoire

### Un projet entrepreneurial « par le territoire »

Les projets d'ECT reposent sur la mobilisation de différentes ressources, parmi lesquelles le territoire apparaît comme un élément central. Les porteurs de projet saisissent les opportunités offertes par leur environnement local et révèlent à la fois des ressources matérielles — naturelles ou patrimoniales — et des ressources immatérielles — culturelles, sociales ou humaines — spécifiques au territoire. À titre d'exemple, un projet étudié s'appuie sur la valorisation du bois, ressource naturelle emblématique du Jura, tandis que d'autres mobilisent des ressources immatérielles liées aux valeurs locales de coopération et de solidarité, héritées de l'histoire productive et associative jurassienne.

Toutefois, cette logique dépasse la seule valorisation économique des ressources. Les projets d'ECT s'inscrivent dans une perspective de préservation, de régénération et de transmission des ressources territoriales. Il ne s'agit pas uniquement de « consommer » le capital territorial disponible, mais d'imaginer ce que ces ressources peuvent devenir, comment elles peuvent être maintenues dans le temps.

Cette approche rejoint une conception élargie du développement territorial, intégrant des enjeux écologiques, sociaux et culturels. Par exemple, la valorisation du bois ne se limite pas à sa transformation productive, mais interroge les pratiques de gestion forestière durable, les circuits courts d'approvisionnement, la réduction des externalités environnementales et le maintien de savoir-faire locaux.

Le territoire devient ainsi non seulement un révélateur d'opportunités<sup>9</sup>, mais aussi un espace de responsabilité collective. Les porteurs de projet doivent apprendre à « lire » les ressources, à les révéler, les activer, mais également à les préserver. Cette posture implique une transformation du rapport entrepreneurial au territoire : il ne s'agit plus seulement d'extraire de la valeur, mais de coconstruire des trajectoires territoriales soutenables. Les projets d'ECT apparaissent alors comme des dispositifs de médiation entre valorisation économique, préservation environnementale et cohésion sociale.

Les projets mobilisant les ressources du territoire s'inscrivent dès lors dans une trajectoire territoriale de long terme et ne peuvent être conçus comme des initiatives ex nihilo. Ils s'appuient sur des héritages locaux, des réseaux existants et des dynamiques historiques, tout en contribuant à leur évolution. Cette inscription territoriale favorise en retour leur pérennité et leur légitimité locale.

9 • Schumpeter, J.A. (1934) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credits, Interest, and the Business Cycle*.

Un porteur exprime explicitement ce sentiment d'ancrage en mobilisant la métaphore des racines : « *j'avais l'image des racines de l'arbre, c'est la réunion de ces racines, celle des membres du collectif qui ancrent dans le territoire* ». Cette image souligne à la fois l'interdépendance des acteurs et la profondeur temporelle de l'ancrage territorial.

Le développement de projets « par le territoire » renvoie ainsi aux approches du développement territorial apparues à la fin des années 1990 autour des Systèmes productifs locaux (SPL) et des clusters. On retrouve notamment les notions de « ressources spécifiques »<sup>10</sup>, qui soulignent le caractère construit et non transférable de certaines ressources territoriales, ainsi que le concept de « related variety »<sup>11</sup>, mettant en avant les complémentarités entre activités proches. Néanmoins, les projets d'ECT s'en distinguent en intégrant plus explicitement des objectifs de soutenabilité, de préservation des biens communs et de gouvernance collective des ressources. Ils ne cherchent pas seulement à renforcer la compétitivité territoriale, mais à construire des trajectoires de développement plus résilientes, capables de concilier création de valeur et protection des ressources territoriales.

### Un entrepreneuriat coopératif : entre leadership et co-responsabilité



La figure de l'entrepreneur coopératif territorial constitue un facteur central de l'émergence des projets d'ECT. Les porteurs de projet ne se perçoivent généralement pas comme des entrepreneurs individuels, mais comme les représentants d'un collectif d'acteurs ancré dans un territoire. Cette posture est résumée par l'expression « je suis nous », qui traduit une responsabilité à la fois collective et territoriale. Elle se distingue ainsi de la figure de l'entrepreneur schumpetérien, mais également de celle de l'entrepreneur social ou communautaire, dans la mesure où la dimension collective y est constitutive du projet ECT et non périphérique.

