



**Research Network on Innovation
Réseau de Recherche sur l'Innovation**

WORKING PAPERS

DOCUMENTS DE TRAVAIL

N°31 / 2013

**LE TERRITOIRE ENTREPRENEURIAL
ANALYSE ET REALITES**

Antonin MICHELET

LE TERRITOIRE ENTREPRENEURIAL ANALYSE ET REALITES

ENTREPRENEUR-CENTERED TERRITORIAL DEVELOPMENT ANALYSIS AND REALITIES

Antonin MICHELET¹

Résumé : Faire parler de son territoire, le rendre attractif et visible pour des cibles internationales est une priorité pour les grandes agglomérations. De ce fait, les outils de marketing territorial et de land branding deviennent de plus en plus sophistiqués. Les outils d'attractivité, de gestion de prospects, de conduite de projet sont performants et permettent de soutenir l'objectif d'implantation d'entreprises, notamment étrangères sur les territoires. Cette situation crée une concurrence entre les territoires pour attirer les entreprises. La concurrence se traduit par une sur-communication territoriale qui amène à rechercher une spécificité (discours, plus d'avantages économiques, surexploitation de lieux historiques, etc.).

Summary: To get people talk about its territory, to make it an attractive and visible target internationally is a priority of large cities. Therefore, the tools of territorial marketing and land branding become increasingly sophisticated. The tools of attractiveness, lead management, project management are efficient and can support the goal of the establishment of companies, including foreign investors. This situation creates a competition between territories to attract businesses. The competition results in an over-communication of the territory which leads to search for specificity (speeches, more economic advantages, overexploitation of historic sites, etc.).

¹ antonin.michelet@creaspace.fr / www.territoire-entrepreneurial.fr

**LE TERRITOIRE ENTREPRENEURIAL
ANALYSE ET REALITES**

**ENTREPRENEUR-CENTERED TERRITORIAL DEVELOPMENT
ANALYSIS AND REALITIES**

Antonin MICHELET

TABLE

INTRODUCTION – du développement économique à la stratégie de développement	4
1. DE LA STRATEGIE TERRITORIALE AU TERRITOIRE ENTREPRENEURIAL	5
1.1. Les outils de l’analyse stratégique appliqués au développement économique	5
1.1.1. L’analyse concurrentielle	6
1.1.2. Analyse concurrentielle de PORTER	6
1.2. Les 3 moteurs du développement local	7
2. LE TERRITOIRE ENTREPRENEURIAL – UNE STRATEGIE OPERATIONNELLE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE	8
2.1. Caractérisation du territoire - l’échelle pertinente et son potentiel	9
2.1.1. Quels sont les déterminants d’un territoire qui entreprend davantage qu’un autre ?	10
2.1.2. Le cadre opérationnel du territoire entrepreneurial	12
2.2. La méthodologie TERRITOIRE ENTREPRENEURIAL	13
2.3. Synthèse de la méthodologie	18
CONCLUSION	19

INTRODUCTION – du développement économique à la stratégie de développement

L'accélération des regroupements communaux, notamment sous l'impulsion des lois instituant les Communautés de communes, d'agglomération et urbaines (1995, 1999, 2002) ont renforcé la mutualisation des actions des communes en particulier en matière de développement économique puisque la compétence devient alors une obligation légale.

L'action de développement économique dans les collectivités locales n'est pas nouvelle, mais elle fut largement assumée à travers des structures dédiées (comités d'expansion économique, agence), le plus souvent départementaux avant de devenir en plus régionaux au début des années 2000. A leurs côtés, les Chambres de Commerce et d'Industrie ont toujours constitué un acteur privilégié en matière d'action économique locale. La coordination entre actions économiques conduites par les consulaires et celles poursuivies par les collectivités locales n'est pas toujours très lisible sur le terrain, entraînant tension, concurrence ou partage des rôles.

Cet équilibre, bien que reposant sur une entente et un respect des rôles trouve son fonctionnement à l'échelon départemental. Dès lors que de nouvelles collectivités apparaissent, avec des poids économiques, territoriaux différents, les agences et organismes consulaires se trouvent saisis par des acteurs sur une échelle territoriale qu'ils n'appréhendaient pas, (Les intercommunalités) et sur des demandes de développement spécifiques portés sur des territoires infra départementaux. Cela vient percuter la logique d'équité territoriale dont elles sont porteuses et insère une part de concurrence à l'intérieur même des limites départementales.

Les changements règlementaires récents achèvent de recomposer un paysage administratif en mouvement. D'une part, la Région s'est fortement renforcée comme échelon légitime dans la stratégie de développement économique. Elle y a un rôle d'organisation et de structuration des actions sur le territoire régional. Ce changement d'échelle, s'il confère une hauteur de vue et des moyens d'actions renforcés porte également en lui la limite même de la mise en œuvre d'action qui demande une proximité territoriale dont dispose l'intercommunalité. Par ailleurs, les effets de seuil entraînent des pertes d'efficacité (Le Sud Aveyron est à 100km par l'autoroute de Montpellier, fonctionne en connexion avec l'Hérault mais dépend de la capitale régionale Toulouse). Ensuite, la Réforme Générale des Politiques Publiques impacte largement les réseaux consulaires. Elle les organisant autour d'une logique régionale, transforme CCI départementales en présences territoriales sans élus et limitant leur autonomie passée. Enfin, l'obligation dès 2014 de couvrir l'ensemble du territoire français (à l'exception de la petite couronne parisienne) d'intercommunalités entraîne la responsabilité, sur tout le territoire national, de la compétence de développement économique. Tous ces changements vont dans le sens d'une région qui organise et une intercommunalité qui territorialise.

Dans ce contexte, les élus se trouvent saisis de problématiques complexes qu'ils découvrent, pour lesquelles ils n'ont pas nécessairement une approche méthodologique et culturelle solide, et dans un environnement qui fait évoluer les ressorts fondamentaux de leur action :

Les collectivités les plus promptes à organiser leur action de développement économique ont été largement motivées par le renforcement des finances locales. Attirer davantage d'entreprises avait un effet immédiat (décalé de 2 ans tout de même) sur la taxe professionnelle. Libérer du foncier, proposer disponibilités des Zones d'activités Economique

constitue un mode d'intervention sans pour autant chercher à attirer une typologie d'entreprise ou filière.

La réforme de la taxe Professionnelle, en la remplaçant par la Contribution Economique Territoriale a eu pour effet de diluer les contributions des entreprises à la collectivité, notamment lorsqu'il s'agit d'établissements secondaires. Par ailleurs, la ressource devient limitée du fait des systèmes de péréquation.

Ainsi donc, le ressort fiscal est plus difficile à maîtriser et dans une période de crise économique, le dynamisme local, et notamment de l'emploi, est un réel défi pour les élus qui font face à des situations de chômage et d'insertion qui pèsent largement sur la vie de la cité et de la base électorale.

Face à ces enjeux, le développement économique prend une dimension stratégique. Faire parler de son territoire, le rendre attractif et visible pour des cibles internationales est une priorité pour les grandes agglomérations. De ce fait, les outils de marketing territorial et de land branding deviennent de plus en plus sophistiqués. Les outils d'attractivité, de gestion de prospects, de conduite de projet sont performants et permettent de soutenir l'objectif d'implantation d'entreprises, notamment étrangères sur les territoires. Cette montée en gamme est aussi le point de départ d'une concurrence territoriale appuyée.

