

**HORS
SÉRIE**
AUTOMNE 2025

HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

horizonspublics.fr

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

EN PARTENARIAT AVEC

clus'ter JURA⁺
Coopérer - Révéler - Valoriser

Berger
Levrault

Clus'Ter Jura, réinventer l'économie locale par la coopération

Longtemps réservé au jargon des économistes, le mot *cluster* s'est invité dans le langage courant au plus fort de la crise sanitaire, synonyme de foyers de contamination. En économie, le terme désigne pourtant un regroupement d'entreprises – souvent industrielles – fédérées autour d'un marché ou d'un savoir-faire commun pour renforcer leur compétitivité. Cette logique, centrée sur la performance et l'innovation technique, considère le territoire comme un simple cadre de l'activité.

Avec Clus'Ter Jura, c'est une tout autre vision qui se développe : celle d'une économie coopérative, inclusive et profondément ancrée dans son territoire. Ce pôle territorial de coopération économique (PTCE), reconnu par l'État et organisé en société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), incarne une nouvelle manière de « faire cluster ». Ici, pas de course à la compétitivité, mais une ambition collective : créer de la valeur économique, sociale et environnementale durable, en mobilisant les ressources locales et en répondant aux besoins réels du Jura.

Au cœur de cette démarche, l'entrepreneuriat coopératif territorial (ECT) rompt avec le mythe de l'entrepreneur isolé. L'ECT repose sur la mise en mouvement d'acteurs variés – collectivités, associations, entreprises, citoyens – pour faire émerger des projets économiques utiles au territoire. Ensemble, ils conçoivent des activités nouvelles, mutualisent leurs moyens, expérimentent et partagent les fruits de la réussite.

Cette dynamique d'« essaimage coopératif » constitue une alternative concrète aux modèles économiques classiques. Elle démontre qu'il est possible de faire prospérer une économie de proximité fondée sur la solidarité, la gouvernance partagée et la durabilité.

C'est ce que nous avons voulu documenter dans ce hors-série d'*Horizons publics*. Réalisé en partenariat avec Clus'Ter Jura, et avec le concours actif de Blandine Chenderowsky, chargée de R&D territoriale, ce numéro dévoile les coulisses de cette ingénierie de la coopération et de ce modèle économique à la croisée de l'économie sociale et solidaire, de l'innovation territoriale et de la politique publique. Un modèle qui replace la coopération au centre du développement local et qui renforce la résilience des territoires.

Face aux crises économiques, sociales et environnementales, elle offre une voie d'avenir pour les territoires. Reste à faire reconnaître pleinement ces initiatives dans les politiques publiques, afin de leur donner les moyens de se consolider et de se démultiplier. Clus'Ter Jura en fait la démonstration : une autre économie locale est non seulement possible, mais déjà en marche.

Julien Nessi,
rédacteur en chef d'*Horizons publics*

Les nouveaux habits du développement territorial

Comment les territoires, entre désengagement de l'État et foisonnement d'initiatives citoyennes, réinventent-ils leurs propres chemins de développement ? Ce numéro d'Horizons publics explore ces dynamiques complexes où collectivités, acteurs associatifs et entrepreneurs coopératifs tentent, chacun à leur manière, de redonner sens à l'action collective et au projet territorial.

Par **Bernard Pecqueur**, université Grenoble Alpes, et **Dominique Royoux**, université de Poitiers

Le développement territorial n'a pas surgi, un beau jour, dans la littérature académique comme un antidote magique à la crise du système économique dominant. Il résulte d'un cheminement tortueux et complexe, avec des hauts et des bas, des enthousiasmes et des revirements. L'approche territoriale s'inscrit dans une tentative historique d'articuler marché et contexte spatial. Ce numéro d'*Horizons publics* s'intéresse au fait de savoir si cette dynamique s'est accompagnée, pour les acteurs locaux, de formes d'apprentissages collectifs ; de caractériser les logiques propres des collectivités territoriales et des acteurs associatifs, particulièrement actifs sur le champ du développement local. Et enfin, de déterminer la place de l'entrepreneuriat dans les écosystèmes du développement proprement territorial.

