

Chapitre 6. Martinique : entre pilotage académique et impulsion territoriale

Introduction

Dans le paysage caribéen francophone, la Martinique occupe une place particulière. Région monodépartementale, territoire d'outre-mer intégré à la République française, mais traversée par une forte conscience identitaire, la Martinique est marquée par une gouvernance hybride, à la croisée de l'État central, de la Collectivité Territoriale de Martinique (CTM), des réseaux associatifs, et de l'université. Cette configuration produit une complexité institutionnelle qui se reflète dans les politiques d'accompagnement à l'entrepreneuriat étudiant.

Ce chapitre se penche sur la manière dont l'accompagnement entrepreneurial en Martinique est structuré, articulé et vécu. Il analyse les rapports entre le système universitaire, les dispositifs territoriaux et les jeunes porteurs de projets, en insistant sur les logiques de pilotage, les postures managériales et les marges d'initiative qui se dégagent de cette configuration.

La Martinique offre un terrain d'observation particulièrement riche, où coexistent des injonctions normatives, des structures de gouvernance descendantes, mais aussi des dynamiques d'expérimentation, d'autonomisation et de co-construction. L'enjeu est de comprendre comment ces tensions influencent les styles d'encadrement et les trajectoires étudiantes, dans un territoire confronté à des défis économiques, sociaux et symboliques majeurs.

La Martinique reste, comme les autres DROM, fortement dépendante de l'État français pour le financement de ses politiques publiques. L'université — l'Université des Antilles —

fonctionne selon les normes académiques métropolitaines, avec un pilotage centralisé, une gestion budgétaire contraignante, et une valorisation des modèles d'innovation issus des centres. Les dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat étudiant sont souvent conçus à partir d'appels à projets nationaux, avec des critères standardisés, des temporalités strictes, et des procédures peu adaptées à la réalité caribéenne (CTM, 2021).

Pourtant, la Collectivité Territoriale de Martinique (CTM), créée en 2015, s'est engagée dans une politique volontariste de soutien à la jeunesse et à l'innovation. Elle finance des incubateurs, soutient des événements entrepreneuriaux, favorise la création de tiers-lieux et de Fab Labs. Ces initiatives visent à redynamiser le tissu productif local, tout en répondant à la demande sociale d'emplois, de formation et d'insertion. La CTM se veut donc une actrice de proximité, porteur d'une logique de développement endogène (INSEE, 2021).

Ce double pilotage — académique d'un côté, territorial de l'autre — produit une gouvernance fragmentée, parfois conflictuelle, mais aussi féconde en termes d'initiatives croisées.

Dans les dispositifs observés, les jeunes sont tantôt considérés comme acteurs du développement local, tantôt comme publics à insérer. Cette ambivalence se retrouve dans les styles d'encadrement : d'un côté, des postures prescriptives, descendantes, fortement codifiées ; de l'autre, des tentatives d'ouvrir des espaces d'autonomie, de reconnaissance et d'expérimentation.

Le monde académique martiniquais peine parfois à faire le pont entre la recherche, la formation et le terrain. Les projets d'innovation ou d'entrepreneuriat sont souvent cantonnés à des unités d'enseignement périphériques, déconnectées des réalités économiques locales. En revanche, certains acteurs associatifs,

culturels ou économiques cherchent à mobiliser les jeunes autour de projets à portée sociale, culturelle et identitaire, en lien avec le territoire (Chivallon, 2004).

Cette tension questionne le rôle même de l'université : est-elle une fabrique de cadres normés ou un incubateur d'initiatives ancrées ? Et plus largement, quelle place est faite à l'engagement civique, à la critique, à la co-construction dans les parcours des étudiants porteurs de projet ?

Dans ce chapitre, l'accompagnement entrepreneurial est envisagé non comme un simple service, mais comme un espace d'interface entre différents registres d'action publique : l'éducation, l'économie, la jeunesse, la culture, le territoire. À travers les styles de management, les outils mobilisés, les formes d'autorité mises en œuvre se rejoue une politique du vivre ensemble, de la reconnaissance et de la projection collective.

Ce que révèle le cas martiniquais, c'est que l'accompagnement n'est pas une technologie neutre. Il est un révélateur des rapports de pouvoir, des tensions entre centre et périphérie, entre normes exogènes et savoirs endogènes, entre innovation imposée et créativité située (Fraser, 2006; Escobar, 2012). Il peut, selon les modalités d'encadrement adoptées, renforcer les inégalités... ou devenir un levier d'émancipation.

Ce chapitre se donne pour objectifs de :

- Décrire les dispositifs d'encadrement de l'entrepreneuriat étudiant en Martinique, en analysant leur fonctionnement, leur ancrage territorial et leurs styles relationnels ;
- Identifier les logiques de gouvernance croisées, entre centralisme universitaire et impulsion territoriale ;

- Comprendre comment les jeunes se situent dans ces configurations : adaptent-ils leurs projets ? les reformulent-ils ? les détournent-ils ?
- Proposer une lecture critique des formes d'accompagnement qui favorisent l'autonomisation, la reconnaissance et la justice sociale.

6.1. Environnement socio-institutionnel et dynamiques éducatives

Pour comprendre la manière dont les dispositifs d'accompagnement entrepreneurial prennent forme en Martinique, il est indispensable d'en analyser l'arrière-plan institutionnel, social et éducatif. Ce territoire insulaire, marqué par une histoire coloniale longue, un lien complexe avec la métropole, et une forte demande de transformation sociale, constitue un terrain de tensions et de recompositions. Les politiques de formation, les logiques universitaires et les dynamiques de jeunesse s'y croisent sans toujours se rencontrer pleinement.

