

**Lab.RII**

UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE  
Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation

**CAHIERS DU LAB.RII**  
– DOCUMENTS DE TRAVAIL –

N°202

Décembre 2008



**ATTRACTIVITE DU  
TERRITOIRE ET  
ENTREPRENEURIAT  
UNIVERSITAIRE  
VERS UN MODELE SPECIFIQUE  
AUX JEUNES APPRENANTS**

**Gérard DOKOU**

# **ATTRACTIVITE DU TERRITOIRE ET ENTREPRENEURIAT UNIVERSITAIRE VERS UN MODELE SPECIFIQUE AUX JEUNES APPRENANTS**

## **TERRITORY ATTRACTIVENESS AND UNIVERSITY ENTREPRENEURSHIP TOWARDS A SPECIFIC MODEL FOR YOUNG STUDENTS**

**Gérard DOKOU**

**Résumé :** En termes de développement entrepreneurial, les seules mises à disposition de moyens techniques, humains et financiers conséquents ne suffisent plus à créer une dynamique locale, au mieux elles accompagnent un équilibre précaire. Pour se développer, dans un contexte d'une économie mondiale, il ne suffit pas d'accumuler de la terre, du travail et du capital. Mais il faut aussi stimuler la qualification, le partenariat et les investissements en organisation. Ces facteurs représentent la capacité d'un territoire à produire son propre développement. Par rapport au modèle de développement impulsé de l'extérieur qui souvent débouche sur des problématiques de déplacements des activités, il est primordial qu'un territoire stimule la dynamique entrepreneuriale qui part de l'intérieur et tire profit des réseaux de ressources locales à partir d'un dispositif adapté.

**Abstract:** In terms of entrepreneurial development, making available technical, human and financial means are not anymore sufficient tools to create a local dynamics; at best, they accompany a precarious equilibrium. In a context of a world economy, development needs more than accumulating land, labour and capital. In fact, it is crucial to stimulate qualification, partnership and investment in organisation. These factors represent the capability of a territory to produce its own development. Compared to the development model impelled from the outside, and which often leads to activities transfer problems, it is primordial that a territory stimulates the entrepreneurial dynamics which stems from the inside and takes advantage of local resources networks through an adapted device.

**ATTRACTIVITE DU TERRITOIRE ET ENTREPRENEURIAT UNIVERSITAIRE  
VERS UN MODELE SPECIFIQUE AUX JEUNES APPRENANTS**

**TERRITORY ATTRACTIVENESS AND UNIVERSITY ENTREPRENEURSHIP  
TOWARDS A SPECIFIC MODEL FOR YOUNG STUDENTS**

**Gérard DOKOU**

**TABLE DES MATIERES**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCTION</b>  | <b>4</b>  |
| <b>1. L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE : UNE VARIABLE CLE DE LA<br/>CULTURE ENTREPRENEURIALE ET D'AMBITION DE<br/>DEVELOPPEMENT</b>   | <b>7</b>  |
| 1.1. Une nécessaire mise en évidence de plusieurs facteurs d'attrait et d'avantages<br>concurrentiels partagés                   | 8         |
| 1.2. Une réelle complémentarité entre attractivité exogène et attractivité<br>endogène   | 10        |
| <b>2. DES LEADERS TERRITORIAUX PORTES PAR L'INCUBATEUR<br/>D'ENTREPRENEURSHIP OUVERT ET GENERALISTE</b>                          | <b>12</b> |
| 2.1. Mise en place d'un processus de prospective cognitive et culturelle conduisant<br>à une dynamique entrepreneuriale endogène | 12        |
| 2.2. Le potentiel entrepreneurial des jeunes apprenants à la rencontre du réseau<br>des leaders territoriaux                     | 15        |
| <b>3. DE LA SENSIBILISATION A LA CREATION D'ENTREPRISE PAR DE<br/>JEUNES APPRENANTS</b>  | <b>18</b> |
| 3.1. Importance de l'engagement des milieux éducatifs et familiaux   | 19        |
| 3.2. Importance du soutien des acteurs de l'entreprise   | 20        |
| 3.3. Importance de la formation  | 21        |
| <b>CONCLUSION</b>  | <b>23</b> |
| <b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>   | <b>24</b> |

## INTRODUCTION

Le territoire, quel que soit le zonage choisi est composé d'une multitude d'acteurs internes et externes, de dotation initiale de facteurs et d'éléments construits<sup>1</sup>. Certains de ces acteurs visent à le développer et à le promouvoir ou à le transformer positivement. D'autres au contraire, contribuent négativement à sa dynamique. Ce sont les acteurs internes et externes, proches et lointains qui modifient les ressources territoriales et agissent sur elles. Mais il est nécessaire de préciser qu'en plus de leur action, ils sont aussi des ressources, par le système de la gouvernance des territoires (réseaux qu'ils créent entre eux notamment). De manière générique, la ressource relève d'un processus dynamique, varié. Il se construit avec les acteurs du territoire. Le territoire est, en dernière instance, une construction imaginaire collective. De ce fait, la ressource prend sa source dans le système de représentations qu'ont les acteurs de leur propre situation. Territoire, histoire et savoir être et faire s'y combinent étroitement. On peut être en présence d'un territoire à la fois riche et pauvre ou avec un système culturel duale ; une culture liée à l'activité de base et un système de valeurs relatif aux activités émergentes. C'est pourquoi la formation d'une culture commune ouverte sur le passé, le présent et le futur prenant en compte les pressions communautaires, est essentielle. La prospérité durable d'un territoire repose sur des entités immatérielles (croyances communes, savoir-être et savoir-faire, engagement moral des acteurs, créativité et partage, etc.) transmises aux jeunes générations. Dans une logique de compétitivité et d'attractivité des territoires, il est nécessaire de perpétuer ces entités immatérielles auprès des jeunes.

Mais la compétitivité et l'attractivité territoriale peuvent être sous le contrôle des agents externes et des acteurs internes. Ceux-ci sont souvent amenés à agir sous la pression des acteurs externes au territoire. C'est le cas de la concurrence mondiale qui peut conduire à la disparition socio-économique de certains territoires et à la dynamique entrepreneuriale d'autres. Les acteurs socio-économiques de ce type de territoires (y compris les pouvoirs publics devenus des acteurs économiques supplémentaires, ce au-delà du social et du revendicatif) contrebalancent les effets négatifs de la mondialisation par la création d'activités endogènes. Ils font en sorte que leur territoire se comporte comme un incubateur entrepreneurial.

Ainsi, le double phénomène de la mondialisation et de la globalisation des activités humaines poussent inexorablement à une redéfinition de la notion de "local" qui passe par une réorganisation des territoires en termes d'incubateur entrepreneurial. Il faut avoir connaissance de ses propres forces et faiblesses pour pouvoir lutter efficacement sur le "**marché territorial de l'entrepreneuriat**". Et c'est le jeu des acteurs qui va permettre la combinaison entre les anciennes et les nouvelles générations afin de transformer les jeunes apprenants en entrepreneurs ou entrepreneurs. De ce point de vue, l'université avec ses filières d'enseignements et ses centres de recherche prend toute sa place. Ce choix est aussi dicté par le processus entrepreneurial dans lequel le capital humain (sensibilisation, détection des potentiels, formation, accompagnement global, etc.) joue un rôle fondamental. Du fait de la décentralisation et de la mondialisation, le développement territorial est devenu un sujet à la mode. Mais cette mode retrouvée apporte aux acteurs locaux une multitude de définitions débouchant généralement sur des confusions voire des contradictions avec les réalités territoriales surtout en matière de développement de

---

<sup>1</sup> Nous avons choisi de personnaliser le territoire au sens sociologique et organisationnel.

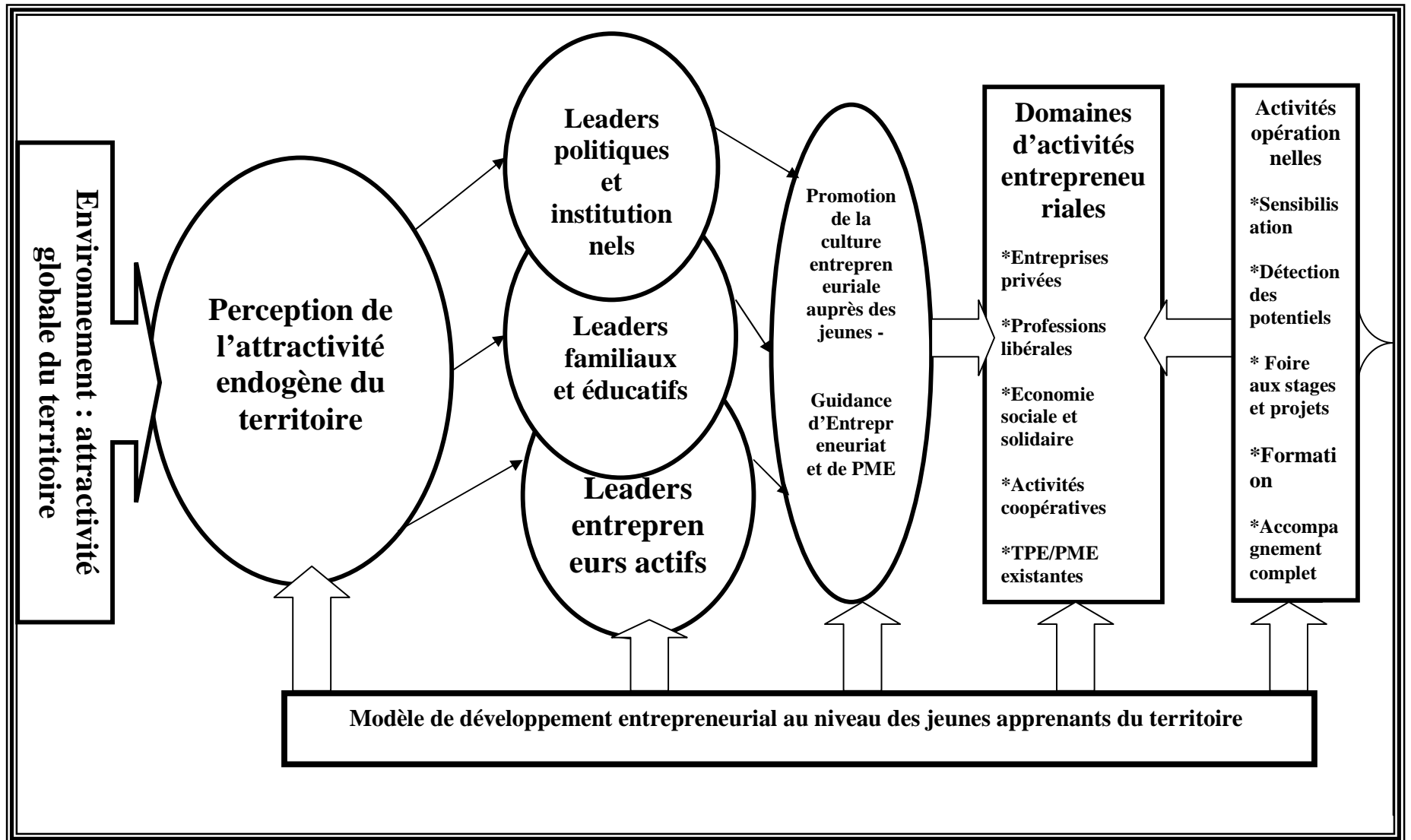
l'entrepreneuriat. La réflexion menée dans cet article s'appuie sur trois hypothèses fondamentales qui sous-tendent le modèle ci-dessous.

