



**Approche critique des pratiques de soutien et d'accompagnement mises en place au profit des étudiants.es entrepreneurs.es**  
*Une recherche-action par et pour les acteurs de l'accompagnement de la zone transfrontalière Wallonie-Flandres-Nord de la France*

**Amélie Jacquemin**

UCLouvain, Louvain Research Institute in Management and Organizations (LouRIM),  
campus FUCaM Mons, Chaussée de Binche, 151, 7000 Mons, Belgique

[amelie.jacquemin@uclouvain.be](mailto:amelie.jacquemin@uclouvain.be)

**Julie Hermans**

UCLouvain, Louvain Research Institute in Management and Organizations (LouRIM), Place  
des Doyens, 1, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique

[julie.hermans@uclouvain.be](mailto:julie.hermans@uclouvain.be)

**Mots-clés :** accompagnement entrepreneurial ; étudiants entrepreneurs ; appropriation ; approches critiques ; recherche-action.

**Résumé :** Au travers d'une étude qualitative, nous explorons les pratiques d'accompagnement au sein des incubateurs-étudiants et analysons dans quelle mesure ces pratiques facilitent ou contraignent l'action entrepreneuriale. Nous nous concentrons sur un territoire transfrontalier donné : les régions Lilloise (Nord de la France), Wallonne et Flamande (Belgique). Nous y avons uniquement étudié les incubateurs-étudiants déployés par les universités et écoles partenaires du programme Interreg TRANSFIRM, et interrogé des étudiants entrepreneurs accompagnés par ces incubateurs. Une approche de recherche-action critique nous a conduit à utiliser ces premiers résultats pour refaire ensuite un échange avec les responsables de ces incubateurs-étudiants afin de les amener à conscientiser leurs pratiques et, s'ils le jugent opportun, à les réinventer. Nous indiquons que l'incubateur a un rôle de *médiateur sophistiqué* (Delanoë-Gueguen, 2015) en proposant aux étudiants entrepreneurs des structures existantes qui façonneront leur façon de penser (schéma d'interprétation), d'agir (normes) et d'accéder aux ressources (facilités). C'est la figure d'un individu en projet (donc qui *n'est pas vraiment* s'il n'a pas un projet) qui est naturalisée dans cette vision du monde façonnée par l'entrepreneurialisme. Cette pression isomorphe peut s'avérer difficile, voire violente, pour un public d'étudiants entrepreneurs. Nous nous penchons sur divers éléments qui semblent conduire à des abandons et des échecs des projets de ces étudiants pourtant accompagnés.

**Remerciements :** Programme INTERREG Wallonie-Flandres-Nord de la France « TRANSFIRM – étudiants entrepreneurs sans frontières ».

## 1. Introduction

Un nombre croissant d'étudiants profitent de la période de leurs études pour créer leur propre entreprise. En Belgique comme en France, un statut légal permet à l'étudiant de facturer ses activités en tant qu'indépendant tout en conservant ses droits sociaux. En parallèle, les institutions d'enseignement supérieur ont massivement intégré une fonction d'accompagnement des étudiants-entrepreneurs (ci-après « EE »), notamment sous la forme d'incubateurs spécialisés (Delanoë-Gueguen, 2015).

De par leur foisonnement et leur positionnement au sein d'écosystèmes d'affaire parfois complexes, ces incubateurs joueraient un rôle dit de « médiateur sophistiqué ». Ils permettraient l'accès à d'autres ressources et la co-construction du capital social d'un EE en quête de légitimité (Delanoë-Gueguen, 2015). Nous partons donc de ce constat pour questionner l'appropriation du réseau par les EE accompagnés. Car si l'incubateur crée les opportunités de rencontres, reste encore à l'EE de s'en saisir (Delanoë-Gueguen, 2015). Or, les études portant sur l'accompagnement de l'EE sont encore trop rares aujourd'hui que pour pouvoir affirmer qu'ils y parviennent.

Dans cette recherche, nous adressons en partie ce défi. Au travers d'une étude qualitative, nous explorons les pratiques d'accompagnement au sein des incubateurs-étudiants et analysons dans quelle mesure ces pratiques facilitent ou contraignent l'action entrepreneuriale. Nous nous concentrons sur un territoire transfrontalier donné : les régions Lilloise (Nord de la France), Wallonne et Flamande (Belgique). Entre mai 2019 et mai 2021 et dans le cadre du projet Interreg TRANSFIRM, nous avons interrogé tant des responsables de structures d'accompagnement d'EE que les EE eux-mêmes pour répondre à notre question de recherche : « *Dans quelle mesure les pratiques d'accompagnement des incubateurs-étudiants facilitent et contraignent l'action entrepreneuriale ?* ».