6.1.1. Un territoire en mutation : entre dépendance structurelle et volontarisme politique

La Martinique reste caractérisée par une économie de dépendance, avec une forte prédominance de l'emploi public, un tissu entrepreneurial dominé par les très petites entreprises, et une faible autonomie productive (INSEE, 2021). Ce modèle économique, hérité d'un passé plantationnaire et colonial, engendre une fragilité structurelle et alimente des tensions sociales persistantes.

Face à ces défis, la Collectivité Territoriale de Martinique (CTM) a engagé depuis la décennie 2010 une politique de soutien à l'innovation, à la jeunesse et à l'entrepreneuriat. Elle soutient la création de pôles de compétences, finance de tiers-lieux, promeut

l'économie circulaire et numérique. Ces efforts traduisent une volonté d'ancrer le développement dans les ressources locales, les compétences endogènes et l'implication citoyenne (Confiant, 1997).

Toutefois, cette impulsion territoriale se heurte à des contraintes d'ordre institutionnel : fragmentation des dispositifs, manque de coordination entre acteurs, dépendance au financement métropolitain, et lenteur des mécanismes administratifs. L'accompagnement à l'entrepreneuriat ne déroge pas à cette règle, oscillant entre innovation et reproduction.

6.1.2. Le rôle pivot de l'Université des Antilles dans l'encadrement entrepreneurial

L'Université des Antilles (UA), à travers son pôle martinico-guyanais, joue un rôle central dans la formation des jeunes. Elle constitue le principal cadre institutionnel de l'enseignement supérieur dans l'île. Toutefois, son fonctionnement reste tributaire du pilotage centralisé du ministère français de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Ce pilotage implique des logiques d'évaluation nationales, une standardisation des cursus, et une faible autonomie budgétaire locale (CTM, 2021).

Dans le champ de l'entrepreneuriat étudiant, plusieurs initiatives ont vu le jour : modules d'introduction à la création d'entreprise dans certaines filières, dispositifs PÉPITE (Pôle Étudiant Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat), collaborations avec des incubateurs comme MartiniqueTech ou LaKou Digital. Toutefois, ces dispositifs restent souvent périphériques au cursus principal, faiblement articulés à la réalité socio-économique du territoire, et portés par des enseignants peu formés aux pédagogies de l'entrepreneuriat.

Les étudiants interrogés soulignent un décalage entre la formation reçue et les compétences attendues sur le terrain, notamment en

matière de gestion de projet, d'intelligence territoriale, ou d'innovation sociale. Le système universitaire tend à privilégier les savoirs académiques formels, au détriment des compétences pratiques, relationnelles ou situées.

6.1.3. Des dynamiques étudiantes contrastées : entre aspirations à l'autonomie et contraintes sociales

La jeunesse martiniquaise — et en particulier la population étudiante — est traversée par des aspirations contradictoires. D'un côté, un désir d'émancipation, d'initiative, d'engagement dans des projets à impact local. De l'autre, une insécurité sociale croissante, liée à la précarité économique, à l'instabilité de l'emploi, et à la difficulté de trouver sa place dans un territoire perçu comme en déclin.

Beaucoup d'étudiants expriment leur volonté de « faire quelque chose pour le pays », mais aussi leur frustration face aux obstacles administratifs, au manque d'accompagnement adapté, ou à la rigidité des structures universitaires. Ce contexte génère des stratégies variées : certains s'orientent vers l'expatriation (notamment vers la France hexagonale ou le Canada), d'autres s'investissent dans des initiatives locales hybrides, souvent à la marge du système institutionnel.

Les études récentes montrent que l'entrepreneuriat étudiant, quand il émerge, prend souvent une forme relationnelle, collective, et ancrée dans des valeurs territoriales : agriculture biologique, culture créole, patrimoine, numérique inclusif, entrepreneuriat solidaire. Mais ces formes restent peu valorisées dans les dispositifs classiques, qui privilégient une vision technocentrée et orientée start-up (Fraser, 2006).

6.1.4. Vers un décloisonnement nécessaire : relier formation, territoire et accompagnement

Ce panorama suggère l'existence d'un décalage structurel entre les dispositifs de formation, les logiques d'accompagnement et les réalités vécues par les jeunes. Pour que l'accompagnement entrepreneurial devienne réellement un levier d'autonomisation en Martinique, il est nécessaire de :

- Mieux articuler les curricula universitaires aux besoins du territoire ;
- Valoriser les savoirs situés, les démarches expérimentales et les innovations sociales ;
- Former les encadrants à des postures pédagogiques plus souples, réflexives, inclusives ;
- Créer des passerelles durables entre les acteurs éducatifs, économiques et associatifs.

Ce décloisonnement implique de repenser la gouvernance de l'accompagnement, en passant d'une logique verticale à une logique d'écosystème coopératif. Il s'agit non pas d'ajouter de nouveaux dispositifs, mais de créer des espaces d'intermédiation, de dialogue et de co-construction, où les jeunes seraient véritablement acteurs de leur trajectoire.

L'environnement socio-institutionnel martiniquais présente à la fois des rigidités héritées (centralisme universitaire, dépendance administrative) et des dynamiques prometteuses (volontarisme territorial, projets associatifs, innovations étudiantes). C'est dans la tension entre ces deux pôles que se joue l'avenir de l'accompagnement entrepreneurial.

La Martinique n'est donc pas seulement un « cas local » : elle constitue un laboratoire pour repenser les relations entre formation, territoire et jeunesse, à condition de valoriser les initiatives issues du terrain, de légitimer les formes alternatives

d'engagement, et d'ouvrir les institutions à une gouvernance plus horizontale, plus sensible aux voix étudiantes.

6.2. Rôle des styles de management dans l'orientation des projets entrepreneuriaux

Dans tout dispositif d'accompagnement, le style de management adopté par les encadrants — qu'ils soient enseignants, tuteurs, coachs, ou chargés de mission — ne se limite pas à une question de posture relationnelle. Il constitue un levier de régulation sociale, un filtre d'accès aux ressources, et un marqueur implicite de légitimité. En contexte martiniquais, les styles de management exercent une influence déterminante sur la manière dont les jeunes conçoivent, adaptent ou renoncent à leurs projets entrepreneuriaux.