Cette situation entraîne deux phénomènes. Dans un premier temps, elle crée une concurrence entre les territoires, à la fois d'un point de vue national mais également localement. L'installation d'une entreprise sur un périmètre intercommunal plutôt que son voisin est une réussite locale et souvent même entre commune d'une même intercommunalité, preuve que la collaboration territoriale n'a pas encore atteint toute sa maturité. Ensuite, cette concurrence se traduit par une sur-communication territoriale qui amène à rechercher une spécificité (le discours décalé, surenchère, surexploitation de lieux historiques, repères...). De cette concurrence, découle un besoin de stratégie.

1. DE LA STRATEGIE TERRITORIALE AU TERRITOIRE ENTREPRENEURIAL

1.1. Les outils de l'analyse stratégique appliqués au développement économique

La sur abondance d'offres amène à définir une approche stratégique de différenciation, à l'image de celle que l'on pourrait voir dans l'émergence d'un segment commercial. Il est d'ailleurs intéressant de proposer une lecture de la concurrence territoriale à travers les outils de l'analyse stratégique. Ces outils se répartissent en deux grandes familles, ceux qui tentent de mesurer les investissements, les rapportant au potentiel de retour sur investissements et la prise de parts de marché, et ceux qui permettent de se positionner sur un marché concurrentiel.

La première catégorie basée, sur les outils d'analyse de l'attrait du marché, semble peu adaptée. En effet, ils reposent sur deux éléments peu pris en compte dans la démarche de développement économique :

- Le rapport entre l'investissement et le retour sur investissement
- La cible que l'on souhaite atteindre, le taux de pénétration, la part de marché.

Bien que fondamentaux dans toute stratégie, ces deux notions difficiles à appréhender dans une stratégie de développement local. En effet, l'investissement du développement économique est un ensemble qui s'apprécie à la fois dans la mise en œuvre d'actions spécifiques mais également à travers l'orientation et la mobilisation des moyens existants. Cet investissement/ mobilisation de moyens peut être réparti en quatre familles :

- Les infrastructures (foncier, zones d'activités, voiries, réseaux, bâtiments)
- Les capacités de financement (prêt, structure d'aide et d'accompagnement)
- La communication (attractivité, promotion, sites internet, déplacements, salons...)
- La masse salariale des agents en fonction (ainsi que les études réalisées)

Or, s'agissant d'une démarche de long terme, financée par des budgets annuels non liés à court terme à la réussite de la stratégie entreprise, dont les résultats sont visibles à long terme (augmentation de la fiscalité, des charges foncières, baisse du chômage, amélioration des chiffres d'affaires des entreprises locales...) il est très difficile de faire une analyse mettant en rapport l'investissement et le retour sur investissement ainsi que l'augmentation des volumes et parts de marché tel qu'on peut l'envisager dans un diagramme du Boston Consulting Group.

La part de marché est d'ailleurs une notion particulièrement difficile à quantifier puisqu'elle repose sur une approche fine de la cible que l'on souhaite toucher. Or, la professionnalisation des techniques amènent à des niveaux très fins la définition de la cible qui devra être touchée. Néanmoins, elle reste largement appréhendée dans une logique d'offre (qui sera susceptible de s'intéresser à notre offre) plus que d'offreur de solutions aux besoins exprimés:

L'offre est positionnée face à des pays jugés porteurs, des filières ou des fonctions d'entreprises (Hautes Technologies en Allemagne et leurs fonctions R&D par exemple). Il faut admettre que le temps de la création de l'offre (libération du foncier, construction, délai administratif, délibérations, débat local) oblige à anticiper les besoins qu'une telle entreprise peut exprimer et sa traduction territoriale la plus adaptée (tel type d'immobilier, telle proximité de centre de recherche, d'infrastructures...) avec tout le risque d'écueil, de retournement de situation économique que cela suppose. La prise de part de marché est très aléatoire, liée aux caractéristiques intrinsèques du territoire, de sa capacité à s'organiser rapidement, à son foncier, à ses capacités d'investissement et sa gouvernance. Ce sont là des éléments de différenciation. A contrario, l'analyse stratégique concurrentielle s'applique plus facilement au territoire, plus naturellement. C'est d'ailleurs celle qui a été le plus employée pour organiser la stratégie de développement, quasi-systématiquement basée sur la différenciation.

1.1.1. L'analyse concurrentielle

En utilisant par exemple une grille d'analyse PESTEL, on dessine assez intuitivement les contours de ce qui fait la différence d'un territoire à l'autre, donc les axes sur lesquels il est possible d'appuyer, de renforcer ou qui constituent les verticales de l'identité territoriale.

Il est nécessaire d'indiquer que des adaptations sont indispensables sur la manière d'utiliser cet outil car il est d'avantage conçu pour analyser les éléments d'influence sur le système dans lequel il évolue que pour le décrire. S'agissant d'un territoire et non d'un produit ou service, l'analyse des influences se calque assez facilement sur l'analyse des caractéristiques car l'action se fait dans un temps long, si bien que les influences façonnent le territoire lui-même.

Néanmoins pour ne pas se tromper sur l'usage d'un outil stratégique, il est précisé que des adaptations sont apportées notamment dans la logique « interne/externe » (influence/caractéristique) et sur l'introduction dans chaque domaine d'étude de caractéristiques adaptées.

La grille PESTEL du territoire

Politique : Traditionnellement tourné vers la stabilité du secteur dans lequel on exerce, sur la politique poursuivie à la fois générale mais aussi sectorielle, cette orientation est adaptée pour prendre en compte l'inflexion des élus en direction des nouvelles entreprises, ou du développement du tissu existant, qui est un élément clé de l'analyse. Quelle allocation de moyens, quelle organisation de la prise de décision, y a-t-il un élu référent...

Economique : Au-delà de la trajectoire dans laquelle s'inscrit le développement du territoire, on s'attachera ici à la présence sur le territoire d'un dynamisme économique fort est gage de ressources pour le développement. Il est signe de présence potentielle de partenaires, sous-traitants, mais aussi ressources humaines et compétences de haut niveau

Social : La disponibilité d'une ressource humaine en nombre, formée sur un territoire disposant d'écoles, d'établissement d'enseignement, d'une structuration démographique jeune

Technologique : Derrière les technologies qui caractérisent un territoire, il est possible d'apporter une lecture par filière et par fonction, en particulier de recherche et développement des entreprises, mais également de la recherche publique (instituts, CNRS...)

Environnement : La géographie, les ressources naturelles, les infrastructures... Les éléments d'environnement sont les premiers critères qui positionnent un territoire. C'est un marqueur déterminant qui pèse de manière systémique sur la qualité des infrastructures, sur la mobilité

Lois : Bien que l'on puisse considérer la France comme un Etat centralisé, les lois de décentralisation et la montée en puissance des Régions ont dessiné une géographie des incitations et d'aides à l'investissement qui alimentent la concurrence entre territoires

La grille PESTEL permet d'avoir une lecture comparée des territoires et d'en faire émerger les caractéristiques intrinsèques. Néanmoins, cela ne dit rien du positionnement possible au regard des demandes et besoins des entreprises et agents économiques à attirer sur le territoire. Il s'agit avant tout de poser les éléments de diagnostic sans projeter vers une stratégie. Cela permettrait d'alimenter les forces et faiblesse d'un SWOT mais bien moins facilement les notions d'opportunités et de menaces.