Premièrement, en matière de développement entrepreneurial, il n'existe pas de modèles généraux de développement mais plutôt de la différenciation territoriale au niveau de l'organisation des acteurs, dans la capacité d'un territoire à créer et à développer des savoir-faire originaux qui lui confèrent une réelle attractivité exogène et endogène. Le développement endogène est plus territorialisé et moins mobile au niveau des centres de décisions.

Deuxièmement, le développement d'un territoire est d'abord le fruit de son dynamisme propre (Luyckx, 2001), de son développement endogène par la multiplication des initiatives locales et leur fécondation mutuelle qui stimulent l'activité, l'emploi et la création de richesse. Selon nous, un territoire se développe principalement grâce à la dynamique entrepreneuriale des acteurs qui le composent. Plus ces derniers sont nombreux et entrepreneurs plus leur territoire est en bonne santé et a une vitalité économique. Les jeunes apprenants peuvent y jouer un rôle de premier plan s'ils bénéficient du soutien de l'ensemble des leaders en présence. Les structures de formation, en l'occurrence l'université, participent amplement à la piqure initiale d'entrepreneuriat. Ils peuvent être de véritables créateurs de culture entrepreneuriale au niveau des apprenants.

Enfin, toute politique de développement de l'entrepreneuriat sur un territoire ne peut se penser et à fortiori se pratiquer sans tenir compte des leaders du dit territoire. Il s'agit de leaders capables de véhiculer les valeurs entrepreneuriales auprès des jeunes et de soutenir les projets entrepreneuriaux que ceux-ci sont à même de porter. L'acte entrepreneurial que mène le jeune créateur est un challenge qu'il partage avec des leaders institutionnels et/ou politiques, familiaux et éducatifs et des entrepreneurs déjà actifs.

En termes de développement entrepreneurial, les seules mises à disposition de moyens techniques, humains et financiers conséquents ne suffisent plus à créer une dynamique locale, au mieux elles accompagnent un équilibre précaire. Pour se développer, dans un contexte d'une économie mondiale, il ne suffit pas d'accumuler de la terre, du travail et du capital. Mais il faut aussi stimuler la qualification, le partenariat et les investissements en organisation (Gasse, 2003). Ces facteurs représentent la capacité d'un territoire, d'un site ou d'un milieu innovant, c'est-à-dire doté d'aptitudes à produire son propre développement.



Par ailleurs, on constate que même si le territoire comptabilise un nombre important et de structures diversifiées d'accueil et de financement dans le domaine de la création d'entreprise, il reste à rendre ces structures accessibles à tous les créateurs potentiels, notamment les jeunes apprenants, et ce dès l'émergence de leur projet de création. Même si nous sommes d'accord que « la diversité crée la richesse », il est impératif que celle-ci soit accessible aux jeunes ressentant une envie entrepreneuriale qui en amont a été suscitée avec l'appui des leaders du territoire. La logique de guichet en tant que phénomène attentiste des « clients » et en tant que tendance « unitaire » ne favorise pas l'esprit d'entreprise auprès des jeunes apprenants.

De ce fait, par rapport au modèle de développement impulsé de l'extérieur (développement exogène) et qui souvent débouche sur des problématiques de déplacements des activités, selon nous, il est primordial qu'un territoire stimule davantage une dynamique entrepreneuriale qui part de l'intérieur en agissant sur la culture, sur les organisations et les citoyens, notamment les jeunes apprenants.

C'est pourquoi, il est indispensable de repérer les véritables atouts du territoire au sens d'attractivité exogène et endogène. La pertinence de l'attractivité endogène dépend de la capacité des leaders en présence à mettre en œuvre une véritable stratégie de promotion de valeurs entrepreneuriales auprès des jeunes apprenants. Une telle stratégie doit intégrer les politiques et outils de sensibilisation, de détection des potentiels, de formation adaptée aux activités entrepreneuriales retenues (création ou reprise d'entreprise classique, d'activité libérale, d'entreprise d'économie sociale, solidaire ou coopérative et développement de PME existantes), d'appui à l'identification de projets originaux et d'accompagnement à la réalisation effective du projet entrepreneurial. C'est l'ossature du modèle que nous proposons et qui est constitué du réseau d'acteurs et des actions clés pouvant structurer la compétence entrepreneuriale des jeunes apprenants. C'est dans ce sens que Fortin reprend les travaux de Gasse et de Boivin pour en préciser le contenu. En effet, la compétence entrepreneuriale se compose de quatre dimensions fondamentales pondérées par Boivin. Il s'agit du savoir (5%), du savoir-faire (20%), du savoir-être et du savoir-vivre (75%). Ces deux derniers savoirs qui représentent 75% de la compétence entrepreneuriale peuvent provenir de l'appui des leaders territoriaux qui exploitent les réseaux de compétences locales à partir d'un dispositif adapté. La guidance d'entrepreneuriat et de PME est un des dispositifs s'agissant des apprenants universitaires. Elle constitue le point central du modèle que nous exposons dans les développements qui suivent.

## **1. L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE : UNE VARIABLE CLE DE LA CULTURE ENTREPRENEURIALE ET D'AMBITION DE DEVELOPPEMENT**

Le territoire au sens sociologique est lié aux facteurs réels et à l'identité culturelle de ses habitants ou aux représentations que l'on s'en fait. Au niveau économique on se réfère plutôt à l'acquisition par la population locale d'une capacité de développement global et spécifique à partir d'avantages naturels ou humains (exemple des pôles de compétitivité en France). Du point de vue politique le territoire renvoie à la portion de l'espace délimitée pour exercer un pouvoir socio-économique. La délimitation territoriale varie selon l'échelle pertinente d'action pour l'entreprise. Le territoire n'est pas un lieu géographique limité avec des caractéristiques données, mais une entité mouvante dans l'espace et dans le temps. Il s'agit d'une construction complexe faite de relations inter-entreprise, d'institutions, d'un environnement de services, d'un cadre de vie : l'action de l'entreprise ne s'opère pas dans un vide socio-économique, mais se trouve enchâssée dans des structures économiques, des

institutions sociales et culturelles, historiquement construites. Cette construction historique se trouve menacée ou renforcée par la globalisation de l'économie. Plus la mondialisation de l'économie progresse, plus elle s'appuie sur des espaces locaux spécifiques auxquels la compétitivité des entreprises reste attachée.

### **1.1. Une nécessaire mise en évidence de plusieurs facteurs d'attrait et d'avantages concurrentiels partagés**

Peu abordée avant la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, la problématique de l'attractivité, et son corollaire, la recherche ou la production systématique d'informations comparatives sur les forces et faiblesses des territoires et leurs performances respectives en matière d'accueil, va s'imposer progressivement au cours des années 1990 comme un sujet majeur d'étude, de travaux statistiques et de débats politiques (Nekka et Dokou, 2004 ; Courlet, 2001 ; Pecqueur, 2000 ; Peraldi et Perrin, 1996 ; Polese, 1994).

Le thème de l'attractivité territoriale est surtout associé à la politique mise en œuvre par le gouvernement pour renforcer l'attractivité du site France. Or, les territoires locaux, également confrontés à la mobilité croissante des activités et à la concurrence entre espaces, cherchent aussi à se doter de politiques d'attractivité adaptées à leur échelle. Le renforcement de cette capacité à attirer (mais aussi à retenir) hommes et entreprises apparaît désormais comme un enjeu essentiel des stratégies locales de développement qui doivent peu à peu se substituer aux politiques distributives. C'est dire que la notion d'attractivité s'impose presque toujours comme un prisme essentiel à l'aide duquel les acteurs locaux voient leur territoire en termes de sa capacité à attirer et à retenir les populations et les entreprises dans un contexte de mobilité croissante au plan international et national. En revanche ce qui varie de façon considérable, c'est l'importance relative accordée aux différentes dimensions constitutives de l'attractivité territoriale : productive (orientée entreprises), résidentielle (orientée habitants), touristique...

