

**LA CULTURE ENTREPRENEURIALE :  
UN ANTIDOTE À LA PAUVRETÉ<sup>1</sup>**

Rencontre destinée aux leaders et décideurs de la République islamique de Mauritanie

Maître d'œuvre

Monsieur Paul-Arthur Fortin, Ph.D.

République islamique de Mauritanie 2004

---

<sup>1</sup> MC Paul-Arthur Fortin et Gilles Saint-Pierre 2003

La réalisation de ce projet a été rendue possible grâce à la contribution financière du Fonds spécifique de développement de la Francophonie (FSDF) de l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI).

Recherche et rédaction :

Sylvie Laferté, M.Sc., candidate au DBA  
Consultation Entrepreneuriale Laferté inc.  
185, rue Campagna  
Cap-de-la-Madeleine (Québec) Canada G8V 1J5  
Téléphone : (819) 372-5519  
Courriel : sylvie.laferte@sympatico.ca

« La culture entrepreneuriale : un antidote à la pauvreté » est une marque de commerce appartenant à messieurs Paul-Arthur Fortin et Gilles Saint-Pierre (M<sup>C</sup> Paul-Arthur Fortin et Gilles Saint-Pierre 2003).

Le contenu de ce document est protégé sous la loi des droits d'auteurs.

## AVANT-PROPOS

La pauvreté est un mal curable qui ne peut être guéri de l'extérieur. Un proverbe africain ne rappelle-t-il pas à juste titre que «la main qui donne est toujours au-dessus de celle qui reçoit ». La dépendance économique ne peut être une solution à long terme pour la République islamique de Mauritanie. Aussi, il faut apprendre au plus tôt à créer la richesse nécessaire au peuple mauritanien pour que celui-ci réalise ses ambitions.

Le développement économique durable passe nécessairement par le développement d'une véritable culture entrepreneuriale assurant ainsi un développement endogène croissant et une plus grande création de richesse pour les Mauritaniens.

La rencontre actuelle vise à enclencher ce processus de développement d'une véritable culture entrepreneuriale dans la République islamique de Mauritanie en évitant au mieux les délais occasionnés par un manque de concertation d'acteurs essentiels. Nous croyons à la nécessaire complicité des quatre principaux piliers de toute société lorsqu'il s'agit de culture entrepreneuriale : le politique, l'éducation, les médias, les entreprises.

Pour que cette rencontre donne tous ses fruits, il importe que ces groupes soient représentés par leurs leaders les mieux reconnus et des décideurs de haut niveau, assurant ainsi des engagements à long terme. La culture entrepreneuriale, dans des conditions idéales, peut s'enraciner dans une décennie, difficilement moins. Aussi le manque de coordination ou de complicité des acteurs ne peut que retarder voire même empêcher le développement d'une telle culture privant ainsi le peuple mauritanien de sa nécessaire autonomie au niveau économique

Lors de cette rencontre, notre objectif est que les participants conviennent :

- de l'à-propos de créer plus de richesse dans la République islamique de Mauritanie et à cette fin, l'urgence de développer la culture entrepreneuriale et prioriser le développement endogène;
- des outils et des moyens accessibles et adaptés au milieu pour développer cette culture entrepreneuriale; et
- d'un plan d'action concertée convenant à la République islamique de Mauritanie et faisant principalement appel aux ressources des leaders mauritaniens.

Deux temps forts, séparés par du travail d'équipe, encadreront les travaux des leaders présents à cette rencontre. Dans un premier temps, des sessions de travail avec des groupes et des leaders, présidées par Monsieur Paul-Arthur Fortin et Madame Hélène Cossette, proposeront aux participants la création de richesse comme voie incontournable de développement durable. Il sera alors question des voies et des moyens et plus particulièrement de la culture entrepreneuriale. Le résultat anticipé de cette première session, c'est un consensus sur l'urgence de travailler ensemble sur la création de la richesse et sur son préalable, la culture entrepreneuriale.

Ensuite, sur une période d'une semaine, les participants, accompagnés de Monsieur Fortin et de Madame Cossette, seront appelés à mettre leurs efforts et ceux de leur équipe à proposer un plan d'action afin d'enclencher le processus de développement d'une culture entrepreneuriale dans leur secteur respectif, mais aussi sur les liens possibles avec les autres secteurs d'activités (politiques, éducation, affaires, médias). Enfin, la rencontre se terminera sur un autre temps fort, soit la présentation, la mise en commun des plans d'actions sectoriels et la décision d'aller de l'avant.