1.1.2. Analyse concurrentielle de PORTER

Sur ce sujet, l'analyse concurrentielle de PORTER, à travers son diagramme des 5 forces apporte un éclairage. L'approche basée sur le modèle de PORTER permet de repositionner la réflexion dans le contexte d'évolution et de maturité des collectivités. En effet, celles-ci se structurent rapidement et les concurrences d'hier se trouvent présent dans une dynamique qui les modifient d'années en années.

Les entrants potentiels constituent donc des forces intéressantes, à la fois de concurrence mais aussi de partenaires potentiels pour des actions à plus grande échelle. L'attention portée

à ces derniers est éclairante dans la stratégie à conduire, et notamment en la complétant de l'analyse PESTEL appuyant sur les différences.

Les clients, leur pouvoir de négociation n'est que récemment apparu dans la réflexion stratégique. Longtemps, il a été considéré que le fait de produire une offre entraînait directement une attention des clients. Néanmoins, il s'est produit concomitamment une réduction du nombre des relocalisations et une augmentation de l'offre disponible. C'est d'ailleurs ce qui a entraîné l'arrivée d'une analyse stratégique dans la discipline : « la recherche de la maximisation des possibles ».

Les produits de remplacement potentiels renvoient à l'importance de l'offre comparable à l'échelle de quelques kilomètres. Si l'on observe le phénomène d'un point de vue national ou régional, implanter un nouveau centre de Recherche et Développement d'une entreprise du CAC40 à Antony, Orly ou Massy n'est pas un enjeu territorial. Sur le terrain, cela change tout pour l'emploi, les transports, le logement, les écoles les finances publiques. Par ailleurs, au-delà de la concurrence entre les sites, c'est aussi la modification des organisations du travail qui sont réinterrogées.

Les fournisseurs, ils sont d'une certaine manière constitués par les disponibilités immobilières et foncières des territoires. Cette dimension a rapidement été intégrée dans la réflexion avec la prise en compte forte des investisseurs/aménageurs. Le foncier reste toujours un point dur qui segmente les territoires entre ceux qui en disposent et ceux qui doivent se « reconstruire sur eux-mêmes ». La question du foncier c'est tout à la fois celle de la transformation du paysage, de la mise en chantier de nouveaux projets, de la projection dans le futur du territoire.

Enfin, **l'intensité de la concurrence** est une donnée intéressante. Les différences de maturités, l'orientation, de visions des élus et des organisations territoriales dessinent une carte très inégale des préoccupations liées au développement économique, à la promotion de l'offre, au choix de la stratégie. Ainsi, la proximité de territoires en pointe ou doté d'une attractivité naturelle forte modifie profondément les potentiels de développement, les opportunités de visibilité.

L'analyse des 5 forces concurrentielles de PORTER apporte donc beaucoup à la réflexion stratégique car elle complète la lecture introspective PESTEL par une remise dans un contexte d'écosystèmes d'acteurs. Par ailleurs, il apparaît important d'ajouter aux 5 forces de PORTER la 6^{ème}, l'influence de l'Etat tant le besoin de stabilité, l'importance des lois peut influencer sur les décisions d'investissement des entreprises dans le cadre de la compétition internationale.

1.2. Les 3 moteurs du développement local

L'approche retenue ici s'attache à mettre en évidence l'existence de trois sources de développement territorial et de prolonger sur le raisonnement sur la dernière :

Développement exogène. L'arrivée de nouveaux comptes issus de l'extérieur du territoire. Les implantations d'entreprises étrangères en France, dans des fonctions de R&D ne sont que de 15 par an (source AFII) pour 174 projets d'origine étrangère qui ciblent la France, toutes activités confondues, chaque année. En fait, les installations sont souvent des bureaux commerciaux de taille réduite (300 m², 10 collaborateurs), des équipes mobiles de recherche, des présences commerciales. Pourtant, ce segment fait l'objet de toutes les attentions et

mobilisation de moyens. Dans ce segment, il faut compter l'arrivée d'entreprises nationales qui doivent renforcer leur capacité de production locale ou d'ouverture d'un marché régional. Tous ces mouvements peuvent être considérés comme exogènes, ils constituent des arrivées de nouveaux comptes pour le territoire.

Développement endogène. Forte source de développement pour le territoire, le renforcement et dynamisme des entreprises locales qui connaissent une croissance leur permettant d'embaucher, d'occuper des implantations plus vaste, entraînant une consommation foncière plus importante. Les récents travaux sur les facteurs de croissance, insistent sur 3 grands facteurs potentiels de croissance, l'innovation, l'international (l'export) et la croissance externe (Etude KPMG 2012). Sur ces trois points, la stratégie de développement économique doit être différenciées et conduite spécifiquement pour le tissu économique. Les objectifs poursuivis et les dispositifs employés sont spécifiques et complètent la stratégie d'attractivité. Ils cherchent notamment à se réaliser dans une complémentarité filière, une concentration d'acteurs et l'émergence de projets propres à l'effet cluster.

Développement « Néogène ». Le résultat de l'analyse portée à la fois sur les actions mises en œuvres par les collectivités locales mais aussi sur les aspects concurrentiels, les forces en présences, notamment à travers l'analyse PORTER pousse à considérer que parmi les « clients » que l'on cherche à toucher dans la démarche de développement économique, l'entrepreneur est une cible qui n'est pas suffisamment exploitée. Les outils développés pour rendre attractif le territoire sont organisés et structurés dans des démarches qui recherchent leurs cibles à des échelles européennes ou mondiales et qui pourraient tout à fait être adaptées à des prospects plus proches, sur le territoire, les entrepreneurs locaux et périphériques. Le développement « Néogène » est une approche qui s'appuie la stratégie de développement entrepreneurial local et dont l'objectif est de faire du territoire un territoire entrepreneurial, c'est-à-dire doté d'une stratégie et une organisation cherchant à maximiser les potentialités entrepreneuriales du territoire.

L'entrepreneuriat est une force de développement présente sur tous les territoires et qui doit être accompagnée d'un réel pilotage qui va au-delà des services offerts à ceux qui envisagent d'entreprendre. Cette stratégie va plus loin que le traitement du flux naturel des entrepreneurs mais vise à stimuler, sensibiliser, solvabiliser et structurer la communauté des entrepreneurs locaux.

2. LE TERRITOIRE ENTREPRENEURIAL – UNE STRATEGIE OPERATIONNELLE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

2.1. Caractérisation du territoire - l'échelle pertinente et son potentiel

Le soutien à l'entrepreneuriat local est le plus souvent éclaté entre les présences locales des réseaux nationaux et les initiatives autour de services spécifiques. Chacun des réseaux est présent sur le territoire localement mais constitue des associations distinctes si bien que localement, la logique de découpage territorial est démultipliée et n'intègre pas dans son action la stratégie territoriale de développement économique.

L'accompagnement vers l'entrepreneuriat est un service que l'on retrouve dans toutes les organisations consulaires. Les récentes réformes (RGPP) renforcent l'échelon régional et la réorganise la présence départementale. Cependant, analysé du point de vue de la stratégie

locale de développement, il existe de moins en moins de points d'entrée locaux pour entreprendre si les collectivités locales ne se sont pas organisées pour en formaliser un. Ainsi donc, conduire localement une stratégie de territoire Entrepreneurial suppose une prise en compte de la composante NEOGENE et d'y affecter des objectifs, plans d'actions et pilotage stratégique et opérationnel adéquat.

