

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment améliorer l'offre d'accompagnement
entrepreneurial des incubateurs face aux besoins des
entrepreneurs découlant des enjeux sociétaux ?

Étude de cas de 7 incubateurs bruxellois et wallons

Mémoire présenté par :

Estelle DECORTE

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2020-2021

Promoteur :

Laurence LIEVENS

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment améliorer l'offre d'accompagnement
entrepreneurial des incubateurs face aux besoins des
entrepreneurs découlant des enjeux sociétaux ?

Étude de cas de 7 incubateurs bruxellois et wallons

Mémoire présenté par :

Estelle DECORTE

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2020-2021

Promoteur :

Laurence LIEVENS

REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche marque la fin de mes études et le début d'une nouvelle page. Je tiens à remercier toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à la rédaction de ce mémoire.

Premièrement, je tiens à remercier ma promotrice, Laurence Lievens, pour sa présence, sa bienveillance et ses nombreux conseils qui m'ont permis d'aboutir à un travail dont je suis fière. Je remercie également toutes les personnes qui m'ont aidé à maintes et reprises à relire, à corriger, à embellir ce mémoire mais qui m'ont aussi rassurée dans les moments de doute. Je cite mes parents ainsi que mes précieux amis : Andres Bodenheimer, Louise Bertrand, Barbara Schoumacher et Alix Taillan.

Je remercie également toutes les personnes interviewées qui ont fait preuve d'intérêt envers le sujet de mon travail de recherche. Dans le cadre de mon stage, je remercie tout particulièrement Raphaëlle Muchery, mon maître de stage qui m'a toujours encouragée dans l'écriture de mon mémoire.

Ce travail aura été riche en apprentissage et m'aura permis de m'intéresser à un domaine que je trouve passionnant : le monde de l'entrepreneuriat. Suite à ces recherches, cela a davantage attisé ma curiosité et mon envie d'en savoir plus. Comme dirait William Arthur Ward, « la curiosité est la mèche de la bougie de l'apprentissage ». Le travail ne se termine pas ici, il me reste beaucoup de choses à apprendre pour la suite de mon parcours...

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GÉNÉRALE -----	1
PARTIE 1 : CADRE THÉORIQUE -----	5
Chapitre 1 : Le monde de l'entrepreneuriat -----	5
1.1. L'écosystème entrepreneurial-----	5
1.2. L'entrepreneur et l'entrepreneuriat-----	8
1.3. Les motivations à l'entrepreneuriat en Belgique-----	11
Chapitre 2 : L'accompagnement entrepreneurial -----	12
2.1. Contexte historique de l'émergence de l'accompagnement entrepreneurial-----	12
2.2. Les structures d'accompagnement entrepreneurial-----	13
2.2.1. L'accompagnement entrepreneurial	
2.2.2. La relation accompagnateur-accompagné	
2.2.3. Les trois registres de l'accompagnement	
2.3. Les incubateurs d'entreprises-----	17
2.3.1. Le rôle de l'incubateur	
2.3.2. Le modèle d'un incubateur et ses différentes étapes	
2.3.3. Les différents types d'incubateur	
2.3.4. Les six variables d'un incubateur	
2.3.5. Les attentes des entrepreneurs envers l'incubateur	
Chapitre 3 : L'entrepreneuriat et l'accompagnement entrepreneurial face aux enjeux sociétaux contemporains -----	21
3.1. Le monde VUCA-----	22
3.1.1. Du monde VUCA au monde VUCA prime	
3.1.2. Le concept d'agilité organisationnelle	
3.1.3. Introduction aux méthodes agiles, lean startup et design thinking	
3.1.4. La théorie de l'effectuation	
3.2. La pandémie du Covid-19-----	29
3.2.1. Impact sur l'entrepreneuriat en Belgique	
3.2.2. La transition numérique ou transformation digitale	
3.2.3. La transition écologique et transformation économique	
3.2.4. L'intelligence collective	
3.3. L'adaptation et l'amélioration de l'accompagnement entrepreneurial-----	40
3.5.1. Les opportunités de la structure d'accompagnement	
3.5.2. La théorie des capacités dynamiques	
PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE -----	46
PARTIE 3 : CONFRONTATION AVEC LE TERRAIN -----	53
Chapitre 1 : L'entrepreneur face aux enjeux sociétaux -----	53
1.1. Des générations résilientes-----	54
1.2. Adaptation à la transition écologique et numérique-----	55
1.3. Besoins découlant de la pandémie-----	56
Chapitre 2 : L'entrepreneur face à la structure d'accompagnement -----	57

2.1.	Choix de la structure-----	57
2.2.	Format de l'accompagnement souhaité-----	57
2.3.	Attentes d'amélioration -----	58
Chapitre 3 : L'accompagnement face aux entrepreneurs contemporains-----		59
3.1.	Un parcours qui permet agilité, créativité et résilience -----	59
3.2.	Le développement des compétences digitales -----	62
3.3.	L'intégration des dimensions de durabilité-----	63
3.4.	Le collectif, source d'intelligence et d'apprentissage mutuel-----	66
Chapitre 4 : L'incubateur face à la nécessité d'évoluer continuellement-----		68
4.1.	La stratégie d'amélioration continue-----	68
4.2.	Contexte organisationnel tourné vers un apprentissage permanent -----	69
4.3.	L'incubateur face aux opportunités -----	71
<i>RECU CRITIQUE ET LIMITES DU TRAVAIL -----</i>		75
<i>CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS-----</i>		77
<i>BIBLIOGRAPHIE-----</i>		81

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les besoins génériques des entrepreneurs face aux accompagnateurs, les trois « registres » fondamentaux de l'accompagnement et ses pratiques associées.....	16
Tableau 2 : Tableau récapitulatif des besoins et des attentes d'un entrepreneur vis-à-vis d'un incubateur	21
Tableau 3 : Les dimensions de l'IC favorisant l'apprentissage mutuel et collectif	38
Tableau 4 : tableau récapitulatif des structures et personnes interrogées.....	51

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Composants de l'écosystème entrepreneurial selon Daniel Isenberg (2011)	7
Figure 2 : La relation indirecte entre l'entrepreneuriat et la croissance économique.....	8
Figure 3 : Formes d'entrepreneuriat selon les motivations des porteurs de projet	10
Figure 4 : Le modèle générique d'un incubateur	19
Figure 5 : Du monde VUCA au monde VUCA prime (Boston Consulting Group, 2012)	23
Figure 6 : Scrum, Lean Startup et Design Thinking	27
Figure 7 : Les ODD selon les trois piliers du développement durable (Stockholm Resilient Centre)	34
Figure 8 : Impact des enjeux sociétaux sur l'envie d'entreprendre	54
Figure 9 : Impact du Covid-19 sur l'état des projets.....	55
Figure 10 : Degré d'intégration du développement durable et de digitalisation de l'offre	55
Figure 11 : Besoins mis en lumière par la crise du Covid-19.....	56
Figure 12 : Facteurs de motivation dans le choix de l'incubateur	57
Figure 13 : Format de l'accompagnement souhaité	58
Figure 14 : Pistes d'amélioration selon les besoins des entrepreneurs	59
Figure 15 : Intérêt pour l'accompagnement hybride.....	73

ENGAGEMENT ANTI-PLAGIAT DU MEMOIRE

« Je soussigné, DECORTE, Estelle, Année d'études, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

A handwritten signature in black ink, appearing to be the name 'Estelle Decorte', written in a cursive style.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le monde dynamique dans lequel nous vivons aujourd'hui, appelé « monde VUCA » amène les entrepreneurs à naviguer dans un monde de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu. Un monde traversé par des enjeux sociétaux de taille qui obligeront les entreprises à adopter une posture résiliente et agile pour pouvoir pivoter et rebondir face aux changements imprévus. « Flexibilité, agilité et créativité doivent devenir les maîtres mots de tout chef d'entreprise » (Bornard et Briest-Breda, 2014, p.30)

La pandémie du Covid-19 et ses répercussions socio-économiques que nous vivons aujourd'hui est un excellent exemple de notre monde VUCA. Celle-ci met en lumière des enjeux sociétaux déjà présents auparavant, nous pousse à revoir nos modes d'organisation et notre façon d'entreprendre. Elle est une occasion en or pour les entrepreneurs les plus agiles de saisir ou de pivoter vers de nouvelles opportunités d'affaires. Les Nations Unies abordent « l'importance de promouvoir un type d'entrepreneuriat qui soit inclusif, vert, numérique et circulaire au sortir de la pandémie » (2020)

D'une part, la crise du Covid-19 a accéléré la transformation numérique des entreprises. Face à un scénario de confinement inédit, la digitalisation est apparue comme la solution pour permettre aux entreprises de continuer leurs activités. Parmi les nombreux défis auxquels les entreprises ont dû faire face, l'intégration du digital dans leur business model s'est avérée être une des priorités. « La plus grande difficulté de la transformation numérique, c'est de changer la roue de la voiture sans l'arrêter. » Éric Blot, Président, Awak'IT

D'autre part, la pandémie a fait émerger de nouveaux modèles d'innovation plus soutenables, locales et écoresponsables compatibles avec les transformations environnementales, sociales et économiques (Coste, 2020). « L'engagement sociétal des entreprises doit se penser aujourd'hui comme une nouvelle réalité où performance économique et impact positif sur le monde ne sont pas nécessairement antinomiques. Plus que jamais, repenser son business model devient un enjeu crucial pour assurer la pérennité de son entreprise dans un monde de plus en plus incertain » (Deloitte, 2020)

Les entrepreneurs sont conscients que ces enjeux sont interdépendants et devront trouver des réponses simultanées. Ces enjeux sociétaux nous poussent à réfléchir collectivement. Cette intelligence collective est un enjeu de survie pour les hommes d'aujourd'hui puisqu'elle conditionne notre capacité à résoudre les challenges du 21e siècle (Noubel, 2007). Dans ce contexte, les entrepreneurs considèrent aujourd'hui utile de se faire accompagner dans le développement de leur projet, et ce, au sein d'une communauté.

Aujourd'hui, les besoins sociétaux et les objectifs entrepreneuriaux se sont aujourd'hui davantage alignés. Les structures d'accompagnement accueillent actuellement de plus en plus

de jeunes, avides d'entreprendre différemment pour répondre aux enjeux sociétaux contemporains. Deloitte dans son étude Millennial Survey de 2020 qualifie les jeunes générations de « générations résilientes qui accélèrent les mutations du monde ». De ces enjeux sociétaux, en découlent des besoins chez les entrepreneurs, besoins dont les structures devront tenir compte pour augmenter les chances de réussite des projets. Pour guider au mieux l'entrepreneur à travers ces enjeux sociétaux contemporains, la structure d'accompagnement doit développer chez l'entrepreneur des compétences transversales pour permettre un entrepreneuriat à la fois agile, résilient, digital, durable et collectif.

Pour cela, la structure d'accompagnement devra avant tout s'inscrire dans une démarche d'apprentissage permanente. Elle devra être à l'écoute des besoins des entrepreneurs et anticiper les opportunités à saisir pour améliorer son offre d'accompagnement. Dans ce travail nous tenterons de répondre à la question suivante : « **Comment améliorer l'accompagnement entrepreneurial des incubateurs face aux besoins des entrepreneurs découlant des enjeux sociétaux ?** ». Nous confronterons notre problématique sur le terrain en réalisant une étude de cas de sept incubateurs à Bruxelles et en Wallonie. L'objectif de ce travail sera de déterminer ce que les incubateurs ont mis en place pour pouvoir répondre aux besoins d'agilité, de résilience, de durabilité, de digitalisation et de collectif exprimés par les entrepreneurs face à notre monde VUCA et ses enjeux sociétaux.

Les raisons pour lesquelles j'ai décidé de choisir cette problématique de mémoire sont nombreuses. Tout d'abord, le monde de l'entrepreneuriat a toujours attiré ma curiosité. C'est d'ailleurs pour cela que j'ai décidé de suivre l'option entrepreneuriat et d'intégrer le club d'entrepreneuriat UStart dans le but de pouvoir déjà y mettre un pied dans le cadre de mes études universitaires. J'ai ensuite décidé d'effectuer mon stage au sein de l'incubateur « Boost Your Project » à Saint-Gilles. C'est lors de ce stage que je me suis rendu compte de l'impact des enjeux sociétaux sur les jeunes entrepreneurs. En période de Covid-19, les entrepreneurs ont été confrontés à de nombreux challenges : le besoin de changer de stratégies rapidement, de pivoter, de retourner à des business plans moins consommateurs de ressources et une consommation plus locale, la nécessité de digitaliser ses activités ou encore le besoin de faire partie d'une communauté. Le basculement de l'accompagnement en distanciel ne leur a pas facilité la tâche. L'incubateur, lui aussi, a dû s'adapter à la situation et trouver la meilleure manière de pouvoir continuer à accompagner ses entrepreneurs.

C'est dans ce contexte que le sujet de mon mémoire a émergé. J'aimerais donc dans ce mémoire m'intéresser aux pistes d'amélioration que les incubateurs (autre que Boost Your Project) ont suivies en Belgique avant et pendant cette période pour répondre aux enjeux sociétaux et aux besoins des entrepreneurs en découlant. Après une première recherche théorique, j'ai été rassurée quant à la disponibilité des ressources mises à disposition en ligne pour alimenter mon projet de mémoire. J'ai pu constater lors de mes premières interviews

l'engouement quant à mon sujet, ce qui m'a donné encore plus de motivation pour commencer ce travail.

La première partie théorique a été réalisée à l'aide de sources diversifiées et variées provenant du recueil de données existantes : articles scientifiques, ouvrages, revues professionnelles, articles de journaux, dictionnaires spécialisés, rapports d'études, sites internet, mémoires. Cette récolte de données s'est faite sur base d'un tri des informations pour que nos ressources soient fiables. Des statistiques émises par des organismes professionnels viennent enrichir ce travail.

Cette première partie est constituée trois chapitres. Dans le premier chapitre, je m'intéresserai au monde de l'entrepreneuriat et à son écosystème. Je me pencherai davantage sur l'entrepreneur, situé au cœur de l'écosystème entrepreneurial pour déterminer ses caractéristiques, ses motivations et son impact sur l'entrepreneuriat. Dans le deuxième chapitre, je m'intéresserai plus particulièrement à l'accompagnement entrepreneurial, au contexte de son émergence et à ses différents rôles. Je finirai ce chapitre par affiner ma recherche en me concentrant uniquement sur les incubateurs. Ce dernier point me permettra de m'intéresser au modèle d'un incubateur et aux attentes des entrepreneurs envers celui-ci.

Dans le dernier chapitre, je vais aborder les enjeux sociétaux qui traversent notre société contemporaine. À travers le concept de monde VUCA, je vais introduire la notion d'agilité et de résilience que l'entrepreneur doit acquérir tout au long de son parcours à travers une posture effectuale. Je vais ensuite faire le lien avec la pandémie du Covid-19 qui selon moi, est un excellent d'exemple pour illustrer la difficulté de l'entrepreneur à naviguer dans un environnement incertain. Je développerai ensuite deux enjeux qui ont été particulièrement mis en lumière par la crise du Covid-19 : la transition numérique et la transition écologique. Je terminerai par un troisième enjeu en découlant : le recours à l'intelligence collective pour résoudre nos enjeux sociétaux. Dans la dernière partie de ce chapitre, j'aborderai comment la structure d'accompagnement peut s'adapter continuellement aux besoins des entrepreneurs évoluant dans le temps grâce à la théorie des capacités dynamiques.