Un collectif est indispensable dans la phase d'émergence des projets, car il permet de croiser les visions, d'agrèger des volontés individuelles et de construire une légitimité territoriale. Toutefois, le collectif, à lui seul, ne suffit pas. Les projets qui parviennent à se structurer et à se pérenniser combinent généralement un portage collectif initial avec, à un moment donné, une prise de responsabilité plus affirmée et formalisée, incarnée par une association, une structure juridique dédiée ou un entrepreneur identifié.

Les analyses montrent que l'absence d'incarnation du projet constitue un facteur récurrent d'échec : certains projets portés de manière diffuse ou reposant sur des motivations principalement individuelles n'ont pas abouti, tandis que d'autres ont échoué en raison d'une posture attentiste se retranchant derrière le caractère « collectif » du projet. À l'inverse, lorsque l'entrepreneur accepte d'endosser ce rôle tout en mettant sa posture au service du collectif — par exemple via la mise en place de « comité de co-portage » — la structuration du projet devient plus robuste.

Le collectif apparaît ainsi à la fois comme une condition de légitimation et un levier stratégique. Pour les porteurs de projet, garantir la coopération permet de s'assurer que l'initiative répond effectivement aux besoins du territoire. Toutefois, cette dimension représente également un investissement temporel important et peut constituer une source de complexité opérationnelle. Certains porteurs peinent notamment à distinguer les relations relevant d'une simple coordination — fondées sur une division du travail ou des logiques de type fournisseur-client — de véritables relations de coopération impliquant une interdépendance forte et une co-responsabilité autour d'une œuvre commune<sup>12</sup>. Le risque est alors de faire de la coopération une fin en soi ou, à l'inverse, de la réduire à un simple outil instrumental. Cette difficulté souligne le besoin d'accompagnement, et d'intermédiation dans la mise en œuvre des projets et la montée en compétences coopératives.

10 • Colletis, G., & Pecqueur, B. (2018). Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement. *Revue d'économie régionale & urbaine*, (5), 993-1011.

11 • Castaldi, C., Frenken, K., & Los, B. (2017). Related variety, unrelated variety and technological breakthroughs: an analysis of US state-level patenting. In *Evolutionary economic geography* (pp. 63-77). Routledge.

12 • Beauvillard, A., & Beauvillard, P. (2025). Développer la maturité coopérative: un levier pour les territoires. *La Tribune Fonda*, (S2), 16-20.



Ainsi, l'entrepreneuriat coopératif territorial repose sur un équilibre délicat entre incarnation individuelle et dynamique collective, entre leadership assumé et gouvernance partagée, entre intensité coopérative et efficacité opérationnelle. C'est dans cette capacité d'ajustement et dialogique que se joue, en grande partie, la réussite des projets d'ECT.

### **Un accompagnement spécifique : importance du rôle d'intermédiaire**

Le rôle de l'intermédiaire apparaît comme un facteur déterminant dans l'émergence et la structuration des projets d'ECT. L'accompagnement ne se limite pas à la mobilisation d'outils standardisés, mais relève d'un travail de facilitation de processus d'apprentissage collectif et de coordination multi-acteurs. En tant qu'acteur tiers, l'intermédiaire favorise la mise en dialogue d'acteurs aux cultures organisationnelles hétérogènes, contribue à la construction d'un socle commun de représentations et soutient l'émergence de compromis opérationnels. Cette fonction est incarnée par Clus'Ter Jura, qui crée des espaces de dialogue entre porteurs de projet, collectivités, financeurs et citoyens, tout en assurant un rôle d'interface entre ces différentes parties prenantes. Dans certains contextes, les collectivités territoriales peuvent également assumer une fonction similaire, notamment lorsqu'elles facilitent l'identification des besoins locaux et l'animation de démarches collectives, souvent en partenariat avec des structures spécialisées.