Cette stratégie peut se révéler particulièrement décisive pour les territoires dont l'attractivité naturelle est faible car non dotés d'infrastructures de premier ordre, peu dynamique économiquement et sans locomotive industrielle ou tissu dépassant le niveau résidentiel de l'économie. Ces remarques amènent à considérer deux éléments essentiels préalables à la réflexion stratégique :

1. Quel est le niveau de résultat que l'on veut obtenir (quels sont les objectifs poursuivis, ils doivent être à la mesure des potentialités de développement du territoire, définies par les analyses PESTEL et 5 forces de PORTER)
2. Quels sont les éléments minimaux et indispensables conférants au territoire une masse critique et des caractéristiques pertinentes

2.1.1. Quels sont les déterminants d'un territoire qui entreprend davantage qu'un autre ?

En posant cette question, qui constitue une étape supplémentaire de la méthodologie de la construction stratégique, on interroge d'une certaine manière les facteurs clés de succès d'un territoire face à ses objectifs et ses capacités à les atteindre.

La proposition nourrie de l'analyse des situations, des travaux déjà réalisés sur le sujet ont amené à produire un outil pouvant guider l'analyse autour de 6 déterminants :

a La structuration démographique

Les travaux de Richard Florida autour des classes créatives définissent en quelque sorte les populations les plus propices à l'entrepreneuriat (« the rise of the créative class » 2002). Il s'agit selon lui de populations mobiles, connectées et de talent qu'il définit par les 3 T : tolérance, technologie, talent. Il existe une corrélation entre la présence en nombre de ces populations et le développement économique. Il serait donc primordial de conserver ces populations qui se regroupent et ce faisant augmente le niveau d'attractivité territoriale. Que l'on puisse considérer qu'il existe une corrélation directe ou non, il est cependant évident de considérer comme favorisé, le territoire où réside une population susceptible d'entreprendre (la dernière enquête SINE de l'Insee montre que l'entrepreneur a 38,5 ans, c'est un homme dans 70% des cas et la tranche la plus entrepreneuriale est celle des 30-44 ans).

La démographie joue un second rôle important, celui du marché. Pour entreprendre et vendre, il faut un marché. Entreprendre dans territoire sur lequel le marché est limité signifie reporter son développement sur les capacités à mettre en réseau sa production (infrastructure de transport, infrastructure numérique...). Le taux de création moyen en France est de 87 pour 10 000 habitants. Bien qu'il connaisse des différences locales fortes (127 pour l'Ile de France, 66 pour le Limousin) il est indiscutable qu'une population insuffisamment nombreuse ne peut pas générer un nombre de création d'entreprises suffisant pour peser sur le tissu économique.

b Les infrastructures de la connaissance et de l'innovation

La présence sur un territoire de compétences de haut niveau est un facteur de développement de l'entrepreneuriat. Le second marqueur territorial qui peut influencer le potentiel entrepreneurial local est la présence d'une communauté estudiantine et de centre de

formation/école/universités. En effet, s'il n'est plus à rappeler que les derniers groupes introduits au NASDAQ proviennent tous d'aventures estudiantines (FACEBOOK, GOOGLE, Amazon...) le dynamisme entrepreneurial est fort chez les étudiants, y compris ceux qui sont sur des trajectoires de réussite forte (Grandes Ecoles de renom par exemple) L'entrepreneuriat est intégré au programme des étudiants et les initiatives de type Filière Ingénieur Entrepreneur se multiplient (HEC, IOGS...). Les supports de services sont plus nombreux à leur endroit, la majeure partie des grandes écoles et universités disposent d'incubateurs permettant de « couvrir » ces jeunes pousses et les programmes des « Pôle d'Entrepreneuriat Etudiant » se chargent de diffuser et démocratiser les savoirs sur l'entrepreneuriat tout en repérant les potentielles pépites de demain.

c L'organisation économique

Le potentiel entrepreneurial d'un territoire s'apprécie également à l'aune de sa concentration, organisation et répartition économique. On peut distinguer dans cette approche la densité des entreprises présentes, leur typologie (TPE, PME, ETI, grands comptes). En effet, si 54% des entrepreneurs s'installent dans un marché local pour en tirer l'essentiel de leur chiffre d'affaires, cela suppose que bien que le marché local ne soit pas suffisant, c'est le point de départ de plus d'une entreprise sur deux. L'organisation du tissu économique est une source d'opportunités entrepreneuriales. En effet, le travail collaboratif entre les entreprises complémentaires et organisées sur le territoire constitue à la fois une habitude de transversalité dans la conduite des projets économiques mais aussi la possibilité de « portes d'entrées » dans le système local.

d L'immobilier et les disponibilités locales

L'éventualité d'entreprendre sur un territoire est d'autant plus importante qu'il est facile de s'y installer. Cela semble évident mais la présence d'un marché peut tout à fait se concrétiser une initiative distante sur le marché local sans qu'il n'y ait d'implantation devant l'absence de disponibilités immobilières adéquates. Les territoires dynamiques économiquement connaissent un marché immobilier en tension avec des investisseurs qui prennent des risques garantis par un marché demandeur. Or dans le cas d'un territoire avec une économie locale résidentielle, il est souvent du ressort de la collectivité que de créer l'offre immobilière propice à l'installation de nouvelles entreprises. Si la création d'une offre d'implantation n'est pas soutenue par une stratégie entrepreneuriale et de promotion, le poids des charges pour la collectivité la détourne de sa vocation entrepreneuriale en acceptant de louer aux plus solvables et par opportunisme. Ces deux phénomènes convergent vers le même résultat, la réduction de la disponibilité pour les entrepreneurs d'offre adaptée.

e La culture entrepreneuriale locale

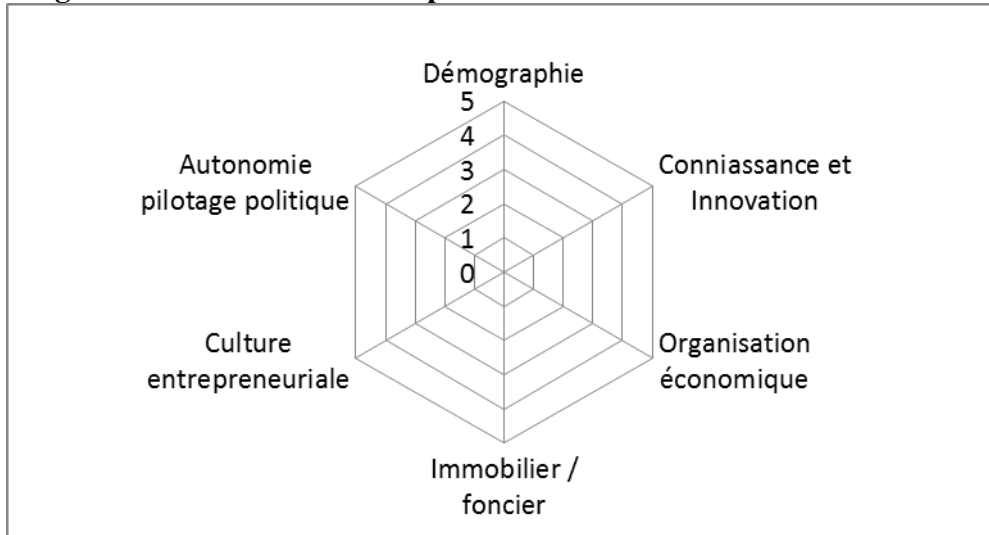
Entreprendre dans un milieu dont la culture partagée n'est pas celle de la prise de risque, où l'entrepreneur est vu de manière négative, ou le sentiment de dépendance à la puissance publique est fort et où la tradition du salariat (monde ouvrier) est importante ne facilite pas l'imprégnation dans les esprits même les plus audacieux de l'envie d'entreprendre. Pour être plus précis, un contexte stimulant pourra se traduire par une prise de risque plus importante chez des profils moins portés sur l'entrepreneuriat, constituant de fait une stimulation par contagion.