Cette section analyse comment ces styles façonnent les projets étudiants, à travers trois dimensions : la verticalité des relations d'encadrement, la performativité des normes managériales, et la production ou l'inhibition de l'autonomie.

6.2.1. Une prédominance des styles verticaux : transmission descendante et légitimation des normes

Dans les dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat en Martinique, on observe une forte tendance à reproduire un style de management vertical, inspiré des traditions administratives françaises et des modèles de gestion de projet standardisés. Les encadrants, souvent issus du monde académique, institutionnel ou consulaire, se positionnent comme détenteurs de savoirs, garants de la méthode, et évaluateurs du sérieux des candidats (ARCEP, 2017).

Cette posture descendante implique :

- Une transmission linéaire des outils (business plan, SWOT, pitch, etc.) ;
- Une exigence de conformité aux formats attendus ;

- Une faible reconnaissance des trajectoires atypiques ou informelles.

Les étudiants expriment souvent un sentiment d'infériorité cognitive : leurs idées sont reformulées, corrigées, ou disqualifiées si elles ne correspondent pas aux critères implicites du bon projet. Cette asymétrie produit des effets d'autocensure : les porteurs de projet se plient aux attentes, adaptent leur discours, voire abandonnent des dimensions importantes de leur projet pour « entrer dans le cadre ».

Cette dynamique rappelle les analyses de Bourdieu (1980) sur la violence symbolique : ce n'est pas par la contrainte explicite, mais par l'imposition implicite de normes de légitimité que les styles managériaux produisent des effets de sélection.

6.2.2. Le management comme fabrique de projets standardisés

Les styles d'encadrement adoptés ont également un effet performatif : ils orientent les projets non seulement dans leur forme, mais dans leur contenu même. Sous l'influence des critères d'éligibilité, des outils mobilisés, et des référentiels d'innovation dominants, les projets étudiants tendent à se conformer à une typologie restreinte de secteurs, de formats et de finalités.

Ainsi, les projets valorisés sont souvent :

- Ancrés dans le numérique, l'environnement, ou les industries culturelles créatives ;
- Formulés selon une logique de croissance, de rentabilité, et de passage à l'échelle ;
- Détachés des enjeux sociaux ou identitaires qui motivent pourtant nombre de jeunes.

Des étudiants engagés dans des projets communautaires, artistiques, ou ancrés dans des démarches décoloniales

témoignent d'un décalage entre leurs aspirations et les attendus institutionnels. Le style managérial, en valorisant certains formats et en ignorant d'autres, agit comme une fabrique silencieuse d'un entrepreneuriat normalisé, conforme aux représentations dominantes de l'innovation (Escobar, 2012).

6.2.3. Des effets ambivalents sur l'autonomie et l'initiative

Le style relationnel des encadrants influence profondément la capacité des jeunes à se projeter comme acteurs autonomes de leur parcours. Un management prescriptif, centré sur le contrôle et l'évaluation, tend à infantiliser les porteurs de projet, à réduire leur marge de manœuvre, et à freiner l'expression de la créativité. À l'inverse, un management basé sur la confiance, le dialogue, et la co-construction peut favoriser une montée en compétence réflexive, une prise de risque maîtrisée, et une capacité d'innovation située.

Les observations de terrain et les entretiens qualitatifs font apparaître plusieurs figures contrastées d'encadrants :

- Le formateur-expert, qui impose sa grille de lecture et attend un alignement complet ;
- Le coach bienveillant, qui soutient sans imposer, mais reste parfois flou dans ses exigences ;
- Le mentor engagé, souvent issu du même territoire ou du même parcours que les jeunes, et capable de créer un espace de reconnaissance mutuelle.

C'est ce dernier style qui semble produire les effets les plus durables sur les parcours étudiés : les jeunes s'y sentent autorisés à expérimenter, à rater, à reformuler, sans perdre leur légitimité (Sen, 2001). L'encadrement devient alors un levier d'émancipation, et non une mécanique de conformité.

6.2.4. Un enjeu politique et pédagogique central

Au-delà des profils individuels, le style managérial dominant dans les dispositifs d'accompagnement révèle une conception implicite du rôle de l'institution : veut-elle former des exécutants obéissants, des innovateurs calibrés, ou des citoyens entrepreneurs ancrés dans leur territoire ?

La Martinique, en tant que territoire marqué par l'histoire coloniale et les luttes d'émancipation, est un lieu particulièrement sensible à cette question. Les jeunes interrogés y attendent non seulement des compétences techniques, mais aussi un espace de reconnaissance, d'ancrage identitaire et de projection collective.

Transformer les styles de management implique donc :

- De former les encadrants à la diversité des parcours étudiants, à la complexité des trajectoires de vie, et aux enjeux culturels du territoire ;
- D'institutionnaliser des pratiques de réflexivité, où les dispositifs s'évaluent eux-mêmes à l'aune de leur capacité à inclure et non à filtrer ;
- Et de faire de l'accompagnement un processus de co-construction pédagogique, plutôt qu'un espace d'application de normes externes.

Le management n'est pas un outil neutre. Il est un vecteur de pouvoir, de légitimité, de visibilité, et à ce titre, il structure profondément les conditions d'émergence des projets entrepreneuriaux en Martinique. Lorsque les styles d'encadrement sont rigides, standardisés, désincarnés, ils rétrécissent l'espace d'expression et de création. Lorsque, au contraire, ils sont ouverts, situés, attentifs à la relation, ils permettent aux jeunes de réinvestir leur projet comme lieu de sens, d'engagement et de transformation.