Depuis quelque temps, les ressorts de l'attractivité territoriale subissent de profonds changements. Ceux-ci résultent de la mobilité croissante des activités et des ménages, de la concurrence renforcée entre espaces dans le contexte de la mondialisation, mais aussi du développement de nouveaux besoins qui président au choix d'implantation des entreprises comme au choix résidentiel des habitants. A travers une telle approche socio-économique de l'attractivité territoriale, se dessine une vision triviale comme un marché, avec son offre, sa demande, ses formes de concurrence et de consommation. La demande, dans cette représentation, émane des firmes investisseuses. Celle-ci veulent réaliser un certain nombre de projets d'investissement dont la caractéristique est d'être géographiquement mobiles, c'est-à-dire de pouvoir être réalisés à l'identique dans des localisations concurrentes.

Les acteurs économiques choisissent les territoires où ils s'implantent en recherchant un avantage concurrentiel. Cet avantage concurrentiel peut être ancré dans l'esprit de certains depuis leur naissance. Ils choisissent alors de créer et de conduire leurs affaires sur le lieu où ils sont nés ou simplement là où ils ont vécu leur processus de socialisation. En tous les cas, l'attractivité d'un territoire est la perception d'un avantage concurrentiel supposé. Elle diffère donc de la compétitivité, qui est un facteur parmi d'autres de l'attractivité. Les critères renforçant l'attractivité d'un territoire sont nombreux. Il peut s'agir d'une main d'œuvre qualifiée ou bon marché, d'une météo clémente, de la proximité d'une ressource naturelle ou encore d'une fiscalité plus favorable.



D'autres critères affaiblissent en général l'attractivité d'un territoire, comme le coût de la main d'œuvre, l'insécurité juridique, une géographie peu avantageuse ou encore la présence d'une guerre civile. La perception de l'attractivité est variable selon le type d'acteur économique. Ainsi, pour un industriel, une guerre civile sera un facteur diminuant l'attractivité d'une zone, alors qu'elle sera un facteur augmentant l'attractivité pour un marchand d'armes. C'est pourquoi les développeurs territoriaux proposent aux entreprises un certain nombre de sites de localisation potentiels pour leurs projets mobiles. Ainsi, ces développeurs ont pour mission d'améliorer la faculté du territoire à :

- retenir ses habitants et en attirer de nouveaux, en favorisant les conditions de leur épanouissement personnel,
- renforcer l'appareil économique et accueillir des emplois,
- renouveler son image et valoriser son identité.

L'attractivité territoriale pose ainsi un certain nombre de questions auxquels tout territoire doit tenter de répondre :

- Quels marchés investir, compte-tenu des spécificités du territoire ?
- Quels moyens mettre en place pour renforcer l'efficacité des réponses, en termes de recherche, de formation professionnelle, de soutien à l'innovation, d'accompagnement institutionnel et bancaire... ?
- Le tissu économique est-il adapté aux demandes nouvelles des marchés ?
- L'offre territoriale est-elle adaptée aux demandes des investisseurs ? Fluidité et fiabilité du transport, transport multi modal, qualité et coûts des services publics pour les salariés, cadre de vie, sécurité des espaces publics et des transports ; prévention des risques (technologiques, naturels, sociaux)...

Répondre à ces différentes questions, c'est avant tout identifier les types d'entreprises que les territoires ont intérêt à attirer. Il convient d'éviter les stratégies « attrape tout », ou, pire d'attirer des entreprises qui au bout du compte appauvrissent le territoire. Il importe alors, de concentrer tous les efforts, pour reconnaître et faire valoir authentiquement, la vocation singulière du territoire propice à attirer justement les entreprises qui s'y retrouvent et d'établir ainsi une rencontre fructueuse pour tous (acteurs du monde entrepreneurial et acteurs du territoire). Les valeurs d'un territoire sont d'abord et essentiellement la vocation culturelle de la communauté qui l'habite, c'est à celle-ci que l'entreprise est invitée à participer. La qualification territoriale ne peut être le fait de quelques spécialistes, elle doit être portée par une communauté qui s'identifie à ces valeurs qui lui sont propres.

L'attractivité du territoire se matérialise par des espaces d'accueil, des facilités de services et surtout des modalités d'intégration à la vie socio-économique et de participation à la dynamique de développement du territoire. Les trois éléments : qualification de la vocation, projet mobilisateur et propositions matérialisées, constituent l'offre de valeurs du territoire. Au cours de ces dernières années, la tendance dominante des stratégies territoriales a été celle d'une mise en œuvre de politiques d'attractivité, tant au niveau national qu'au plan local, visant à capter les flux d'investissement d'entreprises industrielles en quête de sites d'implantation. Dès lors, « la compétition féroce » ou la concurrence territoriale, dans laquelle se lancent les sites candidats à l'accueil d'une entreprise ou d'un établissement, tend à laisser de plus en plus de côtés des préoccupations de gestion réfléchie du territoire mais aussi de développement économique endogène et durable.

## **1.2. Une réelle complémentarité entre attractivité exogène et attractivité endogène**

L'attractivité ne peut se définir en termes absolus, comme par exemple la productivité ou la croissance. Au contraire, cette notion revêt un caractère relatif pour de multiples raisons. Un territoire attractif est un territoire qui génère de la valeur et qui attire la valeur, c'est-à-dire aussi bien les investissements que les ressources humaines capables de produire, de déclencher, d'initialiser et de porter des projets de développement. Tous les territoires n'en sont pas capables. Ils ne sont pas tous attractifs de ce point de vue. Certains facteurs environnementaux participent à la compétitivité des entreprises. Ces facteurs sont le potentiel de ressources humaines, les infrastructures et le tissu socio-économique. De plus, même si les éléments concourants à la qualité de la vie (attractivité résidentielle) ne sont pas spontanément mis en avant par les entrepreneurs, ils font nécessairement partie du bagage culturel lors des arbitrages et des choix. Ils ne sont guère quantifiés.

Au regard de ces critères, il n'est pas du tout étonnant que l'on puisse identifier facilement les territoires qui « gagnent » et les territoires qui « perdent ». S'il doit se trouver des entrepreneurs qui ont une vision très autocentrée de leurs intérêts, d'autres, à n'en pas douter, investissent dans le cadre de vie comme condition d'intégration de leurs salariés, ceci d'autant plus, peut-être, qu'ils ont à faire à des cadres et techniciens supérieurs. Dès lors, les possibilités de participation, voire d'intégration à une vie de qualité prennent une importance non négligeable dans les décisions de localisation. C'est d'ailleurs un argument prépondérant dans le développement des villes nouvelles en France qui développent des plaquettes recensant leurs atouts.

De fait, la constitution du « bon environnement » relève pour beaucoup de l'investissement public au sens large du terme. La qualité des écoles, l'enseignement supérieur, la recherche, la qualité des infrastructures, l'accessibilité et les projets de développement dépendent de la puissance publique qui dispose de véritables leviers pour rendre le territoire attractif. La qualité de l'environnement renforce l'attractivité résidentielle et productive du territoire. Il en découle un apport de revenus susceptible de créer, grâce à un effet multiplicateur, une dynamique de développement. Mais ce qui fait de plus en plus la différence, c'est non seulement la qualité des facteurs environnementaux de l'entreprise mais aussi la qualité de la relation entre les acteurs de la collectivité, de l'entreprise mais aussi de la recherche et de l'université qui s'inscrivent dans cette logique de recherche de proximité et de lien entre les acteurs.

Attirer de nouvelles activités constitue des enjeux clés des ressources territoriales. C'est l'attractivité exogène. Le développement de type exogène entretient des rapports étroits avec la problématique de la localisation d'activités économiques. Il est en définitive le résultat de décisions d'investissements, privés et publics, dont le contrôle échappe globalement au territoire récepteur. Vis-à-vis d'un tel processus, les espaces régionaux et locaux ne sont pas tous égaux. Certains se révèlent plus attractifs que d'autres. Les activités peuvent se concentrer à tel endroit plutôt qu'à tel autre. La qualité de ces activités, selon leur appartenance à un secteur plus ou moins porteur, contribue à déterminer le rythme de la croissance de l'espace considéré. Les facteurs de localisation sont regroupés en quatre catégories : la situation et les caractéristiques géographiques, les facteurs de rapprochement et les infrastructures, la nature et le dynamisme du tissu socio-économique, les facteurs institutionnels et sociaux.

Les facteurs explicatifs de la localisation ne peuvent tous être mis sur le même pied. Certains se révèlent plus importants que d'autres. Une étude menée par Grabow et Reidenbach (1996, reprise par Mendez et Mercier, 2006) auprès de quelque 2000 entreprises allemandes montre qu'en général, les facteurs tels que la qualité de l'environnement, le climat social, les conditions de vie et de travail ont une grande importance qui ne devient toutefois décisive qu'en présence d'autres facteurs « premiers » ou « hard » d'implantation. Parmi ceux-ci se retrouvent les facteurs de rapprochement et les infrastructures, le coût des terrains, la fiscalité, l'offre de travail, le voisinage du marché.

Un territoire peut chercher à transformer les caractéristiques qui sont les siennes et à créer un certain nombre d'avantages qui lui sont spécifiques. Cette démarche volontaire est susceptible de renforcer l'attractivité du territoire. Elle signifie aussi, dans certains cas, l'exercice d'une capacité de contrôle locale sur la mise en valeur, l'exploitation des ressources et le processus d'accumulation d'actifs matériels et immatériels. Les acteurs socio-économiques du territoire s'engagent alors dans un processus de développement endogène.

