

Introduction

L'écosystème entrepreneurial : pour une intelligence territoriale

Pascal PHILIPPART

Bien que l'activité économique puisse être considérée de nos jours comme extra-territorialisée, en raison de marchés qui s'affranchiraient par essence des frontières (la fameuse économie monde) ou qui seraient par substance dématérialisés (la fameuse économie numérique), le territoire reste encore un point d'ancrage important : les politiques publiques y traitent par définition des affaires de la cité, cet espace bien réel au sein duquel les différents acteurs économiques puisent des ressources et les acteurs politiques des électeurs.

Si les territoires jouent un rôle important dans le développement économique, à un point tel que certains parlent de leur attractivité économique dans une logique compétitive, ils doivent surtout être regardés comme des espaces où le développement économique saisit les spécificités d'une région, son histoire, ses atouts et ses faiblesses, afin de mieux imaginer son avenir. Raisonner exclusivement à un niveau global ne permet pas de comprendre les subtilités locales, les enjeux sociaux, ni la diversité des acteurs tant particuliers que collectifs qui peuplent une région. L'échelon territorial offre le mérite de la proximité physique et sociale. Il est question non pas d'ignorer le global dans une logique simpliste du « *local is beautiful* », mais de saisir le territoire à la fois en lui-même et aussi dans ses interactions avec les autres espaces, y compris plus vastes... Le territoire ne constitue pas le seul niveau d'étude intéressant, mais il autorise un focus pertinent, parce qu'il se caractérise par une certaine forme de cohérence économique, sociale, historique, humaine. Le grain d'analyse auquel il permet d'ac-

céder renseigne sur des acteurs, des mécanismes et des interactions, en prise directe avec les réalités d'un terrain façonné par ses spécificités.

Réfléchir en termes de développement économique conduit inévitablement à réfléchir à l'entrepreneuriat (Schmitt *et al.*, 2009). Celui-ci renvoie à la capacité d'innover (au sens large) et donc de créer de la valeur durable, au travers de modèles économiques aussi bien classiques – c'est-à-dire libéraux et individualistes – que sociaux et solidaires. Le développement économique s'apparente alors fortement au développement de l'entrepreneuriat, parfois en s'y fondant totalement. Même si depuis Cantillon on attribue à l'entrepreneur un rôle clé dans le processus économique (Filion, 1997), on peut ne pas être d'accord avec cette homothétie particulière. Mais une forme d'idéologie entrepreneuriale semble prévaloir en ces temps où les réponses au(x) problème(s) de l'emploi tardent à porter leurs fruits.

Si le territoire¹ constitue un périmètre d'observation et d'action pertinent en matière de développement économique, il l'est aussi lorsque l'on envisage celui-ci à l'aune de l'entrepreneuriat. À cet effet, le développement économique sera fonction de la nature de l'écosystème entrepreneurial du territoire concerné (Isenberg, 2010).

Une partie des travaux présentés dans cet ouvrage présente un lien fort avec le territoire du Nord-Pas de Calais², ce qui nous amènera à présenter les principaux éléments de son écosystème et à introduire la notion d'intelligence territoriale entrepreneuriale pour envisager le conseil régional comme un activateur entrepreneurial (au sens d'Isenberg, 2011).

1. L'écosystème entrepreneurial et son territoire

Les littératures en économie industrielle et en géographie économique se sont intéressées très tôt aux liens entre territoire et développement économique, notamment en étudiant les districts industriels ou les clusters. Les recherches sur les systèmes productifs localisés ont souligné les caractéristiques des districts industriels, à savoir une interpénétration historique forte entre un type de système productif traditionnel et un territoire donné (Daumas, 2007). La notion de

¹ La notion de territoire présente un périmètre variable... Ainsi, il peut être considéré plus largement comme une étendue ressortissant à l'autorité d'une institution politique (on pourra alors parler du territoire régional – cf. *infra*) ou plus étroitement comme un sous-espace caractérisé par une certaine homogénéité au regard d'autres sous-espaces (on parlera alors des territoires d'une région).

² Les études réalisées l'ont été sur le format régional antérieur à la réforme territoriale (entrée en vigueur en 2016) qui a fait passer le nombre de régions de 22 à 13 et regrouper Nord-Pas de Calais et Picardie.

cluster, développée par Porter (1990), est plus large. Elle définit une concentration géographique d'entreprises interdépendantes situées dans un même secteur d'activité et/ou le long de la même chaîne de valeur, partageant des compétences, des technologies, des inputs communs, en interaction avec des institutions qui contribuent à leur développement, comme les pouvoirs publics locaux, les universités, les associations professionnelles, etc. La frontière du cluster est là où les logiques de compétition l'emportent sur les complémentarités (Porter, 1998). L'innovation technologique ne caractérise pas nécessairement le cluster, même si les exemples les plus souvent cités sont ceux de la Silicon Valley ou de la route 128 à la périphérie de Boston.