Dans la suite du chapitre, nous explorerons comment ces dynamiques se matérialisent dans des formes d'expérimentation collective, où les jeunes s'organisent en marge des dispositifs officiels pour inventer leurs propres modes d'accompagnement, de gouvernance et de reconnaissance.

6.3. Logiques d'imitation ou d'innovation dans les démarches étudiantes

Les dispositifs d'accompagnement entrepreneurial mobilisent souvent un discours incitatif, voire normatif, autour de l'innovation. Pourtant, en contexte postcolonial et insulaire comme en Martinique, l'injonction à « innover » entre en tension avec les logiques d'imitation structurelles véhiculées par l'enseignement, les référentiels institutionnels et les modèles de réussite dominants. Cette section propose d'explorer comment les étudiants, porteurs de projet, se situent dans ce double mouvement : reproduire des modèles exogènes jugés légitimes ou inventer des formes d'action nouvelles, hybrides et situées.

6.3.1. Des modèles d'innovation dominants : entre hégémonie et mimétisme

Dans les formations universitaires et les dispositifs d'incubation, les jeunes sont souvent exposés à une vision techniciste et mondialisée de l'innovation entrepreneuriale. Celle-ci repose sur des archétypes mobilisés comme références universelles :

- L'entrepreneur de start-up, disruptif, compétitif, tourné vers la levée de fonds et la scalabilité ;
- Le porteur de projet numérique à fort potentiel de croissance ;
- Le créateur d'entreprise « socialement responsable » selon les canons internationaux de l'impact (business model canvas, theory of change, etc.).

Ces modèles, largement importés, s'accompagnent de discours d'excellence, de performance et de réussite individuelle (ARCEP, 2017). Ils exercent une forme de pression symbolique sur les étudiants, qui doivent non seulement « avoir une idée », mais l'exprimer dans des formats spécifiques, selon un langage codé. Cette normalisation de l'innovation favorise une reproduction mimétique de projets stéréotypés, souvent éloignés des réalités sociales, économiques et culturelles locales (Fraser, 2006; Chivallon, 2004).

Dans ce contexte, l'imitation n'est pas seulement un manque de créativité. Elle est souvent une stratégie de survie institutionnelle : répondre aux attendus pour obtenir des soutiens, être crédible, rester dans la course.

6.3.2. De l'imitation à l'adaptation : les marges d'ajustement des étudiants

Toutefois, les étudiants ne sont pas de simples récepteurs de ces modèles. Ils développent des formes d'appropriation tactique, en reformulant partiellement les standards, en les combinant à des expériences locales, ou en les traduisant dans des registres culturels différents. Cette logique d'innovation par ajustement produit des projets hybrides : à la fois conformes aux formats attendus, mais porteurs de sens pour les communautés locales.

Par exemple :

- Un projet d'application mobile devient aussi un outil de transmission du créole ;
- Une entreprise de livraison reprend les logiques d'organisation informelle des quartiers populaires ;
- Un projet agricole numérique est articulé à des savoirs agroécologiques traditionnels.

Ces pratiques relèvent d'un bricolage stratégique (de Certeau, 1980), où l'innovation ne consiste pas à inventer ex nihilo, mais à recomposer, à négocier, à insérer des logiques locales dans des cadres globaux.

Dans ces cas, les dispositifs jouent un rôle ambivalent : ils offrent une structure, mais leur rigidité limite parfois les marges de manœuvre des étudiants. Ceux qui réussissent à innover sont souvent ceux qui bénéficient d'un encadrement souple, d'un réseau de soutien horizontal, ou d'un ancrage territorial fort.

6.3.3. L'innovation située : quand la contrainte devient ressource

Dans d'autres cas, plus radicaux, des jeunes refusent explicitement les modèles dominants. Ils développent des formes d'innovation située, nées de leurs expériences, de leurs besoins et de leur vision politique du territoire. Ces projets ne cherchent pas la croissance, mais l'impact social, la solidarité, la revalorisation culturelle.

Exemples concrets observés en Martinique :

- Un collectif d'étudiants monte un atelier d'artisanat collaboratif pour lutter contre la précarité étudiante, sans recours à un financement extérieur ;
- Une initiative de production audiovisuelle indépendante donne la parole à des jeunes des quartiers périphériques en dehors des médias institutionnels ;
- Un jardin partagé sur un terrain désaffecté devient un lieu d'éducation alternative, mêlant permaculture, théâtre et histoire antillaise.

Ces démarches ne cochent pas toujours les cases des appels à projets, mais elles témoignent d'une capacité d'invention en contexte contraint, où l'innovation est relationnelle, territoriale, et

souvent politique (Escobar, 2012; Dardot & Laval, 2014). Elles posent la question de la légitimité : qui décide de ce qu'est un projet innovant ?

6.3.4. L'invisibilisation des innovations alternatives : une perte de sens institutionnelle ?

L'un des enjeux majeurs soulevés par cette section est celui de la reconnaissance institutionnelle. Trop souvent, les projets les plus inventifs, car hybrides, critiques, situés, sont ceux qui échappent aux dispositifs d'appui... ou en sont exclus. Leur absence dans les statistiques officielles ne reflète pas leur marginalité, mais le manque d'outils pour les évaluer, les comprendre et les valoriser.