Le succès de cette rencontre sera mesuré par le degré de participation active des leaders mauritaniens invités à y collaborer et par les retombées à moyen et à long terme des efforts communs déployés pour le développement d'une culture entrepreneuriale dans la République islamique de Mauritanie.

Bienvenue à toutes et à tous !

## INTRODUCTION

### LA CULTURE ENTREPRENEURIALE UN ANTIDOTE À LA PAUVRETÉ<sup>MC</sup>

#### Conférence de Paul-Arthur Fortin

En 1985, le quotidien *Le Soleil* de Québec a publié pendant 16 semaines à raison de deux pages par semaine le contenu du « cours-concours » *Devenez entrepreneur* qui a connu un franc succès. Celui-ci a été repris dans toutes les régions du Québec grâce à la complicité des principaux quotidiens. Finalement, l'essentiel du contenu d'alors a été publié dans le volume *Devenez entrepreneur*, avec comme sous-titre, lors de la première édition, pour un Québec plus entrepreneurial.

Naïvement, je faisais alors l'hypothèse que la venue de nouveaux entrepreneurs amènerait dans son sillon la culture entrepreneuriale. Après 19 ans d'observation et de recherches, il convient de modifier cette proposition. Celle-ci deviendrait alors : ***La culture entrepreneuriale, pour plus d'entrepreneurs.***

En effet, si une direction causale devait exister entre la culture entrepreneuriale et le niveau d'entrepreneurship, elle irait dans le sens de la culture à l'entrepreneurship et non l'inverse.

À bien y penser, la nature nous fournit moult exemples d'une relation semblable que ce soit entre la mer et le poisson qui y habite, la terre et les récoltes qu'on en obtient ou l'arbre et les fruits qu'il porte. Pourquoi en serait-il autrement lorsqu'il s'agit des entrepreneurs et de la société qui les suscite?

**Maintenant c'est clair. Une société qui désire plus d'entrepreneurs pour assurer sa survie et sa croissance à long terme, doit travailler à développer d'abord la culture entrepreneuriale dans son milieu. S'il fallait une raison pour justifier la culture entrepreneuriale, en voilà une bonne et ce n'est pas la seule. Comme on le verra plus loin, la culture entrepreneuriale contribue aussi à une plus grande création de richesse.**

Lorsque l'on parle de culture, on parle d'un concept vague, difficile à cerner dans le temps et à circonscrire dans l'espace. Pourtant, la culture fait toute la différence. Voyons de quoi il s'agit. En Mauritanie, vous pourriez trouver des exemples tout aussi éclairants.

Dans le numéro spécial du journal *Les Affaires* portant sur le 75<sup>e</sup> anniversaire et publié en février 2003, deux articles méritent d'être signalés ici, facilitant ainsi la compréhension du concept en question.

En page 101, dans un article signé par Danielle Turgeon, on titre «Lors de la création des HEC en 1907, plusieurs personnes s'insurgeaient parce qu'on allait former des voleurs». HEC Montréal fut la première école de gestion francophone de niveau universitaire créée en Amérique du Nord.

En page 59 du même journal, Pierre Thérout écrit «Par ailleurs, l'Église continue d'avoir un ascendant idéologique important » et il cite Mgr Louis Adolphe Paquet, l'un des plus éminents théologiens du Canada français, qui déclarait en 1902 «Notre mission est moins de manier des capitaux que de remuer des idées, elle consiste moins à allumer le feu des usines qu'à entretenir et à faire rayonner au loin le foyer de la religion et de la pensée face à la montée de l'industrialisation ».

Dans l'histoire du Canada français, des centaines d'autres anecdotes de ce type peuvent être racontées, certaines sont particulières à des régions, à des localités, voire même à des familles. Dans vos localités ou régions, vous pourriez aussi retrouver de bonnes raisons pour expliquer la situation ou encore la dénoncer. Bien sûr, certains répondront qu'il s'agit là de vieilles histoires que tout le monde a oubliées. En êtes-vous si sûr? Pour vous convaincre du contraire, écoutez cette anecdote de lecture qui, je pense, explique bien comment se construit une culture.