Dans le champ de l'entrepreneuriat, Julien (1996) est l'un des premiers à avoir questionné le lien entre entrepreneuriat et territoire, en insistant sur l'appropriation de l'information « riche » par les PME au sein des territoires dans lesquels elles se situent. Le concept développé par Gnyawali et Fogel (1994)³, celui d'écosystème entrepreneurial, suscite un intérêt fort, à tel point qu'un colloque lui a été entièrement consacré en 2013 à Fribourg par l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation. La notion d'écosystème entrepreneurial fait écho à celle d'écosystème d'affaires. Si l'écosystème est un concept utilisé à l'origine en biologie par Tansley (1935) pour insister sur les interactions entre les organismes vivants et leur environnement, l'écosystème d'affaires désigne, quant à lui, un ensemble de relations de coopération entre plusieurs types d'acteurs (Moore, 1993). Cette définition recoupe en fait une réalité multiple et plusieurs formes d'écosystèmes d'affaires existent (Kœnig, 2012). La notion de territoire est peu présente dans les travaux sur l'écosystème d'affaires (cf. Fréry *et al.*, 2012), contrairement à ceux portant sur la notion d'écosystème entrepreneurial (Surlémond *et al.*, 2014). Les relations entre l'entrepreneur et le territoire sont à la fois complexes et dialectiques. Complexes, car l'entrepreneur puise dans son milieu territorial de nombreuses ressources, qu'il y est encastré culturellement et que le capital social qu'il en retire est important (Dokou, 2014). Dialectiques, car entrepreneur et territoire s'enrichissent mutuellement, notamment parce que le premier contribue d'une façon ou d'une autre au développement du territoire dans lequel il déploie son activité (cf. Leducq, 2013).

L'écosystème entrepreneurial est un ensemble interconnecté d'acteurs, d'organisations, d'institutions et de processus qui se combinent de multiples façons, au sein d'un environnement entrepreneurial local

³ Le terme aurait été utilisé pour la première fois par VALDEZ en 1988. Cf. VALDEZ J. (1988), « The entrepreneurial ecosystem : toward a theory of new firm formation », *working paper*. www.sbaer.uca.edu/research/sbida/1988/PDF/11.pdf

(Isenberg, 2010 ; Mason et Brown, 2014). L'inscription territoriale d'un tel écosystème est une composante structurelle manifeste (Neck *et al.*, 2004). Comme Van de Ven (1993) le souligne, l'étude du seul entrepreneur néglige à la fois l'évolution historique et les implications d'acteurs variés qui permettent l'entrepreneuriat. Un environnement favorable à l'émergence de nouvelles firmes et à leur développement s'appuie sur des politiques publiques facilitatrices, certaines conditions socio-économiques (e.g. valorisation de l'entrepreneuriat, esprit d'entreprise, activité économique diversifiée, ...), un système éducatif ouvert sur l'entrepreneuriat, l'accès au financement et l'existence de supports multiples (e.g. infrastructures développées, incubation, accompagnements) (Gnyawali et Fogel, 1994). L'approche par l'écosystème entrepreneurial va cependant plus loin dans la mesure où elle insiste non pas seulement sur les facteurs propices à l'entrepreneuriat mais surtout sur les interactions complexes entre plusieurs dimensions politiques, financières, humaines, culturelles, relatives aux marchés et aux supports infrastructurels, professionnels et institutionnels, dont les combinaisons confèrent à chaque écosystème un caractère idiosyncratique (Isenberg, 2011).

2. L'écosystème entrepreneurial du Nord-Pas de Calais

Le Nord-Pas de Calais constitue à la fois le cadre et l'objet de plusieurs des travaux figurant dans cet ouvrage. Cela nous conduira à comparer le Nord-Pas de Calais, soit aux 21 autres régions métropolitaines (avant leur regroupement en 13 ensembles, donc), soit à la moyenne nationale.

Ce territoire a été très durement frappé par de multiples crises qui ont laissé de profondes traces. Trois types de données illustrent les difficultés toujours présentes de cette région : la part des ménages fiscaux imposés, le PIB par habitant et le taux de chômage.

La part des ménages fiscaux imposés renseigne sur le pourcentage de ménages payant l'impôt sur le revenu. Dans le Nord-Pas de Calais en 2012, le taux de 51,7 % place la région en avant-dernière position, loin de la moyenne nationale de 64 %. Le PIB par habitant est inférieur à la moyenne nationale et place la région au 17^e rang sur 22. Le taux de chômage, quant à lui, place la région en avant-dernière position et au-dessus de la moyenne nationale : 12,9 % pour 10 % (au 1^{er} trimestre 2015).

Tableau 0.1 : Parts des ménages fiscaux imposés en 2012 (en %), PIB par habitant en 2012 (en €) et taux de chômage au 1^{er} trimestre 2015 (en %)

	Parts des ménages fiscaux imposés en 2012	PIB par habitant en 2012	Taux de chômage au 1 ^{er} trimestre 2015
Alsace	67,8	29 528	9,2
Aquitaine	62,2	28 323	9,9
Auvergne	60,2	25 945	8,8
Basse-Normandie	60,2	26 157	9,2
Bourgogne	63,0	26 727	9,2
Bretagne	61,9	26 655	8,8
Centre	64,4	26 847	9,6
Champagne-Ardenne	61,7	27 833	10,9
Corse	58,4	26 554	11,1
Franche-Comté	63,5	24 429	9,5
Haute-Normandie	64,1	28 027	10,9
Île-de-France	73,6	52 298	8,8
Languedoc-Roussillon	56,4	24 433	14,1
Limousin	59,0	23 839	9,2
Lorraine	58,8	24 097	10,5
Midi-Pyrénées	61,1	28 627	10,3
Nord-Pas de Calais	57,1	25 822	12,9
Pays de la Loire	62,1	28 646	8,9
Picardie	62,5	24 450	11,6
Poitou-Charentes	59,7	26 058	9,5
Provence-Alpes-Côte d'Azur	63,0	30 337	11,6
Rhône-Alpes	65,5	32 010	8,9
France métropolitaine	64,0	32 317	10,0

Les crises surmontées l'ont toujours été en référence à un modèle économique industriel et peu entrepreneurial, caractérisé par un salariat important et un nombre de création d'entreprises faible. Les données collectées par l'Insee en 2014 permettent de remarquer que si la densité d'entreprises (rapport entre population et nombre d'entreprises) est légèrement supérieure à la moyenne nationale, la densité de création d'entreprises (rapport entre population et nombre de créations d'entreprise) est, elle, beaucoup plus faible que la moyenne nationale.