Inspirés par les récents travaux de Forsstrom-Tuominen, Jussila et Goel (2019) portant sur la structuration des équipes entrepreneuriales, nous adoptons une perspective basée sur la pratique (Forsstrom-Tuominen, Jussila et Goel, 2019; Giddens, 1984; Goss, Jones, Betta et Latham, 2011). Nous considérons que les individus sont compétents et participent, aux travers de leurs interactions, à la reproduction de structures qui à la fois contraignent et facilitent leur action. De ce point de vue, l'incubateur-étudiant façonne l'action entrepreneuriale de l'EE en lui offrant un accès privilégié à une série d'experts, de partenaires et de ressources matérielles propres à son réseau. De même, l'action de l'EE renforcerait la légitimité de l'incubateur et reproduiraient les réseaux existants.

Cette perspective est pertinente pour étudier les pratiques d'accompagnement car elle permet de mieux comprendre les phénomènes de (re)production des collectifs, surtout lorsque des questions de légitimité sont présentes (Forsstrom-Tuominen, Jussila et Goel, 2019; Van Dijk, Berends, Jelinek, Romme et Weggeman, 2011). Plus important encore, elle permet d'adresser les relations de pouvoir qui se cachent derrière l'accès aux ressources par l'entrepreneur (Lawrence et Phillips, 2004; Levy et Scully, 2007) et questionne l'espace d'authorship (Germain et Jacquemin, 2017) que les incubateurs laissent réellement aux EE accompagnés. En ce faisant, nous tentons de réorienter la conversation portant sur les incubateurs-étudiants en y intégrant un questionnement de nos propres pratiques d'accompagnement et de l'examen de la « pression isomorphique » sur les projets entrepreneuriaux qui en découlerait (Germain et Jacquemin, 2017).

## 2. Cadre théorique

Adoptant une perspective basée sur la pratique, Forsstrom-Tuominen, Jussila et Goel (2019) ont récemment montré étudier la façon dont les équipes entrepreneuriales se structurent. Pour rendre compte de ce phénomène, les auteurs mobilisent le cadre théorique de la structuration (Giddens, 1984) qui distinguent trois types de « modalités » utilisés lors de la (re)production des structures d'un système social: (a) les schémas d'interprétation communs, issus des structures de signification ; (b) les normes communes, issues des structures de légitimation ; et (c) l'accès aux ressources – ou « facilités » dans les termes de Giddens – issu des structures de pouvoir. Au travers de ce prisme théorique, Forsstrom-Tuominen, Jussila et Goel (2019) identifient les pratiques entrepreneuriales, comme l'élaboration d'un modèle d'affaire, qui participent à la (re)production de ces modalités. Le terme (re)production suggère un mouvement d'émergence des modalités et de leur reproduction au fur et à mesure que les habitudes se mettent en place dans le collectif. Néanmoins, il attire également l'attention sur le fait que chaque interaction entre individus est une opportunité pour faire évoluer les modalités partagées.

Tout d'abord, Forsstrom-Tuominen, Jussila et Goel (2019) montrent que l'analyse et la planification conjointes des opportunités d'affaire sont particulièrement propice à l'émergence de *schémas d'interprétation* commun. Tandis que les membres de l'équipe entrepreneuriale travaillent à l'élaboration de leur stratégie, ils mettent un nom sur leur opportunité, leur cible, ou encore les attentes de cette dernière (De Cock, Bruneel et Bobelyn, 2019). Les *normes de l'équipe*, quant à elles, semblent émerger lorsque les membres de l'équipe partagent leurs feedbacks sur les actions passées et à venir. Autrement dit, ils définissent ce qui est « normal » (ou pas) dans leur projet au travers des pratiques de feedback et d'entraide, ainsi que par une organisation informelle et non-bureaucratique. Enfin, Forsstrom-Tuominen, Jussila et Goel (2019) suggèrent que les pratiques de prise de décision sont propices à la reproduction des structures de pouvoir. Ils montrent que les pratiques de consensus sont autant d'épreuves pour redéfinir qui a du poids dans les décisions de l'équipe – qui a accès aux ressources qui seront allouées – au-delà des semblants de démocratie participative.

Or, chacune de ces modalités est potentiellement liée à l'accompagnement par l'incubateur-étudiant. Il organise des ateliers pour accompagner l'élaboration de l'opportunité (ex : BMC generation), apporte des retours sur les « bons » comportements de l'entrepreneur et de l'équipe, et facilite l'accès à des multiples ressources, en commençant par un espace de travail. En particulier, le rôle de médiateur sophistiqué suggère que l'incubateur serait essentiel pour l'accès à un réseau de partenaires privilégiés tout en laissant à l'entrepreneur « compétent » (« knowledgeable » en anglais dans le jargon de la structuration) le rôle de se l'approprier et, ce faisant, (re)produire son propre capital social. Au travers de notre travail d'analyse, nous analysons les pratiques d'accompagnement et explorons dans quelle mesure elles participent à la (re)production des trois types de modalités : schémas d'interprétation, normes communes et accès aux ressources.