Du point de vue des missions d'accompagnement entrepreneurial de ces intermédiaires, l'ECT implique une remise en question des pratiques classiques. La diversité des configurations de gouvernance, des trajectoires de porteurs et des ancrages territoriaux rend inopérantes les approches fondées sur des « recettes clés en main ».

Leur accompagnement suppose, au contraire, une capacité élevée d'adaptation et un ajustement permanent aux dynamiques propres à chaque projet. Clus'Ter Jura illustre cette posture en développant une approche agile, consistant à ouvrir des « portes » adaptées aux besoins des porteurs, à en changer lorsque celles-ci s'avèrent inadéquates, et à accompagner les porteurs à partir de leur situation réelle plutôt que d'un modèle, plaçant l'ECT non comme un idéal type mais comme une boussole au service du développement du territoire.

Dans les projets étudiés, Clus'Ter Jura joue ainsi principalement un rôle d'intermédiaire d'innovation, agissant comme « variateur » et « fluidifiant » des dynamiques collectives. Il pose des cadres, contribue à la mise en relation des partenaires, à la création de communs et à l'ancrage territorial des coopérations. Ce rôle suppose une connaissance fine des trajectoires des parties prenantes, facilitant l'identification des acteurs pertinents et la place du porteur de projet.

Ce rôle d'intermédiation soulève des tensions professionnelles et organisationnelles. Les chargés de mission expriment un sentiment de responsabilité quant à l'orientation des projets, tout en rappelant qu'ils n'en sont pas les porteurs. Cette posture « à côté » du projet interroge les frontières du métier : jusqu'où s'investir sans se substituer au porteur ? Comment concilier la nécessité de produire rapidement des résultats visibles avec le temps long requis par la construction d'une dynamique coopérative ? Ces questionnements renvoient plus largement aux enjeux de reconnaissance du travail d'intermédiation, souvent marqué par l'invisibilisation de temps et compétences coopératives, pourtant essentiels à la réussite des projets d'ECT.



---

## D. Émergence et structuration de l'ECT

---

### Des facteurs clés comme conditions d'émergence

**Ce qu'on retient de l'analyse du programme de recherche :** l'émergence de l'Entrepreneuriat Coopératif Territorial (ECT) repose sur une combinaison de facteurs d'émergence interdépendants, et non sur une action isolée. On trouve dans ces facteurs : le besoin du territoire, les cadres institutionnels incitatifs, les opportunités et une temporalité longue.

Le processus s'initie le plus souvent à partir de l'identification du territoire : **d'un besoin territorial**. Les projets sont construits « pour le territoire » en répondant à des besoins locaux insuffisamment satisfaits. Les porteurs soulignent le passage d'un besoin initialement individuel à un besoin territorial, notamment à travers des dispositifs d'animation comme Crépite. Le projet de matériauèque illustre ainsi la manière dont des préoccupations locales,

parfois renforcées par des cadres réglementaires, sont traduites en réponses opérationnelles en s'appuyant sur des acteurs déjà présents sur le territoire. La reconnaissance collective du besoin constitue une étape fondatrice de l'innovation sociale et conditionne la réussite des projets. L'implication des habitants et une réelle co-construction avec des parties prenantes locales apparaissent en effet déterminantes, comme le montre les difficultés rencontrées, à l'exemple du projet commun de Chatel. Les projets d'ECT ne considèrent pas le territoire comme un simple espace d'implantation, mais comme un système à transformer. Cette logique traduit un changement de paradigme entrepreneurial, fondé sur une responsabilité accrue du porteur vis-à-vis du territoire et sur la convergence entre besoins identifiés, attentes locales et ressources disponibles.

