

## 11<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Créer une dynamique d'entrepreneuriat dans un territoire de faible densité,  
le cas du Clus'Ter Jura.

Camille HENRION, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, IAE Paris, GREGOR (Pays)

### Résumé

La communication concerne le développement territorial d'une zone de faible densité (caractéristique partagée par 90% des territoires français) à travers un acteur particulier : le Clus'Ter Jura. Cet acteur met en œuvre des outils d'émergence, de gestion de projet et d'accompagnement de porteur. Ces outils sont marqués par l'hypothèse que la coopération d'acteurs permet l'aboutissement de projets d'utilité sociale et par extension le développement territorial. A travers un bilan des quatre premières années d'expérimentation de ces outils et une méthode de recherche intervention, nous questionnerons les modalités de création d'une dynamique d'entrepreneuriat sur le Pays Lédonien. L'objectif de cette recherche est à la fois de comprendre, optimiser et valider la pertinence des outils mis en œuvre.

### 1. Introduction

La communication porte sur la manière dont un acteur – le Clus'Ter Jura – contribue à créer une dynamique d'entrepreneuriat dans un territoire de faible densité : le Pays Lédonien dans le Jura. Le Clus'Ter fait l'hypothèse que la coopération permet le développement humain et économique du territoire, grâce à la réalisation de nombreux projets territoriaux. Pour cela, la mission du Clus'Ter est de donner envie et confiance aux acteurs du territoire afin de faciliter

leur engagement dans de tels projets. Nous entendons par projets territoriaux des projets entrepreneuriaux et coopératifs, répondant aux besoins du territoire (transition, solidarité, etc.). Le Clus'Ter cherche ainsi à créer et animer un réseau territorial autour d'un processus d'entrepreneuriat de territoire. Il cherche ainsi à faire monter le territoire en compétence en formant des coopérateurs et des entrepreneurs. Il structure une démarche de capitalisation et une évaluation de son expérience afin de dupliquer les outils dont la pertinence est validée. De manière opérationnelle, le Clus'Ter expérimente et adapte depuis plus de quatre ans des outils, méthodes, modes d'organisation et dispositifs (création d'un PTCE, d'une SCIC, démarche Start-Up de Territoire, dispositif Fabrique à Entreprendre, processus d'entrepreneuriat de territoire...).

Le Clus'Ter Jura est un des territoires pionniers de la démarche Start-Up de Territoire. Il s'agit d'une démarche de détection de besoins sociétaux (problématiques) d'idées ou ressources. Une soirée rassemble ensuite des citoyens de tous horizons afin de concevoir des solutions (projets territoriaux) aux problématiques identifiées. Des outils techniques (Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, etc.) et créatifs sont proposés pour cela. Le Clus'Ter Jura mène actuellement la troisième édition de cette démarche. Une association nationale se structure pour diffuser des outils partagés comme une charte de valeur (entrepreneuriat social, transition écologique, etc.). La Fabrique à Entreprendre (FAE) est un dispositif national lancé par la Caisse des Dépôts et des Consignations et construit par différents opérateurs. Le Clus'Ter coordonne ce dispositif dans le Pays Lédonien. L'objectif est de faciliter le parcours des créateurs ou repreneurs d'entreprises en coordonnant les différents acteurs de l'accompagnement sur le territoire. Enfin, le Clus'Ter Jura dispose d'une méthode complète suite à l'émergence de projet et avant l'accompagnement des porteurs. Nous pouvons citer l'utilisation d'une méthode centrée sur les pratiques des usagers et l'usage de prototypes rapides afin d'avancer concrètement les projets.

Ainsi, le Clus'Ter s'est doté d'une méthodologie globale d'émergence et de concrétisation de projets à vocation d'utilité générale. Nous nous demanderons **comment le Clus'Ter Jura crée-t-il une dynamique d'entrepreneuriat à travers ses outils.**

## **2. Les enjeux de l'émergence de l'entrepreneuriat de territoire**

Cette recherche répond à plusieurs enjeux d'ordre territorial, managérial et scientifique ; à la fois localement et nationalement. La faible densité caractéristique du Pays Lédonien se retrouve dans 90% des territoires français (CGET, 2015 ; INSEE, 2015). Ces territoires sont marqués