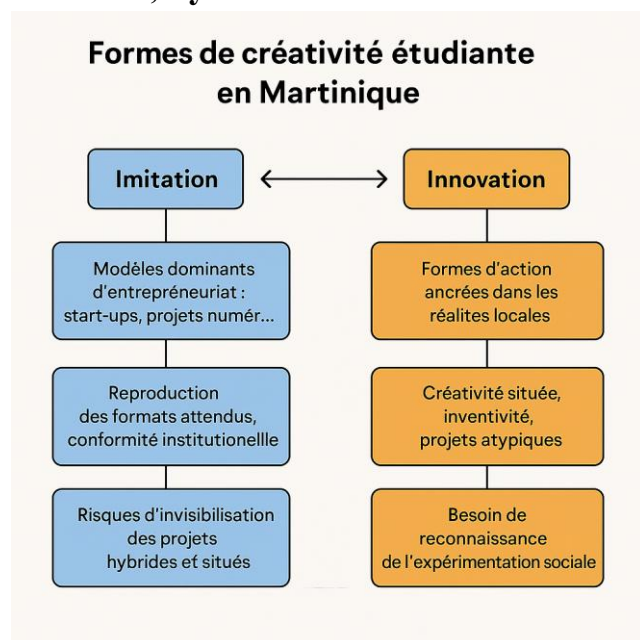
Ce phénomène d'invisibilisation n'est pas neutre : il produit une forme d'épuisement symbolique, où les étudiants ont le sentiment que ce qu'ils font n'existe pas tant que ce n'est pas validé d'en haut. Il limite aussi la capacité des institutions à se transformer, à apprendre des pratiques émergentes, à renouveler leurs référentiels.

Face à cela, certains acteurs (universitaires, associatifs, élus) appellent à la création de nouveaux indicateurs, de nouvelles grilles d'analyse, capables de saisir l'innovation dans sa pluralité, sa conflictualité, et sa matérialité. Il s'agit d'ouvrir l'accompagnement à des formes d'innovation qui ne ressemblent pas aux modèles dominants — mais qui répondent, peut-être plus profondément, aux besoins du territoire.

L'innovation étudiante en Martinique se situe entre deux pôles : l'imitation stratégique de modèles dominants, pour répondre aux attentes institutionnelles ; et l'invention de nouvelles formes d'agir, ancrées dans les réalités locales, les aspirations collectives et les mémoires sociales. Ce n'est pas un continuum linéaire, mais un espace de tension, de négociation et parfois de rupture.

Reconnaître cette pluralité, c'est remettre en cause une vision hégémonique de l'innovation. C'est faire place à l'expérimentation sociale, à l'imagination politique, à l'intelligence relationnelle. C'est, enfin, ouvrir les dispositifs d'accompagnement à la co-construction, à l'écoute, et à la reconnaissance des formes plurielles de créativité étudiante.

6.4. Formes d'innovation étudiante en Martinique : entre imitation, hybridation et invention située



L'infographie représente trois formes typologiques d'innovation étudiante, organisées en niveaux imbriqués :

1. Innovation par imitation ;
2. Innovation par hybridation ;
3. Innovation située.

Chacune est associée à :

- Des logiques d'action ;

- Des conditions d'émergence ;
- Des niveaux de reconnaissance institutionnelle ;
- Et des relations différenciées à l'encadrement.

1. Innovation par imitation

Logique dominante, orientée par les référentiels institutionnels

Cette première forme est la plus visible, car elle correspond aux attentes des dispositifs d'accompagnement classiques : projets de type start-up, usage du vocabulaire technique de l'innovation, application des outils prescrits (Business Model Canvas, lean startup, etc.) :

- *Logique d'action* : alignement stratégique sur les normes dominantes pour accéder aux ressources (subventions, réseaux, incubation) ;
- *Encadrement* : vertical, prescriptif, tourné vers la conformité et la performance ;
- *Reconnaissance* : forte. Ces projets sont valorisés dans les concours, les incubateurs, les appels à projets ;
- *Limite* : faible prise en compte du contexte local, des motivations sociales ou culturelles, du sens subjectif du projet.

L'innovation par imitation est souvent le point d'entrée dans les dispositifs. Elle traduit un désir de crédibilité, mais aussi une dépendance symbolique aux standards importés. Les étudiants « jouent le jeu » pour survivre dans l'arène institutionnelle. Mais ce faisant, ils risquent de s'éloigner de leurs aspirations initiales.

2. Innovation par hybridation

Zone de négociation entre normes institutionnelles et aspirations locales

Ici, les étudiants mêlent les exigences institutionnelles avec leurs réalités de terrain. Ils réinterprètent les outils, adaptent les formats, et insèrent progressivement des dimensions sociales, culturelles ou territoriales dans des projets présentables :

- *Logique d'action* : bricolage stratégique ; concilier performance attendue et valeurs situées ;
- *Encadrement* : semi-flexible ; possibilité d'ajustement quand l'interlocuteur est sensible au contexte ;
- *Reconnaissance* : moyenne. Les projets passent souvent, mais restent marginalisés ou « tolérés » ;
- *Valeur ajoutée* : préfiguration d'un entrepreneuriat plus ancré, plus inclusif, plus pertinent.

Ce segment révèle le potentiel transformateur de la jeunesse : sa capacité à négocier les normes, à injecter du sens dans les cadres, à détourner sans forcément s'opposer. Ces projets sont des formes d'hybridation créative, souvent invisibles dans les statistiques, mais centrales pour l'innovation sociale.

3. *Innovation située*

Créativité libre, ancrée dans le territoire, souvent hors des dispositifs officiels

Cette dernière catégorie regroupe les projets initiés en dehors des structures classiques, ou en rupture avec leurs logiques. Ce sont des formes d'innovation modestes en apparence, mais puissantes en impact social : jardins collectifs, médias communautaires, coopératives étudiantes, pratiques d'éducation populaire, etc. :

- *Logique d'action* : transformation de l'environnement immédiat, engagement communautaire, revalorisation culturelle ;

- *Encadrement* : souvent absent, ou substitué par des formes d'accompagnement entre pairs ou au sein de collectifs ;
- *Reconnaissance* : faible, voire nulle. Ces projets sont rarement financés, évalués, ou institutionnalisés ;
- *Force* : autonomie réelle, ancrage territorial fort, contribution à la justice sociale.

L'innovation située est souvent disqualifiée parce qu'elle ne parle pas la langue institutionnelle. Et pourtant, c'est là que se trouvent les formes les plus radicales de transformation : pas seulement un nouveau produit ou service, mais une autre manière de faire, de vivre, de se relier aux autres. Elle pose une question politique : Qui décide de ce qu'est innové ?