Tableau 0.2 : Densités d'entreprises et de créations d'entreprise

Densité	Nord-Pas de Calais	France
d'entreprises	1 entreprise pour 20 habitants	1 entreprise pour 19,35 habitants
de créations d'entreprise	1 création pour 137 habitants	1 création pour 120 habitants

Ces constats ne doivent pas occulter une dynamique présente depuis une dizaine d'années qui voit la région progresser fortement en matière de création d'entreprises, 169 % de 2003 à 2013, alors que la moyenne nationale était de 125 % (Degroote, 2014). Cette croissance du nombre de créations est significative d'un changement d'attitude par rapport à l'entrepreneuriat, même si le retard est loin d'être comblé. Ainsi en 2014, plus de 23 700 créations sont recensées, dont 50 % sous forme d'« auto-entreprises », 21 % d'entreprises individuelles (hors auto-entrepreneurs) et 29 % de sociétés. Si l'on exclut les « auto-entreprises », le niveau de création en 2014 atteint son plus haut score depuis 2009 (année de l'instauration du statut d'auto-entrepreneur), avec une progression de 13 % en six ans.

Tableau 0.3 : Nombre de créations d'entreprise hors « auto-entreprise »

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Créations d'entreprise hors « auto-entreprise »	10 520	10 776	10 613	9 943	11 418	11 897

Source : Insee.

Au-delà de ces données, l'écosystème entrepreneurial du Nord-Pas de Calais peut être présenté au travers des six domaines identifiés dans la modélisation proposée par Isenberg (2011) : les domaines politique, financier, culturel, ainsi que ceux relatifs aux organisations soutenant l'entrepreneuriat, au capital humain et aux marchés.

Plusieurs politiques ont été portées par des collectivités territoriales. Le conseil régional a lancé dès 2002 un programme régional création-transmission d'entreprises (PRCTE). Le conseil départemental du Nord, par exemple, a mis sur pied un ensemble de ruches d'entreprises (« ruches d'entreprises Nord de France »). De nombreuses coopérations intercommunales ont permis l'installation de parcs d'activités. Les organismes consulaires ne sont pas en reste :

ainsi, par exemple, la CCI région Nord de France (regroupant les différentes CCI du territoire) a-t-elle clairement affiché dans son rapport de 2012 ses ambitions en faveur du développement de l'entrepreneuriat en déclinant les moyens qu'elle mettait en œuvre à cet effet.

Sur le plan financier, au-delà des institutions de soutien classique disposant d'antennes régionales, comme la Caisse des dépôts et consignations ou la Banque publique d'investissement, la CCI région Nord de France a créé en 2003 une association régionale de *business angels* comptant une cinquantaine de membres et a contribué aux fonctionnements de huit plates-formes d'initiatives locales octroyant des prêts d'honneur.

La dimension culturelle fait ressortir une forte histoire salariale et une sensibilité à l'entrepreneuriat récemment accrue. Le conseil régional, au travers de sa Stratégie Régionale Initiatives et Entrepreneuriat (SRIE)⁴, lancée en 2012, a cherché à « provoquer et accompagner un changement de culture dans la population »⁵. Les universités, elles aussi, s'ouvrent de plus en plus aux enjeux de l'entrepreneuriat et certaines d'entre elles font suivre à leurs étudiants des enseignements dans cette discipline et/ou les mettent en situation entrepreneuriale. On peut citer à titre d'illustration le programme « Challenge Projets d'Entreprendre » mis sur pied en 2008. Il rassemble plusieurs dizaines d'étudiants issus d'écoles d'ingénieurs (Télécom Lille, Mines Douai, Polytech Lille), de l'UFR de Physique de l'Université de Lille 1 et de l'IAE Lille, pendant une semaine sur des projets de création d'entreprise. Quelques établissements portent même des formations accompagnantes diplômantes qui accueillent des porteurs de projet avec pour objectif de leur offrir un accompagnement diplômant à la création : l'IAE Lille, par exemple, a ouvert un DESS de cet ordre dès 2003 (cf. *infra*), complété quelques années plus tard par une licence professionnelle.

Au-delà de ce type d'implication, la région est riche d'un grand nombre de soutiens à la création d'entreprise. Ainsi, on ne dénombre pas moins de 25 boutiques de gestion et autant de couveuses, 7 pépinières, un grand nombre de ruches d'entreprise (notamment, 11 à l'initiative du conseil départemental du Nord), plusieurs incubateurs, dont un incubateur dit « Allègre » intervenant en matière de projets innovants, d'autres portés par chacune des universités ou presque...