Cette rencontre entre besoin et portage humain s'inscrit dans un **cadre institutionnel incitatif**, laissant aux acteurs une marge de manœuvre propice à l'expérimentation et à l'adaptation. Ces cadres réglementaires sont favorables car ils ne sont pas contraignants. Le projet de réemploi des emballages illustre cette configuration.



Issu de la dynamique Crépité, il s'inscrit dans une fenêtre d'opportunité ouverte par la loi AGECE, laquelle a créé un cadre incitatif permettant l'expérimentation locale avant la généralisation d'obligations réglementaires. De la même manière, les appels à projets constituent des déclencheurs importants, en sécurisant la prise de risque initiale et en rendant possible le passage de l'idée à l'expérimentation concrète.

Au-delà du cadre institutionnel, **la temporalité et les opportunités** apparaissent déterminants. La pertinence d'une idée ne suffit pas à elle seule à garantir l'émergence d'un projet ; celle-ci doit s'inscrire dans un contexte favorable. Certains projets émergent à la faveur d'événements déclencheurs tels qu'une opportunité de financement, un changement politique, une vacance foncière, la disponibilité d'une personne ou la fermeture d'un service. Le projet « Ju'ramène ta boîte » illustre cette convergence temporelle, avec l'identification rapide et opportune d'un porteur disponible grâce à la dynamique Crépité, ainsi que la mobilisation d'un collectif d'acteurs

comprenant bénévoles et financeurs. Cette synchronisation des temporalités a permis une émergence rapide du projet, en moins d'un an. À l'inverse, les projets de filière, s'inscrivent dans des temporalités beaucoup plus longues, où les opportunités ne suffisent pas à déclencher l'opérationnalisation de l'action.

Enfin, l'ensemble de ces dynamiques s'inscrit dans une logique de **maturation longue**. Les projets ECT ne suivent pas des trajectoires linéaires, mais évoluent par ajustements successifs et phases d'expérimentation. L'émergence et la structuration de filières telles que forestière illustrent cette nécessité du temps long. Elle repose sur des processus de maturation collective et nécessite plusieurs années d'acculturation, de construction de la confiance, de montée en compétences coopératives et de construction progressive d'une œuvre commune.

13 • Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.

14 • Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.

Le projet *Paniers bio* illustre quant à lui la capacité d'évolution des initiatives d'ECT, nécessitant des ajustements structurels, économiques et institutionnels, ainsi que la création d'espaces de dialogue permettant de partager les visions individuelles et de définir une œuvre commune, condition essentielle à la stabilisation des projets coopératifs territoriaux. Le développement de ces projets repose sur une logique d'effectuation<sup>13</sup> et de « bricolage » territorial<sup>14</sup> : les porteurs « *font avec ce qu'ils ont sous la main* », évaluent une perte acceptable et adaptent leurs objectifs chemin faisant. Ils transforment ainsi contraintes locales et incertitudes en opportunités, tout en ajustant progressivement les formes de gouvernance, les modalités d'action collective et les équilibres économiques et institutionnels nécessaires à la stabilisation des projets coopératifs territoriaux.



### Des leviers indispensables pour la pérennité des projets

Au-delà de ces conditions favorables à l'émergence, la structuration de l'Entrepreneuriat Coopératif Territorial (ECT) suppose un dépassement des approches classiques du projet entrepreneurial, afin de favoriser des transformations profondes : tant par une reconnaissance élargie des valeurs produites, qu'au niveau des modèles économiques, des dispositifs d'accompagnement et le rôle des acteurs publics.

Dans cette perspective, la première évolution majeure concerne le passage d'une vision strictement monétaire de la valeur à une **reconnaissance plus globale des apports** générés par les projets d'ECT. La valeur produite dépasse largement les indicateurs traditionnels de l'économie classique, telles que la coopération, la résilience territoriale ou la montée en compétences des acteurs. La réinvention des modèles économiques suppose ainsi d'identifier, d'analyser et de valoriser ces apports afin que les effets réels des projets sur les territoires puissent être reconnus.