Retenir les activités existantes, traduit le développement endogène du territoire. Il convient encore de s'interroger, comme nous l'avons fait à propos du développement exogène, sur les facteurs explicatifs de différenciations (inter) régionales et locales résultant de ces processus. Cela étant, les études sur le développement endogène mettent l'accent sur plusieurs dimensions :

- Une organisation efficiente de la production industrielle en réseaux de petites et moyennes entreprises localisées, concentrées dans une industrie ou dans une filière de production particulière, bénéficiant d'une grande flexibilité eu égard à la diversification de la demande de biens et services. La coopération entre firmes spécialisées permet néanmoins la production compétitive de quantités satisfaisant des parts de marché importantes à l'exportation.
- Une capacité exceptionnelle d'adaptation et d'innovation du système productif localisé. Cette capacité trouve notamment ses origines dans une écoute attentive des marchés, et de ce qui se fait ailleurs, en termes techniques, organisationnels et commerciaux. Elle repose également sur une capacité d'apprentissage et une capacité propre d'évolution fondée sur l'exploitation de savoir-faire techniques localisés.
- Le repli sur soi est loin d'être une caractéristique du système qui témoigne au contraire d'une très grande ouverture. L'immigration de personnes, et de nouvelles compétences valorisables, est un élément qui peut avoir son importance.
- L'innovation elle-même qui est un facteur d'expansion important dont l'occurrence et la mise en œuvre sont facilitées, voire potentialisées, par la mobilité de la main d'œuvre et le changement fréquent de travail et par la concentration territoriale des activités et des personnes. La proximité géographique favorise la circulation d'informations de nature non standardisée.
- La ville, comme lieu de rencontre, d'échanges et d'offre de services diversifiés, y compris de haut niveau.
- L'intensité de relations (et d'échanges d'information et de services) à finalité productive hors-marché. Elles occupent une place particulière dans l'explication de différenciations (inter-) régionales et locales; la proximité professionnelle ou de parenté est ici importante.
- Des institutions (professionnelles, d'enseignement, de formation,...) et des associations de personnes à finalités socio-économiques, politiques et culturelles, localisées, publiques et privées, encadrant et soutenant le développement du territoire.
- Un système de valeurs partagées par l'ensemble des acteurs et des institutions précitées, favorable au changement et à l'activité entrepreneuriale, et donnant lieu, à cet égard, à une communauté de pensée.

Les attractivités exogène et endogène n'ont de sens que si elles s'inscrivent pleinement et durablement dans la dynamique du territoire. La notion d'ancrage territorial naît des interactions fortes entre les entreprises et leurs territoires d'implantation ou d'émergence. C'est une manière de reconnaître que les entreprises sont naturellement au cœur de l'émergence économique des territoires où elles exercent leurs activités. Elles apportent en effet des capitaux, des technologies, du savoir faire, et de l'emploi, autant de conditions indispensables au développement de ces territoires.

Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus attendues sur des actions permettant aux communautés d'accueil de bénéficier plus directement de leur présence : l'entreprise gère-t-elle ses approvisionnements par des importations, ou bien par des achats locaux ? Favorise-t-elle l'emploi et la promotion des autochtones ? A-t-elle une influence positive en matière de santé locale ? ...

L'entreprise est attendue en tant que véritable acteur du changement économique et social du territoire. L'avenir des deux parties en dépend, car l'entreprise ne peut se développer durablement dans un environnement qui ne lui est pas favorable. L'intégration dans les territoires est déterminante pour la performance de celle-ci. Les moyens pour y parvenir sont divers. La participation à la promotion de la culture entrepreneuriale auprès des jeunes apprenants du territoire constitue un des axes incontournables grâce à la volonté et aux actions des leaders en présence.

## **2. DES LEADERS TERRITORIAUX PORTES PAR L'INCUBATEUR<sup>2</sup> D'ENTREPRENEURSHIP OUVERT ET GENERALISTE**

Ce sont des acteurs territoriaux qui priorisent le développement endogène. Ils sont porteurs d'un territoire qui se donne les moyens pour « produire ses propres entrepreneurs plutôt que de multiplier les efforts pour les recruter à l'extérieur » (Fortin, 1998, p.60). Un tel territoire écarte la politique qui consiste à se fier, presque entièrement aux investisseurs étrangers. Il les accepte en complément et avec des effets d'entraînement pour les entrepreneurs endogènes. Il est gouverné par des élus ou des leaders locaux qui s'engagent fermement et durablement dans cette voie. D'autres leaders institutionnels et entrepreneurs actifs sont portés par un leadership ouvert aux jeunes en général et aux jeunes apprenants en particulier. A ce titre la démarche de prospective cognitive et de promotion de valeurs entrepreneuriales devient incontournable et touche tous les secteurs d'activité.

### **2.1. Mise en place d'un processus de prospective cognitive et culturelle conduisant à une dynamique entrepreneuriale endogène**

Selon Fortin (1998), l'existence de leaders dynamiques capables de mobiliser la population, de susciter des partenariats solides et multiples et de faire émerger de nombreux projets est incontournable. Ces projets sont appuyés par de véritables moyens et conditions favorables à leur mise en œuvre et par la participation des jeunes qui structurent le leadership de relève. Les leaders dynamiques se trouvent souvent parmi les élus, les institutions professionnelles (chambres de commerce et d'industrie, chambres de métier, etc.), les chefs d'entreprise, les éducateurs ou enseignants et les parents. Ils doivent dépister les entrepreneurs potentiels, c'est-à-dire « ceux qui possèdent les habilités d'un entrepreneur, leur soumettre des

---

<sup>2</sup> L'incubateur généraliste peut prendre deux formes : un réseau de soutiens et d'exploitation de compétences locales et un lieu physique d'accès aux ressources diverses.

problèmes, les questionner sur leurs rêves, leurs ambitions et les aider à se découvrir » (Fortin, 1998, p.60). Mais ce travail de dépistage passe avant tout par la mise en œuvre d'une gouvernance territoriale centrée sur la promotion des valeurs entrepreneuriales. Une telle gouvernance procède du processus de prospective cognitive et culturelle ponctué de réponses à quatre questions essentielles.

Ce processus consiste d'abord à constituer une base de connaissances sur le territoire qui soit partagée entre les différents leaders en présence (la sphère Politique et Institutionnelle, la sphère Educative et la sphère Economique). A ce niveau, il s'agit d'identifier les facteurs d'incitation, de motivation ou les freins au développement de l'entrepreneuriat endogène au niveau de la culture, des valeurs partagées et enracinées, de l'histoire ainsi que des conditions matérielles. Finalement c'est répondre à cette première question : « En quoi le territoire valorise et soutient l'esprit d'entreprise ? ». La réponse à cette question débouche sur le consensus, la formulation et la mise en œuvre d'un projet territorial de Développement de l'Entrepreneuriat Endogène intégrant les spécificités matérielles et immatérielles. Il convient de se mettre d'accord sur un projet à long et à moyen terme favorisant au maximum le changement culturel et des valeurs du territoire par la mise en œuvre d'actions concertées et coordonnées au niveau des trois sphères citées précédemment. Finalement c'est répondre à une autre question : « Comment pouvons-nous ensemble développer une dynamique entrepreneuriale durable favorable à la création de nouvelles entreprises et au développement des TPE/PME existantes ? ». Il s'agit de garantir et de perpétuer les résultats et les effets des actions au niveau du développement de l'entrepreneuriat. Il est alors indispensable de mettre en place un dispositif spécifique tel la « Guidance d'Entrepreneuriat et de PME » conduisant à répondre à une troisième question : « Est-ce que le territoire est un incubateur et un développeur d'entrepreneuriat intégrant suffisamment les jeunes ? ». Cette question renvoie à des aspects opérationnels : objectifs quantitatifs et qualitatifs, organisation, programmes de sensibilisation et de formation, outils de détection des potentiels entrepreneuriaux et politiques d'accompagnement mises en œuvre.

Ces niveaux opérationnels s'attachent à la participation active des leaders concernés et de la mise en débat des choix et des orientations proposés aux jeunes du territoire. Pour les leaders locaux, il s'agit d'offrir aux jeunes apprenants et aux autres citoyens des espaces de rencontres, de discussions et d'élaboration de projets en vue d'influer un mouvement de changement des valeurs collectives et d'appropriation de la dynamique entrepreneuriale. Finalement c'est répondre à la quatrième question : « Est-ce que notre démarche ou notre projet se diffuse et se développe au sein de la société et grâce aux jeunes apprenants ? ».

Ces quatre questions sont inspirées de quelques pratiques et de nos recherches au niveau du développement de l'entrepreneuriat territorial. Il apparaît que sur un territoire, il ne faut jamais oublier qu'il n'y a pas de direction générale ou de pouvoir politique local possédant une autorité suffisante pour commander directement ou indirectement à l'ensemble des acteurs et les entraîner dans des changements de mentalités. De ce fait, suite à la prise de conscience commune de la nécessité d'un dynamisme entrepreneurial endogène, il est nécessaire de coordonner une politique de l'esprit entrepreneurial entre les décideurs politiques et institutionnels, les acteurs économiques et éducatifs. En effet, de par sa nature multiforme, le développement d'une dynamique entrepreneuriale appelle une approche coordonnée de l'ensemble des acteurs en vue de se renforcer mutuellement. L'entrepreneuriat n'est pas un processus mécanique qui peut être facilement commandé à coup de programmes. L'objectif pour un territoire étant de faciliter la diffusion par contagion de ces initiatives, de cette dynamique entrepreneuriale et de leur démultiplication par le maillage des acteurs. Pour

un territoire qui souhaite se prendre en main sa destinée, cette prise de conscience est une étape obligatoire. De même que la connaissance de son système territorial, de ses processus, des ses acteurs est un préalable à la construction de son futur entreprenant. C'est que nous appelons la construction d'une connaissance et d'une valorisation partagée de l'entrepreneuriat entre les différents acteurs locaux permettant l'émergence d'un territoire intelligent c'est-à-dire centré sur l'importance des connaissances partagées (Luyckx, 2001).