À la fin de cette démarche sous forme d'entonnoir, nous déboucherons naturellement sur la problématique et les différentes hypothèses émises pour réaliser la confrontation avec le terrain. Avant de débiter celle-ci, je commence par exposer ma méthodologie dans une **deuxième partie**. Celle-ci est une démarche hypothético-déductive puisque les hypothèses posées précédemment ont été formulées sur base d'une recherche théorique à travers la littérature. Après avoir expliqué comment je vais procéder pour la récolte et l'analyse des données, je démarre finalement ma troisième partie : la partie pratique et la confrontation avec le terrain.

Dans cette **troisième partie**, je réalise une étude de cas de sept incubateurs, deux en Wallonie (Venture Lab et Yncubator) et cinq à Bruxelles (Coopcity, Start.Lab Ichech, Greenbizz, Start.Lab Solvay, Boost Your Project). Pour cette partie, j'utilise 9 entretiens semi-directifs réalisés auprès des incubateurs, leurs sites internet ainsi qu'un sondage réalisé auprès de 59 porteurs de projet ayant participé à l'un des programmes d'accompagnement des incubateurs sélectionnés. Nous privilégierons l'analyse qualitative à l'analyse quantitative, car elle nous permettra de comprendre le phénomène dans son ensemble.

J'expose les résultats de mes recherches en quatre chapitres. J'aborde, dans les deux premiers chapitres l'entrepreneur face aux enjeux sociétaux et à la structure d'accompagnement. J'expose les résultats de mon sondage auprès des entrepreneurs et les constats des incubateurs. Dans les deux derniers chapitres, j'aborde les initiatives prises par les incubateurs pour répondre aux besoins des entrepreneurs découlant des enjeux sociétaux pour ensuite me concentrer sur la stratégie d'amélioration continue de l'incubateur, son contexte organisationnel tourné vers un apprentissage continu et les opportunités qui s'offrent à lui. Enfin, je clôture en énonçant mes recommandations, en formulant une conclusion générale et en mettant en lumière les limites et perspectives de ce travail.

PARTIE 1 : CADRE THÉORIQUE

Chapitre 1 : Le monde de l'entrepreneuriat

Premièrement, pour poser le décor de ce travail, nous allons parler dans ce premier chapitre d'écosystème entrepreneurial, dans lequel se trouvent les entrepreneurs et les entreprises de manière générale. Nous allons ensuite tenter de définir plus précisément la notion d'entrepreneuriat, le rôle de l'entrepreneur au sein de l'économie et ses différentes motivations. Nous finirons ce chapitre sur un état des lieux de l'entrepreneuriat en Belgique.

1.1. L'écosystème entrepreneurial

L'entrepreneuriat est une notion large qui sera définie plus tard dans ce travail. Globalement, il recouvre une série d'activités qui participent au développement de nouvelles entreprises et à la création de valeur pour la société (croissance et emploi). L'entrepreneur qui est au cœur de l'action d'entreprendre ne peut cependant être vu comme un individu isolé. Il se trouve en effet dans un certain environnement qui lui permet d'élaborer son idée. On appelle celui-ci l'écosystème entrepreneurial. L'entrepreneur, à travers ses interactions avec son milieu, va pouvoir développer son entreprise et participer au bon fonctionnement de cet écosystème entrepreneurial.

Selon *Mason et Brown (2014)*, l'écosystème entrepreneurial est un ensemble de personnes (entrepreneurs potentiels ou existants), d'organisations qui soutiennent l'entrepreneuriat (entreprises, sociétés de capital à risque, business angels et banques) ainsi que d'institutions (universités, agences du secteur public) et de processus entrepreneuriaux qui se produisent au sein de l'écosystème (taux de création des entreprises, le nombre d'entreprises à fort potentiel de croissance, les entrepreneurs en série et leur ambition entrepreneuriale). Ces entités sont interconnectées et produisent une performance globale au sein de l'environnement entrepreneurial.

De leur côté, *Stam et Spigel (2016)* définissent l'écosystème entrepreneurial comme un ensemble d'acteurs interdépendants et de facteurs coordonnés de manière à permettre l'entrepreneuriat productif sur un territoire donné. L'écosystème est donc un ensemble d'acteurs en interaction, mais le personnage central est l'entrepreneur lui-même, source de l'action entrepreneuriale pour créer et entretenir cet écosystème. Cette définition met également l'accent sur le partage de connaissances entre les entrepreneurs et les autres acteurs de l'écosystème entrepreneurial.

Finally, *Daniel Isenberg* (2011) defines the entrepreneurial ecosystem as a combination of *six domaines principaux* that participate in its self-sufficiency: politics, markets, finance, human capital, culture and aid. Around these six domains gravitate other elements that relate to these.

Domaine politique

Governmental policies are different in each country and can accelerate or slow down the creation of businesses. This domain includes elements such as the ease of creating a business, tax incentives and laws that are favorable to businesses (World Economic Forum, 2014).

Domaine des marchés

It is about clients who are currently or potentially ready to pay for the products and services of businesses (individuals, businesses or government). It is important to have accessible markets for businesses to develop (World Economic Forum, 2014).

Domaine des finances

It is about the financial resources of businesses. They allow for new investments such as the purchase of new equipment, goods or even hiring new people. They can come from friends and family, investors, banks, etc. (World Economic Forum, 2014).

Domaine du capital humain

It is about the workforce, its quantity and its quality. In addition, education and training (pre-university and university as well as specific training for entrepreneurs) are also important elements for acquiring new skills and promoting the spirit of entrepreneurship (World Economic Forum, 2014).

Domaine de la culture

We will talk about cultural support for entrepreneurship. Examples can be tolerance for failure and risk in entrepreneurship, preference for independent work, positive image of entrepreneurship, innovation, etc. All these actions create an entrepreneurial culture (World Economic Forum, 2014). The spirit of entrepreneurship and innovation plays a primordial role in the good functioning of the entrepreneurial ecosystem (Isenberg, 2011).

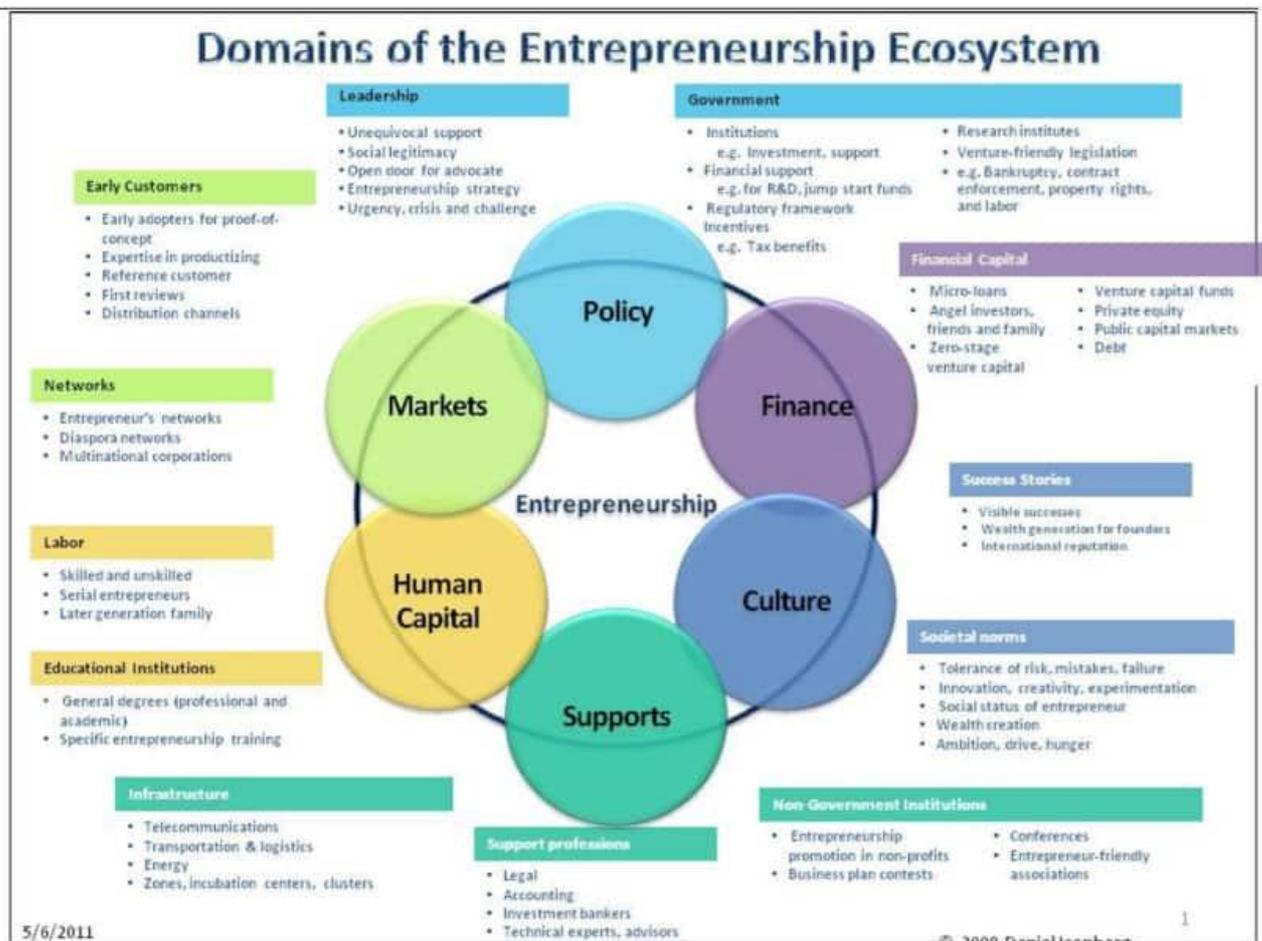
Aides

Finally, a series of actors in the entrepreneurial ecosystem have the goal of accompanying and facilitating the creation of businesses and their growth. It can be individuals, institutions or organizations: coaches, consultants, incubators and

accélérateurs ainsi que des réseaux entrepreneuriaux (Forum économique mondial, 2014). Dans ce travail, nous allons nous intéresser de plus près à ce domaine de l'écosystème entrepreneurial à savoir les structures d'accompagnements.

Ces six domaines se trouvant sur le schéma reflète le monde entrepreneurial dans les yeux d'un entrepreneur. Chaque facteur influence celui-ci dans ses choix de parcours selon la nature de son projet entrepreneurial.

Figure 1 : Composants de l'écosystème entrepreneurial selon Daniel Isenberg (2011)



Source: Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship*. Récupéré le 3 juin de <http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>

Nous pouvons conclure grâce aux apports des auteurs que l'écosystème entrepreneurial offre une vision globale du milieu dans lequel l'entrepreneur se trouve. Il est composé d'un ensemble d'acteurs dont le but est de promouvoir l'innovation et l'esprit d'entreprendre. Ceux-ci évoluent ensemble en interdépendance pour créer un écosystème entrepreneurial favorable et durable. L'entrepreneur, au centre de cet écosystème, rentre en interaction avec les différents domaines de l'environnement local (la politique, la finance, la culture, le capital

humain, le marché et les aides) pour pouvoir développer son projet et participer à la création de valeur économique de la zone géographique dans laquelle il se trouve.

Pour la suite de cette partie, nous allons nous concentrer sur l'acteur principal de cet écosystème entrepreneurial - l'entrepreneur en passant par la définition d'entrepreneuriat.

1.2. L'entrepreneur et l'entrepreneuriat

Joseph Aloïs Schumpeter, connu pour ses théories sur la destruction créatrice et l'innovation, va nous permettre, après nous être intéressés à l'écosystème entrepreneurial, de poser le cadre de référence pour définir les concepts d'entrepreneuriat et d'entrepreneur.

Selon l'économiste, l'entrepreneuriat est l'un des leviers de la croissance économique. L'entrepreneur est donc le moteur de cette croissance à travers la destruction créatrice provoquée par l'innovation (Schumpeter, 1942). Selon cette théorie, le processus de disparition d'activités obsolètes va leur permettre d'être remplacées par de nouvelles activités plus performantes développées par des individus capables d'innover et de concurrencer les autres entreprises : les entrepreneurs (Garud, Hardy, & Maguire, 2007).

Plus tard, Wennekers et Thurick (1999) décriront également la relation positive et indirecte entre l'entrepreneur et la croissance économique (avec comme facteurs intermédiaires l'innovation et la compétition) que nous pouvons voir sur la figure suivante.

Figure 2 : La relation indirecte entre l'entrepreneuriat et la croissance économique



Source: Wennekers, S. et Thurik, R. (1999). *Linking entrepreneurship and economic growth*. Small business economics, 13(1), 27-56.

Stam, Bosma, Van Witteloostuijn, De Jong, Bogaert, Edwards et Jaspers donnent aussi leur définition de l'entrepreneuriat comme étant un « processus par lequel les opportunités à créer de futurs biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées » (2012, p.24). L'entrepreneur est donc celui qui est en capacité de percevoir les opportunités et d'en tirer profit. Les auteurs soulignent également le fait que l'entrepreneuriat peut être vu comme un processus créatif et qu'il n'implique pas nécessairement la création d'une nouvelle entreprise.

Associé aux actions créatives et innovantes de l'individu, le statut d'entrepreneur peut être considéré comme un état temporaire. Boutillier et Uzunidis citent : « *On n'est pas entrepreneur à vie. Un entrepreneur n'est entrepreneur que lorsqu'il réalise de nouvelles combinaisons de facteurs de production, non lorsqu'il gère son entreprise au quotidien.* » (2012, p.99).

« *L'entrepreneur est un homme dont les horizons économiques sont vastes et dont l'énergie est suffisante pour bousculer la propension à la routine et réaliser des innovations* » (Schumpeter, 1942)

Plus récemment, selon Corinne Van Der Yeught (2020), quatre dimensions interdépendantes sont généralement identifiées pour caractériser l'entrepreneur :

- Sa capacité à créer de la valeur.
- Sa capacité à saisir ou construire, puis exploiter, une opportunité d'affaires.
- Sa capacité à innover.
- Sa capacité à créer et faire vivre une organisation.

La littérature présente les entrepreneurs comme des personnes dotées de certaines caractéristiques qui les différencieraient des non-entrepreneurs. Couteret (2010) en expose ainsi certaines comme la capacité à prendre des risques, le besoin d'accomplissement, d'estime de soi et de reconnaissance, le besoin d'indépendance et d'autonomie, la capacité de contrôle, l'envie de succès, la créativité, l'orientation vers l'action,... (Gartner, 1989).

Bayad, El Fenne et Ferry (2016), en se basant sur les travaux de Shapero et Sokol (1982), distinguent *quatre formes d'entrepreneuriat* selon les motivations de l'entrepreneur à travers la *théorie « Push and Pull »*.

D'un côté, nous retrouvons un entrepreneuriat de nécessité (motivations dites « push ») motivé par des déplacements négatifs (ne plus être au chômage, ne plus avoir de patron...) et en son opposé, un entrepreneuriat d'opportunité (motivations dites « pull ») motivé par des déplacements positifs (saisir une nouvelle opportunité, innover au niveau des procédés de fabrication, de nouveaux produits...) (Bayad & al., 2016).

