



11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Caprice entrepreneurial et territoires « vides »

Anne ALBERT-CROMARIAS

Groupe ESC Clermont

CleRMa (Clermont Recherche Management), EA 3849

anne.albert@esc-clermont.fr

Alexandre ASSELINEAU

Burgundy School of Business

CEREN, EA 7477, Université Bourgogne Franche-Comté

alexandre.asselineau@bsb-education.com

1. Introduction

La littérature sur le champ de l'entrepreneuriat s'est considérablement enrichie depuis plusieurs années, et traite de nombreux aspects de l'acte d'entreprendre : l'accent est mis sur les caractéristiques de l'entrepreneur, la transformation de son intention en action, les modalités de développement de l'activité, les dispositifs d'accompagnement sous toutes leurs formes, ou sur l'éducation à l'entrepreneuriat. Un courant dominant semble considérer que pour entreprendre, il faut être bien entouré, en ayant notamment sous la main tous les partenaires nécessaires, d'où les incubateurs et autres espaces collaboratifs d'innovation, dans la logique originelle de la *learning region* de Florida (1995).

En parallèle, dans un contexte global de mondialisation et d'entreprise nomade, s'est posée la question du rapport de l'entreprise à son territoire. Le paradigme concurrentiel prévaut aussi dans ce domaine : les classements et/ou la mise en avant des pays, villes ou régions leaders en termes d'attractivité conduisent, de façon semble-t-il inéluctable, à développer et à équiper toujours plus les territoires qui le sont déjà et qui présentent des avantages concurrentiels jugés décisifs par rapport aux autres. Ce qui est pour le moins paradoxal : alors même que la différenciation constitue la pierre angulaire de toute réflexion stratégique, le conformisme semblerait plutôt être une règle établie et consensuelle lorsqu'il s'agit d'implantation territoriale.

Ces constats préliminaires posent deux questions complémentaires. Alors que l'on raisonne le plus souvent en faisant référence aux grandes entreprises, qu'en est-il des plus petites d'entre elles, de très loin les plus nombreuses ? D'autre part, puisque certains territoires attirent toujours plus d'activité, qu'advient-il des autres, ces territoires « vides » qui, moins bien dotés, semblent donc inexorablement condamnés à l'abandon ? N'y a-t-il donc rien à faire ?

Cette communication propose de prendre le contre-pied de ces approches qui postulent un déterminisme territorial : s'il est donc impossible de lutter contre la désertification tendancielle des territoires les moins attractifs, comment alors expliquer le succès de certains entrepreneurs (audacieux ? inconscients ?) qui s'engagent sur des territoires oubliés, qui par là-même se différencient et qui nous montrent plutôt, peut-être par « caprice », que chaque territoire a sa chance et peut servir de support, certes à certaines conditions, au développement d'activités économiques pérennes.

2. Revue de littérature

2.1. Territoire et attractivité

Alors qu'à l'ère de la mondialisation et de la mobilité totale, on pourrait penser que le territoire ne joue plus aucun rôle, qu'il est une simple variable d'ajustement pour des stratégies financières bâties sur des considérations de compétitivité coût, visant à réduire le coût des facteurs de production, ou hors coût (Sauvin, 2015). Il prend paradoxalement toute sa place mais, selon Pecqueur (2015), en se transformant : « *le territoire devient un espace central de coordination entre les acteurs cherchant à résoudre des problèmes productifs inédits. On est alors en présence d'une double combinaison entre activité ancrée et activité nomade des firmes.* » (p.29). L'auteur insistait également dans une publication précédente sur la différence fondamentale entre local et territorial : « *le local renvoie à l'échelle tandis que le territorial renvoie au mode de construction par les acteurs, quelle que soit l'échelle* » (Pecqueur, 2009, p.57). Ce dernier point est fondamental car très souvent, les politiques publiques (en France notamment, avec les pôles de compétitivité, ou plus récemment les labels French Tech) considèrent d'abord le territoire sous un angle purement spatial, survalorisant ainsi les effets de la proximité géographique (Bouba-Olga, Ferru et Guimond, 2012). Pourtant, « *un territoire est avant tout structuré par les stratégies d'acteurs : la proximité géographique se construit par les acteurs pour éventuellement produire des externalités positives à l'image d'un bien commun* » (Assens et Abittan, 2012, p.34), ce qu'expriment en d'autres termes Léon et Sauvin (2010) : « *si l'espace est appropriable, le territoire ne l'est pas* » (p.44).