## 3. Méthodologie et terrain de recherche

Notre démarche est exploratoire. Elle vise essentiellement à comprendre les pratiques de soutien mises en place et d'interroger leur adéquation par rapport aux attentes des étudiants entrepreneurs. Dès lors, nous avons opté pour un design de recherche qualitatif autour d'une

étude de cas multiple (Yin, 1994). Chaque structure d'accompagnement étudiée est considérée comme un cas. Ce cas est étudié à travers la collecte de divers matériaux empiriques. D'une part, nous avons collecté des données secondaires principalement sur les sites Internet des structures. D'autre part, nos données primaires ont été constituées au départ de l'interview d'un ou plusieurs responsables des structures d'accompagnement, mais aussi d'interviews ou de focus groupes réalisés auprès d'un ensemble d'étudiants entrepreneurs ayant été ou étant toujours accompagnés au sein des dites structures.

Un total de 10 structures d'accompagnement d'étudiants entrepreneurs présents sur le territoire des trois zones géographiques du programme Interreg TRANSFIRM et reliées aux institutions des partenaires ont été étudiées, avec un pré-test de validation de nos guides d'entretien réalisé hors-zone dans le Brabant wallon. Il s'agit d'un échantillon de convenance dans la mesure où chaque partenaire a indiqué aux chercheuses les structures avec lesquelles il travaillait et que ce sont ces structures-là qui ont été étudiées. Le **Tableau 1** ci-dessous synthétise les interviews réalisées auprès des responsables de structures d'accompagnement, tandis que le **Tableau 2** présente les EE interrogés.

**Tableau 1 – Répondants responsables de structures d'accompagnement**

Répondants	Structures	Région	Date
PRO1	Yncubator ( <i>pre-test</i> )	Wal.	15-05-19
PRO2	YUMP/Student Start Lab	Wal.	17-05-19
PRO3, PRO4 et PRO5	The Vibe	VL.	23-05-19
PRO6	Plaine Image	Fr.	11-06-19
PRO7	Eurasanté	Fr.	11-06-19
PRO8	YUMP/CaMP	Wal.	17-06-19
PRO9	Bhive	VL.	12-09-19
PRO10 et PRO11	CréaInnov	Fr.	25-09-19
PRO12 et PRO13	Université de Lille	Fr.	21-01-20
PRO14 et PRO15	Hangar K	VL.	27-04-21
PRO16	Durf Ondernemen!	VL.	17-05-21

**Tableau 2 – Répondants étudiants entrepreneurs**

Etudiants Entrepreneurs				
Répondants	Structures	Région	Date	Méthode
EE1	YUMP	Wal.	30-07-19	Interview

EE2	YUMP	Wal.	10-09-19	Interview
EE3	Pépîte Starter	Fr.	16-12-19	Focus Group
EE4	Pépîte Starter			
EE5	Pépîte Starter			
EE6	Pépîte Starter			
EE7	Pépîte Starter			
EE8	ex Pépîte Starter			
EE9	YUMP	Wal.	19-12-19	Focus Group
EE10	SL Charleroi			
EE11	YUMP			
EE12	YUMP			
EE13	YUMP			
EE14	YUMP			
EE15	Pépîte Starter	Fr.	21-01-20	Interview
EE16	Pépîte Starter	Fr.	21-01-20	Interview
EE17	Pépîte Starter	Fr.	21-01-20	Interview
EE18	Network Economy	VI.	21-02-20	Focus Group
EE19	Network Economy			
EE20	Network Economy			
EE21	Network Economy			
EE22	Network Economy			
EE23	Network Economy			
EE24	Network Economy			

Deux guides d'entretien ont été préparés pour chacun de ces deux publics. Les auteures étant elles-mêmes actives dans l'une des structures d'accompagnement étudiées, ce sont plusieurs assistantes de recherche non connues des structures étudiées et de leurs EE qui ont mené les entretiens et focus-groupes et réalisé les retranscriptions. Les auteures ont ensuite analysé et codé ces données en fonction des thèmes et concepts clés du cadre théorique mobilisé.

Notre approche a été celle d'une recherche-action critique dont l'objectif est d'amener les acteurs de terrain à conscientiser leurs pratiques et, s'ils le jugent opportun, à les « réinventer » (Germain et Jacquemin, 2017). Nous avons dès lors organisé après cette première collecte de données un workshop d'échanges avec les partenaires impliqués et les responsables de structures d'accompagnement disponibles. Cet atelier a été organisé par les

auteures elles-mêmes le 17 juin 2021. En introduction, elles sont revenues sur la question de recherche principale, ont rappelé le terrain de recherche et les thèmes abordés. Elles ont ensuite présenté les résultats qui émergent des analyses faites début 2021. Enfin, une discussion s'est ouverte sur ces résultats pour continuer à les enrichir. Le compte-rendu fait ressortir un consensus sur le besoin important de proposer davantage d'activités et d'actions pour nos EE dans un format collectif (plusieurs groupes coachés en même temps) et en mode « peer to peer » (soutenir davantage des initiatives de soutien par les EE entre eux que, verticalement, de mentors et experts vers les EE). Pour le volet transnational, les propositions faites portent sur l'organisation de séminaires et de classes en ligne aux EE des trois zones, ainsi qu'un outil permettant aux EE des trois zones de créer leur communauté, l'animer et y partager un agenda d'activités et évènements. Une piste pour plus de transnational serait de créer une collaboration entre nos laboratoires de recherche en entrepreneuriat et innovation. Nous y reviendrons plus en détails dans la section « Résultats ».