Nous avons deux situations intermédiaires : l'entrepreneuriat de tradition, motivé par certaines pressions familiales (motivations dites « push ») encourageant le porteur de projet à

reprendre l'entreprise familiale ou le poussant à créer (modèle de rôle) et l'entrepreneuriat de conviction, motivé par un intérêt envers l'entrepreneuriat et/ou un besoin d'accomplissement de soi (motivations dites « pull ») (Bayad & al., 2016).

Figure 3 : Formes d'entrepreneuriat selon les motivations des porteurs de projet

	Catégorie	Exemples de motivations
Push 	Entrepreneuriat de nécessité	Suite à des recherches d'emplois infructueuses Echec professionnel (dernière expérience) Insatisfaction dans l'emploi salarial Indépendance
	Entrepreneuriat de tradition	Pressions familiales Motivations familiales (modèle de rôle) Reprendre l'entreprise familiale
 Pull	Entrepreneuriat de conviction	Désir d'entreprendre (attiré à l'entrepreneuriat) avant de trouver l'opportunité ou à contrario : Mettre en pratique un projet murement réfléchi Accomplissement de soi
	Entrepreneuriat d'opportunité	Saisir une opportunité perçue sur un marché Nouveaux produits Nouveaux processus de production

Source: Bayad, M., El Fenne, A. & Ferry, A. (2016). *Porteurs de projet en recherche d'un nouvel emploi et entrepreneuriat : sortir de la dichotomie opportunité/nécessité*. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(3-4), 205-229. doi : <https://doi.org/10.3917/entre.153.0205>.

Des travaux montrent que les entrepreneurs d'opportunité sont plus tournés vers des objectifs de croissance, d'innovation et de réussite (taux de survie de l'entreprise et taux de rentabilité) que les entrepreneurs de nécessité qui voient plus l'entrepreneuriat comme une solution au chômage ou au salariat (Verheul, Thurik, Hessels et Van Der Zwan, 2010 ; Block et Sandner, 2009).

Nous pouvons conclure que l'entrepreneur va à travers l'innovation et la concurrence qu'il apporte sur le marché, participer à la croissance économique. En quête d'opportunité, il suit un processus créatif continu. Nous pouvons identifier quatre types d'entrepreneuriat selon la théorie des motivations dites « Push and Pull » : l'entrepreneuriat de nécessité, de tradition, de conviction et d'opportunité, les entrepreneurs d'opportunité ayant davantage d'impact sur le développement économique. Dès lors, qu'en est-il des motivations des entrepreneurs belges ?

1.3. Les motivations à l'entrepreneuriat en Belgique

Comme dit précédemment, les entrepreneurs peuvent développer leur entreprise par opportunité, en saisissant une opportunité sur le marché ou par nécessité, pour sortir du chômage par exemple. En 2018, un rapport du Conseil Central de l'Économie déclarait que 88% des Belges (ayant récemment créé leur entreprise ou ayant l'intention de le faire dans un futur proche) seraient principalement motivés par un entrepreneuriat d'opportunité.

Entre le second trimestre de 2012 et le dernier quadrimestre de 2017, nous pouvons remarquer une augmentation de 38.22% en matière de création d'entreprises en Belgique (OCDE, 2019). Ce taux de création d'entreprises est l'un des plus faibles de l'Union Européenne, mais il montre bien l'intérêt grandissant pour l'entrepreneuriat au sein de la population belge (Vincent, 2019). En 2018, un record a été atteint avec près de 100.000 nouvelles PME créées sur l'année (L'Écho, 2019).

Pour remédier à une culture entrepreneuriale encore faiblement ancrée dans la société par rapport au reste de l'Union Européenne, la Belgique a lancé depuis quelques années de nombreuses initiatives pour sensibiliser la population à l'entrepreneuriat et à l'innovation, et ce, dès l'enseignement primaire (Robyn, 2017). Le développement d'incubateurs en fait partie.

En 2017, 37% des Belges avaient envie de créer leur propre petite entreprise et 38% s'y sentaient prêts. Les jeunes de moins de 35 ans se montrent les plus intéressés d'entreprendre, et leur motivation s'est affirmée en 2017 (48% contre 45% en 2016). Nous pouvons également le voir à travers l'augmentation du nombre de jeunes choisissant le statut d'étudiant-entrepreneur (Amway Global Entrepreneurship Report, 2018).

Même si les jeunes entrepreneurs s'avèrent avoir un taux de survie moins élevé que les entrepreneurs plus âgés et expérimentés, les sensibiliser et les accompagner à la création aide inévitablement à créer un écosystème entrepreneurial dont les externalités sociétales et économiques sont positives (Itinera Institute Analyse, 2017).

Nous pouvons conclure ce chapitre en affirmant qu'il y a une relation positive entre l'entrepreneuriat et le développement économique. Dès lors, la Belgique adopte des initiatives de sensibilisation à l'esprit d'entreprendre et à la recherche d'innovation. Nous constatons ces dernières années que les Belges et en particulier les jeunes sont intéressés par l'entrepreneuriat, dans la majorité des cas pour saisir des opportunités de marché et innover. Cependant, pour les moins expérimentés, un accompagnement à la création est nécessaire pour maximiser les chances de création et de survie. Dans la deuxième partie de ce travail, nous allons donc aborder l'accompagnement.

Chapitre 2 : L'accompagnement entrepreneurial

2.1. Contexte historique de l'émergence de l'accompagnement entrepreneurial

L'accompagnement à la création d'entreprise commence à apparaître dès les années 50 aux États-Unis puis se développe dans le monde à partir des années 70 (Albert, Bernasconi et Gaynor, 2002). L'entrepreneuriat et la création d'entreprises restent des démarches à risques qui demandent de l'expérience. C'est donc afin de faciliter la procédure de création et d'augmenter les chances de succès des projets entrepreneuriaux, que les structures d'accompagnement commencent à voir le jour à cette époque (Chabaud, Perret et Ehlinger, 2004).

La création de ces structures d'accompagnement s'accélère dans les années 90, en raison, principalement, de l'explosion de la bulle Internet. Depuis, l'intérêt accordé à ces structures ne fait que s'intensifier (Messeghem, Sammut, Chabaud, Carrier et Thurik, 2013). Les politiques gouvernementales de l'emploi sont à la base de l'émergence de l'accompagnement des entrepreneurs. En effet, on a longtemps considéré que les personnes manquaient d'esprit entrepreneurial. Pour changer cela, il fallait les sensibiliser, les accompagner en précréation, en incubation, en accélération, en financement... (Bornard, Frugier, Michel, et Toutain, 2019). De nombreuses politiques ont donc été mises en place dans le but de favoriser la création et l'innovation et ainsi d'avoir un impact positif sur la situation économique locale (Albert & al., 2002).

L'accompagnement entrepreneurial est présent davantage dans la société et commence à se répandre dans les universités, où une pédagogie entrepreneuriale se développe de plus en plus. Cette pédagogie vient contredire l'idée que devenir entrepreneur est inné. L'entrepreneuriat est accessible à tous même s'il reste tout de même risqué et non garanti (Albert & al., 2002).

Aujourd'hui, l'esprit d'entreprendre est là (Bornard & al., 2019). Cependant, en Belgique, de nombreux projets vivent un échec dans les premières années de leur création. Selon Eurostat (2019), le taux de survie des entreprises à 5 ans en Belgique est de 64.41% en 2016. Étant donné cette fragilité, certains entrepreneurs décident de se faire aider et accompagner dans la phase de précréation et/ou durant les premières années d'existence de leur entreprise à travers les structures d'accompagnement entrepreneurial que nous allons maintenant aborder dans la deuxième partie de ce chapitre (Albert & al., 2002).

2.2. Les structures d'accompagnement entrepreneurial

L'accompagnement entrepreneurial offert par les structures d'accompagnement se présente comme une solution pour maximiser les chances de réussite et de survie de l'entreprise naissante. Le terme de structure d'accompagnement à la création d'entreprise peut être très large. Il est d'ailleurs très peu employé dans la littérature. On parle souvent de couveuses, d'incubateurs, d'accélérateurs, de pépinières, de guichets d'économie locale... Néanmoins, il existe de nombreuses formes de structures dans le paysage d'aide à la création entrepreneurial dans le paysage économique. La coexistence de ces structures nous amène donc à les regrouper sous un seul terme de « structures d'accompagnement » (Maalel, 2016). Nous allons concentrer notre recherche par la suite sur les incubateurs.

La distinction entre ces différentes formes de structures n'est pas évidente et tranchée. Elles peuvent intervenir sur des étapes différentes de la démarche entrepreneuriale. Cependant, ces dispositifs ont tous la même vocation : aider et accompagner les entrepreneurs dans la création de leur entreprise. Les services offerts sont variés, mais restent similaires dans les différentes structures. Nous les définirons comme des organisations qui proposent un accompagnement entrepreneurial et managérial, des services et éventuellement un hébergement (Bakkali, Messeghem et Sammut, 2010). Au sens large, nous allons parler de structures d'aide à la création proposant un accompagnement entrepreneurial. Tentons maintenant de définir l'accompagnement entrepreneurial.

2.2.1. L'accompagnement entrepreneurial

Pour Allen et Rahman (1985), l'accompagnement entrepreneurial est nécessaire pour créer un écosystème favorable à l'entrepreneuriat en fournissant un cadre sécurisant aux porteurs de projet, en leur proposant un certain nombre de services (locaux, conseils...) et en leur permettant d'être en relation avec d'autres entrepreneurs. D'autres auteurs voient l'accompagnement comme une manière de légitimer les entrepreneurs et de construire leur réputation (Messeghem et Sammut, 2007 ; Studdard, 2006) ou encore comme une manière de rendre l'entrepreneur autonome en l'aidant à faire cheminer son idée dans le but qu'elle aboutisse à un projet durable (Kizaba, 2008).

L'accompagnement entrepreneurial est défini comme étant : « un processus organisé par une tierce partie, s'inscrivant dans la durée et permettant à un (ou des) porteur(s) de projet ou un (ou des) entrepreneur(s) de bénéficier d'une dynamique d'apprentissage (formation, conseil, ...), d'un accès à des ressources (financières, informationnelles ...), d'une mise en réseau, de services (administratifs, hébergement ...) et d'une aide à la décision (coaching, mentorat ...) » (LabEx Entreprendre, 2014, p.20)

Cuzin et Fayolle de leur côté, définissent l'accompagnement entrepreneurial comme : « une dynamique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. À travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet » (2004, p.79).

Dès lors, nous pouvons définir l'accompagnement entrepreneurial comme une démarche d'aide à la création qui se réalise à travers le temps, basée sur une relation entre des accompagnants externes au projet et le porteur de projet qui va lui permettre d'acquérir de nouveaux apprentissages, de nouvelles compétences et de nouvelles ressources. Elle va aussi lui permettre de profiter d'un réseau, de services divers et d'une aide à la décision. La notion de temps et d'apprentissage est reprise dans les deux définitions. En outre, la deuxième définition met en lumière la relation du porteur de projet avec l'accompagnant dont nous allons parler à présent.

2.2.2. La relation accompagnateur accompagné

L'accompagnateur comme son nom l'indique va accompagner le porteur de projet au sein de la structure d'accompagnement. Selon Levy-Tadjine (2010), la pertinence de l'accompagnement dépend de la relation entre l'accompagnateur et l'entrepreneur. Gasse et Tremblay (2007) ajoutent qu'il peut s'agir d'un facteur clé de réussite du processus d'accompagnement pour autant que les accompagnateurs soient expérimentés et formés.

Il existe une grande diversité de formes d'accompagnement, ou de relations entre accompagnateurs et accompagnés. Paul (2009) utilise d'ailleurs l'expression de « nébuleuse de l'accompagnement » pour exprimer la confusion face à ces nombreuses pratiques de l'accompagnement.

Geindre et Deschamps (2014) expliquent que l'accompagnement s'accompagne implique une série de pratiques, de postures et de représentations. Ils nous aident à dresser les caractéristiques des pratiques d'accompagnement les plus courantes :

- *La formation à travers le formateur*, considéré comme un individu expert dans son domaine. Il transmet un contenu et des connaissances à un collectif. Lors d'une formation, le transfert de connaissances est généralement passif, impersonnel, générique et peu personnalisé. Il ne permet généralement pas de tenir compte de la singularité des projets.
- *Le conseil d'expert*, ce dernier lui aussi considéré comme un spécialiste mobilisé pour aider l'accompagné à résoudre une problématique spécifique au projet. Il est l'œil extérieur afin d'améliorer le fonctionnement du projet.

- *Le counselling*, où le conseiller joue le rôle de soutien moral et demande une capacité d'écoute et d'empathie pour aider une personne dans des problèmes d'orientation ou d'adaptation et pour faciliter le développement personnel du porteur de projet.
- *Le mentorat à travers le mentor* qui partage son expérience dans le domaine et prend le rôle de guide et de conseiller dans sa démarche entrepreneuriale. Il joue un rôle davantage paternaliste, oriente l'entrepreneur dans ses projets tout en veillant à sa sécurité.
- *Le tutorat à travers le tuteur* qui permet l'acquisition de savoir-faire et l'application de la théorie par la pratique. Le tuteur joue le rôle de grand frère dans le but d'aider le projet à grandir.
- *Le coaching et travers le coach*, qui apparaît comme un partenaire apportant sécurité et écoute. Des coachs peuvent adopter des postures directives, mais dans la plupart des cas, il s'agira de co-construction d'autonomie pour pousser le porteur de projet à trouver ses propres solutions.

Quel que soit le mode d'accompagnement pratiqué, il est importants qu'il puisse intégrer et répondre à la diversité des besoins des entrepreneurs. Dès lors, il est tout aussi important d'avoir une variété de profils d'accompagnateurs à disposition pour pouvoir aider les entrepreneurs qui présentent des profils singuliers et des besoins spécifiques. Pour ces raisons, que la relation accompagnant-accompagné ne peut être standardisée (Spiegel, 2006 ; Santoni, 2018).

Dans la suite de notre travail, nous allons tenter de classifier les besoins génériques des entrepreneurs face aux accompagnateurs. Nous allons ensuite les associer à trois registres d'accompagnement qui impliquent des postures et des pratiques différentes de la part des accompagnateurs.

2.2.3. Les trois registres de l'accompagnement

Geindre et Deschamps (2014) sur base des travaux de Paul (2003) nous expliquent qu'il existe trois « registres » fondamentaux de l'accompagnement par les accompagnateurs : conduire, guider et escorter. Chacun de ceux-ci est ressenti différemment dans la relation accompagnant-accompagné et dans le processus d'apprentissage et sera associé à des pratiques différentes de l'accompagnement.

Santoni (2018) ajoute que les besoins des porteurs de projets face aux accompagnateurs peuvent être classifiés en trois catégories génériques : les besoins techniques, les besoins

globaux ou méthodologiques et les besoins psychologiques. Ces besoins font chacun référence à un registre de l'accompagnement.