Or, confrontés au nomadisme croissant des entreprises, les pouvoirs publics cherchent par tous moyens à attirer de nouvelles activités sur leur sol, ou à maintenir celles déjà existantes. On assiste ainsi, comme dans de nombreux autres domaines, à une prolifération de classements des territoires de différentes échelles (pays, régions, villes), permettant de jauger de leur attractivité les uns par rapport aux autres, avec un succès mitigé toutefois. « *Tout se passe comme si, dans l'urgence, les collectivités territoriales s'efforçaient de remplir en facteurs de production, un réceptacle qui fuit de toute part* », cédant à une « *fascination de l'homogène* » pour la métropolisation (Léon et Sauvin, 2010, p.45), c'est-à-dire « *un modèle centre-périphérie selon lequel la vie des périphéries dépendrait essentiellement du rayonnement du centre* » (Godet, Jarry et Chabaud, 2018, p.7). Le soubassement de la plupart des réflexions menées repose sur une logique de compétition entre territoires d'une part, sur une prévalence des clusters et de la

spécialisation intelligente d'autre part, puisqu'avec la baisse tendancielle des coûts de transaction, les entreprises sont théoriquement conduites à privilégier l'implantation dans les métropoles (Sauvin, 2015, p. 126).

2.2. L'entrepreneuriat, préservé de la métropolisation ?

À première vue, le monde de l'entrepreneuriat n'échappe pas à la règle : ainsi du classement des villes « entrepreneuriales » (Levratto et Torrès, 2010), faisant tour à tour (selon les critères et les années) de Londres ou Helsinki la ville où il fait bon entreprendre. Cet attrait pour l'entrepreneuriat (souvent réduit d'ailleurs à la seule création d'entreprise) s'explique par l'intérêt croissant des pouvoirs publics qui le considèrent comme un élément clé de l'attractivité et de la qualité d'un territoire (Noguera et *al.*, 2015).

Pourtant, de nombreux exemples d'activités entrepreneuriales semblent s'abstraire de cette règle du jeu. Godet et *al.* (2018) citent ainsi un certain nombre d'exemples, y compris de grosses entreprises installées dans des villes « moyennes », peu suspectes de métropolisation à outrance : en France, Michelin à Clermont-Ferrand ou Legrand à Limoges en sont de bons représentants, quoique, il est vrai, peu fréquents. Simultanément, des activités locales sont synonymes de développement du territoire sur lequel elles sont implantées : Dumont (2018) cite, entre autres, les villages d'Espelette au Pays Basque (autour de son désormais célèbre piment) ou de Saint-Bonnet-le-Froid en Haute-Loire (autour du restaurant étoilé de Régis Marcon), quand Asselineau et Cromarias (2010) évoquent le Parc Naturopôle Nutrition Santé à Saint Bonnet de Rochefort dans l'Allier.

La présente communication s'intéresse aux raisons qui poussent un entrepreneur à s'installer dans un lieu à l'écart de tout grand centre de décision, dans un territoire « vide », apparemment en dehors de tout raisonnement « rationnel » au regard des politiques publiques actuelles. S'agit-il d'un acte désespéré de rébellion, et si oui, contre quoi ? S'agit-il d'un pari entrepreneurial insensé ? En tout état de cause, il confirme que les préférences personnelles de l'entrepreneur jouent un rôle important dans la prise de décision (Bousquet, Barrat et Verstraete, 2016) et doivent donc être intégrées dans l'analyse. Nous explorons ce que nous nommons « caprice entrepreneurial », en partant du refus du déterminisme territorial, et donc de l'hypothèse selon laquelle « *il n'y a de fatalité pour aucun territoire* » (Dumont, 2015, p.18), rejoignant les réflexions de Guercini et Cova (2018) sur les formes non conventionnelles d'entrepreneuriat, insuffisamment prises en compte par la théorie.