Ce mouvement ne doit pas être seulement le lot des entrepreneurs déjà actifs ou des acteurs économiques, mais il doit aussi enflammer toutes les institutions locales et la population. La (re)naissance d'une dynamique entrepreneuriale sur un territoire s'ouvre d'abord de l'intérieur pour les jeunes générations. Mais au préalable, il est indispensable de cerner les différents paramètres d'attrait ou de ressources spécifiques du territoire (Nekka et Dokou, 2004). Ainsi, les acteurs locaux pourront mettre en place une stratégie de développement entrepreneurial se basant sur les spécificités territoriales mais aussi lutter contre tous les freins à l'esprit d'entreprise.

Les facteurs qui rendent difficile la propagation de l'entrepreneuriat sur un territoire sont connus et nombreux sur l'ensemble des territoires français. On peut rappeler les plus importants.

*L'obstacle des dispositifs financiers* - Une économie dans laquelle le travail manuel est mal rémunéré et peu valorisé sur le plan culturel, en comparaison aux activités commerciales et financières, n'incite pas les travailleurs sans emploi à produire des biens matériels. Par ailleurs, la création d'une entreprise de production de biens matériels requiert des investissements et donc des capitaux qui sont rares et difficiles à financer, en raison des forts taux d'intérêt (considérés comme étant des plus élevés au monde). Les activités de services peuvent être commencées avec moins de capitaux, ce qui explique que la majorité des micro-entreprises créées opèrent dans le petit commerce et les services de proximité. Pour réduire le poids des intérêts, dans certaines municipalités, des banques populaires ont été créées, avec système de microcrédit, mais cela reste encore très limité.

*L'obstacle de la dominance du salariat* - Préférences personnelles pour le statut de salarié, la dernière enquête de l'Eurobaromètre montre que les Européens préfèrent le statut de salarié à celui de travailleur indépendant. Par rapport à la moyenne de l'UE de 45%, 67% des citoyens des Etats-Unis marquent une préférence pour le travail indépendant. En ce qui concerne le lancement de *nouvelles* initiatives entrepreneuriales, l'Eurobaromètre de Novembre 2002 indique que 4,5% des Européens ont actuellement un projet de création d'entreprise, ont créé ou repris une entreprise au cours des trois dernières années, taux est à moins de 2% en France. Le taux américain de 13% est nettement supérieur. Les Européens ont été plus de deux fois plus nombreux que les Américains à abandonner leur projet d'entreprise.

*L'obstacle de la culture juridique et administrative* - Une autre difficulté réside dans la complexité des démarches juridiques et fiscales et le poids des taxes, impôts et redevances, qui incitent les nouveaux entrepreneurs à rester dans le secteur informel le plus longtemps possible. Des mesures ont été adoptées par les gouvernements pour réduire le poids de ces démarches ; mais le problème n'est pas entièrement résolu.

*L'obstacle du système éducatif* - Les bas niveaux de scolarisation et de qualification professionnelle sont aussi un obstacle à la divulgation de l'entrepreneuriat. Le manque de compétence est le principal frein au développement de l'entrepreneuriat. Il ne s'agit pas

simplement du savoir dans le sens de connaissance, mais aussi du savoir-faire, du savoir-être et du savoir-vivre en tant qu'entrepreneur (Gasse, 1996).

*L'obstacle de la valorisation technologique* - La création d'entreprises à partir de dispositifs modernes qui exigent un niveau élevé de formation, comme dans le cas des entreprises abritées dans les incubateurs d'universités constitue un espoir important. Mais ce sont souvent des entreprises de technologie qui emploient peu de main-d'œuvre et dont le développement dépend de relations de sous-traitance avec de grandes entreprises ou d'apports de capital risque, assez peu disponible. Les entrepreneurs américains semblent expérimenter le marché en commençant à petite échelle et, en cas de réussite, se développent rapidement, alors qu'en Europe, de nombreux projets ne voient jamais le jour, leur viabilité étant contestée avant toute expérimentation sur le marché. De fait, l'Eurobaromètre montre que 46% des Européens affirment qu'"on ne devrait pas créer une affaire s'il y a un risque d'échec" contre seulement 25% des citoyens américains.

*L'obstacle du réseau familial* - Le manque de soutien familial et sociétal ne doit pas être minimisé. Quand un territoire clame et valorise son « amour » du travail des entrepreneurs, elle en obtient davantage et de meilleure qualité. Si au contraire, un territoire empêche, critique et doute de ses entrepreneurs alors il risque de créer un désert entrepreneurial. De plus, à toutes les phases de son développement, l'entrepreneur a besoin d'un réseau affectif du démarrage à la croissance de l'entreprise vers l'excellence.

Toutes ces raisons aident à comprendre le fait que les programmes de promotion de l'entrepreneuriat rencontrent des difficultés et des limitations. Elles expliquent aussi leurs résultats de faible ampleur, si on les compare aux nécessités sociales de l'ensemble de la population. Cela mène enfin à un taux de mortalité des entreprises créées très élevé (environ 80% sur deux ans).

Comme on peut le constater, la problématique entrepreneuriale ne saurait être réduite à une seule dimension et correctement appréhendée et gérée par des leaders politiques. Il est nécessaire de mettre en œuvre une démarche pluridisciplinaire et d'inspiration systémique afin d'appréhender la réalité entrepreneuriale impliquant d'emblée les jeunes générations.

## **2.2. Le potentiel entrepreneurial des jeunes apprenants à la rencontre du réseau des leaders territoriaux**

Le développement d'un territoire n'est pas subordonné à sa seule capacité à attirer des établissements ou des filiales de grandes entreprises, mais il dépend aussi de son aptitude à identifier et à valoriser ses ressources, ses opportunités, à mettre en œuvre une culture de l'entrepreneuriat, à susciter des initiatives locales, à faire émerger des porteurs de projets, à générer un tissu de nouvelles entreprises, à développer du partenariat entre les entreprises du territoire. Ainsi, plutôt que d'être dans l'attente d'un souffle de développement venu de l'extérieur, le territoire génère alors son développement. Aujourd'hui, le défi de tout territoire consiste à mettre progressivement en place les conditions qui favorisent l'émergence de l'esprit entrepreneurial, phénomène multiforme, qui selon nous est avant tout une question de mentalité. L'esprit entrepreneurial désigne au niveau d'un individu, isolé ou au sein d'une organisation, sa détermination et son aptitude à identifier une opportunité et à la saisir pour produire une nouvelle valeur, un succès économique et/ou social.

Par extension, au niveau du développement territorial, il désigne la capacité d'un territoire à susciter, à créer, à développer et à mailler des individus ayant la détermination et l'aptitude à identifier des opportunités et à les saisir pour produire des valeurs, des succès économiques et/ou sociaux. Plus globalement, c'est la capacité d'un territoire à développer un état d'esprit ainsi que des processus de création et de développement d'activités par la combinaison de la prise de risque, de la créativité et/ou de l'innovation dans une organisation nouvelle ou existante. On parlera alors de créateur (organisation nouvelle) ou d'entrepreneur (organisation existante).

L'esprit entrepreneurial n'émerge pas seulement au niveau du secteur marchand et n'est pas l'apanage des seules grandes entreprises. En effet, la dynamique entrepreneuriale se présente dans tous les secteurs et types d'affaires. Elle anime les indépendants et les entreprises de toute taille de l'amorçage à la croissance en passant par le développement. Surtout, elle existe quel que soit le statut de propriété : entreprises familiales, entreprises cotées en bourse, « entreprises » de l'économie sociale, solidaire ou organisations à but non lucratif qui peuvent déployer des activités significatives.

Ainsi, un territoire peut valoriser et soutenir l'esprit entrepreneurial comme il peut le décourager, voire l'empêcher. Un entrepreneur n'est pas le fruit d'une génération spontanée et il ne pousse pas dans un désert entrepreneurial : de fait, chaque individu a des liens cognitifs avec son territoire fonctionnant comme un « façonneur façonné » (Fortin, 1998 ; Gasse, 2003). Si un territoire n'aime pas, au niveau de ses valeurs, les entrepreneurs, il a de grandes chances de développer des comportements d'assèchement entrepreneurial. De ce fait, toute politique de développement de l'entrepreneuriat ne peut se penser et à fortiori se pratiquer sans tenir compte des fonctions dynamisantes ou bloquantes de son territoire. Ces fonctions se situant en grande partie au niveau de facteurs non-économiques, non matériels tels que la culture, les valeurs, l'aptitude à prendre des risques, les religions.

Ainsi, au niveau de la Région Dunkerquoise, on constate que l'importance du salariat industriel, la forte spécialisation du territoire, la présence de grandes entreprises ayant développé des politiques d'assistance et un tissu de PME-PMI ayant une prédominance « mono sous-traitante » de grandes entreprises locales ont au fil du temps provoqué un assèchement des valeurs au niveau de l'esprit d'entreprise tant du point de vue de la création que du développement. De plus en plus de leaders locaux prennent conscience de l'ampleur du chemin à parcourir. Ils se rendent compte que l'entrepreneur est « une personne habile à transformer un rêve, un problème ou une occasion d'affaires en une entreprise viable ». Ce faisant, il crée des emplois et de la richesse, il transforme la société et recrée le monde. Il est surtout motivé par le besoin de se réaliser. Le premier vecteur de compétition, c'est lui-même et non les autres. Il recherche l'argent et le profit au sens de moyens lui permettant de poursuivre son idéal.