Depuis un siècle, on observe une forte résilience du capitalisme, qui se reproduit et se transforme, adoptant de nouvelles formes construites au travers de crises économiques et sociales profondes, dont la crise de surproduction de 1929 et la crise du fordisme des années 1980. Ces formes s'inscrivent dans des trajectoires régulatrices, d'abord par l'intermédiaire de la part importante que prend l'État dans la mise en œuvre de stratégies de développement axées sur la capacité de l'acteur public à permettre la croissance régulière et ininterrompue de la consommation. Plus tard, à la suite de la crise du fordisme, la gouvernance du capitalisme vire vers

le *New Public Management*, qui inscrit les principes du néolibéralisme dans la gestion des États et des régions, voire des collectivités de proximité.

Cependant, l'amplitude des turbulences récentes semble indiquer que l'idée même du développement entre aujourd'hui en crise et non plus uniquement celle de la croissance. La notion de développement est consubstantielle au système capitaliste auquel a abouti la société occidentale, dont l'un des aspects les plus importants réside dans l'exploitation de la nature au profit de la croissance économique.

Ce contexte a pesé dans l'évolution des représentations et de la place des théories du développement local en France et en Europe.

Avant même d'envisager une approche territoriale, les politiques ont tenté de réintégrer la diversité de la société dans les réalités économiques. La constitution de la science régionale a permis d'aller vers la prise en compte de la notion de territoire, à travers des premiers modèles qui ont positionné dans l'espace la production par rapport au lieu de consommation. Ainsi, la crise de 1929 aux États-Unis a fait évoluer la fonction de l'espace vers une dynamique cumulative impulsée par les entreprises et les logiques d'investissement. Puis, l'avènement de la théorie de la domination dans les années 1970 montre les liens entre les théories de l'espace et les rapports dominants/dominés. Enfin,

la globalisation de l'économie s'est accélérée avec le choc pétrolier de 1973, amenant à construire les théories des sciences territoriales qui permettent de comprendre les croissances différenciées des villes entre mégalofoles et villes rétrécissantes.

La bifurcation des systèmes productifs localisés a permis d'aller vers une approche systémique du territoire. Lors de la période de la fin du fordisme triomphant, un nouveau tournant dans le rapport au développement de l'espace économique va se manifester à travers des approches multidimensionnelles ancrées dans la société. L'espace n'est alors plus un simple support de l'activité économique, les notions de clusters, de districts industriels se développent dans l'industrie, la production agricole et alimentaire. L'espace économique est replacé comme un construit d'acteurs¹ et intègre l'espace et l'innovation à travers la notion de milieux innovateurs². Une conception du développement territorial plus orientée vers l'entrepreneuriat individuel, et tributaire d'une certaine densité des activités et de la démographie, se fait jour.

Il y aurait donc un véritable « effet territoire » lié au contexte historique, culturel et de savoir-faire accumulé sur le territoire.

 Ce numéro d'*Horizons publics* explore la place de l'entrepreneuriat dans les écosystèmes du développement proprement territorial.

On peut donc proposer la définition suivante de la dynamique territoriale : « Le développement territorial est une rencontre d'acteurs, dans un référent spatial qui fait deux choses : révéler et mettre en œuvre des solutions à des problèmes communs. »³ Autrement dit, les dynamiques territoriales peuvent être considérées comme des machines à résoudre des problèmes, au même titre que le marché ou les politiques publiques.

La « cannibalisation » du développement territorial par les politiques publiques locales

L'émergence de la question territoriale, déjà sensible lors du mouvement des réformes régionales en Europe dans les années 1970, aura été marquée pour la France par l'avènement en 1982 et 1983 des lois Defferre sur la décentralisation⁴. Les collectivités territoriales se voient dotées de compétences nombreuses qui renforcent leur autonomie et consacrent leur pouvoir d'action en matière de dynamique territoriale. Le territoire est alors ramené à un espace support, un contenant correspondant à l'espace de référence des élus (commune, canton, département, etc.). En 1999, deux ensembles de lois vont également chercher à

1. Piore M. et Sabel C., *The Second industrial Divide, Possibilities for Prosperity*, 1984, Basic Books.

2. Camagni R., « Espace et temps dans le concept de milieu innovateur », p. 192-210, et Maillat D., « Milieux innovateurs et dynamique territoriale », p. 213-231, in Rallet A. et Torre A., *Économie industrielle et économie spatiale*, 1995, Economica.