4 Rebaptisée « La Suite dans les Idées » en 2014.

5 Cf. communiqué de presse du conseil régional.

Quant au capital humain, la région affiche un taux de diplômés de l'enseignement supérieur (ou en cours d'études) de 25,4 % (du total de la population adulte), en retrait par rapport à la moyenne nationale (29,2 %) ou par rapport à d'autres régions comme Rhône-Alpes (31,5 %), Midi-Pyrénées (31,3 %), Provence-Alpes-Côte d'Azur (29,2 %) ou l'Île-de-France (41,5 %). Cette infériorité est constatée pour tous les groupes d'âge (source Insee). La région se caractérise par contre par une population plus jeune que la moyenne nationale : 24 % pour les 17 ans et moins contre 22 %, 28 % pour les 18-39 ans contre 27 % (source Insee pour 2012).

Enfin, en termes de marché(s), la région possède à la fois des réseaux d'entrepreneurs (à titre d'illustration, celui mis en place par la CCI Grand Lille (LMI Innovation) ou par des acteurs non institutionnels comme le réseau *Entreprendre* porté par la famille Mulliez⁶), des firmes multinationales, des réseaux de distribution performants et un marché de clients au potentiel élevé en raison d'un grand nombre d'entreprises et d'une population importante.

La région Nord-Pas de Calais se caractérise ainsi par un écosystème entrepreneurial dynamique, à tel point qu'en 2013, elle a reçu le label de région européenne entreprenante. Plusieurs éléments attestent ainsi une mutation lente et profonde de cette région.

3. L'intelligence territoriale au service de l'écosystème entrepreneurial

Intelligence territoriale et écosystème entrepreneurial sont deux concepts qui ne semblent pas avoir été associés jusqu'à maintenant. Nous proposons ici de les croiser à travers la notion d'intelligence territoriale entrepreneuriale. Sa mise en œuvre peut reposer sur l'implication d'une institution, le conseil régional, dans la mesure où celui-ci déploie son action dans une triple direction.

Développer l'entrepreneuriat pour stimuler le développement économique d'un territoire est un dessein complexe car une pluralité d'acteurs est concernée. Ainsi la fondation pour l'entrepreneurship au Québec⁷ identifie-t-elle les élus, les médias, les organismes d'appui, la famille, le système éducatif, les professionnels de l'accompagnement, les organismes professionnels (chambres du commerce)

⁶ Fondatrice et propriétaire d'un grand nombre d'enseignes de la grande distribution généraliste ou spécialisée.

⁷ <http://www.entrepreneurship.qc.ca/>

et les détenteurs de capitaux (*business angels*). Cette énumération présente certes le caractère d'un inventaire à la Prévert, mais elle souligne bien la grande variété, voire l'hétérogénéité de tout ce qui gravite autour de l'entrepreneuriat. La « mise en musique » (si musique signifie harmonie) passe par la nécessité d'avoir une certaine forme d'intelligence collective (Surlemont *et al.*, 2014). Celle-ci doit représenter davantage que l'addition simple des différents acteurs. Elle constitue ce que l'on pourrait appeler ici une intelligence territoriale entrepreneuriale.

La notion d'intelligence territoriale est un concept nomade (Pelissier, 2009). Dans une acception étroite, elle renvoie à des logiques d'intelligence économique en lien avec les technologies de l'information au service du développement d'un territoire. Dans une acception plus large, celle que nous retiendrons, elle peut être entendue comme une intention collective de porter des changements socio-économiques au sein d'un territoire, au regard des mutations qui le concernent. Centrée sur l'entrepreneuriat, l'intelligence territoriale consiste à le promouvoir pour (re)dynamiser le tissu économique d'une région. Cette intelligence territoriale entrepreneuriale suppose donc une intention collective, un choix conscient et raisonné et n'est pas seulement le produit d'interactions entre différents acteurs au gré de processus de régulation plus ou moins compliqués.

Selon Mason et Brown (2014), les politiques publiques en la matière doivent se focaliser sur quatre enjeux : la promotion et le développement de nouvelles entreprises, la fourniture de ressources financières, la mise en réseaux ainsi que leur construction et l'orientation entrepreneuriale sociétale (une culture qui légitime l'acte d'entreprendre). Isenberg (2012) doute que les institutions politiques, parce qu'elles n'en auraient pas effectivement la compétence, soient capables de déployer une telle politique entrepreneuriale et défend par conséquent la création d'une organisation ad hoc, comme facilitateur entrepreneurial. Dans le système français, on peut supposer qu'une telle mission puisse être animée néanmoins par une institution politique, le conseil régional. En effet, les liens entre territoire et développement économique font écho en France à l'un des principaux fruits de la décentralisation amorcée en 1982 par les lois Defferre, renforcée par la loi du 13 août 2004 sur les libertés et les responsabilités locales : l'action économique des conseils régionaux (Philippart, 1985 ; Morvan et Marchand, 1994). Directement, elle s'exprime au travers d'un système d'aides aux entreprises. Indirectement, les conseils régionaux concourent à l'aménagement du territoire (schéma régional d'aménagement et de développement

du territoire), dont l'impact sur l'activité économique est notable. Surtout, l'action économique consiste en l'élaboration d'un schéma régional de développement économique (SRDE). Le conseil régional du Nord-Pas de Calais, dans son SRDE adopté en 2005, a mis l'accent sur un ensemble d'actions intitulé « Stratégie Régionale Initiatives et Entrepreneuriat » (SRIE). Le dessein de ce programme est de promouvoir l'esprit d'initiative, ainsi que les compétences entrepreneuriales. Rebaptisé « La Suite dans les Idées », il articule six thématiques : sensibiliser à l'esprit d'entreprendre dans l'enseignement secondaire et supérieur, développer l'entrepreneuriat féminin, faire des chefs d'entreprises des ambassadeurs de l'entrepreneuriat régional, impliquer les élus des territoires dans la mise en œuvre du programme, améliorer la compréhension des phénomènes entrepreneuriaux en évaluant notamment les actions menées.