L'infographie permet de visualiser un gradient de reconnaissance inversement proportionnel à l'ancrage local : plus un projet est conforme, plus il est valorisé ; plus il est situé, moins il est visible. Cette dynamique révèle un biais institutionnel en faveur de la forme plutôt que du fond, de la performance plutôt que du sens.

Les étudiants, eux, naviguent entre ces sphères. Certains montent dans les dispositifs pour en sortir plus tard. D'autres contournent dès le départ. D'autres encore tentent de faire bouger les lignes de l'intérieur.

La cartographie invite à :

- Reconnaître l'existence d'un écosystème pluriel d'innovation étudiante ;
- Accompagner sans uniformiser ;
- Valoriser les projets non alignés comme ressources pour penser l'innovation autrement.

Conclusion du chapitre

Au fil de l'analyse du cas martiniquais, ce chapitre a mis au jour les tensions constitutives de l'accompagnement entrepreneurial en contexte postcolonial insulaire : tensions entre normes importées et pratiques locales, entre injonctions à l'innovation et aspiration à la reconnaissance, entre dispositifs institutionnels centralisés et dynamiques étudiantes enracinées. Plus encore qu'en Haïti ou en Guadeloupe, la Martinique se présente comme un laboratoire d'interfaces conflictuelles entre éducation, jeunesse, et projet de territoire.

L'Université des Antilles, principal cadre de la formation supérieure, fonctionne selon des référentiels académiques standardisés, souvent déconnectés des logiques de développement territorial. Bien que certaines initiatives locales existent (modules de professionnalisation, partenariats avec incubateurs, dispositifs PÉPITE), elles restent périphériques, faiblement articulées à la réalité socio-économique et culturelle du territoire.

En parallèle, la Collectivité Territoriale de Martinique (CTM) tente d'impulser une politique plus ancrée, mais ses initiatives se heurtent à des logiques d'appel à projets, de résultats chiffrés et de standardisation managériale, qui limitent la diversité des formes d'entreprendre valorisées. Cette gouvernance à double commande produit une fragmentation des dispositifs et une opacité dans les parcours d'accompagnement.

Les styles d'encadrement dans les dispositifs martiniquais restent majoritairement prescriptifs et verticaux, reproduisant des logiques de transmission descendante et des grilles d'évaluation exogènes. Le management y apparaît souvent comme un filtre silencieux, structurant l'accès aux ressources selon la conformité aux formats dominants.

Néanmoins, des encadrants sensibles aux enjeux locaux — mentors engagés, pédagogues réflexifs, acteurs associatifs — adoptent des postures alternatives, fondées sur l'écoute, la co-construction, la reconnaissance des subjectivités. Ces modèles relationnels émergents, encore marginaux, montrent que le style managérial est un levier d'autonomisation... à condition de sortir d'un cadre purement technico-évaluatif.

Face à ces cadres contraints, les étudiants martiniquais ne sont ni passifs ni uniquement conformes. Au contraire, ils développent une large palette de stratégies d'adaptation, de contournement ou d'invention. Trois formes d'innovation ont été identifiées :

- L'imitation stratégique, pour intégrer les dispositifs ;
- L'hybridation créative, pour concilier attentes institutionnelles et valeurs locales ;
- L'innovation située, hors des radars officiels, mais porteuse de sens, d'engagements et d'impact territorial.

Ces démarches révèlent une jeunesse lucide, inventive, politiquement sensible, capable de s'organiser en collectifs, d'agir dans les marges, et d'inventer d'autres manières d'entreprendre. Pourtant, les dispositifs institutionnels peinent encore à les reconnaître, à les intégrer, à les valoriser.

Ce chapitre invite à repenser l'accompagnement entrepreneurial non pas comme un outil technique d'insertion ou de performance, mais comme un espace de médiation sociale, culturelle et politique, dans lequel peuvent s'exprimer des subjectivités en quête de sens, de visibilité et d'impact. Cela suppose :

- De reconnaître la pluralité des formes d'innovation, y compris celles qui ne se conforment pas aux modèles dominants ;

- De former les encadrants à la diversité des trajectoires, à la réflexivité pédagogique, et aux enjeux de reconnaissance ;
- De favoriser l'hybridation institutionnelle, en décloisonnant les univers : université, collectivités, tiers-lieux, mouvements associatifs ;
- Et de faire des dispositifs non pas des espaces de tri, mais des lieux de co-construction et d'émancipation collective.

Avec ce chapitre se clôt la deuxième partie de l'ouvrage, consacrée aux cadres institutionnels, aux styles de management et à la gouvernance territoriale en contexte caribéen francophone. À travers les cas d'Haïti, de la Guadeloupe et de la Martinique, un constat commun émerge : l'accompagnement tel qu'il est pratiqué aujourd'hui peine à reconnaître la richesse, la complexité et la légitimité des trajectoires étudiantes locales. Mais ces contextes offrent aussi des leviers de transformation, portés par des pratiques émergentes, des expérimentations collectives, et une jeunesse résolument créative. La suite de l'ouvrage proposera une synthèse de ces expériences, en vue d'esquisser les contours d'un modèle d'accompagnement plus juste, plus situé, plus engagé, à la mesure des enjeux caribéens.