3. Le terrain : méthodologie de recherche et présentation

3.1. Méthodologie

Même si le terrain et l'angle d'analyse choisis pour cette communication constituent un nouveau champ d'investigation, cette recherche repose en amont sur plusieurs années de réflexions des auteurs sur les questions de dynamiques territoriales. Elles ont abouti à formuler l'hypothèse selon laquelle la théorie et, par suite, les politiques publiques, ne prennent que partiellement en compte certains aspects pouvant pourtant se révéler essentiels pour générer du développement économique en dehors des métropoles les plus actives. Si l'objet de cet article n'est pas de proposer de nouvelles approches théoriques, et même s'il n'est évidemment pas valide d'envisager des généralisations à partir de l'étude de quelques cas, aussi remarquables soient-ils, nous souhaitons explorer le « gap » entre littérature académique, choix de politiques publiques et réussites entrepreneuriales : au-delà de la mode managériale sur les espaces de collaboration et d'innovation et des discours dominants sur la métropolisation et la périphérie, il nous semble qu'il y a là un objet de recherche à part entière, point de vue largement renforcé par l'actualité sociale la plus récente.

Au cours de travaux antérieurs, nous avons « croisé » le chemin d'entrepreneurs atypiques, qui ont délibérément fait le choix de créer leur activité dans un lieu qui, a priori, ne possédait ni les infrastructures ni les réseaux traditionnellement considérés comme nécessaires au développement d'une activité, autre qu'un artisanat ou commerce local. Ces entrepreneurs ont pourtant « réussi », dans la mesure où ils ont atteint les objectifs qu'ils s'étaient fixés. Nous souhaitons donc comprendre le sens que ces entrepreneurs donnent à leur action (Dumez, 2013), et les conditions de leur réussite.

Nous aborderons cette exploration par le biais de l'étude d'un cas d'entreprise en cours de création, autour d'un projet qui se révèle à la fois ambitieux et atypique quant à sa localisation. Ce cas reflète pleinement la dimension qui nous semble intéressante dans le cadre que nous avons fixé, et qui nous semble très peu étudiée : loin d'une analyse rationnelle d'un marché sur des critères socio-économiques, c'est l'histoire personnelle, le « cœur » qui guide l'investisseur que nous étudions à se lancer dans une aventure entrepreneuriale en-dehors des sentiers battus.

L'approche retenue vise à comprendre et analyser en profondeur le cas étudié. Il s'agit donc d'une démarche de type qualitative. Le travail mené est à l'heure actuelle en phase

d'exploration : l'essentiel des données recueillies provient de sources secondaires (presse, réseaux sociaux, sites internet, vidéos, supports de communications variés, etc.) et des premiers échanges noués avec les parties prenantes au projet. Cette première phase permet d'envisager les contours du projet, les objectifs et motivations à l'œuvre. Elle sera bien évidemment rapidement complétée par des entretiens, prévus tant avec les porteurs de projet et des personnes directement impliquées dans le projet (collaborateurs), mais aussi avec des parties prenantes externes : fournisseurs et clients, ainsi qu'acteurs du territoire (Chambres de commerce et des métiers, Mairie, Conseil départemental, etc.).