## 4. Principaux résultats

### 4.1. Schémas d'interprétation communs

Comme le suggère (Delanoë-Gueguen, 2015), une attente importante des EE vis-à-vis des incubateurs est le développement de leur capital humain, défini par Gueguen (2013) comme « *l'ensemble des connaissances et compétences détenues par l'équipe entrepreneuriale* ». Il s'agit alors de profiter des structures d'accompagnement pour développer les compétences nécessaires à la démarche entrepreneuriale. C'est en ligne avec Frémiot (2007) qui suggère que l'incubateur adresse les doutes et les sentiments ambivalents face à la prise de risque à travers un processus de structuration des projets. Ce travail de structuration – de « cadrage » - est également présent dans les travaux d'Audet et Couteret (2005) portant sur le coaching. Il ressort de nos entretiens qu'une des principales attentes des EE vis-à-vis de leur incubateur porte sur l'apprentissage du métier d'entrepreneur. L'incubateur, au travers de ses ateliers et moments de coaching, mettra « les mots » sur les étapes du projet et fournira les outils pour « penser » le projet. Citons par exemple les ateliers BMC qui attirent l'attention de l'étudiant sur les composants clés de sa chaîne de valeur et de son équation de profit, mais garde le silence sur les principes de gouvernance ou la raison d'être du projet. Ainsi, tant les incubés que les responsables d'incubateur reconnaissent que les questionnements concernant les valeurs et la raison d'être du projet sont trop peu abordés. L'alignement des intérêts, notamment, est absent des pratiques d'accompagnement alors qu'il s'agit d'une des causes d'abandon des projets dans les incubateurs universitaires (Diakanastasi, Karagiannaki et Pramataris, 2018).

Par ailleurs, nous identifions que certains EE considèrent que l'apprentissage devrait porter sur des « compétences générales » à acquérir tandis que d'autres souhaiteraient des formations/ateliers leur permettant de nourrir de manière substantive leur projet :

« Je trouvais ça dommage. Je trouve ça plus intéressant d'avoir des formations pour vraiment développer le projet car je pense qu'être entrepreneur « on est entrepreneur ou on ne l'est pas ». [...] Il faut vraiment avoir envie de créer quelque chose, on n'apprend pas aux gens à le devenir selon moi. C'est intéressant d'apprendre plutôt à développer le projet que d'apprendre à le devenir. » (EE3)

Cette tension d'apprentissage entre « développer un projet » ou « apprendre à entreprendre » se retrouve également dans les entretiens avec les responsables d'incubateur. Cette tension est généralement exprimée lorsque les responsables évoquent l'évaluation de leurs activités par les autorités subsidiaires. En effet, le développement de projet se matérialisant par la création d'une entreprise reste un des critères majeurs utilisés par ces autorités pour évaluer l'efficacité des structures d'accompagnement. Comme l'expriment EE11 et EE12 :

« On regarde surtout la nature du projet. Ça doit être surtout un projet de nature entrepreneuriale. On se dit ; tiens voilà c'est quand même intéressant, il y a de bonnes chances pour que ça se transforme en activité réelle. Puisque nous, on a vraiment une pression de pouvoir démontrer après que ça débouche sur une activité (...), soit sous un statut social et fiscal d'étudiant entrepreneur, soit avec un numéro d'entreprise ».

« Tu te dis parfois ce n'est pas grave si le projet échoue, si l'étudiant il ne se sentait pas prêt par exemple. Mais ça ce n'est pas un indicateur qui est pris en compte. Et on se dit ben mince on nous oblige un petit peu à avoir un taux de création d'entreprise, alors qu'on estime qu'on a fait notre boulot si on a réussi à faire que l'étudiant se rende compte qu'il n'était pas prêt pour le projet où ce genre de chose. Donc je trouve que le côté soft skills, tu vois ce qu'ils apprennent, l'esprit d'initiative, l'entrepreneuriat ... ».

Au travers de ces illustrations, nous voyons que les incubateurs-étudiants répondent, dans une certaine mesure, au « handicap à la nouveauté » que les EE peu expérimentés rencontrent lors de la création de leur entreprise (Delanoë-Gueguen, 2015). Néanmoins, les pratiques d'accompagnement liées à cet enjeu rendent compte d'une tension entre l'objectif de création d'entreprise et les pratiques effectivement mises en place dans les incubateurs. Nous revenons sur cet élément ci-dessous dans la partie *Accès aux 'facilités'*.