Tableau 1 : Les besoins génériques des entrepreneurs face aux accompagnateurs, les trois « registres » fondamentaux de l'accompagnement et ses pratiques associées

Besoins génériques des entrepreneurs envers les accompagnateurs	Registres de l'accompagnement	Posture de l'accompagnateur	Pratiques de l'accompagnement
Besoins techniques	Conduire	Relation unidirectionnelle et descendante de celui qui sait (accompagnateur) et qui transmet vers l'accompagné (l'entrepreneur).	Les formations Les conseils d'experts Le mentorat
Besoins globaux ou méthodologiques	Guider	Relation bidirectionnelle de co-construction des savoirs où l'accompagnant pousse l'entrepreneur à chercher ses propres solutions et à atteindre ses objectifs par lui-même. Cela implique de se connaître et de savoir se projeter.	Le counselling Le coaching
Besoins psychologiques	Escorter	Idée de protection et d'aide à autrui en cas de besoin. Dynamique de construction impliquant l'accompagnant au côté de l'accompagné.	Le mentorat Le tutorat Le coaching

Nous pouvons conclure qu'en fonction du besoin exprimé par l'entrepreneur, l'accompagnateur adoptera une posture et des pratiques différentes pouvant être associées aux différents registres : conduire, guider, escorter.

2.3. Les incubateurs d'entreprises

Nous avons vu précédemment que l'accompagnement peut être offert par une variété de structures d'accompagnement : incubateur, pépinière, accélérateur... Elles ont la même vocation et proposent toutes un accompagnement entrepreneurial avec des services similaires. Cependant, l'entrepreneur peut faire son choix en fonction de l'étape de la démarche entrepreneuriale dans laquelle il se trouve. Dans ce travail, nous avons décidé de détailler davantage les structures d'accompagnement de type incubateur d'entreprises.

2.3.1. Le rôle de l'incubateur

Selon un rapport de l'OCDE (2019), les incubateurs d'entreprises sont des structures de soutien dédiées aux entrepreneurs dans le but de créer, de développer des entreprises et d'accroître leurs chances de réussite. Cependant, d'autres missions sont souvent citées comme l'appui au développement local et le renforcement des écosystèmes d'entrepreneuriat locaux à travers la relation entre divers acteurs des secteurs public et privé.

Théoriquement, le terme incubateur est généralement utilisé pour parler d'une structure d'accompagnement intervenant en amont de la phase de création d'entreprise. La pépinière prend ensuite le relais lorsque l'entreprise est créée, son but étant de soutenir sa croissance dans ses débuts. Lorsque l'entreprise est autonome et déjà bien installée, elle se dirigera plutôt vers un accélérateur qui cherchera à lever des fonds et à augmenter sa croissance sur une période plus courte (Albert et al., 2002).

Le rôle de l'incubateur serait alors la sélection des incubés sur base de leurs idées, le coaching individuel et la mise en relation avec les acteurs publics et privés pour permettre le développement de l'idée avant la création réelle du projet (Frémiot, 2007). Cependant, le terme d'incubateur est aujourd'hui utilisé pour désigner à la fois les pépinières et les incubateurs puisque ces derniers offrent généralement aussi un hébergement et un accompagnement sur du plus long terme pour les projets nouvellement créés (Stam et Spigel, 2016 ; Albert et al., 2002).

En effet, Grimaldi et Grandi (2005) définissent les incubateurs comme des structures qui ont pour but de promouvoir la création de nouvelles entreprises ainsi que de les accompagner dans leur développement durant leurs premières années de vie. Une des caractéristiques principales du processus d'incubation est qu'il se déroule au sein d'une structure physique. L'hébergement des startups permet une plus-value, car elle rend possible la centralisation des ressources utiles au développement des jeunes entreprises.

Le fonctionnement des incubateurs est simple : de jeunes entreprises innovantes dans de multiples domaines partagent un même lieu dans lequel elles ont accès à une infrastructure

ainsi qu'à des ressources clés afin de développer et créer leur projet (formations, appui de professionnels et une ouverture vers de nouveaux réseaux) (OCDE, 2019).

2.3.2. Le modèle d'un incubateur et ses différentes étapes

L'accompagnement des porteurs de projet par l'incubateur s'articule généralement en trois étapes (figure 4) (Gerlach et Brem, 2015; CE, 2010) : La préincubation, la phase d'incubation et la postincubation.

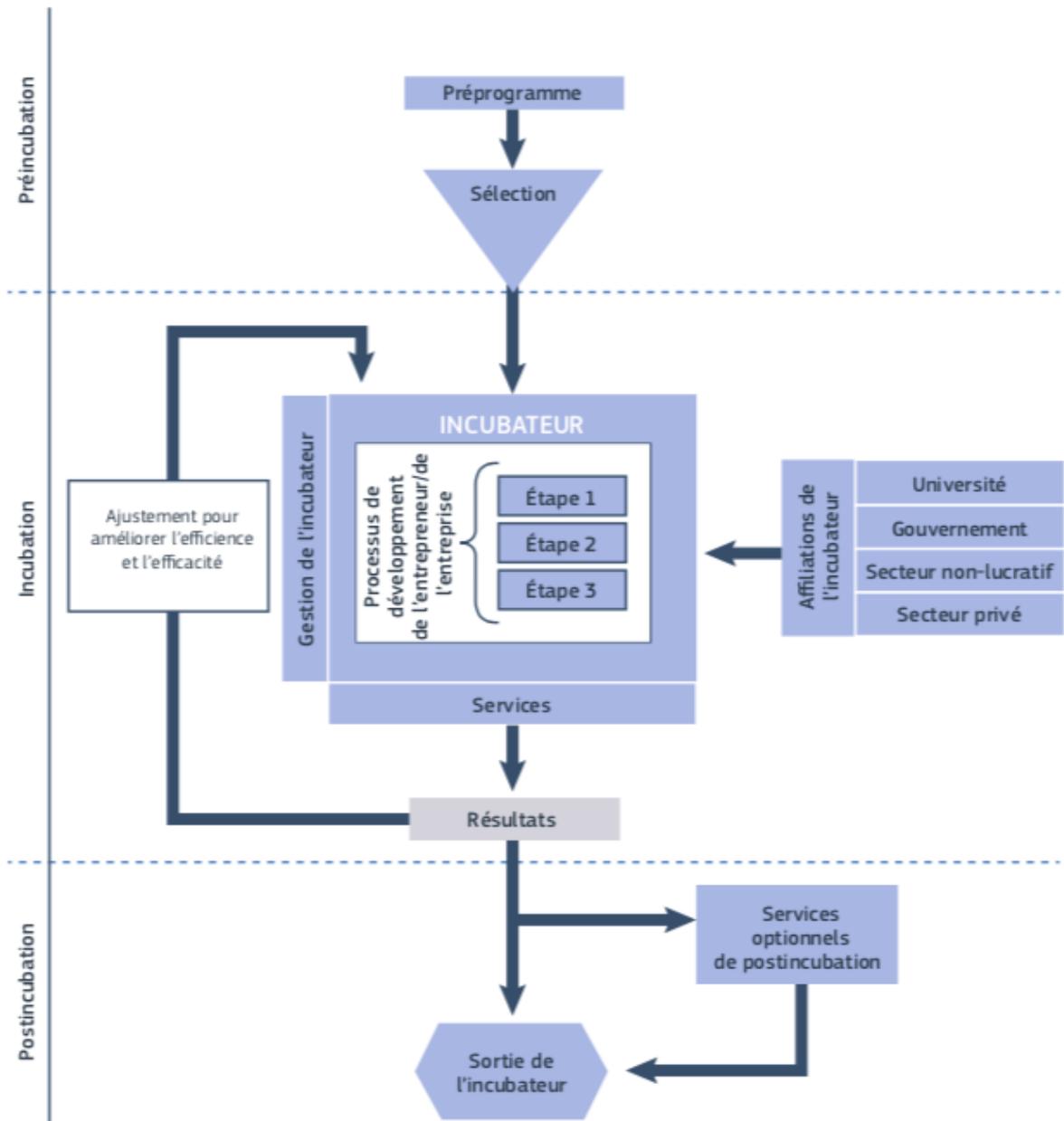
La préincubation permet aux entrepreneurs potentiels d'élaborer leur idée sous forme de business plan grâce à des formations et du coaching.

La phase d'incubation soutient généralement la croissance du projet dans ses débuts et dure un peu plus longtemps. L'accompagnement propose une offre articulée autour des formations et du coaching, mais aussi de la mise en réseau et un accès au financement. Cette phase est souvent accompagnée d'objectifs qui permettent aux entrepreneurs de franchir certaines étapes par palier.

La phase de post incubation concerne les projets qui sortent de l'incubateur, elle se fait principalement à travers le réseau de l'écosystème entrepreneurial (soutien au financement, à l'exportation, à l'innovation).

Il est important de noter que certains incubateurs proposent une offre plus flexible sous forme de modules et qui combine les activités des trois phases simultanément.

Figure 4 : Le modèle générique d'un incubateur



Source : Gerlach, S., et Brem, A. (2015). *What determines a successful business incubator? Introduction to an incubator guide*, International Journal of Entrepreneurial Venturing, 2015, vol. 7, no 3, p. 286 307.

Pour résumer, les incubateurs interviennent dans les premières étapes du développement des projets. Ils aident les entrepreneurs à élaborer leur idée sous forme de business plan et à accompagner la croissance de l'entreprise dans ses débuts à travers trois étapes : la préincubation, l'incubation et la postincubation.

2.3.3. Les différents types d'incubateurs

Dans la littérature, nous retrouvons de nombreuses manières de classifier les différentes formes d'incubateurs. Selon leur statut légal, nous identifions quatre familles d'incubateurs à l'aide des travaux de Chabaud, Ehlinger et Perret (2004) et Vedel (2004) :

- Les incubateurs de développement économique local
- Les incubateurs issus d'entreprises
- Les incubateurs issus d'institutions académiques et scientifiques
- Les incubateurs indépendants, créés par des entrepreneurs ou des investisseurs privés

Les motifs d'intervention seront différents selon l'incubateur. Cependant, la classification de ces quatre types d'incubateurs n'est pas imperméable et les chevauchements de catégorie sont tout à fait possibles (Albert et al., 2002).

Nous pouvons caractériser ces différents types d'incubateurs à travers 6 variables que nous allons voir dans la partie suivante.

2.3.4. Les six variables d'un incubateur

Albert et al., (2002) proposent de définir les incubateurs à travers six variables clés : les promoteurs, les missions et objectifs, le type de projets sélectionnés, le type de services offerts, le modèle de financement et le contexte.

- *Les promoteurs* : Il s'agit des personnes à l'origine du projet. Ils peuvent être publics (l'Etat, les départements ministériels, les chambres de Commerces et d'Industries) ou ils peuvent être privés (associations, universités, grandes entreprises, capitaux à risque, Business Angels). Ceux-ci ne poursuivent pas les mêmes finalités et ne ciblent pas le même public lors de la création d'un incubateur.
- *Les missions et objectifs* : Ils peuvent être : « la création d'emplois, le développement d'activités économiques via la création d'entreprises, le profit, le transfert et la valorisation de technologies, la revitalisation de zones en difficulté ou en reconversion, la diversification du tissu industriel, la promotion de certaines filières d'activités et la promotion de certaines catégories de populations » (Albert et al., 2002, p.14).
- *Le type de projets sélectionnés* : Cette variable va déterminer le caractère généraliste ou spécialiste de l'incubateur. Aussi, l'incubateur va s'adresser à des cibles différentes comme les étudiants, les jeunes sortant de l'université, les femmes, les minorités...

- *Le type de services offerts* : il existe cinq catégories de services offerts par la structure d'incubation : l'immobilier (espace de travail), les services de base (équipement), les services de conseil et d'assistance, les formations et le coaching ainsi que la mise en relation avec l'écosystème entrepreneurial (accès à des réseaux internes et externes).
- *Le modèle de financement* : Il s'agit des sources de revenus de l'incubateur, qui peuvent provenir des loyers et services envers les entreprises incubées, les services externes, l'obtention de subventions publiques, d'investisseurs privés ou de partenariats.
- *Le contexte* : Il s'agit du territoire, de la région dans laquelle l'incubateur se développe ou de l'entreprise dans laquelle l'incubateur se trouve.

2.3.5. Les attentes des entrepreneurs envers l'incubateur

Pour finir, de Pret-Roose de Calesberg (2018) résumant à travers la littérature les attentes potentielles des entrepreneurs envers un incubateur selon les besoins des entrepreneurs énoncés par Cuzin et Fayolle (2004). Selon les auteurs, ces besoins varient selon le degré d'innovation voulue par l'entrepreneur et en fonction du stade d'avancement du projet selon ces auteurs. L'accompagnement d'un projet doit donc évoluer lui aussi en fonction de ces deux dimensions.

Tableau 2 : Tableau récapitulatif des besoins et des attentes d'un entrepreneur vis-à-vis d'un incubateur

Besoin des entrepreneurs	Attentes potentielles des entrepreneurs
Individu (Besoins psychologiques)	Légitimité Briser l'isolement
Projet (Besoins matériels)	Attentes techniques comme une recherche d'experts Ressources matérielles et infrastructure Réseau, networking
Corrélation individu/projet (Besoins d'adaptation)	Gestion du temps Apprentissage, formations Suivi individuel, coaching

Source: de Pret-Roose de Calesberg, Caroline (2018). *Quelles sont les attentes des étudiants entrepreneurs vis-à-vis d'une structure de soutien de type incubateur ? Étude de cas de l'incubateur à étudiants de Louvain-la-Neuve : l'Yncubator (Mémoire de Master)*. Louvain School of management. doi : <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:14337>

Nous avons passé en revue les différents types de besoins que peuvent nourrir les entrepreneurs, qui vont générer des attentes différentes vis-à-vis des structures d'accompagnement ; à l'heure actuelle, face à notre environnement dynamique et à de nouveaux enjeux sociétaux, nous pouvons voir apparaître de nouveaux besoins et attentes en

accompagnement. Ainsi, après avoir abordé les thèmes de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement, nous pouvons entamer notre troisième partie, qui sera le cœur de notre recherche : L'entrepreneuriat et l'accompagnement entrepreneurial face aux enjeux sociétaux contemporains.

Chapitre 3 : L'entrepreneuriat et l'accompagnement entrepreneurial face aux enjeux sociétaux contemporains

3.1. Le monde VUCA

Nous pouvons observer la société contemporaine à travers la notion de monde VUCA (ou VICA en français), « a été introduit par le US Army War College dans les années 90, pour décrire le monde après l'effondrement de l'URSS » (Hellal, 2019, para.1). Effondrement qui a fait naître de nouveaux enjeux, obligeant l'armée américaine à repenser sa stratégie. L'acronyme est formé des quatre initiales des mots anglais Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. Ce concept est repris en 2008 avec la crise financière (Hellal, 2019 ; Walch, Schotter, & Kinsinger, 2014).

Aujourd'hui, ce concept est plus pertinent que jamais pour décrire notre monde, « un monde devenu multilatéral, plus volatile, incertain, complexe et ambigu » (Hellal, 2019, para.1). Le Monde VUCA peut être utilisé comme une grille de lecture de nos environnements professionnels et de leurs modes d'organisation. Ce concept est utilisé de nos jours pour faire référence à différents domaines, dont le management et l'entrepreneuriat.