Des outils tels que la mise en récit des trajectoires de projet ou le développement de nouveaux indicateurs d'évaluation apparaissent, à cet égard, particulièrement utiles, permettant de dépasser les difficultés à mesurer les projets via des indicateurs classiques. Les PAT illustrent cette pluralité de valeurs produites : ils ne se limitent pas à l'institutionnalisation de l'alimentation comme objet de politique publique, mais influence également l'agriculture, la santé, l'éducation alimentaire, l'environnement et l'économie locale.

Une seconde évolution concerne la **transformation du rôle des acteurs publics**. Dans les projets d'ECT, ceux-ci ne sont pas cantonnés à une fonction de financeur, mais deviennent des parties prenantes à part entière des dynamiques collectives. Leur engagement peut prendre différentes formes, allant du co-portage du projet à un rôle de garant de l'intérêt général, en passant par des fonctions d'acheteur public ou de facilitateur institutionnel. Les projets territoriaux soutenus par l'ADEME illustrent cette évolution, l'agence jouant non seulement un rôle de financeur, mais également de producteur de connaissances, d'appui stratégique et de partenaire engagé dans l'ouverture et l'animation d'espaces de dialogue.

La structuration des projets d'ECT implique également une **évolution des pratiques d'accompagnement**, qui tendent à passer d'une logique ponctuelle d'appui à une logique de compagnonnage dans la durée. Cette dynamique repose notamment sur l'animation territoriale, la mise à disposition d'espaces d'échanges et l'implication des accompagnateurs dans les instances de gouvernance. Les projets accompagnés par Clus'Ter Jura illustrent cette posture. Les accompagnateurs restent impliqués après la création juridique, participent aux conseils d'administration, maintiennent un soutien actif après la fin des financements initiaux et lors des phases de fragilité, et proposent aux porteurs de projet la possibilité de renforcer leurs liens territoriaux en devenant sociétaires de la SCIC Clus'Ter Jura. L'accompagnement s'inscrit ainsi dans une logique de présence durable, dépassant une intervention ponctuelle pour devenir un levier structurant de consolidation des écosystèmes coopératifs territoriaux.

Enfin, la dernière évolution concerne celle du changement d'échelle à une **logique d'écosystème territorial**. L'enjeu central de la pérennité ne réside pas uniquement dans la consolidation de projets isolés, mais dans leur capacité à s'inscrire dans des dynamiques territoriales plus larges, permettant l'émergence d'autres initiatives de manière plus rapide et plus robuste. Par exemple, la structuration du PAT s'inscrit dans une logique de filière territorialisée, articulant l'amont agricole et les pratiques de production, les maillons intermédiaires de transformation, de logistique et de distribution, ainsi que l'aval constitué de la restauration collective, des consommateurs et des politiques publiques alimentaires. Ce système repose sur une logique d'interdépendance, dans laquelle chaque acteur dépend des autres, contribuant ensemble à la résilience du système alimentaire local.