#### 4.2. Normes communes

Les normes qui s'établissent au sein d'une équipe entrepreneuriale déterminent les comportements qui seront considérés comme légitimes par ses membres. Néanmoins, la légitimité de l'entrepreneur reste à établir auprès d'autres collectifs, à commencer par l'écosystème d'affaires qu'il tente de rejoindre, voire de construire en tant que membre pivot (Iansiti et Levien, 2004). L'incubateur aurait alors un rôle à jouer (Chabaud, Ehlinger et Perret, 2005) en apportant une certaine visibilité aux projets incubés. Néanmoins, nos résultats suggèrent que ce mécanisme n'est pas sans écueil. Comme l'exprime EE15 :

« Quand tu commences à grandir, c'est le contraire, tu restes discret sur le fait que tu es étudiant entrepreneur. Quand on allait en contact avec les gens du réseau [nom de l'incubateur] ça allait mais maintenant quand tu vas voir des hôpitaux et que tu leur dis que tu es étudiant et que tu es soutenu par un incubateur pour étudiants entrepreneurs ... et le docteur il ne sait pas ce que c'est... [voix gênée]. »

Nous voyons au travers de cette illustration que la légitimité apportée par l'incubateur est un facilitateur dans son réseau proche mais peut devenir un handicap en dehors de cette communauté. Néanmoins, d'autres sources de légitimité seront disponibles pour l'incubé. En effet, au fur et à mesure de l'accompagnement, ce dernier est mis à l'épreuve par les responsables, de la sélection des projets pour rejoindre l'incubateur aux réunions qui ponctuent l'incubation. Comme l'expriment plusieurs responsables de structures : « *On essaye aussi de les alerter quand on estime qu'ils n'ont pas les compétences cœurs par rapport à*

*leur projet* » et « *on encourage quand même à constituer des équipes qui contiennent toutes les compétences cœur du projet* ». Ces « normes », une fois intégrées, peuvent alors être mobilisées comme autant de signaux de crédibilité vis-à-vis des futurs partenaires.

#### 4.3. Accès aux 'facilités'

Intimement lié au rôle de médiateur sophistiqué, le concept de capital social est souvent mobilisé pour expliquer comment l'incubateur permet à ses incubés de rejoindre un écosystème d'affaire et d'accéder aux ressources nécessaires au développement du projet. Cette mobilisation est en ligne avec la définition de Nahapiet et Ghoshal (1998) et permet de comprendre tant l'action individuelle dans les écosystèmes que les interactions entre membres du collectif. Néanmoins, elle tend à négliger des idées importantes élaborées dans les théories sociologiques sous-jacentes telles que les relations de pouvoir et le rôle de l'individu qui (re)produit le système social (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Giddens, 1984; Putnam, 1993). En adoptant le prisme des pratiques, notre attention est attirée vers ces questionnements. Ainsi, nous identifions que les pratiques liées à l'accès aux ressources est parfois confinée au sein de la communauté de l'incubateur avec un déficit de confrontation au marché :

« C'est vrai qu'avec l'école, ce n'est pas toujours facile, on retarde, on retarde et du coup on se rend compte que deux ans ça passe très vite et ici je vais arriver à potentiellement les premières ventes où là il va falloir un bon marketing, où il va falloir gérer... là j'aurai plus ces financements pour des conseils en marketing ou même le coaching. Donc ça fait un petit peu, un petit peu peur quand même. » (EE3)

De même, les incubés reconnaissent un déficit en termes de capacité de gestion de l'équipe et d'alignement des intérêts. Ces pratiques sont pourtant essentielles pour la structuration du collectif et déterminer l'allocation des ressources (Forsstrom-Tuominen, Jussila et Goel, 2019). Ce résultat révèle par ailleurs une autre tension : celle entre le traitement des EE, dont le statut et l'accueil est décidé individuellement, et le projet réalisé en équipe.

Enfin, l'étude des pratiques liées à l'accès aux ressources met en lumière les possibles déviations liées au reporting serré exigé aux incubateurs subsidiés, en particulier en termes de nombre de création d'entreprises, voire d'emplois. Nous sommes témoins d'une « naturalisation » de l'étudiant entrepreneur dont le projet semble prometteur et qui devient malgré lui ambassadeur de la « génération entreprendre » vantée par les autorités subsidiaires. Ces résultats préliminaires révèlent donc un autre mouvement de médiation que celui identifié par Delanoë-Gueguen (2015). Alors que le concept de « médiation sophistiquée » attire l'attention sur les pratiques de l'individu au sein d'un écosystème, celle que nous décrivons attire l'attention sur la (re)production d'un ordre sociétal particulier : la médiation vers une société « entrepreneuriale » (Dejardin, Luc et Thurik, 2019) omniprésente.

## 5. Discussion et recommandations

Dans leur article, Forsstrom-Tuominen, Jussila et Goel (2019) suggèrent que l'étude des pratiques entrepreneuriales et des modalités collectives qui y sont (re)produites permettrait de développer des programmes de formation et d'accompagnement qui contribueraient de manière significative au développement régional. Au travers de ce travail,



nous nous focalisons sur les EE accompagnés dans les incubateurs spécialisés ainsi que les modalités qui y sont associées.