C'est le propre de certains jeunes diplômés, notamment de filières professionnalisées. Il s'agit des jeunes issus des filières professionnelles des niveaux secondaires et universitaires. En France, ils représentent 6% à créer ou à reprendre une entreprise à l'échelle nationale, régionale et locale<sup>3</sup>. Les problèmes et obstacles spécifiques auxquels ils sont confrontés sont

---

<sup>3</sup> L'enquête menée en 2005 par l'Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE) auprès de 47 668 nouveaux créateurs ou repreneurs montre que 4% en création pure et 2% en reprise sont des jeunes en fin d'études. Les deux tiers de ces jeunes qui sont passés du statut d'apprenant à celui de créateur ou repreneur sont issus de l'enseignement supérieur. Ces résultats sont confirmés par le sondage de l'IFOP (2007) montrant que l'envie de créer est plus portée par les jeunes et qu'elle est en constante évolution. Ainsi, alors que 66% des Français



de plusieurs natures : absence d'expérience, de moyens financiers et de réseaux d'affaires. Ayant souvent très peu d'expérience professionnelle, « ils ignorent leurs atouts personnels pour entreprendre et réussir dans un créneau donné » (Fortin, 1998, p.59).

Pour mieux gérer ces obstacles, il faut s'appuyer sur les entrepreneurs déjà actifs. Les dirigeants propriétaires ou non des PME du territoire ont souvent des projets de création de nouvelles entreprises. Leur métier de dirigeant leur confère des traits de compétences entrepreneuriales en vue du lancement de nouvelles organisations susceptibles d'être pérennes : de solides connaissances des marchés pertinents, une réelle capacité à saisir les occasions d'affaires et forte maîtrise des rouages du financement et du fonctionnement de l'entreprise.

C'est l'objectif du développement de la culture entrepreneuriale. Mettre en œuvre un programme qui favorise le développement du potentiel entrepreneurial des apprenants, c'est engager le succès présent et futur de la collectivité. Au-delà de l'échelle nationale, les autorités régionales misent de plus en plus sur les apprenants universitaires et intensifient leurs efforts pour promouvoir l'entrepreneuriat dans tous les établissements de l'enseignement supérieur. Elles démontrent par de tels engagements qu'aucun territoire ne pourra se dynamiser et prospérer sans une réelle et solide participation des jeunes diplômés. Elles prennent, à juste titre, le pari que les apprenants universitaires sont audacieux, créatifs et solidaires. Nous avons pu constater que beaucoup font preuve de leadership et de sens des responsabilités lors de plusieurs manifestations entrepreneuriales : séminaires de simulation de gestion, conduite de projets collectifs, réalisation de missions de stages, journées régionales de l'entrepreneuriat, etc. Les qualités personnelles qui les animent correspondent souvent aux valeurs qui fondent une véritable culture entrepreneuriale.

Les acteurs territoriaux directement concernés (entrepreneurs actifs, professionnels de l'économie sociale et solidaire, développeurs territoriaux, chargés de missions consulaires, professionnels d'accompagnement à la création / reprise d'entreprise et universitaires) doivent prendre leur part de responsabilité en faisant preuve d'innovation et d'esprit d'équipe. Collectivement, ils ont la mission d'encourager l'émergence de la culture entrepreneuriale. Ils ont la responsabilité solidaire de guider les apprenants vers une démarche entrepreneuriale déterminante. Ce faisant, ils leur offrent plus de possibilités pour l'avenir.

Concrètement, leur mission de base est de démystifier l'entrepreneuriat afin de transmettre progressivement aux apprenants le goût d'entreprendre. Il faut partir du principe que les apprenants d'aujourd'hui et de demain s'inscrivent dans les générations montantes d'entrepreneurs. Ceci suppose que l'on est à même de canaliser leurs énergies et de leur permettre de participer à des activités dynamiques et originales pour mieux connaître l'entrepreneuriat. Il convient d'insister sur le fait que la culture entrepreneuriale va au-delà de la création / reprise d'entreprise. Elle permet également de mieux accepter, de soutenir et de valoriser les nouveautés apportées par les autres. Elle conduit à diminuer sa propre résistance au changement et à s'assumer pleinement en étant plus créatif et plus responsable. Les valeurs liées à l'entrepreneuriat sont donc multiples. Citons simplement la créativité, le leadership, le sens des responsabilités, l'autonomie (au sens de l'autonomie personnelle, sociale, économique et professionnelle) et la solidarité.

---

répondent qu'ils ne deviendraient certainement pas créateurs ou repreneurs d'entreprise, seulement 33 % des moins de 35 ans fournissent la même réponse. Nous retrouvons la même tendance au niveau de l'étude empirique menée auprès de 10% des 5000 étudiants du Littoral Dunkerquois (juin 2007).

Il s'ensuit l'importance des outils pédagogiques appropriés. Ces outils sont de nature à offrir aux universitaires la possibilité de développer des projets entrepreneuriaux dans le cadre de leur discipline. Ils s'inscrivent naturellement dans les mécanismes d'intervention sous-tendus par la constitution d'un réseau de compétences locales. L'établissement d'une relation étroite entre le niveau d'activité entrepreneuriale et celui du développement socio-économique du territoire est indispensable. Une telle relation basée sur l'exploitation d'un réseau de compétences locales ne peut que favoriser l'émergence d'une véritable culture entrepreneuriale débouchant sur la création de nouvelles entreprises et d'emplois. A côté de la famille et de l'entourage du jeune diplômé, le réseau de compétences locales est tout désigné pour injecter la « piqûre entrepreneuriale ». Sur le territoire, la culture entrepreneuriale devient l'affaire de tous. Produire et diffuser l'information adaptée aux « pédagogues » de l'entrepreneuriat est incontournable. Ceux-ci ont besoin d'outils informationnels spécifiques leur permettant de mieux promouvoir l'entrepreneuriat auprès des apprenants. Il s'agit d'outils pédagogiques qui ne peuvent être mis au point qu'avec le concours des différentes parties prenantes y compris les entrepreneurs déjà actifs. Il est d'ailleurs souhaitable que ceux-ci participent à des activités pédagogiques dans les départements universitaires en collaboration avec les professionnels d'accompagnement à la création / reprise d'entreprise et d'enseignants chargés de la sensibilisation.

Miser sur les jeunes apprenants c'est préparer l'avenir. Mais il est nécessaire de bien outiller les universitaires. Au-delà des colloques, des tables rondes, des rencontres de diffusion d'information et du financement, ce sont des activités de recherche qu'il convient d'engager. Il s'agit de questionner les entrepreneurs confirmés et débutants, les professionnels d'accompagnement à la création / reprise d'entreprise, les développeurs territoriaux, notamment les étudiants et les enseignants afin de détecter au mieux leurs besoins et de trouver les outils et les méthodes appropriés à leurs attentes ou réflexions. Il est indispensable de cerner les interactions qui structurent les trois axes prioritaires du travail des universitaires impliqués dans la promotion de la culture entrepreneuriale : l'organisation des projets entrepreneuriaux pendant l'année universitaire, l'organisation d'activités multiples de promotion de la culture entrepreneuriale, les types d'engagements mis au service du réseau de compétences locales. Tout ceci ne peut que permettre de dépister le potentiel entrepreneurial de nos apprenants. Une fois dépisté, le potentiel entrepreneurial peut être développé au moyen d'informations et de conseils appropriés. Interviennent ensuite les dispositifs de soutien et de formation plus approfondis.

### **3. DE LA SENSIBILISATION A LA CREATION D'ENTREPRISE PAR DE JEUNES APPRENANTS**

L'entrepreneuriat dépend d'une attitude positive de la société envers les entrepreneurs. Il faut que la société globale valorise l'esprit d'entreprise et tolère l'échec. Si un individu ne trouve pas suffisamment de soutien et d'encouragement auprès de ses proches, de ses amis, de ses collègues de travail, des élus, des acteurs économiques, des financeurs et des structures d'accompagnement, il aura du mal à prendre des « risques » et à assumer les difficultés entrepreneuriales.

Pour que chaque apprenant soit davantage attiré par le statut d'entrepreneur, il faut que le territoire développe une réelle politique de sensibilisation et rend son choix suffisamment attrayant. A ce titre, leaders locaux recherchent les talents et les motivations nécessaires chez chaque apprenant pour qu'il puisse réaliser ses ambitions avec succès. On ne naît pas

entrepreneur, on le devient et cela commence dès la maternelle. C'est à partir d'une telle réalité qu'on fait émerger un dynamisme entrepreneurial endogène. Celui-ci prend corps grâce au développement d'attitudes positives envers les entrepreneurs. Il est indispensable de valoriser, d'aimer la réussite des entreprises et tolérer l'échec des entrepreneurs. Comme l'indique Paul-A. Fortin (2002), « un entrepreneur est le fruit de son milieu ». L'apprenant entrepreneur est donc le fruit de son milieu immédiat, tels le monde de l'éducation, l'entourage familial, le réseau des institutionnels et les entrepreneurs déjà actifs.

### **3.1. Importance de l'engagement des milieux éducatifs et familiaux**

Sur un territoire, le monde de l'éducation ou de la formation doit contribuer à promouvoir l'esprit entrepreneurial en stimulant les mentalités, la prise de conscience des opportunités et en développant les capacités et les compétences pour les saisir dans tous les aspects de la vie quotidienne. Des études démontrent que le simple fait de savoir comment on monte une entreprise augmente la probabilité de devenir un entrepreneur. Rappelons-le, on ne naît pas entrepreneur, on le devient grâce à la formation et à l'apprentissage. Toute personne a plus ou moins un certain niveau de potentiel entrepreneurial qui ne demande qu'à émerger et à se développer. Le monde de l'éducation et de la formation peut contribuer à la promotion de l'esprit entrepreneurial tant au niveau des attitudes, des valeurs et en fournissant les compétences à chaque apprenant. Le lien entre l'éducation et l'esprit d'entreprise se fait aussi à partir des programmes de recherche permettant de réunir les ingrédients en vue de l'adéquation entre l'excellence scientifique et la commercialisation.