- « Mettez cinq chimpanzés dans une chambre...
  - Accrochez une banane au plafond et mettez une échelle permettant d'y accéder.
  - Assurez-vous qu'il n'y a pas d'autres moyens d'attraper la banane que d'utiliser l'échelle.
  - Mettez en place un système qui fait tomber de l'eau glacée dans toute la chambre dès qu'on commence à escalader l'échelle. Les chimpanzés apprennent vite qu'il ne faut pas escalader l'échelle.
  - Arrêtez le système d'eau glacée pour que l'escalade n'ait plus son effet gelé.
  - Maintenant, remplacez l'un des chimpanzés par un nouveau. Ce dernier va chercher à escalader l'échelle. Sans comprendre pourquoi, il se fera tabasser par les autres.
  - Remplacez encore un des vieux chimpanzés par un nouveau. Il se fera encore tabasser. C'est le chimpanzé no 6, le dernier entré, qui tapera le plus fort.
  - Continuez le processus jusqu'à ce qu'il ne reste que des nouveaux chimpanzés. Aucun ne cherchera à escalader l'échelle. Si, pour une raison ou une autre, l'un d'eux ose y penser, il se fera massacrer illico presto par les autres. Le pire, c'est qu'aucun des chimpanzés n'a la moindre idée sur le pourquoi de la chose.
- C'est ainsi que la culture prend naissance. »

Dans de telles circonstances, vous admettrez qu'il n'est pas facile de saisir la culture et la comprendre.

Vouloir changer la culture d'une société, cela est presque impossible à court terme, à moins d'une crise importante ou d'un effort concerté de plusieurs acteurs clés de la société. Ce que je propose dans mon volume sur *«La culture entrepreneuriale, un antidote à la pauvreté<sup>MC</sup>»*, c'est de développer une culture nouvelle, la culture entrepreneuriale, en mobilisant toutes les ressources de bonne volonté. C'est là une façon d'éviter des luttes stériles avec des fantômes du passé. Je vous propose de travailler, dans vos réseaux respectifs, à développer une telle culture car comme vous le verrez plus loin, elle est le gage d'un développement durable.

Voici ma définition de la culture entrepreneuriale adaptée, je crois, à la situation des sénégalais mais qui peut être modifiée pour tenir compte des situations particulières : Une forte croyance en dix vérités qui incitent les milieux soucieux de leur survie et de leur développement à prioriser l'entrepreneursip local et à se donner progressivement les moyens d'actualiser ce potentiel.

### **Les dix vérités**

1. Le développement passe d'abord par des personnes notamment des leaders locaux qui facilitent par leur animation et leurs initiatives l'émergence d'une communauté qui veut s'assumer économiquement. Les structures ou les programmes suivent ensuite.
2. L'entrepreneur crée l'entreprise. Encore là, celui-ci peut être féminin ou masculin, individuel ou collectif. L'entrepreneur, c'est une personne habile à transformer un rêve, un problème ou une opportunité en une entreprise viable. Dit autrement par une entrepreneure de Madagascar, «c'est un importateur d'angoisses et un exportateur de dynamisme». L'entrepreneur, c'est un cadeau pour une société.
3. L'entrepreneur, c'est le fruit de son milieu. Un milieu qui n'aime pas les entrepreneurs et n'en veut pas, a de bonnes chances d'être exaucé. Par ailleurs, si au contraire, on en désire comme dans le sport, il devient alors utile d'établir une complicité entre la famille, l'école, la cité et les entreprises existantes pour développer un terreau fertile, un milieu incubateur d'entrepreneursip, à terme, une véritable culture entrepreneuriale.
4. On devient entrepreneur, d'où l'importance de la formation et de l'apprentissage. La culture entrepreneuriale peut difficilement se développer dans un milieu sans la contribution de l'école tant au niveau des attitudes et des valeurs, que des connaissances et des compétences. L'école demeure le moyen clé pour découvrir le potentiel entrepreneurial, le soutenir et l'actualiser.
5. Le potentiel entrepreneurial existe dans nos milieux pour créer les entreprises et les emplois nécessaires. Bien sûr ce potentiel, pour s'épanouir correctement, nécessite un milieu favorable à l'entrepreneursip comme on l'a indiqué plus haut. Les études du GEM confirment d'année en année, cette vérité de l'existence de cette capacité d'entreprendre partout sur la planète. L'étude de GEM 2002 porte sur 37 pays réunissant 62% de la population mondiale et produisant 92% du PIB de la planète. Dans cette recherche, on compare le pourcentage des personnes de 18 à 64 ans travaillant à créer une entreprise ou gérant une entreprise de 42 mois et moins. En 2002, le pourcentage moyen dans les 37 pays était de 12% et de 10,5% pour les États-Unis. On n'a pas l'information pour le Québec en 2002, du moins pas encore. Mais pour 1999-2000-2001, le pourcentage moyen était de 5,9% au Québec comparativement à 6,6% au Canada selon une analyse de Nathaly Riverin. Fort de ces recherches, la question devient alors : pourquoi le potentiel entrepreneurial serait-il différent au Québec? Pourquoi serait-il différent au Sénégal? Si on fait abstraction de l'effet de la culture sur le comportement, les recherches effectuées par le GEM nous autorisent à conclure que le potentiel entrepreneurial est réparti également sur toute la planète. La moisson dépend de l'engagement du milieu à croire en son développement et à l'organiser.