f L'autonomie et le pilotage politique

La capacité à conduire la stratégie, la financer, la tenir dans la durée semble plus naturellement destinée à une collectivité de coopération intercommunale. D'abord parce que le développement économique est une compétence obligatoire par la loi pour les

Communautés de Communes, d'agglomération et urbaine, ensuite parce l'échelle qu'elle recouvre est propice à une masse critique nécessaire à la poursuite des objectifs. Enfin, la mise en commun de moyens, la réalité d'un marché local, ainsi que la capacité pour les élus à décider d'une vision et stratégie commune y est plus naturelle.

Diagramme du Potentiel Entrepreneurial d'un territoire



La modélisation à travers un tel diagramme permet à la fois de s'interroger sur les forces et les faiblesses territoriales de chacun des axes, mais également de créer des éléments de comparaison

2.1.2. Le cadre opérationnel du territoire entrepreneurial

Considérer que l'entrepreneuriat peut constituer un moteur local de développement est une vision stratégique qui demande à être appuyée sur les potentiels locaux pour réussir, les objectifs à atteindre et donc les éléments opérationnels qui permettront de transformer les organisations territoriales, les services et les cultures partagées pour en faire autant de facilitateurs de la stratégie du territoire. Il apparaît à la synthèse des analyses présentées que le terrain est déterminant, que la conduite stratégique est décisive mais également que la capacité des décideurs à aller dans le même sens, à poursuivre des visions et objectifs communs est un élément essentiel de la réussite. Cette notion recouvre des acteurs disparates qui interviennent dans des sphères et des niveaux différents. Les élus ont pour leur part la charge de conduire la vision du territoire mais le passage à la dimension opérationnelle du modèle de développement s'appuie sur une large palette de partenaires avec des prérogatives territoriales diverses et des compétences techniques indispensables.

Les organismes consulaires disposent d'outils et de savoirs décisifs mais n'ont pas une action spécialisée à l'échelon intercommunal. Il en va de même pour Pôle Emploi qui dispose naturellement d'un flux important d'entrepreneurs potentiels. Dans ces deux cas, il appartient à l'intercommunalité de négocier pour territorialiser des actions spécifiques et renforcer des dispositifs départementaux afin de créer des effets discriminants.

Cela revient donc à maintenir un niveau d'équilibre et de services à valeur ajoutée qu'apportent les structures départementales et régionales dans une logique territorialisée, d'intentions partagées et de réalisations adaptées.

Qu'est ce qui peut faire d'un territoire, un Territoire Entrepreneurial ?

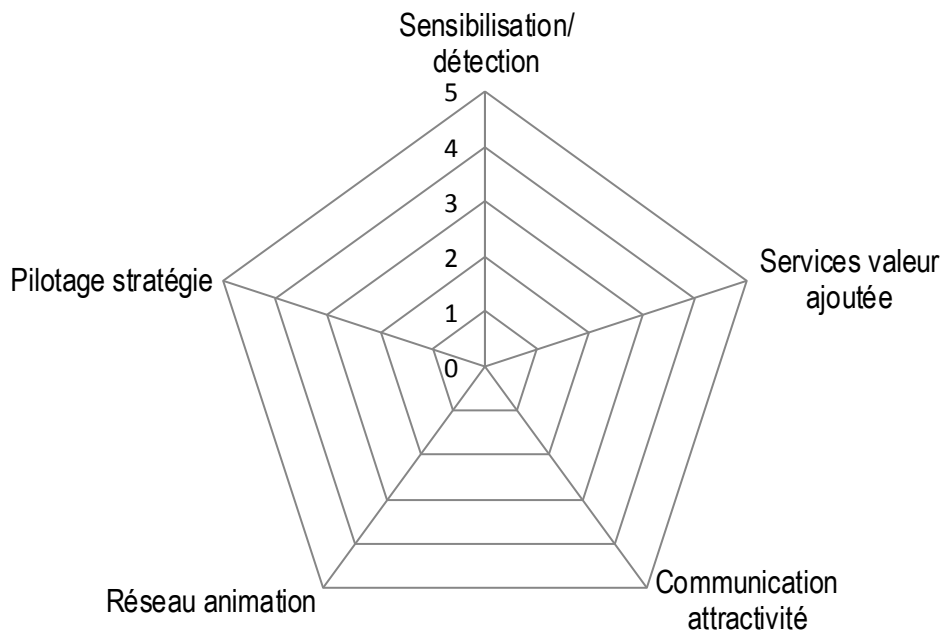
Un territoire entrepreneurial a structuré un ensemble d'actions dans le but de maximiser les effets des entrepreneurs, à la fois locaux mais également attirés par l'écosystème entrepreneurial développé localement. Il s'agit à la fois d'accroître le nombre de créations d'entreprises localement, de favoriser le parcours de croissance des jeunes entreprises en mobilisant des services discriminants à haute valeur ajoutée, de soutenir l'accès au marché notamment par la mise en réseau et de produire et promouvoir les opportunités entrepreneuriales. Cette fonction est déterminante, à la fois pour rompre l'isolement des entrepreneurs, pour constituer un relais de communication, démonter le poids local de l'entrepreneuriat mais également construire, dès le départ, la relation entre la collectivité et les entreprises.

Cette relation suivie, nourrie d'opportunités et de confiance constitue une base importante du développement économique local. Elle est capitale à la fois du côté de l'entreprise pour bénéficier de dispositifs d'accélération de croissance mais également pour les techniciens territoriaux afin de mobiliser les dirigeants pour l'emploi local, l'animation du territoire la veille et l'anticipation des mutations économiques.

L'objectif est de maximiser le solde naturel d'entrepreneurs en le stimulant mais également d'attirer des projets de création d'entreprise dans une logique d'attractivité entrepreneuriale. L'approche proposée pour déployer une stratégie de territoire entrepreneurial s'appuie sur 5 axes qui constituent les verticales de la méthode, permettant à la fois d'estimer la réalité du territoire aux vues de cette grille de lecture, ses potentiels, ses ambitions et d'affecter pour chaque axe des actions, des indicateurs et des objectifs.

2.2. La méthodologie TERRITOIRE ENTREPRENEURIAL

Le programme Territoire Entrepreneurial est donc construit autour d'une trame



Chacun des axes présentés constitue une orientation du plan d'action du Territoire Entrepreneurial.

a Sensibilisation/ détection

Augmenter le nombre d'entrepreneurs peut consister à augmenter le nombre des opportunités mais également consister à renforcer la disposition favorable des habitants du territoire face à l'opportunité d'entreprendre. C'est l'une des fonctions essentielles d'un territoire entrepreneurial. Préparer chacun à devenir entrepreneur, à travers ses contacts, ses rencontres, son apprentissage et sa formation.

b Des Services à haute valeur Ajoutée

L'un des points majeurs qui à la fois constitue l'élément central de la stratégie de communication mais également de l'apport de valeur est la question des services que le territoire propose à destination des entrepreneurs.