Nous suggérons que l'incubateur a effectivement un rôle de médiateur sophistiqué en proposant aux EE des structures existantes qui façonneront leur façon de penser (schéma d'interprétation), d'agir (normes) et d'accéder aux ressources (facilités). Nous identifions également un mouvement de médiation vers une société entrepreneuriale qui émerge des pratiques d'accompagnement. Il semblerait que les pratiques des incubateurs étudiants invitent à l'émergence d'une société dite entrepreneuriale (Dejardin, Luc et Thurik, 2019). En effet, les critères de sélection des projets et les procédures d'évaluation en cours d'incubation conduisent l'EE à devoir démontrer non seulement des *capacités* entrepreneuriales, mais aussi ses *potentialités* à « entreprendre sa vie », en collaboration avec les autres acteurs de l'écosystème, en menant à bien son projet entrepreneurial.

C'est la figure d'un individu en projet (donc qui *n'est pas vraiment* s'il n'est pas en projet) qui est naturalisée dans cette vision du monde façonnée par l'entrepreneurialisme (Dejardin, Luc et Thurik, 2019). Cette pression isomorphique peut s'avérer difficile, voire violente, pour un public d'EE qui rapporte ici des liens jugés encore trop faibles entre le parcours académique et l'accompagnement entrepreneurial et les écueils liés à une gestion du temps équilibrée entre leurs études et leur projet entrepreneurial. Par ailleurs, l'injonction à réussir attendue des deux côtés (réussir ses études tout en réussissant à s'entreprendre via le développement d'un projet) n'est pas toujours facile à vivre et à supporter par les EE. Ces éléments permettent probablement d'expliquer, en partie, le phénomène de non-demande de reconduction de statut ou d'accompagnement que l'on observe pour une série de projets. Les EE disparaissent des radars sans s'en justifier, abandonnent leurs projets ou ne sollicitent plus d'accompagnement.

Notre recommandation ici est dès lors de démultiplier les dispositifs qui permettent de relier le parcours académique de l'EE avec l'accompagnement du déploiement de son projet d'affaires. Il peut s'agir de travailler son projet dans le cadre de cours (les *assignments* du cours sont à réaliser sur le projet), faire travailler d'autres étudiants issus d'autres disciplines et inscrits à d'autres cours sur le projet d'un EE, d'offrir la possibilité de faire le mémoire ou travail de fin d'études en format business plan sur le projet, d'autoriser de transformer un stage obligatoire classique en stage entrepreneurial (l'EE travaille sur son propre projet au sein des locaux d'un incubateur), de reconnaître et créditer des activités de type challenges, concours, hackathons, etc. Si ces éléments semblent déjà présents pour les EE des écoles/facultés de gestion ou d'ingénieurs, il reste du chemin à parcourir pour que ces dispositifs soient offerts à tous les EE quelque-soit leur institution et leur domaine d'étude, en ce compris ceux qui n'ont pas accès à des programmes de cours spécialisés en entrepreneuriat ou gestion d'entreprises.

Par ailleurs, dans les différentes zones géographiques étudiées, une part non négligeable de projets incubés sont portés par un seul étudiant. Un tel *solo-entrepreneurship* s'accompagne souvent d'un déficit de ressources disponibles tant matérielles, expérientielles, qu'émotionnelles (gestion des hauts et des bas de l'aventure entrepreneuriale), ce qui conduit à des abandons et des échecs. Il semble que les structures d'accompagnement tentent d'y remédier en proposant des formules permettant de rencontrer des co-fondateurs potentiels (ateliers de type « How I met my cofounders ») et en ouvrant des espaces dédiés de co-working permettant de la *cross-fertilization* entre les EE et leurs projets. Le recours à des mentors, parfois même présents « en résidence » dans l'incubateur, est une pratique identifiée

comme parade à ce problème dans la mesure où les mentors exercent moins le conseil que le soutien moral/ émotionnel et la recherche de ce qui fait sens (*fonction herméneutique*, Paul, 2004). Pour les EE qui entreprennent en équipe, des difficultés liées à la gestion des conflits et aux phénomènes de désalignements de vision et/ou d'ambition sont rapportées, ce qui pose l'enjeu de leur transmettre des compétences interrelationnelles qu'ils ne reçoivent pas nécessairement dans leur parcours académique. Par ailleurs, une bonne pratique identifiée consiste à alerter les équipes qui ne disposeraient pas des compétences jugées cœurs dans leur projet (*core competencies*). Toutefois, nos résultats suggèrent que les EE, qu'ils entreprennent seuls ou en équipe, ont du mal à s'ouvrir à d'autres co-fondateurs. C'est souvent le cas même si l'EE a conscience qu'il lui manque des ressources et compétences nécessaires. Nous expliquons cette problématique par le phénomène de *psychological ownership* (« je me suis fortement engagé dans mon projet et je ne peux pas accepter de partager avec d'autres le fruit de tant d'efforts et de temps investis »). Et il n'est pas toujours aisé pour un accompagnateur de désamorcer ce type de raisonnement.