6. L'entrepreneurship, c'est un outil incontournable pour les gens pauvres qui veulent s'en sortir. On n'est jamais trop pauvre pour entreprendre, c'est juste un peu plus long. Attendre d'être riche pour entreprendre, ça risque de ne jamais arriver. Entreprendre pour devenir riche et éventuellement investir, c'est là la voie que des milliers d'entrepreneurs à succès ont choisie et continuent de choisir.
7. La créativité des hommes et des femmes est illimitée assurant ainsi des réponses toujours plus innovatrices les unes que les autres pour répondre aux innombrables besoins humains. Il n'y a pas de limites au nombre et à la diversité d'entreprises à créer pour répondre aux besoins humains.
8. Les besoins humains sont illimités en diversité. Ça n'arrivera jamais qu'il n'y ait plus de besoins à satisfaire. C'est là une excellente nouvelle pour les entrepreneurs.
9. L'entreprise crée la richesse et l'emploi. Bien sûr, l'entreprise peut être sociale, économique ou culturelle. Elle peut être à but lucratif ou non, coopérative, individuelle ou de groupe. Ce qu'il faut retenir ici dans cette période de besoin de revenus grandissants de l'État pour assumer ses obligations, notamment en santé et en éducation, le niveau de création de richesses et de rentrées fiscales peut varier selon la nature des entreprises. Règle générale, l'entreprise issue du milieu et enracinée dans le milieu assure une meilleure stabilité que la filiale ou la succursale d'une entreprise étrangère et les retombées économiques et sociales pourront varier grandement dans le temps. Il en est de même pour les entreprises sans but lucratif, par rapport à des entreprises à but lucratif. Bref, dans une période où la ressource humaine disponible diminue, il faut être plus sélectif sur la nature des entreprises qu'on souhaite accueillir de l'extérieur et prioriser la pérennité et les retombées économiques et sociales à long terme, notamment en exigeant une politique d'essaimage chaque fois que cela est possible.
10. L'État peut valoriser et soutenir l'entrepreneurship comme il peut le restreindre, voire l'empêcher. L'État peut contribuer à créer un environnement politique, social, culturel qui attire et soutient l'entrepreneur. Il peut également par la mise en place de diverses lois, règlements et mesures, restreindre voire empêcher l'entrepreneurship.

Ces vérités répondent pour l'essentiel aux questions qui touchent la création de richesse et d'emplois et comme conséquence le développement d'une localité ou d'une région. Les croyances en ces vérités sont nécessaires mais non suffisantes. Elles doivent déboucher sur de nouveaux comportements et de l'action. Il faut reconnaître aussi que les résultats ne sont pas instantanés, ce qui rend la tâche plus difficile. Voyons ensemble un scénario du comment.

Les élus locaux ont la légitimité pour assurer directement ou par délégation le leadership de la culture entrepreneuriale dans leur milieu. Déjà, au Québec, plusieurs élus locaux assument des rôles importants en matière de développement économique, alors que d'autres attendent passivement. La démonstration de l'impact de ces deux comportements

n'est plus à faire. Si en plus du leadership des élus locaux, on obtient la collaboration des trois acteurs suivants, la réussite devient assurée dans un délai beaucoup plus court :

- Le concours des médias pour soutenir la cause et valoriser les entrepreneurs.
- L'implication de l'école pour promouvoir les attitudes et les valeurs, transmettre les connaissances et développer les compétences selon les divers niveaux.
- La participation des entrepreneurs pour témoigner de leur vécu et soutenir par divers moyens, dont la commandite, certaines activités de culture entrepreneuriale.

Progressivement, les succès obtenus renforcent les croyances dans le potentiel du milieu et produisent ce qu'on appelle en anglais «l'empowerment». Voilà un mot difficilement traduisible par un seul mot français. «L'empowerment» origine de l'intérieur plutôt que l'inverse. Il fait appel à une certaine autonomie de décision. Il suppose l'accès à certaines ressources et il oblige à une imputabilité appropriée. Appliqué au développement économique local, il suggère que des leaders locaux ayant une certaine légitimité décident d'occuper plus de place en matière de développement économique. Ils décident, avec l'appui de leurs commettants, d'assumer un nouveau rôle forçant au besoin le système externe à s'adapter.

Idéalement, les gouvernements supérieurs peuvent favoriser voire même inciter à «l'empowerment» en assurant d'avance leur volonté de laisser plus de place aux instances locales en matière de développement économique et en soutenant financièrement la formation et la recherche et développement.