Le conseil régional en portant ce genre d'initiatives exprime une intention politique, celle de développer l'entrepreneuriat sur (dans ?) un territoire jusqu'alors peu sensible à ce genre d'enjeu pour permettre son redressement économique (cf. Williams et Vorley, 2014). L'intelligence territoriale entrepreneuriale ne peut se réduire à un seul acteur, comme si l'écosystème était centré sur celui-ci, ni être considérée comme le produit des interactions chaotiques des acteurs qui y participent. Parmi ceux-ci, le conseil régional sera un activateur entrepreneurial, s'il parvient à décliner son action selon trois dimensions : impulser, coordonner et évaluer.

– L'impulsion montre un chemin et incite à le parcourir, elle ne le construit pas systématiquement. Elle signifie aussi faire des choix, indiquer une direction.

En l'espèce, elle renvoie à la nécessité de faire changer une réalité socio-économique. Elle suppose donc l'élaboration d'une vision (cf. Simon, 1969), en prenant appui sur un système de croyances (Pettigrew, 1979). Dans la région Nord-Pas de Calais, le conseil régional a impulsé tout un ensemble d'actions visant à développer l'esprit d'entreprendre. En cela, il a intégré le fait que l'entrepreneuriat est plus un phénomène sociétal qu'économique (Steyaert et Katz, 2004) qui suppose le développement d'une réelle culture entrepreneuriale (Gasse, 2003 ; Hayton et Cacciotti, 2013). Kibler (2013) souligne que les individus évoluant dans un environnement peu ouvert sur l'entrepreneuriat ne sont pas enclins à créer une entreprise et qu'ainsi leur intention entrepreneuriale est dépendante de leurs antécédents cognitifs. L'histoire, l'environnement configurent des façons de penser le monde qui ne permettent pas toujours de l'imaginer autrement... Développer des systèmes d'aide à la créa-

tion, déployer des réseaux financiers de soutien présentent un impact limité si la création d'entreprise n'apparaît pas aussi comme un choix professionnel possible pour un individu vivant dans une société donnée. Cette relation de l'individu au groupe social dans lequel il vit n'est pas la seule à considérer. Il faut tenir compte par ailleurs de la relation de l'individu à son projet d'entreprise. Ainsi, mettre l'accent sur l'esprit d'entreprise suppose aussi que l'individu porteur d'un projet puisse comprendre son potentiel entrepreneurial. Des outils de ce type existent. Le conseil régional du Nord-Pas de Calais a, par exemple, participé à la mise en place du dispositif MACE (Motivations, Aptitudes et Compétences Entrepreneuriales), adapté des travaux de Gasse⁸ sur les Inventaires des Caractéristiques Entrepreneuriales (ICE) par Dokou en 2004. À ce jour, plus de 1 200 tests⁹ MACE ont été administrés.

– La coordination fait écho à la grande variété des acteurs peu ou prou impliqués dans l'écosystème entrepreneurial (cf. *supra*). Un rapport d'information du Sénat en date du 20 février 2013 souligne que les dépenses des régions relativement à leur action économique se sont élevées à deux milliards d'euros en 2010, tandis que les interventions des autres collectivités territoriales (départements, intercommunalités, communes) ont atteint un montant de 3,3 milliards d'euros (Fichet et Mazars, 2013). Les conseils régionaux ne sont donc pas les seuls acteurs publics territoriaux agissant pour le développement économique. La multiplicité des acteurs publics débouche ainsi sur une politique de l'offre qu'il convient de coordonner. Ce rôle est en principe assumé par les conseils régionaux, notamment au travers de leur SRDE. S'il s'agit d'un document non prescriptif, sa déclinaison opérationnelle permet de coordonner différents acteurs (Fichet et Mazars, 2013). Dans le Nord-Pas de Calais, 22 plans locaux de développement économique (PLDE) ont ainsi été signés entre le conseil régional et plusieurs intercommunalités (pays ou communauté urbaine ou agglomération). Au-delà de la coordination des institutions du territoire, le conseil régional doit interconnecter dans cet espace de diversité qu'est la région, des compétences variées et des acteurs multiples, publics et privés (Asselineau *et al.*, 2014). L'objectif est bien sûr de démultiplier les effets positifs en inscrivant les uns et les autres dans des synergies créatrices, au sens de Julien (1996). Le conseil régional, s'il parvient à faire partager sa vision, peut faire fonctionner ensemble les différents acteurs publics et privés dans un dessein commun (Williams et Vorley, 2014).

8 <http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes02/Gasse.pdf>

9 Cf. document de travail du comité stratégique de « La Suite dans les Idées » du 20 novembre 2014.

– L'évaluation, enfin, est nécessaire, car elle doit renseigner sur l'existant, les résultats obtenus (espérés ou non), les difficultés rencontrées...

Elle se conçoit à au moins deux niveaux. Elle peut chercher à quantifier les cibles atteintes, jalonnant alors un processus stratégique, en dressant d'une certaine façon des bilans intermédiaires ou finaux ; il s'agit en quelque sorte d'une évaluation comptable. Ainsi, le conseil régional du Nord-Pas de Calais dénombre-t-il 900 femmes touchées par des actions relatives à l'entrepreneuriat féminin en 2013 ou 24 859 étudiants sensibilisés à l'entrepreneuriat...¹⁰. Ces évaluations sont bien sûr au service direct de l'impulsion et de la coordination.