La capacité à accompagner le projet dans sa phase d'étude et de réalisation.

Au-delà de la nécessité de proposer une offre globale d'accompagnement, il convient de proposer une offre territorialisée, sous l'impulsion des responsables de la stratégie de développement économique en assurant une présence et complémentarité de l'offre à l'échelon intercommunal. Cet accompagnement se doit d'être territorialisé car le lancement d'une entreprise se fait dans un marché, sur une place locale avec ses particularismes. Ces éléments sont bien sûr d'autant plus prégnants que le marché visé est local.

L'hébergement, fixer les projets au territoire

L'enjeu important pour un territoire entrepreneurial, au-delà de l'augmentation significative des projets qui se réalisent sur son territoire est de disposer d'une offre de services graduée permettant d'accompagner la croissance et les grandes étapes du parcours de la jeune entreprise. La traduction de la stratégie se lit tout autant dans la capacité à maintenir les entreprises sur place qu'à les voir se créer et se développer.

L'accès au marché

L'accès au marché est la troisième direction vers laquelle l'offre de services proposée par le territoire doit être performante. Soutenir la création et l'entrepreneuriat c'est d'une certaine manière assurer des outils de croissance. Le besoin crucial de l'entreprise est le chiffre d'affaires et la demande récurrente des entrepreneurs est d'accéder au marché local et public. La solidité de l'offre territoriale repose en grande partie sur le réseau qu'elle a su créer localement, le réseau des entreprises et notamment des acheteurs des entreprises mais aussi des entrepreneurs, des centres publics (Recherche, Finances Publiques, Administration, Grands Etablissements, Défense...). L'accès au marché local s'est avant tout la connaissance d'opportunités et la capacité à communiquer sur ces opportunités ainsi que sur les nouvelles entreprises et leur offre de service.

c La mise en réseau, l'animation locale

La fonction « Réseau » tout en étant essentielle demande une approche méthodologique fine, une régularité et des ressources, notamment humaines dédiées. La fonction première est bien évidemment de permettre aux entrepreneurs d'un territoire de se connaître, échanger, rompre l'isolement et constituer ensemble une force de dynamique locale mais aussi un poids de négociation vis-à-vis des instances et administrations. De son côté, le service intercommunal dispose d'un relais de diffusion d'information, de développement d'actions et de veille des acteurs. Le réseau mis en place dans le cadre d'un territoire entrepreneurial doit aller bien au-delà du club des entrepreneurs locaux. La recherche d'opportunités entrepreneuriale et donc de chiffre d'affaires potentiel passe par la connaissance des entreprises et de la fonction réseau déployée en direction des agents économiques locaux. C'est tout à la fois l'instance dans laquelle les dirigeants des entreprises d'une même zone d'activités, d'une même filière économique se rencontrent et construisent les projets ou les réponses aux besoins qu'ils rencontrent. Cette démarche est souvent rencontrée pour résoudre des problématiques

partagées comme celle de la mobilité (Plan de déplacements Inter-Entreprises), de l'emploi, de l'aménagement... L'occurrence des temps forts de rassemblement des réseaux est un point essentiel et la rencontre des cercles crée des moments propices à la sérendipité et l'innovation ouverte. C'est sans doute un point fort de la capacité des instances territoriales à favoriser la création de valeur par le mélange des réseaux et la constitution du « réseau des réseaux ». La fonction réseau est donc à la fois le socle, le vecteur et le support de la stratégie de territoire entrepreneurial. Elle la nourrit, la communique, la diffuse et en constitue les temps et respirations. Cela met tout autant en avant l'importance de la communication dans le dispositif. Entre les membres, vers les prospects, vers les partenaires, les institutionnels, en direction de la population.

d La communication, l'attractivité

Un territoire entrepreneurial communique de manière importante dans plusieurs directions qui se complètent dans les objectifs poursuivis : La communication de stimulation dont l'objectif est de relayer et soutenir l'ensemble de l'offre mise en place (les outils de sensibilisation, les services dédiés, les immobiliers et autres hébergements spécifiques). L'ensemble concourt à faire en sorte que cela dessine à la fois un parcours et une complémentarité de démarche. Cette fonction de la communication se traduit par un message positif sur l'entrepreneuriat et dont le but est de montrer la mobilisation pour stimuler le flux des projets. Enfin, il reste une fonction interne, c'est la communication des objectifs et des résultats. Elle est notamment tournée vers les élus pour alimenter la stratégie par des réalisations et porter le message de la communauté des entrepreneurs locaux.

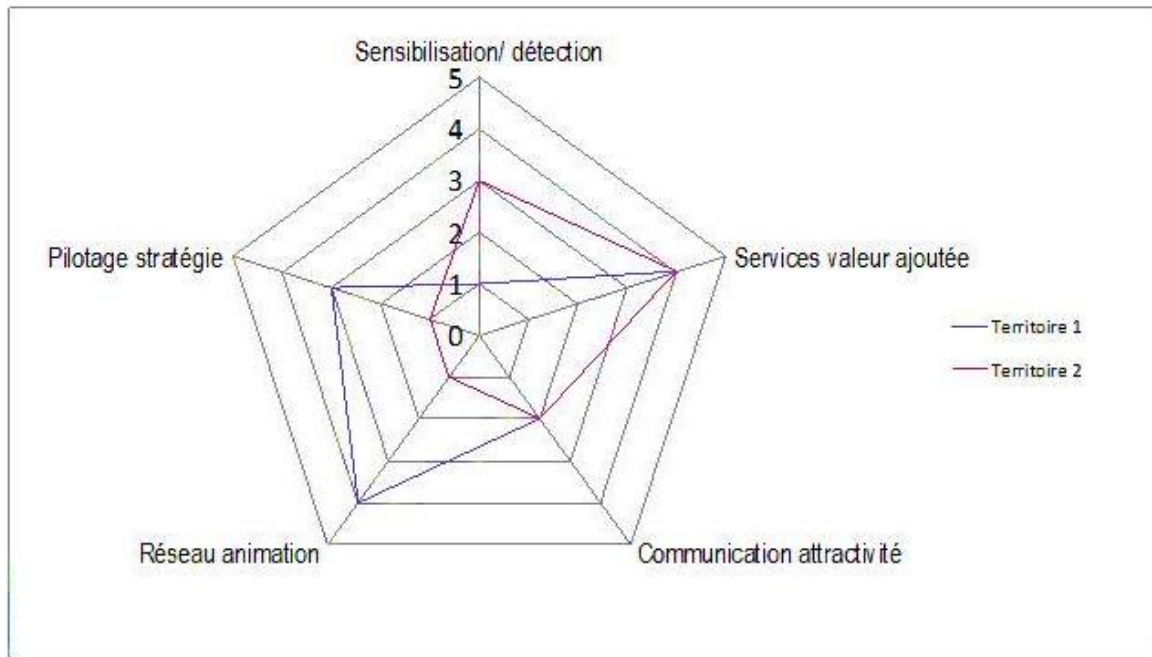
e Le Pilotage Stratégie et Opérationnel

Il s'agit du pilotage stratégique mis en place par les élus, définissant l'entrepreneuriat comme une source de développement économique et de renouvellement du tissu et y affectant des moyens, des orientations et des équipes. Ce niveau est complété par celui des cadres de l'action économique des services intercommunaux mais aussi des partenaires et acteurs qui interagissent sur le territoire. Le cadre d'intervention propice est celui du « Pacte territorial de développement » qui engage les partenaires ensemble dans une direction partagée avec des objectifs clairs et des moyens dédiés.