Les enseignements fondamentaux de la Partie 2

Dispositifs d'accompagnement entrepreneurial en contexte caribéen francophone: tensions institutionnelles, styles d'encadrement et réponses des étudiants

Dispositifs d'accompagnement	Styles d'encadrement	Réponses des étudiants
Normes standardisées, rationalité technico-économique Pilotage institutionnel éloigné du vécu des jeunes Orientation économique dominante modeles imposés	Gestion verticale, asymétrie relationnelle Validation, conformité aux standards, hiérarchisation des projets Peu de place pour les savoirs situés et les expériences marginales	• Stratégies d'imitation pour accéder aux dispositifs • Pratiques d'hybridation et de négociation • Innovation située, recherche d'ancrage territorial

L'illustration repose sur une matrice à double entrée, croisant deux dimensions fondamentales :

Axe horizontal (x) : style d'encadrement

- À gauche : Encadrement prescriptif
- À droite : Accompagnement réflexif

Axe vertical (y) : posture étudiante

- En bas : Adaptation stratégique
- En haut : Autonomisation inventive

Cette structure quadripartite donne naissance à quatre zones (ou types de configuration), correspondant à des formes distinctes d'interaction entre jeunes et institutions.

Zone 1 — Reproduction silencieuse

Encadrement prescriptif + adaptation stratégique

Exemples typiques :

- Programmes internationaux standardisés en Haïti (ONG, bailleurs)
- Parcours académiques en Guadeloupe (PÉPITE, concours universitaires)

Profil étudiant :

- Conformité formelle pour éviter l'exclusion
- Maîtrise des codes sans réelle adhésion
- Récits autocensurés, innovations amputées

C'est la zone de la domestication institutionnelle, où les styles de management normatifs induisent une posture d'effacement stratégique chez les étudiants. L'encadrement fonctionne comme un filtre social : seuls les projets lisibles par les institutions accèdent aux ressources. La créativité est contenue, la critique neutralisée, la trajectoire encadrée.

Zone 2 — Bricolage tactique

Encadrement prescriptif + autonomisation inventive

Exemples typiques :

- Jeunes haïtiens créant des réseaux parallèles (WhatsApp, diaspora)
- Étudiants guadeloupéens combinant outils imposés et pratiques communautaires

Profil étudiant :

- Ruse, contournement, double discours
- Mobilisation des ressources officielles sans s'y soumettre totalement
- Projets porteurs de sens, mais présentés selon un langage normé

Il s'agit ici d'un espace de négociation silencieuse, où l'encadrement est utilisé comme un tremplin, mais jamais comme une fin en soi. Les jeunes traduisent les modèles dominants dans leur propre langage, sans pouvoir toujours le faire reconnaître. Cette zone montre une grande intelligence situationnelle, mais aussi une fatigue cognitive, liée au besoin constant de « jouer un rôle ».

Zone 3 — Innovation encadrée

Accompagnement réflexif + adaptation stratégique

Exemples typiques :

- Projets étudiants accompagnés par des mentors bienveillants en Martinique
- Collectifs artistiques ou culturels tolérés à la marge des dispositifs

Profil étudiant :

- Acceptation du cadre pour sécuriser le parcours
- Moins de confrontation, mais plus de dépendance
- Innovation « modérée », compatible avec les formats attendus

Ici, l'ouverture institutionnelle permet une relative souplesse, mais les jeunes n'ont pas encore acquis l'assurance (ou le pouvoir symbolique) pour proposer autre chose. C'est une zone de confort stratégique, où l'encadrement bienveillant agit comme filet de sécurité, mais où l'autonomisation reste incomplète.

Zone 4 — Expérimentation située

Accompagnement réflexif + autonomisation inventive

Exemples typiques :

- Jardins partagés auto-organisés en Martinique
- Ateliers autogérés en Guadeloupe (culture urbaine, artisanat, entraide étudiante)
- Collectifs Haïtiens refusant les dispositifs internationaux

Profil étudiant :

- Refus des modèles imposés
- Revalorisation des savoirs locaux, de la culture créole, des pratiques populaires
- Création de formes alternatives d'apprentissage, de production, de reconnaissance

C'est la zone de la transformation par le bas, où les jeunes réinventent l'accompagnement selon leurs propres normes. On y observe une innovation postcoloniale, située, plurielle, mais encore peu visible dans les rapports officiels. L'encadrement, lorsqu'il existe, adopte ici une posture d'écoute, de facilitation, de reconnaissance. C'est dans cette zone que se joue la possibilité d'une refondation des dispositifs.

L'infographie révèle que les trajectoires étudiantes ne dépendent pas uniquement des outils ou des financements disponibles, mais surtout :

- Du style de relation instauré entre encadrants et encadrés ;
- De la capacité des dispositifs à reconnaître l'altérité et la pluralité des projets ;
- Du positionnement des jeunes face aux normes dominantes (soumission, jeu, invention, rupture).

En somme, l'encadrement est un espace de pouvoir, mais aussi de potentiel dialogue.

L'image nous invite à envisager plusieurs changements concrets :

- Former les encadrants à la diversité des profils, à la réflexivité, à la posture de facilitateur ;
- Légitimer les formes émergentes d'innovation par de nouveaux indicateurs : relationnels, symboliques, territoriaux ;
- Créer des interfaces hybrides entre dispositifs institutionnels et initiatives de terrain ;
- Valoriser l'expérimentation étudiante non comme exception, mais comme base de renouvellement des pratiques managériales.

Cette cartographie visuelle synthétise les apports de la Partie 2 : les dispositifs ne valent que par les relations qu'ils rendent possibles. C'est en passant d'un accompagnement prescriptif à une pédagogie du dialogue, et d'une logique d'adaptation à une logique d'autonomisation que pourra émerger une culture de l'accompagnement plus juste, plus située, et véritablement transformative pour les jeunes caribéennes.

Conclusion de la Partie

L'exploration des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial dans trois territoires francophones de la Caraïbe — Haïti, Guadeloupe, Martinique — révèle un paradoxe structurel : tandis que les institutions affichent leur volonté de promouvoir l'initiative des jeunes, elles reproduisent souvent, par leurs cadres et leurs styles de management, des logiques de domination, de sélection implicite et de reproduction normative.