L'évaluation doit aussi chercher à produire de la connaissance scientifique, afin de mettre en perspective critique les actions menées, les situations créées, les ambitions affichées. De telles évaluations peuvent porter sur la mise en place d'indicateurs, afin de comprendre quelles sont les caractéristiques entrepreneuriales d'un territoire donné, ou sur des analyses approfondies de problématiques spécifiques.

Le premier type d'études peut s'inspirer du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) conçu à l'origine par le Babson College (Boston). Celui-ci évalue l'activité et la culture entrepreneuriale d'un pays ou d'une région. Près de soixante-dix pays, dont la France, utilisent ce type d'analyse. Les résultats permettent de déterminer notamment le taux d'activité entrepreneuriale d'une population donnée et d'évaluer la culture entrepreneuriale. En raison du grand nombre de pays participants, le GEM autorise des comparaisons nationales... Plusieurs régions, comme la Flandre, la Wallonie ou des États fédérés comme le Québec, ont adopté cette démarche. Le conseil régional du Nord-Pas de Calais avait imaginé un REM (Regional Entrepreneurship Monitor), adapté aux spécificités de la région, interrogeant non les seuls entrepreneurs, mais un échantillon de personnes de 15 à 64 ans (correspondant à la définition de la population active). Pour l'instant, cette étude n'a pas encore été réalisée.

Le second type d'études peut être illustré par les travaux présentés dans cet ouvrage.

¹⁰ Cf. document de travail du comité stratégique de « La Suite dans les Idées » du 20 novembre 2014.

4. L'intelligence territoriale entrepreneuriale : quelques analyses autour de l'accompagnement...

Une majorité des travaux figurant dans les chapitres suivants provient de plusieurs des recherches menées au sein d'un consortium régional (Nord-Pas de Calais), financées par des fonds régionaux. Ce consortium regroupait plus d'une vingtaine de chercheurs issus des universités régionales (Université de Lille – IAE Lille et IUT A –, UVHC – IAE de Valenciennes –, ULCO, FUPL) et d'écoles (Telecom Lille, HEI, Skema), rattachés à huit laboratoires régionaux, en collaboration avec des partenaires étrangers (l'Université catholique de Louvain, l'Université Laval de Québec).

Les travaux, restitués partiellement ici, ont en commun un terrain d'étude, celui de la région Nord-Pas de Calais, dont certaines dimensions de l'écosystème entrepreneurial ont été observées. Ils ont été enrichis par des études issues d'autres territoires, le Québec et la Lorraine.

L'accompagnement sous différentes formes est très présent dans cet ouvrage. La logique d'écosystème entrepreneurial, caractérisée par une intelligence territoriale, est très éloignée des considérations réductrices selon lesquelles, l'entrepreneur serait un héros isolé et surgissant *ex nihilo*. On comprend bien que l'entrepreneur a besoin d'interagir avec un certain nombre d'acteurs et de puiser des ressources dans son environnement. Parmi ces ressources, celles apportées par l'accompagnement sont fondamentales et en lien avec les dynamiques de tout écosystème entrepreneurial (Labex Entreprendre Publications, 2015).

Les chapitres qui suivent peuvent être regroupés en quatre thématiques.

La première porte sur certains publics concernés par l'accompagnement : les femmes et les jeunes.

– « L'accompagnement des femmes entrepreneures : regards croisés » de E. Bacha, S. Chasserio, P. Pailot, C. Poroli et T. Lebegue questionne l'adéquation des outils et des politiques de promotion de l'entrepreneuriat féminin au regard de la diversité des femmes entrepreneures. Plus précisément, les auteurs s'interrogent sur la pertinence d'un accompagnement différencié au travers des représentations croisées des entrepreneures accompagnées et des acteurs des structures d'accompagnement. Leurs premiers résultats soulignent la grande diversité des représentations et donc des attentes. La dimension du genre, si elle structure systématiquement les programmes d'accompagnement à destination des femmes entrepreneures, peut être mal perçue par celles-ci dans la mesure où elles n'en comprennent pas l'intérêt pour leur projet.

– « Des besoins d’accompagnement pour les entrepreneurs de générations Boomer, X et Y : importance de quelques outils clés » de G.A.K. Dokou aborde l’accompagnement sous l’angle générationnel. La génération Y (celle des moins de 40 ans) intrigue dans la mesure où elle donnerait des entrepreneurs différents à bien des égards (cf. l’étude menée par BNP Paribas en 2015¹¹). G.A.K. Dokou cherche à comprendre si les spécificités générationnelles imposent des modalités d’accompagnement différenciées. Ses premiers résultats montrent que les entrepreneurs de la génération Y exploitent différemment les opportunités d’affaires que ceux des générations précédentes (Boomers et X) et que les attentes des premiers en matière d’accompagnement varient de celles de leurs aînés.

– « Les nouvelles générations d’entrepreneurs : valeurs et pratiques différentes ? Le cas du Québec » de Y. Gasse et de M. Tremblay complète ces analyses en partant du constat que le Québec compte deux fois moins d’entrepreneurs âgés de moins de 40 ans (la génération Y) que le reste du Canada. Les deux auteurs expliquent en quoi les entrepreneurs de cette génération sont différents et en quoi les entreprises qu’ils créent sont elles aussi différentes.