À l'heure actuelle, comment penser l'entrepreneuriat et l'accompagnement entrepreneurial dans un monde VUCA ? Commençons par définir chaque lettre de l'acronyme à l'aide de la littérature.

3.1.1. Du monde VUCA au monde VUCA prime

- *Volatile* : à cause de la vitesse et de l'ampleur du changement. La mondialisation de l'économie et l'avancées technologiques ont provoqué la volatilité des marchés. Ce qui est d'actualité aujourd'hui ne le sera certainement plus demain. L'entrepreneur doit revoir son projet et ses stratégies pour s'adapter continuellement à son marché. Le changement étant de plus en plus rapide, disruptif et non planifiable à long terme, l'entrepreneur doit adopter une posture dynamique et agile. Dans un monde volatile, les réponses d'accompagnement doivent elles aussi être agiles, variables, évolutives ;
- *Incertain* : de par la difficulté à prévoir. L'entrepreneur a aujourd'hui du mal à voir sur le long terme, à anticiper les événements ce qui engendre un sentiment d'instabilité et

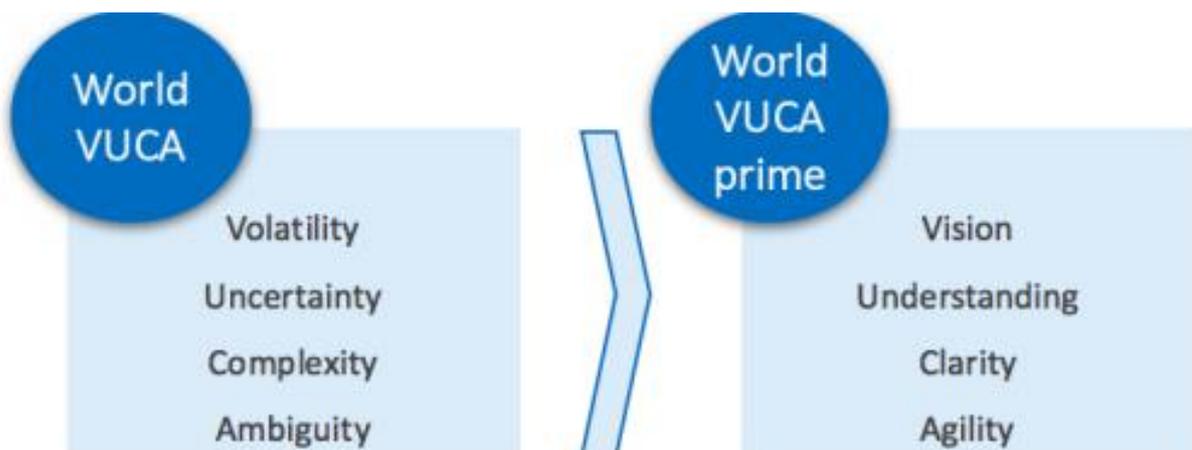
d'insécurité. Il doit pouvoir bien comprendre son environnement et les besoins de ses clients pour disposer d'assez d'information pour prévoir. Dans un monde incertain, la structure d'accompagnement doit faire preuve de remise en question, de doute créatif, d'autocritique ;

- *Complexe* : marqué par la confusion face au nombre croissant d'interactions. Nous pouvons parler « d'environnement agissant », illustrant le fait qu'un porteur de projet doit aujourd'hui prendre en compte de multiples dimensions dans l'élaboration de son entreprise. Il est devenu difficile de mesurer la dimension systémique de l'ensemble des interactions entre les enjeux. Dans un monde complexe, les pratiques d'accompagnement doivent être concertées, débattues, multifactorielles ;
- *Ambiguë* : il se définit par un environnement économique flou. Il est devenu difficile pour l'entrepreneur de mesurer les effets de ses décisions. De plus, il fait face à de nombreuses informations dans son environnement. Une situation peut être interprétée sous de multiples perspectives qui peuvent proposer une variété de solutions. Dans un monde ambigu, l'accompagnement doit prendre en compte plusieurs logiques, plusieurs lectures possibles, plusieurs objectifs (Faulx, 2019 ; Hellal, 2019 ; Walch, Schotter, et Kinsinger, 2014).

De manière générale, les organisations d'aujourd'hui font face :

- À une multitude de phénomènes et de situations inédits et complexes (à traiter parfois dans l'urgence) dans les domaines politique, économique, social, juridique, naturel, technologique et sanitaire ;
- Aux technologies numériques, innovantes et disruptives qui raccourcissent les cycles d'innovations ;
- À un besoin de personnaliser, de faire du sur-mesure pour répondre aux besoins des clients et offrir un service et une expérience de qualité ;
- Aux problèmes environnementaux qui nous rappellent tous les jours la finitude des ressources et du monde (Courtois, Jacquemier, Prétot et Seelig, 2020)

Figure 5 : Du monde VUCA au monde VUCA prime (Boston Consulting Group, 2012)



Source: Latiers, Mélanie (2016). *Analyse des intérêts et des enjeux d'adopter les méthodes agiles pour innover au sein d'une entreprise, cas pratique chez Colruyt Group*. Récupéré le 10 août de https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis%3A3996/datastream/PDF_01/view

Selon le Boston Consulting Group (2012), le monde VUCA peut être appréhendé à travers quatre solutions d'adaptation qui nous mène vers un autre monde : le monde VUCA prime. L'acronyme se transforme alors en « Vision, Understanding, Clarity, Agility » à savoir :

- Une Vision globale de l'environnement pour guider la réalisation du projet en étant aligné avec la stratégie de l'organisation ;
- Une meilleure Compréhension de l'environnement pour se protéger des changements soudains ;
- Une Clarté des changements pour aider à éclaircir les situations complexes ;
- L'Agilité pour s'adapter rapidement à de nouvelles stratégies (Boston Consulting Group, 2012).

Face à un monde devenu volatile, incertain, complexe et ambigu, ces recommandations encouragent donc les organisations à comprendre et analyser les situations de manière systémique tout en gardant une vision à long terme (Faulx, 2019 ; Hellal, 2019).

Il ressort également l'importance d'adopter une posture agile, c'est-à-dire pouvoir adapter ses stratégies face à un environnement en changement permanent. La méthodologie agile permet en effet de rendre l'organisation plus adaptative et est de plus en plus utilisée dans le monde du management et de l'entrepreneuriat (Aubry, 2010 ; Rothenberger, 2020). Nous en parlerons davantage dans la partie suivante.

Le monde VUCA illustre la société dans laquelle nous vivons, et dans laquelle les projets, quelle que soit leur taille, doivent évoluer. L'année 2020 avec l'émergence de la pandémie du Covid-19 nous montre une nouvelle fois l'importance de ce concept et la nécessité d'adopter une posture agile.

3.1.2. Le concept d'agilité organisationnelle

Intéressons-nous de plus près au concept d'agilité. Le terme d'agilité apparaît dans les années 1990 et est utilisé initialement pour le secteur industriel (agile manufacturing) dans un contexte où pour faire face au nouveau monde « post-industriel » et à la concurrence qui en découle, les industries doivent changer leur stratégie pour répondre au marché. D'abord limité au domaine de l'industrie, ce concept va ensuite s'étendre à l'entreprise (entreprise agility) dans un contexte de développement informatique pour ensuite être repris dans les théories de l'organisation (organizational agility) et toucher également la culture d'entreprise (culture agile) (Brangier et Grosjean, 2019).

Dans un monde VUCA où il devient difficile de planifier, *l'agilité organisationnelle, connue également sous le nom d'entreprise agile*, se présente comme une solution pour les organisations qui cherchent à s'adapter à cet environnement dynamique et changeant.

Bruna définit l'agilité organisationnelle comme « l'aptitude à se mouvoir promptement et justement dans des environnements incertains » (2015, p.125). Selon d'autres auteurs, l'agilité organisationnelle se définit par la capacité à s'adapter rapidement, à anticiper les évolutions et à imaginer des solutions créatives pour répondre aux besoins des clients (Bornard et Briest, 2014 ; Maus et Sammut, 2016).

Brangier et Bornet affirment qu'« une démarche d'agilité se traduit non seulement par une adaptation permanente aux nouveaux besoins qui émergent, mais aussi par une attitude proactive, consistant à anticiper de nouvelles tendances » (2011, p.6).

Barrand de son côté considère l'entreprise agile comme « un modèle d'organisation permettant non seulement d'accélérer son temps de réaction (séquence « observation + décision »), mais aussi d'être flexible, et, plus encore, d'anticiper et d'innover en permanence (...) » (2006, p.42).

Frimousse et Peretti (2018) ajoutent finalement que l'agilité s'inscrit dans une démarche d'apprentissage puisqu'elle demande des remises en question régulières. Apprendre le changement permanent pour devenir une organisation apprenante semble être la stratégie la plus efficace pour s'adapter à un environnement changeant et cela passe nécessairement par le développement de cette agilité organisationnelle.

En résumé, l'agilité organisationnelle permet de considérer les changements comme des opportunités pour apprendre. Face à ceux-ci, l'entreprise s'adapte dans une démarche créative d'amélioration continue pour répondre aux nouveaux besoins et adopte une posture proactive pour anticiper les nouvelles tendances.

« Flexibilité, agilité et créativité doivent devenir les maîtres mots de tout chef d'entreprise »
(Bornard et Briest-Breda, 2014, p.30)

3.1.3. Introduction aux méthodes agiles, lean startup et design thinking

Pour adopter une posture agile et faire de leur entreprise une organisation apprenante, les entrepreneurs ont besoin de nouveaux outils pour être capables, face à un environnement dynamique, de pivoter rapidement vers de nouvelles stratégies.

Depuis 1980, une dizaine de *méthodes dites agiles* ont vu le jour dont la plus connue est le « Scrum ». Elles reposent sur un cycle de développement itératif, incrémental et adaptatif. Cela signifie que l'organisation doit privilégier des objectifs à court terme, adapter constamment sa

démarche face au changement sans perdre de vue l'objectif principal. Elles prônent la collaboration entre des équipes auto-organisées et pluridisciplinaires et leurs clients (Rothenberger, 2020 ; Hellal, 2019 ; Bornard et Briest-Breda, 2014).

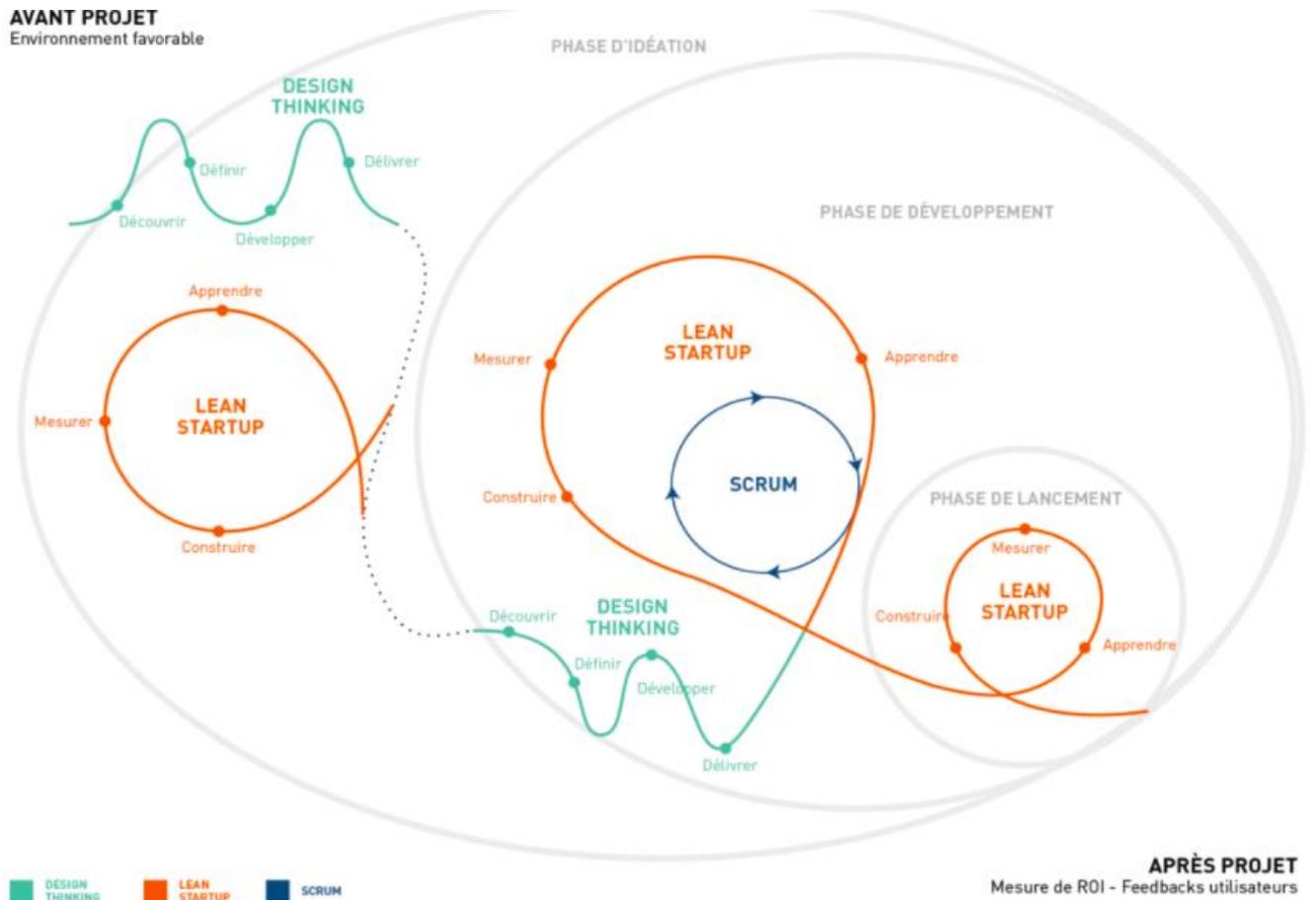
Dans ce contexte, la stratégie de « Lean Startup » a fait son apparition. Alexandre Terseleer et Olivier Witmeur (2013) nous expliquent qu'il s'agit d'une approche basée sur la répétition d'un cycle de quatre étapes : la construction, l'apprentissage, la mesure et la gestion des ressources. Elle permet de « développer le produit ou le service par boucles successives au cours desquelles l'entrepreneur valide la pertinence de ses choix (ou hypothèses) en se confrontant directement aux utilisateurs » (Olivier Witmeur, 2016, p.112).

Cette stratégie agile se réalise par itérations successives et rapides dans le but de conceptualiser un prototype (Minimum Viable Product ou produit minimum viable en français). Il s'agira de la première version d'un produit, conceptualisée rapidement avec un minimum de coûts. Elle servira à déterminer si le produit ou le service répond bien aux besoins du consommateur à travers la confirmation ou non d'hypothèses posées au préalable. Si ce n'est pas le cas, le business model va être adapté, on parlera de « pivot » qui représente un changement de stratégie (Ries, 2011).

Les méthodes agiles comme le Scrum et la Lean Startup peuvent être combinées avec la méthode du Design Thinking qui suggère l'adoption des pratiques de designers selon quatre étapes : découvrir, définir, développer et délivrer. Il s'agit d'une démarche d'intelligence collective qui fait appel aux techniques de brainstorming et de créativité pour comprendre les besoins des utilisateurs finaux avant de concevoir le produit ou le service final. En allant sur le terrain, il permet d'identifier les problèmes du consommateur et d'y trouver des solutions adaptées (Olivier Witmeur, 2016).