Dans cette société entrepreneuriale se déploie une myriade de structures et de lieux. L'enjeu consiste à organiser ceux-ci en véritables écosystèmes entrepreneuriaux d'éducation. Cette structuration doit veiller à la recherche d'une cohérence. Il s'agit de déployer un réseau de structures, chacune d'elles se complétant plutôt que ne se chevauchant (Alvedalen & Boschma, 2017 ; Spigel, 2017), et en phase avec les attentes spécifiques des divers groupes d'entrepreneurs présents sur le territoire (dont ici les EE). Au-delà de ces offres singulières, il convient également de mettre en place un continuum de services permettant de véritablement former des « communautés entrepreneuriales » (Malecki, 2011). Une demande particulière à cet égard émanant de nos EE répondants consistent à veiller à leur offrir un accompagnement moins généraliste, et donc plus spécialisé (ce qui nécessite de nouer des relations avec des structures sectorielles par exemple) et « sur mesure » par rapport au stade de développement du projet (ce qui nécessite très en amont d'un processus entrepreneurial des partenariats avec divers acteurs spécialisés en techniques de créativité et, plus en aval, des acteurs offrant différentes méthodes de prototypage, des lieux de production, des lieux de stockage, des formules de financement, etc.). L'écosystème doit aussi se construire de façon plus horizontale en laissant aux EE de l'espace pour s'approprier aussi leur propre accompagnement. Les EE sont fortement demandeurs de « peer-to-peer sessions » dans lesquelles ils peuvent échanger avec d'autres EE du même secteur d'activité, ou au même stade de développement, ou partageant les mêmes question/problématiques. Cette requête plaide pour une réflexion autour de la mise en place d'espaces de co-working transfrontaliers et de canaux de communication créés et animés *par* les EE et *pour* les EE du territoire transfrontalier.

Par ailleurs, notre étude met clairement à jour le faible niveau d'internationalisation ou à tout le moins de développement transfrontalier de nos systèmes d'accompagnements des EE. Alors qu'au niveau académique, les programmes d'échanges permettent à de nombreux EE d'aller étudier dans d'autres régions et pays du monde, ces dimensions sont relativement peu présentes pour l'accompagnement des projets entrepreneuriaux. Nos résultats peuvent contribuer à justifier ce manque de transversalité de deux manières. Premièrement, nos EE nous rapportent être formés à d'abord se concentrer sur un marché cœur de cible bien souvent local ou régional. Ils ne se sentent donc pas spécifiquement encouragés, ni outillés, pour mobiliser une approche transfrontalière ou internationale de leurs projets. Deuxièmement, nous mobilisons globalement les mêmes outils, approches et processus d'accompagnement. Une spécialisation plus forte de chacun permettrait de lancer plus de transversalité au sein d'un écosystème entrepreneurial éducatif transfrontalier. Nous pourrions également travailler

à construire une communauté entrepreneuriale transfrontalière pour nos EE autour d'une offre coconstruite ensemble permettant aux EE de réaliser leur stage entrepreneurial dans diverses structures d'accompagnement présentes sur chacune des zones géographiques étudiées et d'y participer à des challenges et évènements communs.

Enfin, un dernier enjeu dans cette société entrepreneuriale si soucieuse du public étudiant consiste à penser l'après parcours académique. En effet, pour bénéficier des statuts d'EE et de l'accompagnement des incubateurs pour étudiants présents dans le territoire transfrontalier étudié, il faut respecter certaines conditions (âge à ne pas dépasser, être encore étudiant, etc.). Les avantages concédés sont donc repris de façon très abrupte dès que ces conditions ne sont plus réunies. Une transition plus douce et surtout bien expliquée est requise par nos répondants EE alumni. C'est là un chantier qui devrait notamment être entrepris par les autorités publiques.

## 6. Conclusions

La recherche-action que nous relatons ici s'intéresse à l'entrepreneuriat « en train de se faire ». Nous avons observé des pratiques et des ressentis au sein d'écosystèmes entrepreneuriaux éducatifs entre étudiants entrepreneurs et responsables de structures d'incubation. La nature qualitative, exploratoire et critique de la recherche ne nous a pas amené à prétendre à une quelconque généralisation des résultats. Il s'agit plutôt d'examiner différents territoires, en mesurer les similarités et différences. Sur ce point, on notera assez peu de différences à tout le moins dans le ressenti et les attentes exprimées par les EE interrogés. Nous avons, par ailleurs, recherché une validité « catalytique » (la mesure dans laquelle la recherche change les acteurs qu'elle étudie afin que ceux-ci regardent leurs pratiques d'un autre œil et s'émancipent). Nous nous incluons dans ces acteurs, étant nous-mêmes actives dans deux des structures étudiées. Nous avons mené un workshop de réflexion auto-critique à cet égard sur base des premiers résultats de l'étude. Certaines des pistes de recommandations seront d'ailleurs probablement mises en œuvre prochainement au sein de notre territoire transfrontalier.