En terminant, je veux nommer les quatre piliers de la culture entrepreneuriale proposés par la Fondation de l'entrepreneurship. Ceux-ci ont été validés pendant plusieurs années auprès de nombreuses clientèles. Les voici : l'autonomie, la responsabilité, la créativité et la solidarité. Comment peut-on se scandaliser ou s'objecter à de telles valeurs? Quel parent, bien né, souhaite d'autres choses pour ses enfants? Choisir la culture entrepreneuriale, c'est donner à l'ensemble du Canada et à vos nos régions respectives un passeport vers la prospérité. C'est ultimement choisir d'être maître chez nous.

Paul-Arthur Fortin  
Sénégal 2004



































































































































## LES EXTRAPRENEURS :

### Les entrepreneurs font le développement et les extrapreneurs, le sous-développement

Organisation et territoires  
Vol. 12, no 3  
Automne 2003  
Ngouabi

Krasmer-Mobiank Kipoutou  
Institut supérieur de gestion  
Université Marien

1. Les extrapreneurs aux antipodes des entrepreneurs.
2. On remarque à des degrés plus ou moins élevés les caractéristiques suivantes pour les extrapreneurs :
  - cynisme et laxisme
  - absence d'éthique
  - son fort besoin de statut, d'affiliation
  - son faible besoin de réussite dans le cadre de l'entreprise
  - tendance à diluer le temps ou à fuir les responsabilités
  - son vif intérêt pour les honneurs et pour les transactions sans contrepartie
  - sa faible capacité de coordination.
3. À l'esprit d'entreprise, l'extrapreneur oppose l'esprit de son milieu d'origine ou de son réseau de références. Son centre d'intérêt n'est pas l'entreprise.
4. Les structures à la tête desquelles se retrouvent les extrapreneurs présentant un profil de proie, ce sont des entreprises choses.
5. L'extrapreneur détruit les ressources et les richesses. C'est un agent de dénaturation et de désintégration de l'entreprise qui ne favorise pas la réallocation avantageuse des ressources au niveau du pays. L'extrapreneur fait de la destruction-destructrice qui est à opposer à la destruction-créatrice que réalise l'entrepreneur.
6. L'extrapreneur constitue le prince des facteurs du sous-développement et du développement du sous-développement.

## RÉFÉRENCES

- Amdam, Roar (1997). Empowerment Planning in Local Communities : Some Experiences from Combining Communicative and Instrumental Rationality in Local Planning in Norway. *International Planning Studies*, 2(3), 329-345.
- Bartoli, Henri (1999). *Repenser le développement : en finir avec la pauvreté*. Paris : Économica.
- Bernoux, Jean-François (2002). *Mettre en œuvre le développement social territorial: méthodologie, outils, pratiques*. Paris : Dunod.
- Conger, Jay. A. et Rabindra N. Kanungo (1988). The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Journal*, 13(3), 471-482.
- Delavallée, Éric (2002). *La culture d'entreprise pour manager autrement*. Montréal : Éditions d'Organisation.
- Fortin, Paul-A (1986). *Devenez entrepreneur, pour un Québec plus entrepreneurial*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Fortin, Paul-Arthur (2002). *La culture entrepreneuriale : un antidote à la pauvreté*. Collection Entreprendre. Montréal : Les Éditions Transcontinental. Charlesbourg : Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship.
- Halvorson-Quevedo, Raundi et Hartmut Scheider (sous la direction de) (2000). *Combattre la pauvreté dans le monde : stratégies et études de cas*. Comité d'aide au développement. Paris : OCDE.
- Prévost, Paul (1993). *Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main*. Collection Entreprendre. Montréal : Les Éditions Transcontinental. Charlesbourg : Fondation de l'Entrepreneurship (<http://www.//entrepreneurship.qc.ca>).
- Reynolds, Paul D., William D. Bygrave, Erko Autio, Larry W. Cox, Michael Hay et Ewing Marion Kauffman Foundation (2002). *Global Entrepreneurship Monitor: 2002 Executive Report*. Boston: Ewing Marion Kauffman Foundation. (<http://www.gemconsortium.org>)
- Riverin, Nathaly (2002). *L'entrepreneuriat au Québec en 2001 : le rapport du GEM (Global Entrepreneurship Monitor)*. Cahier de recherche no 2002-18 ; Chaire d'Entrepreneurship Maclean Hunter, Montréal : HEC Montréal.
- Vachon, Bernard (avec la collaboration de Francine Coallier) (1993). *Le développement local : théorie et pratique (Réintroduire l'humain dans la logique de développement)*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.