3. Pecqueur B., *Le développement local*, 1989, Syros.

4. L. n° 82-213, 2 mars 1982, relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions ; L. n° 83-8, 7 janv. 1983, relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État.

renforcer les initiatives citoyennes (loi Voynet instaurant les pays et les conseils de développement⁵) et l'action des collectivités locales (loi Chevènement qui crée différentes formes d'intercommunalité afin de renforcer les pouvoirs locaux⁶).

À partir des années 2005, la notion de « développement local » s'est enrichie d'une orientation plus grande envers la protection de l'environnement, puis vers la question des transitions, donnant une plus grande place aux acteurs non institutionnels, aux acteurs associatifs, aux usages citoyens, qui s'emparent de « nouvelles » politiques publiques, y compris au sein des milieux ruraux, comme la santé, la mobilité, l'éducation, le numérique, l'innovation sociale ; les dynamiques territoriales ne sont alors plus seulement d'essence institutionnelle. Le développement territorial ne recouvre plus seulement une capacité d'adaptation à la mondialisation, il s'en autonomise. Même le terme « développement » peut être remis en question.

Par ailleurs, la complexité résultant des différents ajouts institutionnels (le « mille-feuille » des collectivités décentralisées), d'une part, et la pression de la mondialisation, d'autre part, ont conduit les pouvoirs publics centraux à rechercher une simplification qui va fortement prendre l'aspect d'une régression. La dynamique de « bassin de vie » a moins le soutien de l'État qui abandonne la politique des « pays » et privilégie le recours à des dispositifs financiers complexes, comme les contrats de plan État-régions (pourtant nécessaires). La loi NOTRe, votée en 2015⁷, prévoit notamment une réduction du nombre de régions (passant de 22 à 13), le transfert aux régions et aux intercommunalités de la compétence économique et de l'aménagement du territoire, et la suppression de la clause générale de compétence. Ces modifications législatives constituent un nouveau tournant. Les

départements et les communes perdent en capacité d'action au profit des intercommunalités et des régions. Le développement territorial et les initiatives citoyennes se découplent des politiques publiques locales et sont plutôt dans une dynamique d'affaiblissement, alors qu'elles auraient un rôle à jouer dans la solution aux crises du système dominant. Cela nécessitera, de manière certaine, de changer radicalement de contrat tacite entre collectivités et citoyens : ce chantier est ouvert.

La recherche de cohérence territoriale, un enjeu crucial d'avenir

Pour tenter de mieux articuler les différentes dimensions du développement territorial, trois préoccupations scientifiques et politiques devraient être mieux prises en compte en 2025, pour enrichir le contenu du « développement local », devenu « développement territorial », par l'émergence de la notion systémique de « territoire ».

Articuler les différentes échelles d'intervention des politiques publiques

Pour illustrer cette orientation, on peut citer des politiques publiques qui ne se situent ni sur les mêmes échelles ni sur les mêmes enjeux, comme l'intention d'enrichir une politique de développement économique local par la mise en place d'une offre de formation (générale, technologique, professionnelle), ou la régulation des désynchronisations des temps quotidiens et l'articulation nécessaire entre les sphères productive, sociale et intime. La question des temporalités et des rythmes s'applique aussi dans l'appréhension des actions à conduire à court et moyen terme dans le domaine de la lutte contre le changement climatique, ou, sur un autre plan, sur l'affermissement des liens sociaux intergénérationnels.