## 7. Bibliographie

- ALVEDALEN, J., BOSCHMA, R. (2017). « A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda », *European Planning Studies*, Vol. 25, n°6, p. 887-903.
- AUDET J., COUTERET P. (2005), « Le coaching entrepreneurial: spécificités et facteurs de succès », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 18, n° 4, p. 471-489
- BOURDIEU P. (1986). The forms of capital. Dans J. G. Richardson (dir.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (p. 241-258). New York: Greenwood Press
- CHABAUD D., EHLINGER S., PERRET V. (2005). *Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur*. Communication présentée IVème colloque de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.
- COLEMAN J. S. (1988), « Social Capital in the Creation of Human-Capital », *American Journal of Sociology*, vol. 94, n°, p. S95-S120
- DE COCK R., BRUNEEL J., BOBELYN A. (2019), « Making the lean start-up method work: the role of prior market knowledge », *Journal of Small Business Management*, vol., n°, p. 1-28
- DEJARDIN M., LUC S., THURIK R. (2019), « La société entrepreneuriale: Quelques questions motivant un approfondissement de son examen », *Management International/International Management/Gestión Internacional*, vol. 23, n° 5, p. 15-19

- DELANOË-GUEGUEN S. (2015), « Les étudiants: un accompagnement particulier pour des entrepreneurs particuliers », *Entreprendre Innover*, vol., n° 3, p. 18-26
- DIAKANASTASI E., KARAGIANNAKI A., PRAMATARI K. (2018), « Entrepreneurial Team Dynamics and New Venture Creation Process: An Exploratory Study Within a Start-Up Incubator », *SAGE Open*, vol. 8, n° 2, p. 2158244018781446
- EULER J. (2018), « Conceptualizing the commons: Moving beyond the goods-based definition by introducing the social practices of commoning as vital determinant », *Ecological Economics*, vol. 143, n°, p. 10-16
- FORSSTROM-TUOMINEN H., JUSSILA I., GOEL S. (2019), « Reinforcing collectiveness in entrepreneurial interactions within start-up teams: a multiple-case study », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 31, n° 9-10, p. 683-709
- FOURNIER V. (2013), « Commoning: on the social organisation of the commons », *M@n@gement*, vol. 16, n° 4, p. 433-453
- FRÉMIOT E. (2007), « L'incubateur public, une innovation organisationnelle permettant la réduction des risques associés aux spécificités de l'entrepreneuriat cognitif », *Vie sciences de l'entreprise*, vol., n° 3, p. 9-42
- GERMAIN O., JACQUEMIN A. (2017), « Voies et voix d'approches critiques en entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 16, n° 1, p. 7-18
- GIDDENS A. (1984). *The constitution of society : outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press
- GOSS D., JONES R., BETTA M., LATHAM J. (2011), « Power as practice: A micro-sociological analysis of the dynamics of emancipatory entrepreneurship », *Organization Studies*, vol. 32, n° 2, p. 211-229
- GUEGUEN G. (2013), « Équipe entrepreneuriale et survie de l'entreprise créée: une analyse longitudinale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 12, n° 1, p. 101-120
- IANSITI M., LEVIEN R. (2004), « Strategy as ecology », *Harvard business review*, vol. 82, n° 3, p. 68-78, 126
- LAWRENCE T. B., PHILLIPS N. (2004), « From Moby Dick to Free Willy: Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields », *Organization*, vol. 11, n° 5, p. 689-711
- LEVY D., SCULLY M. (2007), « The institutional entrepreneur as modern prince: The strategic face of power in contested fields », *Organization studies*, vol. 28, n° 7, p. 971-991
- MALECKI, E. J. (2011). « Connecting local entrepreneurial ecosystems to global innovation networks: open innovation, double networks and knowledge integration », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 14, n°1, p. 36-59
- NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, p. 242-266
- PAUL, M. (2004). « L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique ». *L'Harmattan: Paris, France*.
- PUTNAM R. (1993), « The prosperous community: Social capital and public life », *American Prospect*, vol. 13, n°, p. 35-42.
- SPIGEL, B. (2017). « The relational organization of entrepreneurial ecosystems », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 41, n°1, p. 49-72.
- VAN DIJK S., BERENDS H., JELINEK M., ROMME A. G. L., WEGGEMAN M. (2011), « Micro-institutional affordances and strategies of radical innovation », *Organization Studies*, vol. 32, n° 11, p. 1485-1513
- YIN, R. (1994). « Case study research : design and methods (2e éd.) ». *London : Sage*.

## Titres des tableaux

**Tableau 1 – Répondants responsables de structures d'accompagnement**

**Tableau 2 – Répondants étudiants entrepreneurs**