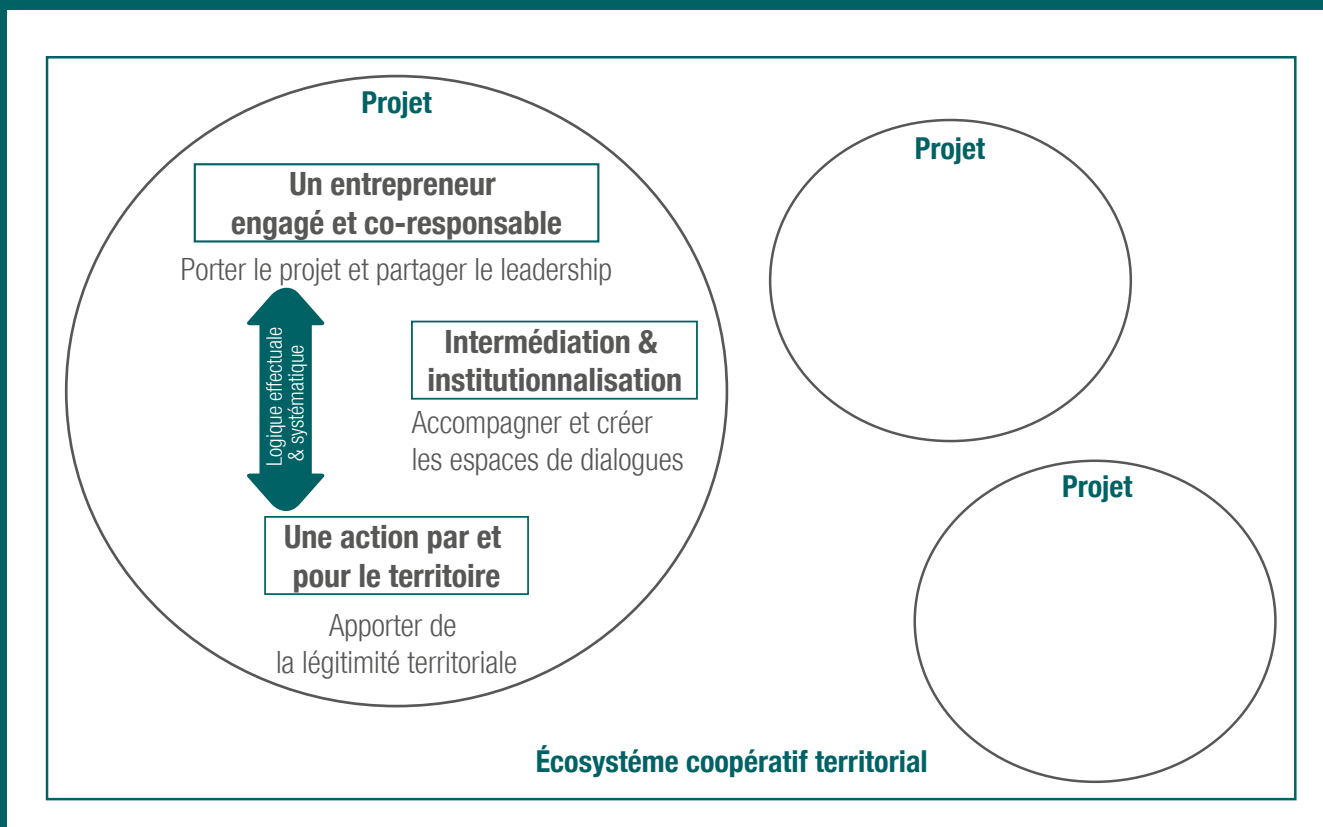


### III. Conclusion

Dans les projets d'ECT, le point de départ est presque toujours un besoin territorial, mais celui-ci doit rencontrer une volonté humaine forte, incarnée par un entrepreneur ou une organisation prête à porter le risque. Prendre en compte les besoins et valoriser les ressources du territoire suppose d'incarner un collectif.

Le rôle de l'intermédiaire est alors décisif pour transformer une préoccupation diffuse en projet collectif structuré. Enfin, l'ensemble du processus nécessite un temps long, incompatible avec des logiques de résultats immédiats ou de planification rigide.

Figure 1 - Projets ECT et écosystème entrepreneurial territorial



La place de la coopération apparaît spécifique dans ces cas, en ce qu'elle constitue une valeur portée par les différentes parties prenantes et participe notamment à trouver un modèle économique viable. L'ECT se distingue ainsi des formes coopératives traditionnelles et des projets d'innovation sociale par sa transversalité, son développement pour et par le territoire et sa contribution à la structuration d'écosystèmes coopératifs territoriaux. Ce dernier élément suppose une consolidation des compétences de Clus'Ter Jura, pour être, non seulement, intermédiaire d'innovation mais également acteur du processus d'intermédiation territoriale.