par une population vieillissante, un manque d'accès aux services publics, un enjeu de gestion des ressources naturelles, etc. Des études sur le développement endogène et l'innovation sous toutes ses formes (Oural, 2015 ; CGET ; 2015 ; Académie des Technologies, 2017 ; Brouillard et Besson, 2018) montrent la capacité de ces territoires à mobiliser et valoriser des ressources afin de répondre à leurs besoins. En revanche, les mécanismes d'accélération et conditions favorables de processus de révélation des ressources d'un territoire ne sont pas encore totalement connus. Des financements publics sont mobilisés pour expérimenter un tel « entrepreneuriat de territoire ». Il y a donc un réel intérêt à comprendre, optimiser et valider la pertinence des outils mentionnés afin de les dupliquer ailleurs. Ces derniers points montrent également l'enjeu managérial pour le Clus'Ter Jura autour de cette recherche. Cela permettra également d'éclairer les impacts sociaux en termes de développement territorial durable que peut provoquer le Clus'Ter Jura. Enfin, cela répond à un enjeu scientifique : connaître davantage les conditions modalités de facilitation de l'émergence d'un réseau territorial ou territoire. Précisons que nous entendons territoire dans le sens de système d'acteurs interreliés. La littérature est abondante sur l'analyse des réseaux d'acteurs existants (clusters, réseaux d'innovation, milieux, living lab, etc.) mais peu abondante sur leur création (Noguera, Bories-Azeau, Fort et al., 2015 ; Suire et Vicente, 2015). L'enjeu est donc d'étudier finement les mécanismes de création d'un tel réseau, efficace en termes de création d'activité entrepreneuriale.

### **3. La recherche sur l'entrepreneuriat de territoire**

Le concept d'entrepreneuriat de territoire est défini par S. Baudet (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* ». Il s'agit donc d'un processus d'entrepreneuriat ancré dans un réseau territorial donné. Ce processus d'entrepreneuriat dépasse donc le cadre conceptuel individualiste et « a-territorial » pour prendre une acception plus globale (Boncler, Hlady et Verstraete, 2006 ; Ben-Hafaïedh, 2006 ; Razafindrazaka et Fourcade, 2016). Ainsi, le concept d'entrepreneuriat de territoire nous rapproche des concepts de d'entrepreneuriat social, collectif, d'équipe, etc. Les études sur la figure de l'entrepreneur institutionnel souligne le peu de connaissances autour des conditions et facteur d'émergence de ces types particuliers d'entrepreneuriat. « *Il est en effet rare d'assister à l'émergence d'un entrepreneur institutionnel* » (Souchaud, 2017).

Les études sur le réseau territorial duquel émerge l'entrepreneuriat de territoire sont plus nombreuses. Elles concernent cependant principalement des réseaux déjà existants et analyse peu sa création et son renouvellement. Elles décrivent finement le fonctionnement comme les types de proximité qui se jouent et l'ambidextrie entre exploration et exploitation (Detchenique, 2015 ; Boquet et Mothe, 2015 ; Cantner, Graf, Rothgang et Wolf, 2015). Les études établissent aussi des facteurs clés de succès, voire un modèle type, basé sur la Silicon Valley (Saxenian, 1994, Académie des Technologies, 2017). Les études centrées sur les PTCE concernent principalement leurs caractéristiques (Laboratoire de l'ESS, 2014, 2017 ; Fraisse, 2017). Les études concernent également les modalités de gouvernance des clusters, centrées sur l'autonomie des acteurs (Landel et Pecqueur, 2016). Enfin, certaines études établissent des avantages qui découlent de ces clusters (Dalcin, Balestrin, Künzel Teixeira, 2017). Ainsi l'émergence est peu étudiée. Il existe cependant des pistes prometteuses et émergentes qui correspondent activités du Clus'Ter Jura. Nous pouvons citer l'approche par le rôle d'animateur-leader de réseau « *l'animateur de cluster, qui apparaît en quelque sorte comme un « parent pauvre » des thématiques de recherche* » (Remoussenard-Pourquier et Ditter, 2015). D'autres auteurs identifient également ce rôle crucial (Perret et Gagnon, 2016 ; Detchenique, 2015) « *condition de réussite ou échec d'un projet local* » (Doyon et al., 2017).

#### **4. Méthodologie**

Cette recherche se base sur les deux premières éditions de Start-Up de Territoire de Lons-le-Saunier et sur la construction de la troisième édition. Elle se base également sur la construction de la Fabrique à Entreprendre, et globalement la méthode d'entrepreneuriat de territoire du Clus'Ter.