3.2. L'idée audacieuse : développer un hôtel haut-de-gamme à Montluçon

Depuis le 12 avril 2019, vous pouvez réserver votre chambre au Château Saint-Jean, hôtel 4 étoiles flambant neuf avec spa, et dîner, au choix, au restaurant gastronomique au sein d'une chapelle romane du XIIe siècle, ou au bistrot-brasserie. Tout cela à Montluçon, sous-préfecture du département de l'Allier (37.000 habitants). Si la ville, située au centre de la France, est dotée d'un patrimoine architectural intéressant (petite cité médiévale, château des ducs de Bourbon, etc.) et si la région propose quelques sites non dénués d'intérêt, il ne s'agit cependant pas d'un site touristique prisé ou doté d'atouts majeurs. Alors pourquoi Jean-Claude D. a-t-il décidé d'entreprendre un chantier de réhabilitation colossal (18 millions d'euros) de l'ancien Château Saint-Jean pour le transformer en hôtel haut-de-gamme ?

L'entrepreneur ne peut être taxé d'inexpérience : déjà propriétaire de deux établissements de luxe sur la Côte d'Azur, il a pour ambition de « *faire de la qualité à des prix raisonnables, parce qu'on n'est pas sur la Côte d'Azur, tout de même...* ». Mais pourquoi racheter un château qui tombe en ruine pour en faire un hôtel "4 étoiles" (avec l'objectif d'en décrocher une cinquième dans des délais brefs ?). Aux dires même de l'intéressé, c'est tout simplement « *une longue histoire d'amour* » : originaire de Saint-Eloy-les-Mines, petite bourgade du Puy-de-Dôme située à 30 kilomètres de là, c'est au Château Saint-Jean qu'il a rencontré son épouse il y a près de 50 ans. D'abord apprenti, puis chef d'entreprise dans le bâtiment, il quitte la région pour reprendre un établissement haut-de-gamme aux Deux-Alpes puis achète deux établissements de luxe – La Pinède à Saint-Tropez et La Réserve à Beaulieu près de Nice. Revenant régulièrement en Auvergne, il explique avoir constaté la détérioration inexorable du Château Saint-Jean, laissé finalement à l'abandon suite à la faillite du dernier exploitant. Il

décide finalement de le racheter pour y développer son expertise, l'hôtellerie haut-de-gamme, et au passage permettre la création de 30 à 40 emplois localement.

Le porteur du projet voit les choses en grand : un pré-audit a d'ores et déjà établi que le château répond aux exigences pour obtenir une cinquième étoile sur la partie dédiée à l'hôtellerie, et un chef gastronomique de haut niveau a également été recruté pour permettre de figurer rapidement au Guide Michelin. Passé par les cuisines de l'Hôtel Matignon, du Relais Bernard Loiseau (Saulieu, Côte d'Or), d'Hélène Darroze (Paris), Olivier V. a lui-même obtenu une étoile au Guide Michelin en 2016 au sein de la Maison Tirel-Guérin, en Bretagne. Pourquoi le choix de Montluçon ? Parce que cela constitue pour lui « la perspective d'un retour aux sources » explique, dans une interview accordée à la Montagne, ce natif de Corrèze qui a également passé toute son enfance en Auvergne et dans la Creuse. Mais aussi très certainement, parce que l'opportunité qui lui est faite de prendre directement part aux travaux et d'adapter ainsi le choix des agencements et des matériaux à son type de cuisine constitue une chance rare. Aux côtés du restaurant gastronomique, un bar avec cheminée en pierre de Volvic, et des espaces bien-être avec spa, hammam, douche sensorielle, piscine intérieure chauffée et jacuzzi. Le tout dessiné par un designer de renom, sollicité pour donner le lustre attendu à cet établissement.

4. Discussion

À l'éclairage de ce cas, nous pouvons tenter de donner quelques clés d'analyse aux décisions, prises par certains entrepreneurs atypiques, de s'installer sur un territoire « vide », plutôt peu attractif et/ou peu développé, dont ils savent d'emblée qu'ils ne disposeront *a priori* peut-être pas à proximité des ressources ou des compétences nécessaires au développement d'un projet ambitieux.