La deuxième thématique porte sur des structures d’accompagnement.

– « Grand angle sur les pré-incubateurs étudiants : les Hubhouses ; émergence dans le monde des incubateurs, analyse de leur activité et premiers regards de leurs usagers » de C. Baeza, P. Champy-Remoussenard, C. Dervaux, C. Didier, C. Gaujard, P. Lepers et S. Starck est la première étude portant sur le nouveau dispositif des Hubhouses, unique en France. Ceux-ci, au nombre de sept, sont dédiés aux étudiants et constituent donc une structure d’accompagnement exclusivement réservée à un public déterminé. Les Hubhouses ont été créés à l’initiative du conseil régional du Nord-Pas de Calais en collaboration avec les établissements universitaires régionaux. Leur mission consiste à développer l’esprit d’entreprendre des étudiants et des jeunes diplômés, en leur faisant mieux connaître la démarche entrepreneuriale pour les inciter à s’y engager. Cette étude relève plusieurs enjeux pour l’avenir de ces structures : une meilleure coordination entre elles, une plus grande homogénéité des modalités de leur évaluation, la mise en place de soutiens à la professionnalisation des activités et des chargés de projet et une plus grande visibilité de leurs actions.

– « Les difficultés rencontrées par les jeunes entreprises innovantes : incubées versus non incubées » de V. François, C. Lafaye, H. Cremers

¹¹ <http://www.bnpparibas.com/actualites/presse/resultats-du-bnp-paribas-global-entrepreneur-report-2016-plus-grandes-etudes-inter>

et A.-R. Zaoual comparent des entreprises passées par des incubateurs avec d'autres ayant bénéficié de dispositifs d'accompagnement différents. Centrée sur les difficultés que rencontrent les jeunes entreprises innovantes, cette étude dresse un triple constat : une instabilité importante induite par des soucis de mise au point de leur produit et nécessitant la révision de leur *business model*, une recherche forte de croissance freinée par des problèmes d'accès aux marchés et aux ressources tant financières qu'humaines et un rôle ambigu de l'incubation dans la mesure où les entreprises qui en ont bénéficié ne semblent pas avoir une croissance supérieure.

La troisième thématique traite de modalités d'accompagnement.

– « Former et accompagner les étudiants porteurs de projet dans le cadre d'une formation diplômante-accompagnante en entrepreneuriat » de P. Lepers, P. Philippart et P. Vaesken analyse les façons dont cohabitent au sein d'un même cursus des approches pédagogiques à la fois classiques et accompagnantes au profit d'étudiants doublement motivés par la réalisation de leur projet et par l'obtention d'un diplôme. La démarche de transmission des savoirs, sanctionnée par une évaluation et un diplôme, se combine avec des logiques d'accompagnement dont les spécificités sont soulignées.

– « Accompagner l'orientation entrepreneuriale dans les collectivités territoriales : le cas Orne THD » de D. Nobile et J. Husson envisage l'accompagnement d'un public particulier, celui de l' élu animé par une orientation entrepreneuriale certaine. Ici, la recherche investigate un terrain trop négligé en entrepreneuriat, celui des élus développant des comportements entrepreneuriaux dans l'accomplissement de leurs missions de service public. Elle propose un mode d'accompagnement original centré sur l' élu au service d'une orientation entrepreneuriale caractérisée par un dessein social important.

– « Pour une lecture critique de l'accompagnement entrepreneurial » de C. Schmitt et R. Ndjambou propose de renouveler les logiques d'accompagnement entrepreneurial en s'inspirant des travaux actuels sur la cognition entrepreneuriale, l'effectuation ou encore l'agir entrepreneurial. En insistant sur la place de l'action, les auteurs souhaitent que les structures d'accompagnement complètent leur posture classique qui consiste à traiter des problèmes avec celle du facilitateur qui amène les porteurs à questionner leur projet, à problématiser c'est-à-dire à construire du sens pour se projeter.

Enfin, la quatrième thématique illustre les apports possibles de l'étude du GEM sur un territoire donné, le Québec.

– « Les différentes composantes de l'activité entrepreneuriale selon le modèle GEM : le cas du Québec » d'E. St-Jean et de D.-G. Tremblay présente à la fois les dimensions techniques structurant l'enquête du GEM, les types de résultats exploitables et les enseignements qu'il est possible d'en tirer pour orienter des politiques publiques en matière de développement de l'entrepreneuriat.

Conclusion

L'accompagnement est une thématique très présente dans la recherche en entrepreneuriat. Aider les porteurs à réaliser leur projet et soutenir les entreprises naissantes constitue autant d'enjeux importants si l'on souhaite confier à l'entrepreneuriat un rôle moteur dans le développement économique. Les multiples structures, les diverses modalités qu'elles mettent en œuvre, les logiques différentes qui les animent, renvoient une image foisonnante de l'accompagnement. Aussi, raisonner en termes d'intelligence territoriale entrepreneuriale revient à s'interroger en cette matière sur la nature des impulsions, la nécessité des coordinations et l'utilité des évaluations.

La notion d'intelligence territoriale entrepreneuriale va au-delà de l'accompagnement, car si celui-ci est un auxiliaire précieux de l'acte d'entreprendre, il ne le déclenche pas. La vision qui sous-tend cette forme d'intelligence collective doit être beaucoup plus ambitieuse, tout en intégrant que l'action sur des paramètres socio-économiques s'inscrit dans un temps long. Les conseils régionaux, en raison de leurs attributions – et la dernière réforme, en regroupant des territoires crée un niveau politique dont l'avenir nous dira s'il devient un espace social et économique à la hauteur des enjeux – peuvent être des activateurs essentiels dans la production de cette intelligence territoriale...