Cette contradiction ne réside pas uniquement dans la forme des dispositifs, mais dans la culture managériale, l'histoire des rapports institutionnels et les structures profondes de gouvernance. Les jeunes, loin d'être de simples bénéficiaires, y déploient des stratégies de navigation, d'ajustement ou de rupture, révélant leur capacité à inventer autrement. Cette partie met en évidence les lignes de tension, mais aussi les espaces d'ouverture, dans lesquels peut s'inventer un accompagnement plus juste, plus situé, plus démocratique.

Dans les trois contextes étudiés, les dispositifs d'accompagnement s'inscrivent dans des logiques d'action publique globalisées, reposant sur des standards techniques (modèle économique, indicateurs de performance, objectifs de croissance) et sur des temporalités courtes. Ils sont majoritairement pilotés par des acteurs institutionnels éloignés du vécu des jeunes, qu'il s'agisse des ONG internationales en Haïti, des chambres consulaires en Guadeloupe, ou des universités en Martinique.

Ces dispositifs tendent à valoriser un type idéal d'entrepreneur : proactif, compétitif, structuré, rationnel, maîtrisant les codes du développement. En retour, ils disqualifient symboliquement d'autres formes d'agir : informelles, communautaires, critiques, territorialisées. Il en résulte une hiérarchisation implicite des

projets et des personnes, fondée sur des critères souvent invisibles, mais puissamment opérants (Fraser, 2005 ; Bourdieu, 1980).

Le style relationnel des encadrants — enseignants, tuteurs, mentors institutionnels — joue un rôle central dans la production ou l'inhibition du pouvoir d'agir des jeunes. Dans les trois territoires, le management se caractérise par :

- Une asymétrie relationnelle, où l'autorité est rarement interrogée ;
- Une fonction prescriptive, davantage tournée vers la validation que vers l'accompagnement ;
- Une faible capacité à intégrer les savoirs profanes ou les expériences marginales.

Cette posture engendre des effets paradoxaux : là où l'institution prétend libérer l'innovation, elle l'encadre, la filtre, voire la neutralise. Là où elle dit vouloir former à l'autonomie, elle reproduit des logiques de dépendance. Le management devient un lieu de contrôle, plus qu'un espace de développement (Freire, 1974).

Malgré ces contraintes, les jeunes des trois contextes ne se contentent pas de subir. Ils développent des stratégies de ruse, de négociation, de reformulation, en mobilisant des ressources invisibles : réseaux informels, savoirs vernaculaires, ancrage communautaire, valeurs culturelles. On observe trois types de démarches :

- L'imitation stratégique, pour entrer dans les dispositifs sans en épouser la logique ;
- L'hybridation pragmatique, en combinant formats normés et contenus situés ;

- L'innovation située, souvent en dehors des cadres officiels, mais porteuse de transformation sociale.

Ces pratiques expriment un rapport réflexif au projet, au territoire, à l'identité. Elles montrent que l'entrepreneuriat étudiant est aussi un espace politique, où se jouent des enjeux de reconnaissance, de dignité, et de souveraineté symbolique (Escobar, 2012; Sen, 2001).

Ce qui se joue derrière les dispositifs d'accompagnement n'est pas seulement la réussite économique des jeunes, mais le type de société que l'on souhaite construire avec eux. Dans les trois territoires, les styles d'encadrement observés participent d'une gouvernance postcoloniale non délibérée : ils perpétuent, sans toujours en être conscients, des asymétries de savoir, des formes de tri social, et des définitions restrictives de l'innovation.

Pour transformer ces dispositifs en leviers de justice sociale et d'émancipation, il faut repenser en profondeur :

- Le rôle des institutions : sont-elles là pour prescrire ou pour co-construire ?
- Le rôle du management : doit-il transmettre ou écouter ? Standardiser ou révéler ?
- Le statut des jeunes : cibles à insérer ou sujets à reconnaître ?

La conclusion de cette deuxième partie ne propose pas un modèle unique, mais un déplacement du regard. Elle invite à considérer l'accompagnement non comme une procédure, mais comme un espace de médiation sociale et politique, où peuvent émerger d'autres formes de relation, d'apprentissage et d'action. Cela implique :

- Des styles de management réflexifs, ouverts, et attentifs à la relation ;

- Des dispositifs fondés sur la pluralité des trajectoires et non sur leur normalisation ;
- Une revalorisation des projets émergents, critiques, situés, comme leviers de transformation.

C'est à cette condition que les institutions pourront jouer un rôle actif dans la construction d'un entrepreneuriat postcolonial conscient, au service des jeunesses caribéennes, de leurs territoires et de leurs imaginaires.

Travaux cités

ARCEP. (2017). *L'Autorité et les marchés régulés*. Paris: Architecte et gardien des réseaux d'échanges - République Française.

Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris: Les Editions de Minuit.

Chivallon, C. (2004). *La Diaspora noire des Amériques : Expériences et théories à partir de la Caraïbe*. Paris: CNRS Editions.

Confiant, R. (1997). *Chimères d'En-Ville*. Paris: Editions Ramsay.

CTM. (2021). *Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII)*. Fort-de-France: Collectivité Territoriale de Martinique.

Dardot, P., & Laval, C. (2014). *Commun : Essai sur la révolution au XXI^e siècle*. Paris: La Découverte.

- Escobar, A. (2012). *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World*. Princeton: Princeton University Press.
- Fraser, N. (2006). Reframing Justice in a Globalizing World. Dans J. Goodman, & P. James, *Nationalism and Global Solidarities: Alternative Projections to Neoliberal Globalisation*. London: Routledge.
doi:<https://doi.org/10.4324/9780203932667>
- Freire, P. (1974). *Pédagogie des opprimés Suivi de Conscientisation et révolution*. Paris: François Maspero.
- INSEE. (2021). *Panorama économique de la Martinique*. Montrouge: Institut national de la statistique et des études économiques.
- Sen, A. (2001). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.