En réalité, si on applique une grille d'analyse stratégique « standard », ces choix entrepreneuriaux sont, selon nous (certes à certaines conditions), à la fois parfaitement rationnels et conformes à un mode de raisonnement stratégique performant : *aller là où les autres ne sont pas*. Ce principe stratégique de base n'est de façon étonnante que peu mobilisé en matière d'implantation géographique. Peut-être, nous l'évoquons *supra*, parce que la question territoriale est le plus souvent traitée comme simple variable d'ajustement au regard d'autres considérations, notamment financières ou fiscales. De ce point, de vue, nous proposons

d'aborder la question sous un angle inédit en mobilisant les riches apports, encore insuffisamment explorés, de la philosophie asiatique. Cette dernière fournit un cadre particulièrement pertinent, généralement illustré par le très célèbre « Art de la Guerre » de Sun Tsu. Le taoïsme enseigne notamment que le « vide » exprime en réalité un *potentiel de transformation* qui ne demande qu'à se remplir : c'est « l'interdépendance des contraires » (Jullien, 1996). Et de fait, le « vide » d'un territoire est le contraire de « rien » : paysages naturels, forêts, eau pure, air frais – autant d'éléments constitutifs de la vie humaine, qui ont disparu dans les métropoles (et que l'on recherche parfois à grand peine) – mais aussi parfois traditions ancestrales ou savoir-faire inexploités. En analyse stratégique, le « vide » signifie « opportunité ». Et, loin d'être inconscients ou capricieux, ces entrepreneurs avisés et clairvoyants l'ont bien compris.

De ce fait, la dynamique d'un territoire, qui, bien au-delà d'un espace géographique déterminé, est un construit social (Léon et Sauvin, 2010 ; Pecqueur, 2009 ; 2015) passe par le volontarisme de quelques individus, entrepreneurs qui cherchent des solutions, expérimentent, innovent... La réussite, qu'il s'agisse de celle d'un territoire, d'une activité ou d'un entrepreneur, se fonde donc sur la personnalité de ces entrepreneurs, leur choix délibéré et stratégique de s'installer ici plutôt qu'ailleurs, et leur capacité à identifier des ressources disponibles et construire des proximités activables (Asselineau et Cromarias, 2011 ; Torre, 2010), donc sur des décisions individuelles dont il faut chercher à comprendre les motivations intrinsèques : se différencier ? donner du sens à l'action en s'investissant pour un territoire ? saisir une opportunité locale ? etc. Souvent, il s'agit un peu de tout cela en même temps.

Cette approche stratégique dont il est encore nécessaire de développer des outils idoines résonne avec le concept d'intelligence territoriale, qui consiste à donner de l'information aux acteurs et à les mettre en réseau en s'appuyant sur les atouts (plus ou moins visibles) du territoire (Dumont, 2015). En d'autres termes, il s'agit de territorialiser l'espace (pour reprendre les termes de Pecqueur, 2015), le territoire pouvant alors être envisagé comme un bien commun, reposant sur la capacité des acteurs locaux à initier une construction sociale qui en valorise les spécificités locales (Assens et Abittan, 2012).

5. Implications et limites

Par sa nature exploratoire, notre recherche porte en elle des limites évidentes à ce stade. Étudier un cas unique, même s'il fait suite à une réflexion menée préalablement sur plusieurs années et sur d'autres cas, ne permet pas, par définition, d'envisager la moindre généralisation, indépendamment de l'intérêt intrinsèque de la situation étudiée. *A fortiori*, nous nous livrons ici à une première approche d'un cas dont le succès reste à démontrer dans le temps : tout au plus avons-nous pu livrer quelques éléments sur l'intentionnalité du projet mis en œuvre. Selon nous, cependant, il n'est pas nécessaire de présenter *in extenso* de nombreux exemples pour justifier de l'existence de ce que nous nommons « caprice entrepreneurial », et qui nous semble un phénomène digne d'intérêt, qui fournit des pistes en faveur de la dynamisation de territoires peu favorisés. Nous observons que, à ce jour, les méthodologies et l'outillage permettant l'analyse de telles dynamiques territoriales restent encore largement à créer : l'état de la recherche sur ces sujets nous semble justifier le recours à des démarches de type compréhensives et qualitatives, même si l'objectif, à terme, sera de passer un cap et de développer et de tester des modèles apportant grilles d'analyse et d'aide à la décision. Dans cet ordre d'idées, peut-être l'examen de situations d'échecs entrepreneuriaux pourrait constituer un complément utile et pertinent, afin d'identifier de façon plus précise les freins et obstacles qui se présentent pour ces entrepreneurs « capricieux ».