En combinant les trois méthodes, nous arrivons à ce type de processus entrepreneurial :

Figure 6 : Scrum, Lean Startup et Design Thinking



Source: Bertrand, R. (2019). *Design Thinking, Lean Startup & Agilité - générer, valider & concrétiser*. Récupéré le 30 juin de <https://astrakhan.fr/blog/design-thinking-lean-startup-agilite/>

Ces méthodes permettent à l'entrepreneur d'adopter une posture agile et de réaliser des business d'affaires plus réalistes. Elles sont encore à intégrer de manière plus significative dans l'accompagnement entrepreneurial, notamment dans le cadre de la théorie de l'effectuation que nous abordons dans la prochaine partie.

3.1.4. La théorie de l'effectuation

Sarasvathy (2001), après avoir remis en doute le processus classique de création, explique à travers sa théorie de l'effectuation comment l'entrepreneur apprend et s'adapte dans un environnement dynamique comme le nôtre. Cette théorie propose davantage un processus personnel de l'entrepreneur fondé sur *ses ressources et les opportunités* qui se présentent à lui.

Le point de départ est les caractéristiques de l'entrepreneur comme la *personnalité* (Qui suis-je ?), *l'expérience du métier* (Que sais-je ?) ou la *capacité à se construire un réseau* de personnes compétentes dans leur domaine (Qui connais-je ?) (Sarasvarthy, 2008)

Ces caractéristiques vont s'accompagner d'une capacité de l'entrepreneur à savoir détecter les opportunités lorsqu'elles se présentent, par exemple lorsqu'une situation comme le Covid-19 pousse l'entrepreneur à transformer les imprévus en nouvelles opportunités de marché. En suivant la même logique que les méthodes dites agiles, le business model dans la théorie d'effectuation se construit petit à petit, dans le temps et en fonction de ce que l'entrepreneur retire des rencontres et des apprentissages qu'il fait tout au long de son parcours. Lorsque l'entrepreneur adopte une posture effectuale, celle-ci permet l'agilité de son projet (Varenne et Godé, 2021).

Le rôle de l'accompagnement dans la dynamique dite « effectuale »

Au niveau de l'accompagnement, l'accompagnateur travaille en collaboration, voire en coopération avec l'entrepreneur afin de l'aider à acquérir un savoir et une expertise au fil de ses démarches et de ses rencontres avec les parties prenantes de son environnement socio-économique. L'accompagnateur est considéré comme un facilitateur, qui lui permet à l'accompagné de prendre du recul et de mobiliser ses propres ressources selon ses besoins. L'accompagnant n'est plus le détenteur du savoir, mais l'artisan collaborateur dans l'évolution du savoir et de l'expertise du porteur de projet (Bornard & al., 2019).

Les rôles des softs skills dans l'accompagnement

La compétence clé que constitue l'agilité et les méthodes qui en découlent passe par l'acquisition de compétences douces ou « soft skills » liées davantage à la personnalité de l'entrepreneur. Nous pouvons citer la créativité, l'autonomie, la flexibilité, la résolution de problèmes de plus en plus complexes, le recul critique, la gestion d'équipe, le développement personnel ou encore la résilience entrepreneuriale (sa capacité à rebondir après un échec). Il est aujourd'hui nécessaire de développer des outils et pratiques pédagogiques pour développer ces compétences douces (Bornard & al., 2019).

Au-delà des connaissances techniques, les compétences douces liées aux compétences relationnelles et émotionnelles deviennent essentielles dans l'accompagnement (Bornard & al., 2019).

Nous concluons cette partie en affirmant que face aux nombreux changements qui traversent le monde VUCA, l'entrepreneur devrait développer une posture effectuale et agile pour faire face à un environnement dynamique. Il utilisera des méthodes dotées d'une plus grande flexibilité pour lui permettre de s'adapter à des facteurs de l'environnement qui ne peuvent être anticipés. Celles-ci s'inscrivent dans une démarche globale et doivent pouvoir combiner

les approches de savoir, savoir-faire et savoir-être. Pour illustrer cette dernière partie, nous allons prendre l'exemple de la pandémie du Covid-19 qui, nous allons le voir, a mis en lumière certains enjeux sociétaux et la nécessité de revoir l'entrepreneuriat et son accompagnement.

3.2. La pandémie du Covid-19

L'année 2020 traversée par la crise sanitaire du Covid-19 a mis en avant une fois de plus notre monde VUCA. Comme nous avons pu le voir dans la partie précédente, faire preuve d'agilité constitue aujourd'hui un réel atout et un gage de réussite dans un projet entrepreneurial. Les projets doivent être capables de se réinventer et de « profiter des nouveaux marchés découlant de l'apparition de nouveaux comportements » (Hub.brussels, 2021, p.18).

Face à la crise du Covid-19, « les jeunes entrepreneurs se doivent d'être polyvalents, multitâches, sûrs d'eux, créatifs, curieux, capables de pivoter et de se réinventer » (Hub.brussels, 2021, p.2).

Dans le contexte du Covid-19, l'entrepreneuriat joue un rôle primordial dans la relance du développement économique et social.

3.2.1. Impact sur l'entrepreneuriat en Belgique

Nous pouvons voir sur site du SPF Economie (2021) que de nombreuses entreprises ont arrêté leurs activités suite à la pandémie. En effet, au premier trimestre 2021, 30,7% d'entreprises en plus déposent leur bilan par rapport au premier trimestre 2020. Les secteurs les plus touchés sont la restauration, la construction et les commerces. Un bon nombre de travailleurs de ces secteurs ont demandé le chômage temporaire existant depuis février 2020 et ont bénéficié des aides de l'Etat.

Cependant, le Covid n'a pas tué la volonté d'entreprendre en Belgique. La création de nouvelles entreprises a continué à croître par rapport à l'année 2019 et malgré la crise sanitaire (+4%). Nous avons également observé une nette amélioration entre le premier trimestre 2020 et le premier trimestre 2021 où le nombre de création a augmenté de 35,4%. Le taux de création dépasse le taux de faillite entre le premier trimestre 2020 et le premier trimestre 2021, ce qui peut nous laisser croire à une reprise de la dynamique entrepreneuriale (SPF Economie, 2021).

Dans ce contexte, Hub.brussels a mené récemment par l'intermédiaire de yet.brussels une étude pour évaluer les effets de cette crise sanitaire sur l'intention d'entreprendre des jeunes âgés de 16 et 30 ans. Dans cette étude, nous pouvons observer que la crise sanitaire a tout de même généré une certaine peur d'entreprendre pour 63% des jeunes interrogés (Hub.brussels, 2021).

Les jeunes lancés depuis peu dans l'aventure entrepreneuriale s'interrogent sur leur capacité à rebondir (Sattin, Léger-Jarniou, Chabaud, Sammut, Maus & Loué, 2020). Cependant, ils restent motivés à entreprendre (71%). Cette période aurait été plutôt positive, car elle aurait permis à nombre d'entre eux d'enrichir leurs idées initiales ou d'en faire émerger de nouvelles idées avec plus de potentiel (Hub.brussels, 2021). *Une partie de ces nouvelles idées répond à de nouveaux besoins ou à de nouveaux marchés qui ont émergé avec la crise sanitaire (RTBF, 2021).*

À travers celle-ci, les objectifs des entrepreneurs se sont alignés davantage avec les besoins sociétaux pour créer des modèles intégrant plus de simplicité et de durabilité. Cela a débouché sur des projets davantage innovants, soutenables et écoresponsables compatibles avec les enjeux sociétaux (Coste, 2020).

De manière générale, la pandémie a poussé les entrepreneurs à s'adapter et se réinventer. Pour survivre et continuer à se développer, ils ont dû se débrouiller avec beaucoup moins de ressources et être capables de saisir l'opportunité de se réorienter ou de pivoter vers d'autres opportunités, une occasion en or pour les entrepreneurs les plus agiles et créatifs.

Les entrepreneurs face aux enjeux sociétaux

La crise sanitaire a mis en lumière deux enjeux sociétaux : *la transition numérique ou transformation digitale et la transition écologique ou transformation économique*. Un troisième enjeu en découle : *l'intelligence collective* qui conditionne notre capacité à résoudre ces enjeux sociétaux. Bien que présents auparavant, ces enjeux ont été accentués par la crise sanitaire, qui a aussi démontré l'importance, pour les entrepreneurs, d'adopter de nouveaux modes de pensée pour y répondre. Les entrepreneurs sont conscients que ces enjeux sont interdépendants et vont chercher à adapter leur manière d'entreprendre pour y répondre de manière simultanée. Ils vont dès lors aussi exprimer de nouveaux besoins (plus spécifiques), dont les structures d'accompagnement doivent tenir compte si elles veulent elles aussi se réinventer elles aussi face aux enjeux sociétaux. En outre, la pandémie a également poussé l'accompagnement à distance qui a été source de réflexion et de remise en question pour les structures d'accompagnement (Bangoura, Laville et Schonfeld, 2019 ; Ferry, 2018 ; Gonzalez, Nicolas et Michăillesco, 2019).

Nous allons dans la partie suivante développer les enjeux sociétaux et les nouveaux besoins exprimés depuis la pandémie et observer comment se positionnent les structures d'accompagnement face à eux.

3.2.2. La transition numérique ou transformation digitale

La transition numérique ou transformation digitale recouvre « un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec ses clients, ses processus de travail internes et parfois même son *business model* » (Dudézert, 2018, p.13). Le processus de digitalisation renvoie naturellement à l'utilisation des technologies numériques de l'information et de la communication (TIC) qui désignent « l'ensemble des techniques et des équipements informatiques permettant de communiquer à distance par voie électronique » (Larousse, s.d.). Dès lors, on parle d'industrie *numérique* pour désigner les technologies de l'information et de la communication (TIC) et de pratiques *digitales* en ce qui concerne l'usage des technologies du numérique.

L'utilisation des technologies numériques : un atout pour les entreprises

De nos jours, les chiffres montrent que les consommateurs utilisent majoritairement le canal d'Internet pour s'informer et faire leurs achats auprès des entreprises (SPF Economie, 2019). Ces chiffres se sont intensifiés selon le Global Digital Report de janvier 2021 qui mentionne qu'au sein de la population belge, au cours du mois de décembre 2020 :

- 83,4% ont cherché des informations sur un produit ou un service en ligne ;
- 80,7% ont visité un site d'e-commerce ;
- 74,8% ont acheté un produit en ligne (à travers n'importe quel appareil) ;
- De plus, 76% de la population sont désormais présents activement sur les réseaux sociaux ce qui représente une progression de 10,7% par rapport à janvier 2020 (We are social & Hootsuite, 2021).

Des chiffres qui montrent l'importance pour un entrepreneur en 2021, d'être présent activement sur internet et d'y proposer des services de vente. Le secteur du commerce électronique a en effet connu un boom suite à la crise du Covid-19, obligeant beaucoup les commerces traditionnels à fermer leurs portes. La pandémie a en outre accéléré le processus de digitalisation des entreprises traditionnelles et nombre d'entre elles se sont lancées dans le commerce en ligne ou y ont intensifié leur présence. Le monde socio-économique se trouve aujourd'hui dans une ère technologique très évolutive où les entreprises vivent au même rythme que le numérique (Nations Unies, 2020).

Les technologies numériques sont aujourd'hui utilisées par les entrepreneurs pour créer des produits et services de plus en plus innovants, pour se financer auprès d'un plus grand public (crowdfunding) ou pour le développement de leur stratégie de marketing digital (utilisation des réseaux sociaux, SEO, Big Data, Internet des Objets, Growth Hacking, CRM...). Les compétences relatives à l'utilisation des technologies numériques sont devenues un véritable atout incontournable pour les entrepreneurs voulant renforcer leur résilience face à la transition numérique (Nations Unies, 2020, Dokou, 2016 ; Canart, 2020).

Cela concerne d'autant plus les générations nées à l'ère d'Internet appelées « Millennials » ou « digital generation ». Elles ont grandi et évolué avec les nouvelles technologies de communication et y accordent davantage d'importance dans le développement de leur projet. Souvent conscientes de l'impact environnemental du numérique, elles tentent également d'utiliser les potentialités du digital à bon escient pour créer des business responsables (Dokou 2016 ; Dalmas, 2014).

Dans le contexte de la transition numérique, il devient indispensable pour toute entreprise de développer des capacités digitales (Frimousse & Peretti, 2018).

L'accompagnement face à la transition numérique ou transformation digitale

Développement des capacités digitales des entrepreneurs

En réponse à ce besoin croissant chez les entrepreneurs, les structures d'accompagnement doivent aujourd'hui proposer un *accompagnement qui permet le développement des capacités digitales des entrepreneurs*.

En effet, Maus et Sammut (2016) relèvent le fait que les structures d'accompagnement sont amenées à revoir et à adapter leur accompagnement face à des entrepreneurs, en particulier ceux issus des jeunes générations, déjà habituées aux outils numériques.

Cependant, certains auteurs de la littérature expriment un manque de ressources concernant la maîtrise du digital et du numérique chez les structures d'accompagnement. Ils expriment également la difficulté d'avoir recours à des personnes spécialisées dans le domaine, car elles sont souvent très demandées (Bornard & al., 2019).

Malgré le fait que les auteurs évoquent, l'importance d'accompagner les projets dans la transition numérique, la littérature ne nous permet donc pas de déterminer ce qui est mis en place au sein des incubateurs pour développer les compétences digitales des entrepreneurs.

Nous pouvons tout de même nommer certaines initiatives en Wallonie comme Digital Wallonia et des acteurs comme Co.Station qui proposent d'accompagner les entreprises wallonnes dans leur transformation digitale. Il existe également des programmes tels que BeStarter, Icab ou DigitYser à Bruxelles qui proposent des programmes et des formations pour accompagner les projets digitaux (1819 Brussels, 2019 ; Digital Wallonia, s.d.). Nous pouvons également parler d'acteurs comme les Fab Labs proposant aux entrepreneurs un lieu de fabrication, de prototypage et d'expérimentation à l'aide de technologies numériques mis à disposition (Fonrouge, 2018). Une mutualisation des ressources et des compétences entre ces acteurs et les structures d'accompagnement peut donc être envisagée pour pallier ce manque, nous le verrons plus loin dans notre travail.

Nous pouvons conclure cette partie en affirmant que l'accompagnement devra s'adapter pour répondre à un besoin croissant de développer les compétences digitales des entrepreneurs face à la transition numérique. Nous allons désormais aborder le deuxième enjeu sociétal mis en lumière à travers la crise du Covid-19 : la transition économique et écologique.

3.2.3. La transition écologique et transformation de l'économie

« Engager la transition écologique, c'est évoluer vers un nouveau modèle économique et social, un modèle qui renouvelle nos façons de consommer, de produire, de travailler, de vivre ensemble » (Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, 2015, p.10).