La méthodologie se divise en deux temps. Un premier temps sera consacré au bilan des deux premières éditions de Start-Up de Territoire. Nous identifierons et étudierons les différents types d'ateliers et leur composition lors de deux soirées (une problématique sans porteur de projet ; un porteur de projet et son idée avec un groupe de citoyen, etc.). Dans un deuxième temps, nous utiliserons principalement une méthode de recherche-intervention. Il s'agit d'observer finement le terrain, d'identifier un besoin et de co-construire avec les acteurs un projet concret de transformation pour un besoin identifié. La présence du chercheur et son intervention ne sont plus un biais à limiter mais une méthode de génération de connaissances en soi (David, 2000). Cette méthode servira à étudier la création de la troisième édition de Start-Up de Territoire et la mise en place de la Fabrique à Entreprendre.

Sur le plan théorique, nous utiliserons la théorie de l'acteur-réseau (Callon, Latour et Akrich, 1988, Marin Perez, 2017) pour étudier la création d'un réseau territorial qui se forme autour des outils déployés par le Clus'Ter et l'engagement des acteurs et actants dans l'action d'entreprendre. Nous utiliserons également la théorie du travail institutionnel, néo-institutionnalisme, (Ménard, 2003) pour étudier les mécanismes de création et régulation d'un réseau sur le territoire du Clus'Ter et des réseaux nationaux autour des outils.

## **5. Résultats attendus**

Les résultats attendus sont à la fois très concrets et théoriques. Le bilan des deux premières éditions de Start-Up de Territoire permettra de valider la pertinence de ces démarches au regard des objectifs de création d'une dynamique d'entrepreneuriat (création d'entrepreneurs, d'entreprises, activité de groupes de travail, etc.). Ce bilan permettra d'identifier des éléments clés à intégrer dans les ateliers et globalement dans la démarche (présence d'un porteur de projet ou d'un potentiel porteur) et de valider des hypothèses (faire émerger de nombreuses idées pour en concrétiser quelque unes).

La démarche de recherche-intervention menée auprès de la construction de la troisième édition de Start-Up de Territoire et de la Fabrique à Entreprendre permettra d'optimiser le fonctionnement et d'en valider la pertinence, puis d'envisager des modalités de mesure d'impact social. De manière intermédiaire, la recherche débouchera sur des nouveaux outils, des nouvelles méthodes d'animation voire d'organisation de ces démarches, ainsi que la modélisation de leur articulation.

Sur le plan académique, les résultats attendus sont l'identification des profils et éléments nécessaires à la création d'un réseau autour des deux démarches Start-Up de Territoire. Les résultats attendus sont également la modélisation de la montée en compétence d'un territoire en termes d'entrepreneuriat (de territoire, collectif, à vocation d'utilité social), etc. visant à assurer son propre développement.

## **6. Contributions**

Sur le plan académique, cette recherche contribuera au champ de recherche sur l'entrepreneuriat de territoire à travers deux outils spécifiques, déployés par un acteur : le Clus'Ter Jura. La recherche contribuera aussi à apporter de nouveaux éléments sur les modalités de création du réseau territorial favorisant la performance de la création d'activités entrepreneuriales endogènes.

La méthode de recherche-intervention contribuera à optimiser les outils du Clus'Ter par des connaissances tant théoriques que concrètes et activables. *In fine*, si la pertinence des outils du Clus'Ter au regard des objectifs de développement territorial durable est avérée, les nouvelles connaissances et pratiques pourront être partagées et dupliquées à l'ensemble des acteurs nationaux.

## Bibliographie

ACADÉMIE DES TECHNOLOGIES (2017), « Technologie et territoire d'innovation » 90p. [http://academie-technologies-prod.s3.amazonaws.com/2018/03/08/13/53/09/608/Technologiesetterritoiresdinnovation\\_Communication.pdf](http://academie-technologies-prod.s3.amazonaws.com/2018/03/08/13/53/09/608/Technologiesetterritoiresdinnovation_Communication.pdf) [consulté le 18/07/18]

BAUDET Sylvain (2017), Accompagner l'essor d'un entrepreneuriat de territoire, collection enquêtes et analyses Caisse des dépôts et des consignations Territoires Conseils

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

BESSION Raphaël, BROUILLARD Julien (2018/2) « L'innovation dans les territoires périurbains ou ruraux ? Pour un changement de paradigme ! », *Nectart* (n°7), p. 110-121.