Il s'ensuit que chaque territoire, en partenariat avec les institutions nationales, développe l'esprit entrepreneurial au niveau des cursus de formation initiale ou continue des enseignants par la mise en œuvre de projet ou de pratiques pédagogiques de contenu entrepreneurial. Il s'agit de pratiques en termes d'engagement, de créativité, de persévérance, d'esprit d'équipe, de curiosité. L'enseignant sera alors plus favorable au fait que cet esprit entrepreneurial soit valorisé et soutenu au niveau de chaque système de notation. Il sera à même de comprendre que la rigueur conformiste est nécessaire mais elle ne doit pas être excessive sous peine de détruire la diversité créative de chaque apprenant. Les couveuses, les incubateurs et les juniors d'entreprises, les gestions de projet et les jeux de simulation de gestion, sont des exemples à essayer et à développer à tous les niveaux de l'enseignement. Mais ils doivent être d'abord portés par les équipes pédagogiques.

Si de nombreux citoyens marquent davantage leur préférence pour être entrepreneur, il leur manque souvent la confiance et les compétences nécessaires pour réaliser leurs ambitions. Les jeunes doivent être exposés à l'esprit d'entreprise et être soutenus. Il en est de même de leurs enseignants-formateurs enclins au développement des compétences entrepreneuriales. Le monde éducatif est le meilleur site pour découvrir le potentiel entrepreneurial, le soutenir et l'actualiser. Il va sans dire que de telles actions exigent la formation d'équipes interdisciplinaires et présupposent un partenariat avec des entités patronales, syndicales et municipales. Dans nombre d'établissements, des enseignants se mobilisent autour :

- de projets de recherche en partenariat dont certains portent sur des thèmes prioritairement inscrits dans le schéma du développement socio-économique de leur territoire ;
- d'actions de mentoring et de coaching relatives aux projets de création ou de développement d'activités avec l'appui des leaders économiques et institutionnels ;
- de mise en œuvre de plans d'action pédagogique avec les mêmes leaders économiques et institutionnels.

Mais il est nécessaire d'établir une complicité entre la famille, les établissements d'enseignement et les entreprises du territoire. L'objectif est de mieux développer un terreau fertile, un milieu incubateur de dynamisme entrepreneurial, et à terme, une véritable culture entrepreneuriale. En effet, plusieurs intervenants jouent un rôle important dans le développement de la dynamique entrepreneuriale. Tous et chacun ont des valeurs, des attitudes et des comportements qui forment un véritable tissu de relations humaines et qui affectent les orientations, les choix et les décisions relatifs à la promotion des valeurs entrepreneuriales. Selon la culture prédominante, ces facteurs seront des empêchements ou des dynamiseurs d'esprit entrepreneurial auprès des jeunes apprenants.

Nous constatons tous les jours que le réseau familial joue un rôle extrêmement important avant et pendant la création d'entreprise. Un individu qui ne trouve pas suffisamment de soutien et d'encouragement auprès de ses proches, aura du mal à prendre des « risques », et surtout à dépasser les difficultés inhérentes lors du démarrage de son activité. A l'inverse si le réseau familial baigne dans une ambiance territoriale favorable aux entrepreneurs alors le désert se transformera en oasis entrepreneurial.

### **3.2. Importance du soutien des acteurs de l'entreprise**

Les ressources attractives territoriales mises à leur disposition sont déterminantes. « Si une société réussit à valoriser les entrepreneurs pour ce qu'ils réalisent déjà et à les inciter à mettre en branle d'autres projets, seuls ou avec des associés, elle pourra accroître rapidement le nombre de ses entreprises » (Fortin, 1998, p.58). Souvent, ce sont les femmes et les hommes de l'entreprise passionnés par le partage des valeurs entrepreneuriales qui soutiennent les jeunes apprenants enclins à créer leurs propres activités. Ils assurent souvent gratuitement la promotion de la culture entrepreneuriale. Issus de différents secteurs d'activité, ils participent de façon significative à la situation économique de leur territoire. Ils s'emploient à donner aux jeunes apprenants ce qu'ils ont reçu et ce qu'ils savent et savent faire. Modèles de réussite, ils ne peuvent que servir d'inspiration pour nos apprenants. A l'image des Jeunes Entreprises du Québec, leur démarche consiste à partir en affaires avec les jeunes apprenants: trouver et consolider une idée conduisant à la création d'une organisation, à la conception et la production d'un produit ou d'un service qu'il faut commercialiser en réalisant des profits.

L'organisation de foires aux projets peut être sous-tendue par plusieurs pistes d'idées :

- Le développement d'un produit ou d'un service pouvant déboucher sur la création d'une filiale. L'entrepreneur actif à l'origine de l'idée pourrait en être le principal actionnaire. Le jeune diplômé prendrait progressivement la direction de la nouvelle entité.
- Le lancement d'une entreprise à partir d'un savoir insuffisamment exploité. L'entrepreneur actif et le jeune diplômé seraient liés par un courant d'affaires par l'intermédiaire de prise de participation même minoritaire et de parrainage.
- L'externalisation d'une des branches d'activités conduites par l'entrepreneur actif. Le jeune diplômé bénéficierait de l'appui de ce dernier.

Par ailleurs, les entrepreneurs actifs apprennent aux jeunes à mieux appréhender le risque et à devenir de véritables développeurs. En fait, les jeunes diplômés ou apprenants qui veulent se lancer n'ont certainement pas tout. Ils partent de ce qu'ils ont de positif pour amplifier leurs compétences et pour tirer parti de leur personnalité. C'est la meilleure arme pour aller au bout de ses rêves ou de ses ambitions. Exprimer sa personnalité, c'est d'être authentique et convaincu pour être convaincant. Extérioriser sa passion, ses ambitions et ses projets relève de la même démarche. C'est une façon comme une autre d'apprendre à prendre des risques. Il

vaut mieux apprendre à mesurer le risque que de le craindre. Il est donc indispensable d'avoir confiance en soi et de faire valoir ses capacités par rapport au projet que l'on entreprend. Cela suppose également que l'on prend le temps d'acquérir une bonne formation. Une bonne formation permet d'apprendre à mieux appréhender et à mieux gérer le risque. Par exemple, bien ficeler son projet, commencer par un petit projet et aller étape par étape, conduisent à apprivoiser le risque. Sans compter que généralement, les diplômés de haut niveau sont moins enclins à se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Le même phénomène d'hésitation et de frein se produit en période de hausse d'offre d'emplois. En tous les cas les conséquences sur le plan économique pour un territoire sont importantes ou fâcheuses. En effet, il est presque trivial de dire que la création d'entreprise a un effet tonique sur l'économie d'un territoire. La dynamique entrepreneuriale se traduisant par la création de nouvelles entreprises réduit la dépendance du territoire à l'égard de certaines industries dominantes, force les entreprises déjà en place à innover et à mieux orienter leur stratégie vers la productivité et la compétitivité.

L'existence de l'esprit d'entrepreneurship effectif « s'exprime par une attitude de développeur et la volonté de prendre des risques », (Fortin, 1998, p.60-61). Cet esprit doit dépasser le cadre des entrepreneurs et toucher toutes les institutions locales et la population. Le point d'ancrage est constitué d'entreprises existantes qui s'appuient sur des initiatives locales pour se développer et générer la création de nouvelles organisations d'affaires. Tous les projets sont à considérer avec sympathie et bienveillance, des plus petits aux plus grands, des plus farfelus aux plus réalistes.

Pour que l'idée se transforme en projet et évolue vers une entreprise saine, le territoire doit aussi favoriser l'émergence de conditions générales permettant à chaque entrepreneur d'assurer son démarrage mais aussi son développement. De plus, le dynamisme entrepreneurial ne s'arrête pas le jour de l'immatriculation de l'entreprise, il ne fait que commencer. De ce fait, il faut maintenir et valoriser l'esprit entrepreneurial au sein du tissu économique existant par la mise en place de dispositifs d'accompagnement à plusieurs détenteurs. Un tel environnement permet aux jeunes de rencontrer des entrepreneurs et de tester leurs idées/opportunités. Ils peuvent bénéficier du soutien financier et notamment des réseaux d'information et de connaissance en présence. L'idée selon laquelle l'information et la connaissance deviennent plus importantes que le capital prend tout son sens.

### **3.3. Importance de la formation**

Désormais, la matière première de tout territoire entreprenant, c'est la connaissance. C'est dans ce sens que Fortin considère que la matière grise constitue la première matière en entrepreneurship. Cette matière « réside dans la tête et le cœur ». La matière grise et la volonté de réussir constituent l'essentiel des facteurs d'attrait des capitaux. Elles permettent la performance durable de l'entreprise et la prospérité du territoire. Elles sont importantes pour toutes les entreprises, des plus technologiques à celles qui sont moins centrées sur le savoir. « Le développement économique passe désormais par les personnes, surtout par celles qui manifestent un talent particulier pour créer » (Fortin, 2002, p.57). La matière grise et la volonté de réussir ne sont pas des acquis définitifs. Elles se génèrent et se réactualisent à travers la formation. Elles doivent être perpétuées au fil des générations. Cette nécessité est accentuée par plusieurs changements importants : la mondialisation des marchés, la dématérialisation des produits, la démocratisation de l'entrepreneuriat, la prééminence de l'écologie, l'individualisation de la connaissance, la cohabitation entre la culture du dépassement personnel et celle de la solidarité. Ceci suppose que la formation à

l'entrepreneuriat soit généralisée. Elle doit cibler différemment les employés des employeurs actuels et futurs. Pour mieux assurer leurs multiples et lourdes responsabilités, les futurs dirigeants doivent bénéficier de formation adaptée. En tous les cas, « il ne faut plus se préoccuper de l'employabilité des personnes, mais aussi de leur entrepreneurabilité » (p.58). Les dirigeants compétents sont entrepreneuriaux. Ils développent alors prioritairement les compétences de leurs collaborateurs. Les compétences entrepreneuriales à acquérir par apprentissage et donc par formation sont multiples : les connaissances fonctionnelles en affaires, la compréhension du profil d'une entreprise partenaire ou concurrente, l'analyse de la croissance générale et spécifique, l'intégration du sens de l'éthique en affaire et en société, la capacité à voir et à saisir les occasions d'affaires, etc.