Références bibliographiques

- ASSELINÉAU A., ALBERT-CROMARIAS A., DITTER J.-G. (2014), « L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise », *Entreprendre & Innover*, 4 (23), p. 59-70.
- DAUMAS J.-C. (2007), « Districts industriels : du concept à l'histoire. Les termes du débat », *Revue économique*, 58 (1), p. 131-152.

- DEGROOTE L. (2014), « La création d'entreprise en Nord-Pas de Calais », *Horizon éco Nord-Pas de Calais – Analyses thématiques*, CCI Région Nord de France, n° 184, p. 6.
- DOKOU G.A.K. (2014), « Identité territoriale, proximités locales et capacités entrepreneuriales », dans G..A.K. Dokou, *Acteurs territoriaux, identités et capacités entrepreneuriales*, L'Harmattan, p. 23-62.
- FICHET J.-L., MAZARS S. (2013), *Rapport d'information N°372*, Sénat, www.senat.fr/rap/r12-372/r12-3721.pdf.
- FILION L.J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale PME*, 10 (2), p. 129-172.
- FRÉRY F., GRATACAP A., ISCKIA T. (2012), « Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore », *Revue française de gestion*, (222), p. 69-75.
- GASSE Y. (2003), « L'influence du milieu dans la création d'entreprises », *Revue Organisation et Territoire*, 12 (2), p. 49-54.
- GNYAWALI D.R., FOGEL D.S. (1994), « Entrepreneurship Development : Key Dimensions and Research Implications », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, p. 43-62.
- HAYTON J.C., CACCIOTTI G. (2013), « Is there an entrepreneurial culture ? A review of empirical research », *Entrepreneurship & Regional Development*, 25 (9-10), p. 708-731.
- ISENBERG D.J. (2010), « How to start an entrepreneurial revolution », *Harvard Business Review*, June, p. 41-50.
- ISENBERG D.J. (2011), *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy : principles for cultivating entrepreneurship*, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, <http://www.babson.edu/executive-education/custom-programs/entrepreneurship/Pages/entrepreneurship-ecosystem.aspx>
- JULIEN P.-A. (1996), « Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information », *Revue internationale PME*, 9 (3-4), p. 149-178.
- KIBLER E. (2013), « Formation of entrepreneurial intentions in a regional context », *Entrepreneurship & Regional Development*, 25 (3-4), p. 293-323.
- KØENIG G. (2012), « Le concept d'écosystème d'affaires revisité », *M@n@gement*, 15 (2), p. 209-224.
- LABEX ENTREPRENDRE PUBLICATIONS (2015), *L'accompagnement face aux transformations de l'écosystème entrepreneurial*, n°12.
- LEDUCQ D. (2013), « L'entrepreneur et le territoire : une lecture culturelle et multiscalaire de l'ingénierie informatique en Inde », *Annales de Géographie*, n°689, p. 73-94.

- MASON C., BROWN R. (2014), *Entrepreneurial ecosystem and growth oriented entrepreneurship*, OECD LEED program, The Hague, www.oecd.org/cfe/.../entrepreneurial-ecosystems.pdf.
- MOORE J.F. (1993), « Predators and prey : a new ecology of competition », *Harvard Business Review*, 71 (3), p. 75-86.
- MORVAN Y., MARCHAND M.-J. (1994), *L'intervention économique des régions*, Montchrestien, Paris.
- NECK H.M., MEYER G.D., COHEN B., CORBETT A.C. (2004), « An Entrepreneurial System View of New Venture Creation », *Journal of Small Business Management*, 42 (2), p. 190-208.
- PELISSIER M. (2009), « Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? », *Revue internationale d'intelligence économique*, 1 (2), p. 291-303.
- PETTIGREW A.M. (1979), « On studying organizational cultures », *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 570-581.
- PHILIPPART P. (1985), *L'action économique de l'Institution régionale du Nord-Pas de Calais*, mémoire de D.E.A. d'Études Politiques, Lille 2.
- PORTER M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- PORTER M.E. (1998), « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, November-December, p. 77-91.
- SCHMITT C., JANSSEN F., BALDEGGER R. (2009), « Entrepreneuriat et économie », dans JANSSEN F., *Entreprendre – Une introduction à l'entrepreneuriat*, De Bœck, Louvain-La-Neuve, p. 49-63.
- SIMON H. (1969), *Sciences of the artificial*, M.I.T. Press, Cambridge M.A.
- STEYAERT C., KATZ J. (2004), « Reclaiming the space of entrepreneurship in society : geographical, discursive and social dimensions », *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, May, p. 179-196.
- SURLEMONT B., TOUTAIN O., BARÈS F., RIBEIRO A.M. (2014), « Un espace d'observation et d'exploration de l'intelligence collective », *Entreprendre & Innover*, 4 (23), p. 5-9.
- TANSLEY A.G. (1935), « The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms », *Ecology*, 16 (3), p. 284-307.
- VAN DE VEN A. (1993), « The development of an infrastructure for entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, 8, p. 211-230.
- WILLIAMS N., VORLEY T. (2014), « Economic resilience and entrepreneurship : lessons from the Sheffield City Region », *Entrepreneurship & Regional Development*, 26 (3-4), p. 257-281.