BOQUET Rachel et MOTHE Caroline, (2015), « Can a governance structure foster cluster ambidexterity through knowledge management? An empirical study of two French SME clusters. *Knowledge management Research and Practice* », Palgrave Macmillan 13 pp.329-343

BONCLER Jérôme, HLADY-RISPAL Martine, et VERSTAETE Thierry (2006) « Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat* 5, no 2

CANTNER, Uwe, GRAF, Holger, ROTHGANG, Michael, WOLF Tina (2015) « Cluster Ambidexterity toward exploration and exploitation: Strategies and cluster management » *Jena Economic Research Papers* No. 2015-024

CGET, CMI (2015) « Innovation et territoires de faible densité » 135p. [http://www.cget.gouv.fr/sites/cget.gouv.fr/files/atoms/files/innovation\\_et\\_territoires\\_de\\_faible\\_densite\\_etude.pdf](http://www.cget.gouv.fr/sites/cget.gouv.fr/files/atoms/files/innovation_et_territoires_de_faible_densite_etude.pdf) [consulté le 10/10/18]

DALCIN Thais, BALESTRIN Alsones and KÜNZEL TEIXEIRA Eduardo (2017) « Start-Up Cluster Development: a Multi-Case Analysis in the Brazilian Context » in *international Journal of Innovation and Technology Management* Vol 14, n°6, 25p.

DAVID, Albert (2000) « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? » communication, Ecoles des Mines, Paris

DETCHENIQUE Guillaume (2015), « Le renouvellement d'un cluster basé sur la proximité organisée. Les enseignements d'une étude de cas issue du cluster cidricole », *Revue d'économie industrielle*, 4 (n° 152), p. 67-90.

DOYON, Mélanie, KLEIN Juan-Luis, ARSENAULT-HÉTU, Camille (2016) « LAB Lieu de création : une expérience de coworking créatif en milieu rural québécois » *Canadian Journal on Regional Science / Revue canadienne des sciences régionales* 40(1), 71-80

FRAISSE, Laurent, et GIANFALDONI, Patrick. (2017) « Le pôle territorial de coopération économique (PTCE), une forme innovante de coopération territoriale de l'ESS ? » *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, no 343

INSEE (2015) « Une nouvelle approche sur les espaces à faible et forte densité » Insee référence 172p. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1372992?sommaire=1373022> [consulté le 10/10/18]

OURAL, Akim, (2015) « L'innovation au pouvoir ! Pour une action publique réinventée au service des Territoires ». secrétariat général pour la modernisation de l'action publique

LABORATOIRE DE L'ESS (2014). « Les pôles territoriaux de coopération économique ». Les publications du Labo de l'ESS, 28p.

LABORATOIRE DE L'ESS (2017) « Enquête annuelle des PTCE », Les publications du Labo de l'ESS, 55p.

LANDEL, Pierre-Antoine, et PECQUEUR Bernard (2016) « Le développement territorial : une voie innovante pour les collectivités locales ? », Jean-Paul Carrière ; Abdellilah Hamdouch ; Corneliu Iatu, Développement durable des territoires, Economica-Anthropos, pp. 31-45

AKRICH Madeleine, CALLON Michel, LATOUR Bruno (1988) A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, Les Annales des Mines, pp.4-17 & 14-29

MARIN PEREZ, José Aramis (2017) La construction de la valeur en entrepreneuriat social, proposition d'un modèle pour la conception de la valeur globale thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de Christophe Schmitt, université de Lorraine, 404p.

MENARD Claude, 2003 « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats », Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy, (n° 44), p. 103-118

NOGUERA Florence, BORIES-AZEAU Isabelle, FORT Fatiha et al., (2015) « Management des compétences entrepreneuriales territoriales. Résultats d'une enquête exploratoire de terrain », Recherches en Sciences de Gestion, 3 (N° 108), p. 25-46.

PERRET, Cécile, GAGNON Christiane (2016) « La créativité : une ressource pour les territoires fragilisés. Le cas du PTCE Sud Archer à Romans-sur-Isère » <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01241693v2/document> [consulté le 20/07/18]

RAZAFINDRAZAKA Tinasoa, FOURCADE Colette (2016) « L'entrepreneuriat collectif : un outil du développement territorial ? », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, 5 (Décembre) p. 1017-1042.

REMOUSSENARD-POURQUIER Catherine, et DITTER Jean-Guillaume (2015) « De la coordination au leadership : le rôle de l'animateur de cluster ». Revue d'économie industrielle, no 152: 39-65.

SAXENIAN, AnnaLee (1994) « Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128 » Harvard University Press

SOUCHAUD, A. (2017). *Deus ex Machina* dans l'« espace régulateur » du crédit en France, la reconnaissance du *crowdfunding* face au monopole bancaire. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 128(2), 3-13.

SUIRE, Raphaël et VICENTE, Jérôme (2015) « Récents enseignements de la théorie des réseaux en faveur de la politique et du management des clusters », Revue d'économie industrielle, 152