La RSE : un atout pour accompagner la transition

Pour accompagner cette transition écologique, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE ou RSO) est considérée comme un atout pour s'orienter vers une économie durable. En 2019, le CSR Monitor déclare que « 74% des entreprises belges considèrent la RSE comme une nécessité pour survivre dans ce monde en mutation. C'est 6 % de plus qu'en 2018 » (Maison des Tendances, 2019, p.7). La RSE est définie par la Commission Européenne comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (Commission des communautés européennes, 2006, para. 1). Il s'agit plus globalement d'une démarche responsable visant à intégrer les enjeux du développement durable au sein des entreprises. Elle implique d'allier rentabilité et un impact positif sur la société et l'environnement (Van der Yeught, 2020 ; Persais, 2020).

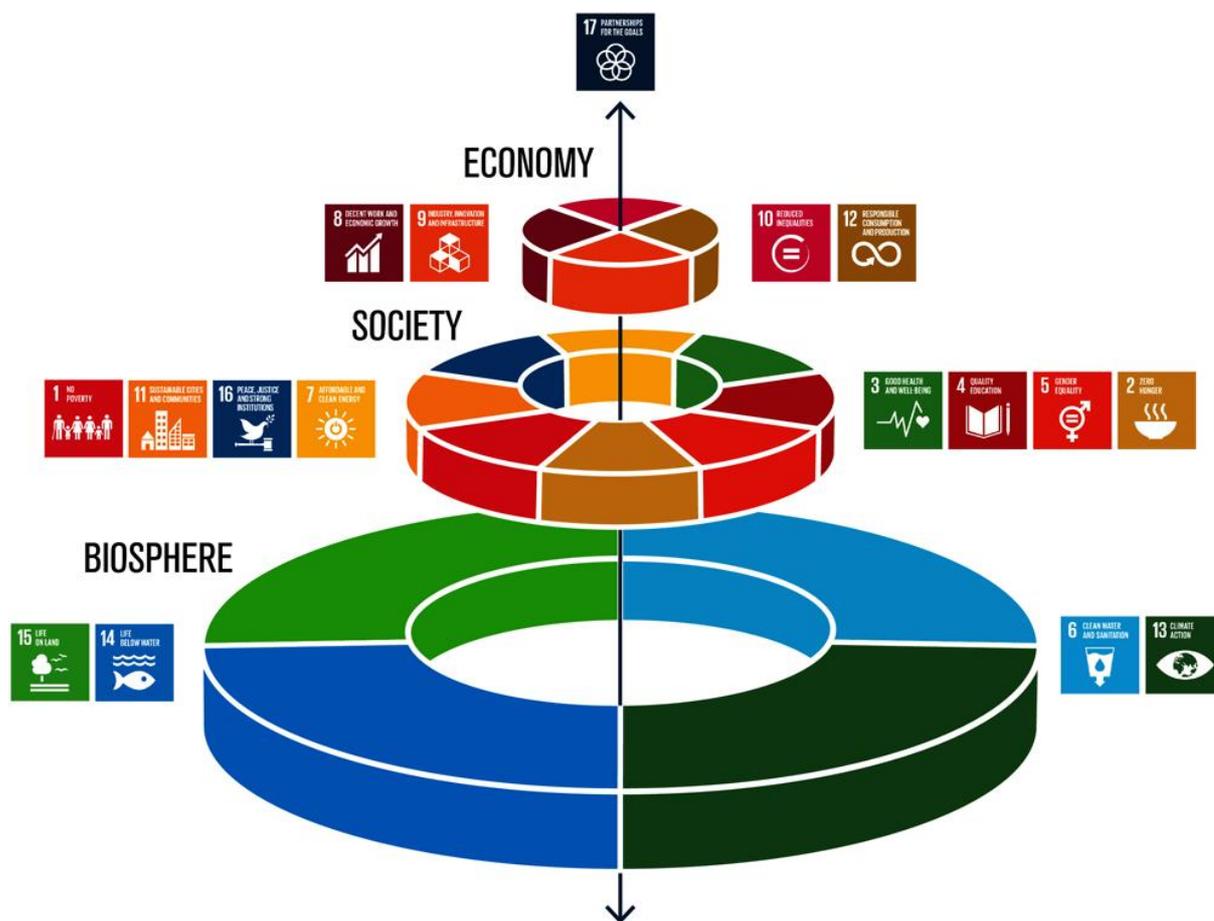
Le développement durable (DD)

La définition la plus connue du développement durable est celle reprise dans le rapport de Brundtland qui cite : « Le développement durable, c'est s'efforcer de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité de satisfaire ceux des générations futures » (CMED, 1987, p.47). Cette définition est déclinée selon trois dimensions connues sous le nom de « *Triple Bottom Line* ». Il s'agit des trois piliers du développement durable : le pilier économique, le pilier social et le pilier environnemental ou « People, Planet, Profit » en anglais.

Dans le rapport de l'Assemblée générale des Nations Unies sur l'entrepreneuriat au service du développement durable (2020) est abordée « l'importance de promouvoir un *type d'entrepreneuriat qui soit inclusif, vert, numérique et circulaire* au sortir de la pandémie, notamment à l'appui de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 » (2020, par.1).

Ce programme, initié en 2015 par les Nations Unies, fait référence à 17 objectifs de développement durable (les ODD), qui ont pour but de répondre aux enjeux mondiaux auxquels nous sommes confrontés (Nations Unies, s.d.). Le Stockholm Resilient Centre (2016) a suggéré d'organiser ces objectifs selon trois niveaux qui correspondent aux piliers du DD.

Figure 7 : Les ODD selon les trois piliers du développement durable (Stockholm Resilient



Source: Stockholm Resilience Centre (2016), Contributions to Agenda 2030 – How Stockholm Resilience Centre (SRC) contributed to the 2016 Swedish Agenda 2030 HLPF report, <https://www.stockholmresilience.org/SDG2016>.

L'environnement constitue la base qui supporte la société, qui est elle-même supporte l'économie. Le Stockholm Resilient Centre part du principe dont nous ne pouvons pas obtenir une économie prospère sans accomplir les objectifs de développement durable aux niveaux environnemental et sociétal (Stockholm Resilience Centre, 2016).

La crise sanitaire se présente comme une occasion de revoir la façon dont les organisations fonctionnent au regard de leurs engagements de durabilité et amène les entrepreneurs à se diriger vers la construction d'un modèle de société plus inclusif et durable.

L'entrepreneuriat responsable en développement durable

L'entrepreneuriat responsable résulte d'un rapprochement entre la RSE, l'entrepreneuriat et le souhait de contribuer au développement durable. Un entrepreneur responsable en développement durable poursuit simultanément des objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Si une tension se présente entre les trois piliers, il devra faire appel à sa capacité d'arbitrage. Il va mettre en place des objectifs basés sur une vision globale de la création de valeur qui apparaîtra comme multidimensionnel, long-termiste et partagée avec la société (Van der Yeught, 2020 ; Persais, 2020).

Selon Van Der Yeught (2020), l'apparition de ces nouvelles préoccupations économiques, sociales et environnementales, visant à répondre aux nouveaux défis du développement durable, contribue à *transformer la figure de l'entrepreneur*. L'entrepreneur responsable en développement durable est caractérisé par *cinq dimensions* :

- 1) Création de valeur économique à court terme et de valeur sociétale à long terme.
- 2) Quête d'opportunités intégrant des objectifs économiques, sociaux et environnementaux ;
- 3) Capacité d'innover de manière durable et responsable ;
- 4) Base l'organisation de son projet sur un management participatif et inclusif ;
- 5) Fait preuve de principes éthiques et de valeurs liés au développement durable qui alimentent et orientent les autres dimensions (Van Der Yeught, 2020)

De son côté, Persais cite trois principales dimensions essentielles dans la démarche d'un entrepreneur responsable en développement durable : « innover dans le but de répondre aux enjeux du DD, impliquer les parties prenantes dans le souci d'équilibrer les intérêts en jeu, aboutir à la création de valeur partagée afin de rendre la performance de l'entreprise soutenable » (2020, p.15). Sa définition reprend la notion de « *valeur partagée* » définie par Porter et Kramer comme « l'ensemble des politiques et des pratiques assurant la compétitivité d'une entreprise tout en améliorant les conditions économiques et sociales des communautés auprès desquelles elle opère » (2011, p.66).

Les jeunes entrepreneurs face au développement durable

Le rapport d'Hub.Brussels (2021) nous permet de constater que les personnes âgées de 16 et 30 ans ne voient plus l'entrepreneuriat comme avant. Elles prennent en compte les enjeux sociétaux qui traversent notre société et veulent créer davantage de projets intégrant les dimensions environnementales et sociales. Leur but étant toujours de créer une entreprise qui soit rentable, elles prennent désormais en compte au même niveau, de l'importance d'avoir un impact positif sur la société et l'environnement. Deloitte dans son étude « Millennial Survey » de 2020 qualifie les jeunes générations de « générations résilientes qui accélèrent les

mutations du monde ». Elles se sentent davantage engagées vis-à-vis du monde, et ce d'autant plus suite à la crise du Covid-19 et ont à cœur de diminuer leur empreinte écologique et de voir nos entreprises inscrire des engagements sociétaux fort au cœur de leurs stratégies. Cette période de pandémie a mis en lumière comme jamais nos responsabilités individuelles et a motivé les jeunes générations à être actrices du changement de la société (Deloitte, 2020).

« L'engagement sociétal des entreprises doit se penser aujourd'hui comme une nouvelle réalité où performance économique et impact positif sur le monde ne sont pas nécessairement antinomique. Plus que jamais, repenser son business model devient un enjeu crucial pour assurer la pérennité de son entreprise dans un monde de plus en plus incertain » (Deloitte, 2020, para. 8).

Dans le contexte de la transition écologique, il devient indispensable pour toute entreprise d'intégrer les dimensions du développement durable à travers une démarche RSE.

L'accompagnement face à la transition écologique ou transformation économique

Intégration significative des dimensions du développement durable à travers une démarche RSE

De plus en plus de projets sont créés avec dès le départ une préoccupation centrale pour le développement durable. Dès lors, la question que nous nous posons est comment l'accompagnement entrepreneurial peut aider les entrepreneurs à intégrer le développement durable dans leur démarche, et ce dès leurs premiers pas en tant qu'entrepreneurs.

Former à l'entrepreneuriat durable et responsable n'est pas quelque chose qui s'improvise. Les notions de RSE et de développement durable semblent difficiles à comprendre pour les porteurs de projet. Les difficultés proviennent d'une dispersion des références théoriques et d'un manque de formation des accompagnants eux-mêmes (Ballereau, Pepin, Toutain et Tremblay, 2020 ; Catanzaro et Cheriet, 2020).

Une certaine sensibilisation des entrepreneurs et des apprentissages menant à de nouvelles connaissances et compétences semblent nécessaires pour intégrer de manière significative les aspects du développement durable au sein des projets (Van der Yeught, 2020 ; Catanzaro et Cheriet, 2020).

Cela passe par l'intégration ou le développement de nouvelles méthodes et de nouveaux outils pour :

- Revisiter le Business Model classique en intégrant les dimensions de durabilité ;
- Pouvoir mesurer l'impact sociétal des projets sur leur environnement ;

- Permettre l'alignement entre l'entrepreneur (sa personnalité, ses valeurs, ses intérêts, ses aspirations) et le projet qu'il souhaite créer pour répondre à un enjeu sociétal ;
- Permettre l'acquisition de connaissances et compétences relatives à la RSE et au DD (Ballereau & al., 2020 ; Sarrouy-Watkins et Gahlam, 2020 ; Persais, 2020 ; Catanzaro et Cheriet, 2020).

L'entrepreneuriat responsable en développement durable reste un sujet émergent. Sa concrétisation demande d'avoir des accompagnateurs qui maîtrisent eux-mêmes un certain nombre de sujets liés au développement durable et qui continuent à se former dans ce domaine en évolution permanente. En revanche, les méthodes et les outils pouvant être utilisés dans le contexte de l'accompagnement pour favoriser un entrepreneuriat durable restent encore à développer (Ballereau & al., 2020 ; Catanzaro et Cheriet, 2020).

Nous pouvons donc conclure cette partie en affirmant que l'accompagnement devra s'adapter pour répondre à un besoin croissant d'intégrer de manière significative le développement durable à travers une démarche RSE au sein des projets des entrepreneurs.

Pour pouvoir répondre aux défis de notre société contemporaine tels que la transition numérique ou la transition écologique, nous avons besoin de nous rassembler et de travailler ensemble autour d'une même table afin de trouver des solutions créatives. Cette performance collective pourra être atteinte à travers des pratiques d'intelligence collective. Dès lors, nous considérons celle-ci comme un enjeu pour les porteurs de projet.

3.2.4. *Le collectif et l'intelligence collective*

Le concept d'intelligence collective est « un facteur déterminant de la compétitivité, de la créativité et du développement humain dans une société du savoir » (Lévy, 1997, p.31). Elle est considérée comme un enjeu de survie pour l'humain selon Noubel (2007) qui est persuadé que le collectif conditionnera notre capacité à résoudre les enjeux sociétaux complexes que nous connaissons aujourd'hui.

Si on l'applique au monde de l'entrepreneuriat, l'intelligence collective entrepreneuriale peut se définir comme « le processus volontariste et collectif (et potentiellement le résultat issu de ce processus) de cognition et d'action partagée d'un groupe d'entrepreneurs en vue d'atteindre ensemble une situation complexe ou une connaissance enrichie à laquelle ils n'auraient pas pu, su ou voulu aboutir individuellement » (Lafaye et Berger-Douce, 2012, p.18).

Les conditions d'émergence de cette intelligence collective (IC) se présentent sous forme de trois dimensions. Tout d'abord, la *dimension cognitive* qui permet aux entrepreneurs de comprendre le sens de l'action collective à travers la compréhension, la réflexion et la décision collectives. Deuxièmement la *dimension relationnelle et sociale* qui est la capacité à interagir et

à créer des liens de confiance avec les individus, elle est considérée comme l'action collective. La troisième englobe les deux premières, il s'agit de la *dimension systémique* qui montre l'importance de l'environnement, de la structure d'accompagnement. Dans notre cas à travers la présence d'un tiers.

L'IC fait référence à un *croisement de savoirs et de connaissances et l'amélioration des compétences* (production de nouvelles compétences à travers la confrontation des points de vue) au sein d'un groupe qui aboutit à un *apprentissage mutuel et collectif* (Lafaye et Berger-Douce, 2014, Zaïbet-Greselle, 2008).

Tableau 3 : Les dimensions de l'IC favorisant l'apprentissage mutuel et collectif

Intelligence Collective			Apprentissage mutuel et collectif	
<i>Dimension cognitive</i>	<i>Dimension sociale et relationnelle</i>	<i>Dimension systémique</i>	<i>Apprentissage croisé</i>	<i>Amélioration des compétences</i>
Co-construction de sens	-Activation de réseau -Confiance mutuelle	Soutien d'un acteur tiers	Création d'un savoir mutuel supérieur à la somme des savoirs individuels	Nouvelles compétences mobilisables

Source: Horvath, I. & Dechamp, G. (2020). L'Intelligence Collective : un facteur déterminant pour soutenir la double ambition économique et artistique de l'entrepreneur créatif ?. *Recherches en Sciences de Gestion*, 136, 383-407. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/resg.136.0383>

Mobiliser l'intelligence collective apparaît indispensable dans un contexte en mutation (Frimousse, 2019).