Le second niveau de pilotage est celui de la direction du développement car la stratégie de territoire entrepreneurial ne peut pas fonctionner sans être intégrée dans la stratégie globale qui repose sur des outils dédiés au développement endogène. C'est à ce niveau que l'on passe de l'orientation stratégique aux axes et à l'écriture des plans d'actions. Cette tâche est importante car elle se construit dans un cadre partenarial, avec une répartition des rôles, des responsabilités, des moyens affectés, des durées, des objectifs et livrables.

Enfin, le dernier niveau, celui du pilotage opérationnel, est parfois vu comme découlant directement du pilotage stratégique. A ce niveau, il est indispensable de définir les rôles des chefs de projets, de leur affecter des tâches et responsabilités, moyens et capacités d'engagement mais aussi des objectifs clairs avec des indicateurs de résultat objectif.

La représentation graphique du territoire entrepreneurial : Les 5 axes du Territoire Entrepreneurial

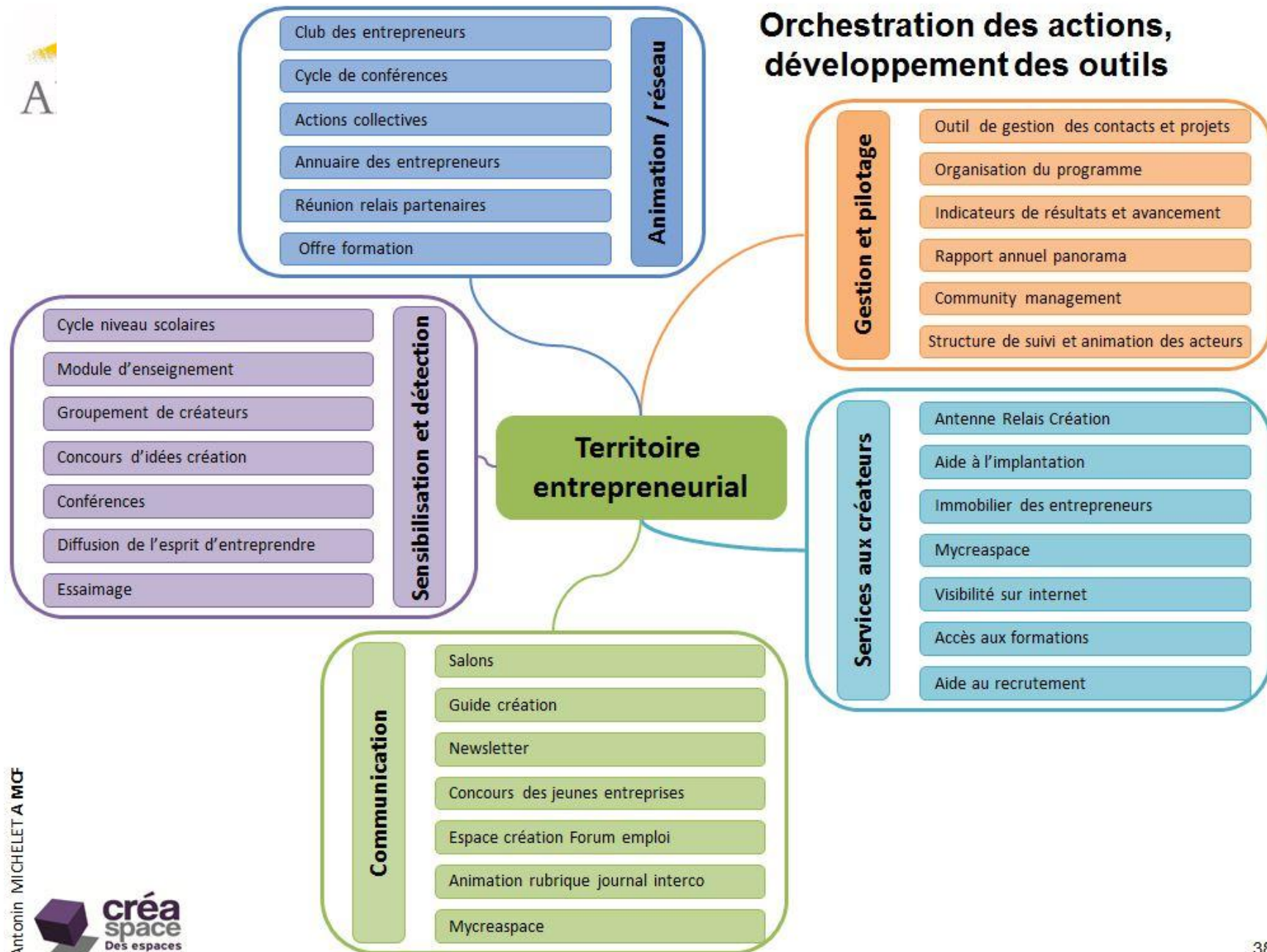


A travers les 5 axes stratégiques du territoire entrepreneurial, il est possible à la fois de diagnostiquer la situation du territoire au regard de l'entrepreneuriat (niveau d'actions en sensibilisation/services/réseau/communication/pilotage) et d'affecter une note dans chacun de ces domaines. Cela dessine un type de territoire, (infrastructure, stratégie, attractif...) et décrit en creux les domaines dans lesquels les efforts opérationnels sont nécessaires. L'exemple présenté dans le graphique précédent montre deux territoires très différents dans leur approche :

Le territoire 1 a orienté son action en direction des réseaux d'entrepreneurs, leur permettant d'être mis en avant auprès de la population, des élus et avec des services qui leurs sont dédiés. Néanmoins il apparaît qu'il n'a pas été mis en place de logique de détection de nouveaux projets et qu'il s'agit d'une prise ne compte du solde naturel des créations d'entreprises sans qu'il n'y ait réellement de politique de stimulation.

Le territoire 2 est lui dans une trajectoire de création de services, notamment d'hébergement mais qui n'est pas relayé par une stratégie de promotion de l'offre créée ni de mise en réseau des occupants ou de stimulation entrepreneuriale dans le but de renouveler les entrepreneurs locaux. Il s'agit typiquement d'un territoire qui a mise en place une offre de service (pépinière, abondement à un fonds de financement) sans intégrer cette offre dans un parcours.

Ainsi, la réponse à la stratégie entrepreneuriale se fait à travers la création d'outils mais sans connexion et sans constitution d'une offre globale. Cette démarche permet de définir des objectifs à atteindre par axe (passer du stade 1 à 3 sur la sensibilisation par exemple) et permet à la fois de disposer d'une feuille de route, d'objectifs et d'indicateurs. Les stades peuvent être définis en fonction de la maturité du territoire en matière de développement. En face de ces objectifs, un certain nombre d'actions correctrices peuvent être déployées comme il est proposé dans l'exemple qui suit, issu d'un territoire francilien. Dans cet exemple, la dimension opérationnelle qui découle de la stratégie est exposée de manière très pragmatique afin de pouvoir déployer pour chacune de ces actions une méthode de gestion de projet appropriée et périmétrée, intégrant des objectifs, moyens, livrables, calendrier.