A partir d'un réseau d'acteurs du territoire, ces apprentissages multiples peuvent être intégrés dans les formations. Celles-ci doivent combiner plusieurs possibilités pédagogiques : les cours magistraux, les études de cas, les jeux de simulation de gestion, les projets de groupe, les stages coachés aux niveaux académique ou universitaire et professionnel, les conférences, les voyages de découverte d'expériences en milieux d'affaires ou les visites d'entreprise, des concours ou sports compétitifs. En fait, à partir de la culture entrepreneuriale, nous formons aussi de nouveaux compétiteurs. Il s'agit d'entrepreneurs innovateurs capables de s'adapter rapidement. L'émergence de ce type d'entrepreneurs constitue un des objectifs majeurs de nos départements universitaires attachés à nos territoires. Comme le recommande Fortin (2007) ces départements doivent être plus actifs, plus ouverts à la créativité et plus enclins à soutenir la marginalité ou la déviance positive. C'est l'occasion pour eux de participer à la quête d'une meilleure cohérence sociale et territoriale. Une telle cohérence sociale et territoriale génère un environnement d'affaires plus favorable aux entrepreneurs et aux innovateurs sous-tendant une meilleure implication des employés au sein des entreprises existantes.

L'entrepreneuriat apparaît donc comme un phénomène social et les acteurs de l'enseignement se doivent d'y participer. Les apprenants sont des ressources qu'il faut transformer en potentiel, en atout et en richesse. C'est pourquoi Fortin compare l'entrepreneuriat à une forêt ou à une mine. Tant que la forêt ou la mine n'est pas exploitée, elle demeure une ressource. Quand elle est exploitée, elle devient une richesse. Mais il est nécessaire d'accepter des interventions qui obéissent à une logique progressive. Les étapes les plus importantes sont : la formation, la sensibilisation, l'information et l'expérimentation. A partir d'une telle séquence de formation à l'entrepreneuriat, les leaders locaux se saisissent, transforment, complètent les mesures attractives (statut, mesures fiscales, retour-transition salariat-entrepreneuriat) non pas comme des « roues de secours » mais comme de solides avantages concurrentiels perceptibles. Un territoire ne doit pas se limiter à une « reconversion » en cas de mutation économique. Il est indispensable que les leaders locaux recherchent également une valorisation des acquis et des expériences favorables à l'entrepreneuriat des jeunes apprenants.

Un autre aspect souvent oublié par les acteurs du territoire, c'est la nécessité d'accroître la vitalité de l'entreprise par la motivation des entrepreneurs et la mise à disposition des compétences. La nature et l'intensité des pratiques d'accompagnement des entrepreneurs sur un territoire influencent leur esprit d'entreprise au sens de création réussie et d'identification d'opportunités stratégiques. En effet, il faut aider les entreprises à saisir les opportunités offertes par le marché intérieur ou extérieur et à innover au travers des missions de stage et de projets tuteurés des apprenants universitaires. Le territoire devient ainsi facilitateur pour le développement des projets dormants dont la mise en œuvre peut passer par une réelle collaboration entre les jeunes diplômés et les entrepreneurs déjà actifs. Chaque territoire doit

être acteur / initiateur au niveau de la place de programmes d'accompagnement des missions de stage et de projets tuteurés qui partent des problèmes des entrepreneurs tel que le développement de nouveaux process, produits ou marchés, le management de la qualité, les nouveaux modes d'organisation du travail, les réseaux de distribution, la structuration de nouvelles compétences, etc.

## CONCLUSION

Ce ne sont pas les ingrédients d'une recette de l'excellence entrepreneuriale mais des champs d'action qui apparaissent, selon nous, comme des facteurs expliquant les différences entre les territoires entreprenants et les autres. Pour un territoire, une dynamique entrepreneuriale endogène contribue à la création d'emplois, de richesse et à la croissance. Beaucoup d'études démontrent que les petites entreprises nouvellement créées, et non les filiales, sont de plus en plus celles qui génèrent le plus d'emplois. Les leaders locaux ont pour mission de s'interroger constamment sur la capacité de leur territoire à susciter l'initiative économique. C'est bien l'activité, qui crée l'emploi au travers de l'innovation que chaque territoire doit encourager aussi bien au sein des entreprises existantes que par des créations de nouvelles organisations.

En effet, les initiatives entrepreneuriales (*démarrer une nouvelle entreprise, relancer une entreprise existante, stimuler le développement*) sur un territoire renforcent la compétitivité de l'économie dans son ensemble dans la mesure où elles forcent et entraînent les autres à réagir par une meilleure performance et à innover. Une dynamique entrepreneuriale stimule l'activité économique des « anciens » et provoque l'émergence de « nouveaux ». Les apprenants universitaires sont plus que jamais les acteurs clés de cette dynamique entrepreneuriale. La réalité des problèmes et la complexité de la mise en œuvre d'une dynamique entrepreneuriale endogène sur un territoire imposent d'y réfléchir, de les reconnaître et de co-construire des solutions appropriées. Le modèle proposé est une démarche d'appropriation collective dans laquelle chacun est un acteur (élus, citoyens, entrepreneurs) de changement des habitudes, des mentalités et des comportements au niveau du territoire pour accorder la priorité au développement entrepreneurial endogène. En effet, la créativité ou l'innovation de l'ensemble des citoyens d'un territoire sont déterminants pour être compétitif dans une économie globalisée.

En rendant le territoire plus attractif, le dynamisme entrepreneurial endogène créé de la valeur, de la richesse et de l'emploi. Un tel résultat ne vient pas de la simple gestion quotidienne du territoire. Il est le fait d'ambitions, de volontés, de mentalités et d'un véritable projet de territoire entrepreneurial qui intègre pleinement les apprenants universitaires. Et toute politique de développement de l'entrepreneuriat ne peut se penser et à fortiori se pratiquer sans tenir compte des valeurs culturelles dynamisantes ou bloquantes qu'incarnent les futures générations. Il est alors indispensable de passer de la résignation à l'ambition en produisant ses propres entrepreneurs plutôt que de multiplier les investissements pour les recruter à l'extérieur.

L'expérience issue des territoires, nous démontre que la mise à disposition de moyens (organismes d'accompagnement, de financement et d'infrastructures...) ou d'opportunités économiques nombreuses (accès un marché par exemple) n'impliquent pas d'office une dynamique entrepreneuriale accrue. En effet, des facteurs non-économiques déterminent aussi la décision personnelle de démarrer une entreprise, le choix du risque ou du développement par l'entrepreneur. Cette volonté entrepreneuriale dépend de préférences, de

compétences et de choix personnels d'un citoyen façonné par son environnement. Même ceux qui sont tentés par l'expérience pèsent le pour et le contre de l'aventure entrepreneuriale par rapport aux avantages et à la sécurité auxquels ils renoncent.

Agir sur ces facteurs non-économiques et les réunir dans un ensemble cohérent et coordonné permet à un territoire d'être un milieu attractif et un terreau à partir duquel germeront des initiatives et des succès socio-économiques. De ce fait, selon nous, la promotion des valeurs entrepreneuriales auprès des jeunes apprenants doit être portée par trois types d'acteurs clés : les leaders institutionnels et politiques, les leaders éducatifs et familiaux, les entrepreneurs fortement ancrés sur le territoire. Ils sont porteurs d'une culture socio-économique commune susceptible de faire émerger trois types de réseaux dont le jeune entrepreneur a besoin. Il s'agit de réseaux d'affection (le soutien multiple des proches et des partenaires), de compétence (le corps de spécialistes juridique, comptable, commercial, etc.) et de performance (l'appui des confrères ayant relevé le défi du développement et des experts).

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- COURLET C. (2001), Territoires et régions, Edition L'Harmattan
- FORTIN P-A., (1998), « Douze vérités en développement local qu'on n'enseigne pas à l'école », Revue Internationale de Gestion, vol.23, n°2, été 1998, p55-63.
- FORTIN P-A. (2002), La culture entrepreneuriale – un antidote à la pauvreté, Collection Entreprendre
- FORTIN P-A. (2007), Journée Défi de l'entrepreneuriat jeunesse, Québec, Canada, 15 novembre 2007
- GASSE Y. (1996), Evaluation des caractéristiques entrepreneuriales, Québec – Les éditions de la fondation de l'entrepreneurship
- GASSE Y., (2003), « L'influence du milieu dans la création d'entreprises », Revue Organisations et Territoires, vol. 12, numéro2, p.49-54
- GREFFE X. (1992), Sociétés postindustrielles et développement, Edition Hachette
- LUYCKX G.M. (2001), Au-delà de la modernité, du patriarcat et du capitalisme : la société réenchantée, Edition L'Harmattan.
- MENDEZ A., MERCIER D., (2006) Compétences-clés de territoires – Le rôle des relations interorganisationnelles, RFG, vol32,n°164, Mai 2006,p253-275
- NEKKA H. et DOKOU A.K.G. (2004), Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales, "Management Local et Réseaux d'Entreprises", Sous la direction de Michel ROUSSEAU; Edition. Economica
- PECQUEUR B, (200), le développement local, Edition syros
- PERALDI M. et PERRIN E (1996), réseaux productifs et territoires urbains, Presses universitaires du Mirail
- POLESE M, (1994), économie urbaine et régionale, Edition Economica,
- VACHON B. (2002), « Développement régional et dynamique territoriale », Colloque de l'Association des Economistes du Québec – 22 Mars 2002