Accroître et renforcer la coopération territoriale

Plusieurs registres d'action sont à évoquer à ce propos : la difficulté d'articuler la coopération verticale entre différents niveaux de décision et la coopération horizontale propre à l'inter-territorialité ; la difficulté de concevoir des alliances territoriales à des échelles très locales (en matière de commerces, d'offres de mobilité, de complémentarités de zones artisanales, etc.), surtout en milieu rural et peu dense. *A contrario*, on assiste à l'émergence des premières coopérations entre milieux sociaux innovants et les milieux scientifiques, créatrices de dynamiques de « recherche et développement », et à l'apparition de nouveautés d'innovation sociale, comme les tiers-lieux qui combinent des dimensions économiques, culturelles, sociales et créatives.

Étendre et valoriser ce que recouvrent les « ressources territoriales »

De nombreux thèmes de politiques locales ont d'abord été appropriés par des acteurs non institutionnels avant de faire l'objet de partenariats avec les institutions locales : l'alimentation, la culture biologique ou raisonnée, la mobilité, la protection de l'environnement, l'économie circulaire. Mais ils se heurtent à la difficulté de concevoir et d'animer dans le temps long les dispositifs d'« interfaces » entre la société civile et les institutions. Par exemple, comment faire tenir dans le temps les plans alimentaires territoriaux ? Quelle place pour chacun des acteurs et des collectivités dans ces interfaces ? De même, le contenu des projets des territoires institutionnels illustre le décalage aujourd'hui avec l'ensemble des dynamiques territoriales, décalage qui peut s'étendre à l'appréciation des « biens communs » comme véritables ressources locales (eau, paysages, marques d'appartenances). En somme, il s'agit bien de réhabiliter les spécificités locales face à la tentation de standardisation des politiques publiques.

On assiste aujourd'hui à l'implantation plus robuste d'expérimentations de développement territorial qui tentent de combiner, dans le temps long, les initiatives d'acteurs divers, les volontés de « développement » des collectivités territoriales, l'accompagnement de l'État et de ses agences, sans s'inscrire *a priori* dans un cadre normatif ou un dispositif financier qui peut apparaître contraint dans une première approche. L'entrepreneuriat coopératif territorial (ECT) qu'adopte Clus'Ter Jura va dans ce sens, car il s'attache simultanément à repérer de nouveaux usages ou de nouvelles pratiques, souvent qualifiées de solidaires, et à mettre en lien ces initiatives avec les collectivités locales, pouvant conduire à modifier leurs modes d'intervention à l'égard des publics. Restent, à ce stade, deux limites à dépasser, là comme ailleurs : la contraction des budgets publics et la possibilité de les accorder avec du financement privé sans atténuer les valeurs collectives qui animent les projets. Mais, face aux dynamiques citoyennes, dont on reconnaît enfin aujourd'hui leur apport en matière de « développement local », le terme « entrepreneuriat » est-il suffisamment révélateur des dynamiques que Clus'Ter Jura accompagne ? Quelle place faire aux notions d'entrepreneuriat (coopératif) et d'écosystème pour élargir la vision du développement territorial au-delà du développement économique ?

Version longue de l'article
« Les nouveaux habits
du développement territorial »,
à lire sur www.horizonspubliques.fr



5. Loi n° 99-533, 25 juin 1999, d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire et portant modification de la loi n° 95-115 du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire, dite « loi Voynet » ou loi LOADDT ».

6. L. n° 99-586, 12 juill. 1999, relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale, dite « loi Chevènement ».

7. L. n° 2015-991, 7 août 2015, portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite « loi NOTRe ».

SOMMAIRE

Dossier

L'ENTREPRENEURIAT
COOPÉRATIF,
UN NOUVEAU SOUFFLE
POUR LE DÉVELOPPEMENT
DES TERRITOIRES ?

Depuis dix ans, Clus'Ter Jura mise sur la coopération, plutôt que la compétition, pour développer le territoire sur lequel il agit : celui du Pays lédonien dans le département du Jura.

Sous la forme d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) rassemblant collectivités, entreprises, citoyens et associations. Sa vocation est de faire émerger des activités locales porteuses de sens, en valorisant les ressources du territoire et en créant une valeur économique, sociale et environnementale durable.

Clus'Ter Jura incarne et accompagne une nouvelle manière de faire du développement territorial autour de l'entrepreneuriat coopératif territorial (ECT). Il met en œuvre les trois ingrédients clés de l'ECT : portage collectif, ancrage territorial et modèle économique hybride ; au service des transitions et la résilience.