In fine, l'objectif de nos réflexions est d'apporter une contribution utile pour la définition de politiques publiques adaptées au soutien des entrepreneurs installés sur des territoires supposés moins attractifs, en faveur du développement de ces derniers et d'un aménagement du territoire équilibré.

6. Références bibliographiques

- Asselineau A., Cromarias A. (2010). « Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? », *Management & Avenir*, (6), 152-167.
- Asselineau A., Cromarias A. (2011). « Construire la proximité », *Revue française de gestion*, (4), 141-156.
- Assens C., Abittan Y. (2012). « Le Management d'un bien commun: le territoire. Le cas des pôles de compétitivité », *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (1), 19-36.
- Bellavoine G. (2018). « Le chef étoilé Olivier Valade choisi pour diriger les cuisines du château Saint-Jean à Montluçon », *La Montagne*, 10 octobre.
- Bellavoine G. (2019). « On a visité le château Saint-Jean de Montluçon avant son ouverture », *La Montagne*, 29 mars.
- Bouba-Olga O., Ferru M., Guimond B. (2012). « Organisation des activités et dynamiques territoriales: éléments d'analyse et application aux bassins de Cognac et de Châtellerauld », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (2), 173-191.
- Bousquet F., Barbat V., Verstraete T. (2016). « Influence des préférences de l'entrepreneur sur la dynamique de l'ancrage territorial », *Gestion 2000*, mars-avril/mai-juin, p. 53-74.
- Dumez H. (2013). « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 112(2), 29-42.
- Dumont G. F. (2015). « Une idéologie de la métropolisation ? », *Population & Avenir*, (2), 3-3.
- Dumont G. F. (2018). « Les ressorts du développement local », *Futuribles*, (427), 27-40
- Florida R. (1995). « Toward the learning region », *Futures*, vol.27, N°5, 527-536.
- Godet M., Jarry B., Chabaud D. (2018). « Innovation et territoires : les limites de la « métropolisation » en France », *Population & Avenir*, 738, 4-7.
- Guercini S., Cova B. (2018). « Unconventional Entrepreneurship », *Journal of Business Research*, nov., vol. 92, p. 385-391
- Jullien F. (1996), *Traité de l'efficacité*, Biblio Essais, Le Livre de Poche
- Léon A., Sauvin T. (2010). « L'entreprise et son empreinte territoriale : quelle politique d'attractivité ? », *Mondes en développement*, 149(1), 43-52.
- Levratto N., Torrès O. (2010). « Le classement européen des villes entrepreneuriales. Méthode, résultats et portée », *Innovations*, 33(3), 13-36.
- Noguera F., Bories-Azeau I, Fort F., Peyroux C. (2015). « Management des compétences entrepreneuriales territoriales. Résultats d'une enquête exploratoire de terrain », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol.3, N° 108, 25-46.
- Pecqueur B. (2015). « Evolution récente des dynamiques territoriales en France. Vers un modèle productif territorialisé ? » in Bories-Azeau I, Defélix C., Loubès A., & Uzan O. (2015) *RH, RSE et territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques*, Collection Recherche AGRH, Vuibert, 15-32.

Pecqueur B. (2009). « De l'exténuation à la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ? », *Géographie, économie, société*, 11, 55-62.

Sauvin T. (2015). *Entreprises et territoires, des liaisons dangereuses ?*, Armand Colin.

Torre A. (2010). « Jalons pour une analyse dynamique des Proximités », *Revue d'économie régionale & urbaine*, (3), 409-437.