Orchestration des actions, développement des outils

2.3. Synthèse de la méthodologie

L'approche proposée dans le document s'attache à montrer que les outils de la stratégie peuvent parfaitement être employés dans la stratégie de développement territorial en prenant garde à quelques réserves : Les outils basés sur les logiques d'investissement et de retour sur investissement sont difficilement employables car les indicateurs sur lesquels les résultats sont fondés doivent faire l'objet d'une adaptation qui rend la lecture hasardeuse. Les outils basés sur la progression de part de marché sont complexes à utiliser car ils renvoient à la définition du marché, aux cibles (uniques, multiples...)

Par contre, les outils de positionnement face à la concurrence sont de bons guides dans l'analyse et alimentent la construction de l'analyse synthétique de la situation avec ses potentiels et ses risques, organisés dans un SWOT. A cet égard, appliquer les outils de M.PORTER, les PESTEL se révèlent assez efficace.

La méthode TERRITOIRE ENTREPRENEURIAL :

1 L'analyse / diagnostic du territoire à travers les outils PESTEL/PORTER pour définir les points qui seront synthétisés dans le SWOT : Quels sont les atouts pour appuyer une stratégie de développement économique ?

2 La focalisation de l'analyse sur la dimension entrepreneuriale. Comment les atouts et opportunités révélés dans l'étape 1 peuvent alimenter une stratégie entrepreneuriale ? Quel est le potentiel du territoire, que peut-on en attendre ?

Cette seconde étape est conduite à travers la lecture de la GRILLE DE PONTENTIEL ENTREPRENEURIAL DU TERRITOIRE suivant 6 axes :

1. La structuration démographique
2. Les infrastructures de la connaissance et l'innovation
3. L'organisation économique
4. L'immobilier et le foncier
5. La culture entrepreneuriale
6. L'autonomie politique

Cette lecture permet d'envisager les points de faiblesses et les limites du développement entrepreneurial local et de calibrer le niveau des attentes que l'on peut formuler dans la stratégie.

A ce stade, le territoire dans ses caractéristiques est dessiné, les objectifs calibrés, il reste donc à considérer les moyens d'action pour déployer une stratégie de territoire entrepreneurial

3 Le diagnostic entrepreneurial du territoire à travers les 5 axes

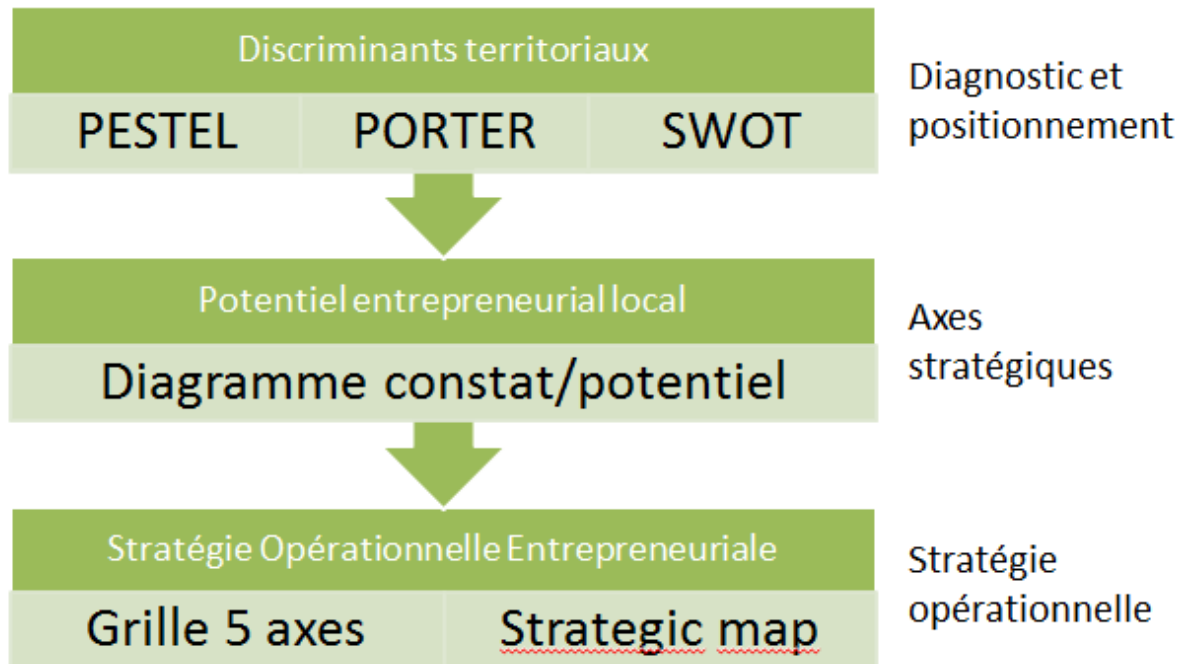
1. Sensibilisation/détection
2. Services à haute valeur ajoutée
3. Réseau et animation
4. Communication et attractivité
5. Pilotage stratégique et opérationnel

Chacun de ces axes permet de juger de l'état des dispositifs existants, d'envisager leur connexion dans une logique de parcours entrepreneurial local et de les compléter, valoriser, mettre en réseau. Une fois cette action faite, il s'agira d'imaginer les actions correctrices, projetant la démarche locale de développement vers un renforcement de sa composante « néogène »

4 Chaque action fait l'objet d'une fiche projet affectant responsabilité, moyen, équipe, objectif, calendrier et livrable.

C'est donc une construction globale d'une identité entrepreneuriale porteuse de développement économique, en particulier dans une dimension résidentielle, peu délocalisable et porteuse d'un dynamisme local fort qui est ici décrite.

SYNTHESE DE LA METHODE TERRITOIRE ENTREPRENEURIAL



CONCLUSION

Les stratégies de développement économiques sont connues de tous les responsables locaux, cadres administratifs, élus, techniciens et reposent bien sûr sur une lecture politique des enjeux, des capacités à faire et de la vision à long terme du territoire

Il est pour autant important de rappeler que si les changements en profondeur, en dynamique mettent du temps à être visibles, ils demandent une mobilisation de ressources, de motivation pour se construire car ils deviennent visibles quand la masse des petites modifications devient critique.

Or ces modifications de faible ampleur, la création d'une nouvelle entreprise, la création d'un poste dans une jeune entreprise, l'implantation d'un nouveau commerce relèvent du quotidien. Le pari qui est proposé ici est que ces petits changements au quotidien sont bien sûr liés aux « mouvements naturels » mais qu'il est possible de les amplifier, de les stimuler et de les consolider dans un tout qui rapidement acquiert cette « masse critique » du changement.

La proposition détaillée ici porte sur l'usage des outils de la stratégie, notamment de l'entreprise, et leur application au cadre de l'action publique du développement économique.

Elle s'appuie également sur les principes de la qualité, l'importance de la régularité, de la valeur ajoutée ainsi que sur la dimension opérationnelle.

Néanmoins, cela reste une approche méthodologique avec un objectif opérationnel soutenu par des outils d'analyse, de compréhension, d'aide à la décision.

Pour ces raisons, il a semblé indispensable d'appliquer cette proposition à un territoire « test » afin de valider la capacité à conduire la réflexion, à produire de l'analyse et du contenu à finalité opérationnelle ainsi qu'un cadre de préconisations.

Ces éléments sont présentés dans la seconde partie de ce rapport.

Il est construit autour de la mise œuvre de la méthodologie de territoire Entrepreneurial sur le territoire de la communauté de Communes de Millau Grands Causses, dans l'Aveyron.