Ce hors-série inédit explore en profondeur ce modèle d'avenir pour les territoires à travers de nombreux témoignages, retours d'expériences et remises en perspective. Une source d'inspiration pour d'autres territoires en quête d'un modèle pour entreprendre différemment, quelles clés retiendrez-vous ?

Les nouveaux concepts
du développement territorial

Par Blandine Chenderowsky
et Laura Douchet, avec la contribution
de Didier Chabaud, Marie Ferru,
Maryline Filippi, Romain Slitine
et Alexei Tabet

| 8

Dans le Jura,
l'intermédiation territoriale
fait sa révolution silencieuse

Par Julien Nessi

| 12

Le regard de...

Paul Muller

| 16

Les ingrédients clés
de l'entrepreneuriat coopératif
territorial

Par Blandine Chenderowsky
et Laura Douchet

| 18

Retour d'expérience :
paniers bio pour femmes enceintes

Par Blandine Chenderowsky

| 24

Start-up de territoire :
un cadre favorable
aux dynamiques locales ?

Par Blandine Chenderowsky,
Marie Ferru, Marjolaine Gros-Balthazard
et Magali Talandier

| 28

Quand la coopération
redonne vie à l'entrepreneuriat

Par Marie Ferru et Grégoire Feyt

| 34

Le Fonds d'Impulsion Jurassien :
un outil de philanthropie territoriale

Par Lucie Coulon

| 42

Paroles à...

Pierre-François Bernard

| 45

La chaîne de valeur,
une notion pour repenser
le développement territorial

Par Blandine Chenderowsky

| 46

Entreprendre en ruralité
pour revitaliser les territoires

Par Valentin Nonorgue

| 50

Quelles perspectives nouvelles
autour de l'entrepreneuriat
de territoire ?

Par Sébastien Palluault
et Sylvain Baudet

| 54

BOÎTE
À IDÉES
...

Cette revue
est aussi la vôtre !

N'hésitez pas à nous soumettre vos envies
de lecture, propositions de collaboration
ou toute remarque nous permettant
de mieux répondre à vos attentes.

redaction@horizonspublics.fr

L'ENTREPRENEURIAT COOPÉRATIF, UN NOUVEAU SOUFFLE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES ?

Depuis dix ans, Clus'Ter Jura mise sur la coopération, plutôt que la compétition, pour développer le territoire sur lequel il agit : celui du Pays lédonien dans le département du Jura.

Sous la forme d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) rassemblant collectivités, entreprises, citoyens et associations. Sa vocation est de faire émerger des activités locales porteuses de sens, en valorisant les ressources du territoire et en créant une valeur économique, sociale et environnementale durable.

Clus'Ter Jura incarne et accompagne une nouvelle manière de faire du développement territorial autour de l'entrepreneuriat coopératif territorial (ECT). Il met en œuvre les trois ingrédients clés de l'ECT : portage collectif, ancrage territorial et modèle économique hybride ; au service des transitions et la résilience.

Ce hors-série inédit explore en profondeur ce modèle d'avenir pour les territoires à travers de nombreux témoignages, retours d'expériences et remises en perspective. Une source d'inspiration pour d'autres territoires en quête d'un modèle pour entreprendre différemment, quelles clés retiendrez-vous ?



Sylvain Baudet
Anne Beauvillard
Patrick Beauvillard
Pierre-François Bernard
Yannick Blanc
Didier Chabaud
Blandine Chenderowsky
Cécile Colson
Lucie Coulon
Diane de Mareschal
Laura Douchet
Éric d'Engenières
Marie Ferru
Grégoire Feyt
Maryline Filippi
Marjolaine Gros-Balthazard
Paul Muller
Jean-Paul Mussot
Éric Oternaud
Sébastien Palluault
Bernard Pecqueur
Claire Pinet
Dominique Rivière
Dominique Royoux
Romain Slitine
Alexei Tabet
Magali Talandier



Institut pour
la recherche



horizonspublics.fr