#### Positionnement de Clus'Ter Jura : vers une intermédiation territoriale

L'intermédiation territoriale, concept développé par des géographes français, va au-delà de la notion d'intermédiaire (d'innovation) et favorise non seulement la formation et le fonctionnement de projets mais également d'écosystèmes entrepreneuriaux territoriaux à l'instar des expériences locales d'économie circulaire. L'intermédiation territoriale suggère l'existence d'un acteur pivot local (public ou privé) qui sert de relais entre les entreprises, mais également la présence de dispositifs facilitateurs (souvent de nature institutionnelle) et l'émergence de « lieux » ou d'espaces de rassemblement.

En étant acteur de l'intermédiation territoriale, le rôle de Clus'ter Jura va au-delà du rôle d'intermédiaire d'innovation, participant à construire un écosystème entrepreneurial local. Il s'agit de connaître précisément les différents acteurs et projets du territoire, faciliter les connexions et le partage d'informations (de façon transparente et symétrique) entre les acteurs locaux hétérogènes ; renforcer la cohésion, un sentiment d'appartenance et un engagement collectif ; promouvoir les ressources locales spécifiques, en identifiant et en développant ces dernières ; structurer des filières ; faire monter en compétences les acteurs de l'écosystème. Clus'Ter Jura agit donc de plus en plus en tant qu'« ensemblier » pour la résilience du Pays Lédonien.

On peut également noter que les projets qui ont réussi à se développer sont ceux qui reposent sur un dispositif territorial, soit Start Up de Territoire (SUT renommée Crépite dans le Jura), soit le PAT (Plan Alimentaire Territorial) et que ceux ayant échoué (12 projets signalés en « arrêt » dans la base de données) ne reposaient sur aucun dispositif public. Cette corrélation souligne le rôle déterminant des dispositifs publics dans la sécurisation et la pérennisation des dynamiques d'ECT.

Ces constats interrogent sur la place et le rôle de Clus'Ter Jura au regard de l'acteur public, entre complémentarité, subsidiarité et possible forme de délégation implicite de service public, tout en soulevant la question des référentiels de compétences mobilisés. Pour l'action publique, l'ECT invite à repenser les dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat, à reconnaître les fonctions d'intermédiation territoriale et à adapter les outils d'évaluation et de financement à la valeur territoriale produite. Il ouvre ainsi la voie à des politiques publiques plus intégrées, territorialisées et orientées vers le long terme.



À l'heure des transitions écologiques, économiques et sociales, les territoires sont appelés à réinventer leurs modèles de développement. Ce cahier de recherche explore une voie possible : l'Entrepreneuriat Coopératif Territorial (ECT), un processus collectif qui place le territoire au cœur de la création de valeur.

Issu de trois années de recherche-action menées dans le Jura, en partenariat avec des acteurs publics, des chercheurs et le PTCE Clus'Ter Jura, cet ouvrage s'appuie sur l'analyse de 45 projets entrepreneuriaux. Il met en lumière les dynamiques, les conditions d'émergence et les facteurs de structuration de ces initiatives ancrées localement, fondées sur la coopération et la construction d'écosystèmes coopératifs.

Au fil des analyses, l'ECT apparaît comme une véritable « boussole » pour accompagner le renouveau du développement territorial. Il invite à dépasser les approches classiques de l'entrepreneuriat en s'appuyant sur le portage collectif, l'ancrage local et l'hybridation des ressources.

En questionnant les rôles des acteurs publics, des intermédiaires et des porteurs de projet, ce cahier propose des clés de lecture pour penser l'action publique, renouveler les pratiques d'accompagnement et mieux reconnaître la diversité des valeurs produites par les territoires.

Un ouvrage essentiel pour comprendre comment entreprendre autrement, par et pour le territoire.



**Ensemble,  
faisons grandir  
la France**

[caissedesdepots.fr](http://caissedesdepots.fr)

**Contact :**

Blandine Chenderowsky  
Chargée de R&D territoriale  
Clus'Ter Jura  
[blandine.chenderowsky@cluster-jura.coop](mailto:blandine.chenderowsky@cluster-jura.coop)  
[contact@cluster-jura.coop](mailto:contact@cluster-jura.coop)  
55 rue Basse - 39570 Conliège