Intérêt des pédagogies expérientielles et actives pour favoriser l'IC

Les enjeux des démarches pédagogiques entrepreneuriales sont importants, notamment à travers les pédagogies expérientielles permettant l'apprentissage par l'action (« learning by doing »), telles que les pédagogies actives. Le recours à ces dernières est particulièrement essentiel lorsqu'il s'agit d'intégrer dans l'accompagnement des problématiques plus spécifiques et récentes, comme le sont les questions environnementales, de responsabilité sociétale, d'éthique (Catanzaro et Cheriet, 2020).

L'objectif commun des pédagogies actives est de rendre les entrepreneurs acteurs de leur apprentissage (actifs, responsables et autonomes) en les amenant à construire

personnellement les réponses obtenues par la découverte et la mise en situation. Malgré l'efficacité et l'importance de ces méthodes actives en accompagnement entrepreneurial, il est important de spécifier que les méthodes traditionnelles (considérées comme passives), basées sur la transmission unilatérale de savoir et de connaissances par un enseignant ne sont pas totalement dépassées et doivent encore être utilisées dans certaines situations où des savoirs s'apprennent mieux par le conditionnement (Fayol et Verzat, 2009 ; Ben-Hafaïedh, 2020).

Les pédagogies actives permettent de mettre en lumière l'utilisation de l'intelligence collective : en effet, les relations et les interactions au sein d'un groupe constituent des facteurs d'engagement envers l'activité proposée par la structure d'accompagnement. Les membres du groupe peuvent réfléchir, travailler, coopérer et apprendre les uns des autres. Dans ce contexte, l'accompagnateur sera en retrait et jouera le rôle de facilitateur d'apprentissage au sein du groupe (Sallé, 2019 ; Fayol et Verzat, 2009 ; Ben-Hafaïedh, 2020). Ces pédagogies regroupent des méthodes variées comme la méthode d'apprentissage par problèmes, la pédagogie par projets, la simulation par des jeux de rôle, les études de cas, etc. Il est important de varier les méthodes pour développer l'agilité de l'entrepreneur qui devra dès lors mobiliser différentes logiques d'apprentissage actif (Bornard et Briest-Breda, 2014).

Les besoins émotionnels et relationnels exacerbés lors de la pandémie

Dans le cadre de l'accompagnement entrepreneurial, la dynamique de groupe et les interactions entre les membres de la communauté d'entrepreneurs occupent une place très importante dans l'accompagnement. En effet, l'apprentissage informel et l'apprentissage par les pairs sont considérés par les entrepreneurs comme des éléments centraux et précieux de l'offre d'accompagnement des incubateurs (OCDE, 2019).

C'est d'ailleurs ce qui a manqué le plus aux entrepreneurs lors de la pandémie. En effet, dans l'enquête menée par Hub.Brussels, les jeunes entre 16 et 30 ans montrent que leurs *besoins émotionnels et relationnels* (formels et non formels) ont été mis en lumière durant cette période. Les répondants disent avoir besoin de communiquer entre eux pour partager, se soutenir, évoluer ensemble. Le manque d'interactions des entrepreneurs entre eux et avec leurs accompagnants suite à la crise du Covid-19 a provoqué une perte de repères et un sentiment d'isolement chez les jeunes au sein des structures d'accompagnement (Hub.brussels, 2021 ; Bornard & al., 2019).

La Covid-19 exacerbe les besoins émotionnels et souligne clairement le facteur humain, social, relationnel comme clé dans la mise en place d'un projet d'entreprise (Hub.brussels, 2021).

3.3. L'adaptation et l'amélioration de l'accompagnement entrepreneurial

Après avoir développé les différents enjeux auxquels sont confrontés les entrepreneurs d'aujourd'hui, nous allons nous intéresser aux pistes d'adaptation et d'amélioration de l'accompagnement pour répondre aux besoins exacerbés des entrepreneurs face à ces enjeux sociétaux. Avant cela, nous allons développer brièvement trois opportunités découlant des enjeux sociétaux actuels que la structure d'accompagnement devrait saisir pour améliorer l'accompagnement.

3.3.1. Les opportunités de la structure d'accompagnement

- *L'utilisation d'outils numériques*

Dans le contexte de la crise du Covid-19 et de la transition numérique, les structures d'accompagnement ont mobilisé une série d'outils numériques. Pendant le confinement, les entrepreneurs et les accompagnateurs se sont rapidement mis à utiliser des outils de visioconférence, de partage de fichiers et des applications de messagerie. Les webinaires et les conférences en ligne ont également fortement augmenté. La pandémie a créé une proximité « de circonstance » entre les accompagnateurs et entrepreneurs qui ont chacun expérimenté un quotidien de travail à distance. Même si les entrepreneurs se sont montrés satisfaits de l'utilisation des outils digitaux par les structures d'accompagnement, la gestion de la proximité et l'intégration de la dimension affective et collective sont difficiles à distance particulièrement en période de crise (Sattin et al., 2020 ; Hub.brussels, 2021). Cependant, ce recours accru au digital durant la pandémie ouvre de nombreuses réflexions concernant l'accompagnement de demain, qui pourrait converger vers *un mode hybride qui mixe présentiel et distanciel*. Il est donc important pour les structures d'accompagnement de savoir utiliser efficacement les *outils numériques et collaboratifs* et de se mettre en veille quant aux nouvelles technologies dans ce domaine (Sattin et al., 2020).

En outre, grâce à Internet, les entrepreneurs ont accès à une bibliothèque infinie d'informations ce qui accélère le montage des projets. Dans le contexte de la transformation digitale, des *plateformes d'accompagnement en ligne* émergent même et viennent se superposer aux pratiques traditionnelles. La réponse digitale est rapide, accessible n'importe où, n'importe quand.... Ces plateformes permettent un accès en ligne à un contenu trié et personnalisé pour les entrepreneurs. Ces plateformes peuvent également permettre une gestion et un suivi facilité pour les structures d'accompagnement (Bornard & al., 2019). On voit également apparaître des *plateformes d'e-learning* comme les « MOOCs » (Massive Open Online Courses) dont les avantages sont nombreux : faciles d'accès, gratuits, ludiques, collaboratifs, sociaux... De nombreuses études montrent qu'ils constituent une opportunité pour compléter la formation à l'entrepreneuriat. Ils permettent également d'ouvrir de

nouvelles voies de formation pour les accompagnateurs à moindre coût (Welsh & Dragusin, 2013 ; Pfeiffer, 2015 ; Frimousse et Peretti, 2018).

Le digital peut donc apporter des ressources complémentaires pour l'entrepreneur et l'accompagnateur et constitue de ce fait une opportunité pour améliorer la qualité de l'accompagnement (Bornard & al., 2019)

- *Mutualisation de ressources, des compétences et des réseaux*

Face à l'accroissement du nombre de structures d'accompagnement et de la pluralité et la spécificité des besoins d'accompagnement, la structure d'accompagnement doit maîtriser un grand nombre de connaissances et compétences (Bornard et al., 2019). Dans ce contexte, la mutualisation se définissant comme l' « action de mutualiser, répartir solidairement parmi les membres d'un groupe ou de mettre en commun » (Le Robert, s.d.) se présente comme une solution pour pallier à un manque de ressources et de compétences afin de mieux répondre aux nouveaux besoins et dès lors d'améliorer la qualité et la performance de l'accompagnement. À travers la proximité et la coopération entre les acteurs de l'écosystème entrepreneurial, ces derniers peuvent créer des synergies et partager des expertises, des locaux, des formations, des bases de données, l'organisation d'évènements de réseautage, l'accès au réseau... (Theodoraki et Messeghem, 2015). En outre, la mise en réseau est considérée comme un service précieux dans l'accompagnement de l'entrepreneur. Cela peut être avantageux autant pour les structures d'accompagnement (réduction de coût et développement de partenariats) que pour les entrepreneurs accompagnés (favorise le développement de nouvelles expertises et la mise en réseau) (OCDE, 2019).

- *Financement de l'accompagnement et « lean Management »*

« L'évolution des besoins des entrepreneurs et la baisse des financements publics soulignent la nécessité de proposer un accompagnement moins consommateur de ressources, donc plus *lean* » (Maus et Sammut, 2017, p.205). L'approche managériale proposée est le lean management et se traduit par des pratiques flexibles, économes en ressource temps et en ressources financières. Elle permet à la structure d'accompagnement d'adopter une posture flexible face aux changements de l'environnement et aux nouveaux besoins des entrepreneurs. Des exemples de pratiques lean peuvent être le développement du réseau, l'accompagnement collectif, l'accompagnement à la carte, l'accompagnement bénévole, l'accompagnement par plusieurs structures d'accompagnement, l'accompagnement par une communauté de pairs ou encore le mentorat (Maus et Sammut, 2017 ; OCDE, 2019).

Certains auteurs proposent une « hybridation » des financements de la structure d'accompagnement en mélangeant financements publics (subventions locales, nationales, européennes) et financements privés (prises de participation au capital des entreprises

accompagnées, prestations payantes). De nouvelles opportunités de financement pourraient alors permettre à la structure d'accompagnement d'être moins dépendante de l'argent de l'État et dès lors, d'avoir de plus grandes marges de manœuvre pour développer de nouvelles offres et un accompagnement plus performant (Bornard & al., 2019 ; Maus et Sammut, 2017).

3.3.2. La théorie des capacités dynamiques

En réponse à notre environnement dynamique et aux nouveaux besoins des entrepreneurs, la structure d'accompagnement doit être capable d'adapter et d'améliorer continuellement son accompagnement dans le temps en devenant une organisation apprenante. Pour approcher cet aspect, nous allons considérer la structure d'accompagnement comme une entreprise et utiliser la *théorie des capacités dynamiques*.

Teece définit les capacités dynamiques comme étant « la capacité (1) de *détecter et de créer des opportunités et menaces* (2) de *saisir des opportunités*, et (3) de maintenir la compétitivité par *l'amélioration*, la combinaison, la protection, et quand c'est nécessaire, la *reconfiguration* des actifs tangibles et intangibles de l'entreprise » (Teece, 2007, p.1319). Cette théorie permettrait selon Hackett et Dilts « d'étudier la façon dont les structures d'accompagnement construisent au cours du temps des ressources et compétences afin de créer de nouvelles entreprises » (2014, p.46). De nombreux auteurs confirment ce point en considérant les capacités dynamiques comme sources d'adaptation continue pour les organisations dans un environnement dynamique (Teece, 2007 ; Achtenhagen, Melin, et Naldi, 2013 ; Maus & Sammut, 2017).

L'acquisition de capacités dynamiques passe premièrement par l'implémentation d'une *stratégie d'amélioration continue* qui se définit comme « une activité ininterrompue dont l'objectif est d'accroître le niveau de performance de l'organisation en réalisant des changements incrémentaux dans ses processus » (Anand, Ward, Tatikonda et Schilling, 2009, p. 446). Elle se traduit par la reconfiguration des ressources pour répondre aux changements de l'environnement (Maus & Sammut, 2017, Einsehardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007 ; Anand & al., 2009). Le lean management vient en appui de la stratégie d'amélioration continue (Teece et Pisano, 1994 ; Anand & al., 2009 ; Glover, Farris et Van Aken, 2015).

L'une des sources des capacités dynamiques mentionnées également par la littérature est le *lean management* (Teece et Pisano, 1994 ; Anand & al., 2009). Cette approche managériale constitue une piste intéressante selon les auteurs et viendra en appui de la stratégie d'amélioration continue (Teece et Pisano, 1994 ; Anand & al., 2009 ; Glover, Farris et Van Aken, 2015).

L'amélioration continue est rendue possible à la condition que la stratégie s'appuie sur un *contexte organisationnel tourné vers un apprentissage permanent*. Grâce à celui-ci, la stratégie d'amélioration continue est coordonnée à travers l'ensemble des acteurs de la structure

d'accompagnement. Il permet également de maintenir les capacités dynamiques sur le long terme (Anand & al., 2009 ; Maus & Sammut, 2017 ; Glover & al.,2015).

Face à notre environnement actuel en constante évolution (monde VUCA) et afin de pouvoir mieux répondre aux nouveaux enjeux et besoins qui s'y marquent, les structures d'accompagnement doivent donc concevoir de nouvelles façons de s'améliorer en créant, intégrant, modifiant des pratiques d'accompagnement : elles doivent adopter des stratégies d'amélioration continue. Ensuite, ces stratégies seront soutenues dans leur mise en œuvre par l'ensemble des accompagnateurs de la structure d'accompagnement grâce à une série d'éléments (contexte organisationnel) pour développer des capacités dynamiques. Celles-ci vont permettre à l'entreprise d'être agile et *d'identifier et de créer de nouvelles opportunités* pour anticiper les évolutions de l'accompagnement et développer davantage la structure d'accompagnement (Maus & Sammut, 2017).

Dans cette dernière partie, nous avons confirmé la pertinence de l'ancrage théorique des capacités dynamiques pour appréhender le renouveau des structures d'accompagnement et la nécessaire adaptation et amélioration de leurs processus d'accompagnement face aux besoins des entrepreneurs découlant des enjeux sociétaux. Cela nous permet de découler sur notre problématique.

Question de recherche et hypothèses

Cette réflexion sur l'adaptation de l'accompagnement entrepreneurial face aux besoins des entrepreneurs découlant des enjeux sociétaux nous amène à nous poser plusieurs questions auxquelles nous tenterons de répondre dans ce mémoire à l'aide d'entretiens qualitatifs et d'un sondage.

Nous avons vu que les entrepreneurs ont recours à l'accompagnement pour pallier leur manque d'expérience et augmenter leurs chances de réussite. Ils expriment des besoins et des attentes face aux structures d'accompagnement qui évoluent avec le temps selon le degré d'innovation et le stade d'avancement de leur projet. Cependant, le monde dynamique dans lequel nous vivons que nous appelons « monde VUCA » amène les porteurs de projet à naviguer dans un environnement de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu dans lequel ils doivent davantage tenir compte des dimensions systémiques et multidimensionnelles. Ils n'ont pas d'autre choix que d'adopter une posture agile pour identifier de nouvelles opportunités, s'adapter rapidement à leur environnement et anticiper les nouveaux changements. Ils doivent se montrer flexibles, créatifs et résilients pour pouvoir trouver de nouvelles solutions et se réinventer. La crise du Covid-19 a récemment soulevé ces impératifs et mis en lumière des enjeux sociétaux tels que la transition numérique, la transition écologique et l'intelligence collective. Elle a ce faisant accentué des besoins chez les entrepreneurs tels que la nécessité de développer des compétences digitales, le besoin d'intégrer de manière significative les dimensions du développement durable dans leur projet et le besoin de favoriser le collectif. Face à ceux-ci, les structures d'accompagnement doivent elles aussi se montrer agiles et se réinventer pour pouvoir s'adapter à cet environnement dynamique et répondre à ces besoins exprimés. Pour cela, elles doivent adopter une stratégie d'amélioration continue tout en mettant en place un contexte organisationnel tourné vers l'apprentissage permanent pour pouvoir devenir des organisations apprenantes, qui anticipent les nouveaux besoins des entrepreneurs et peuvent détecter les opportunités qui se présentent à elles, comme des entreprises.

Cette adaptation de l'offre d'accompagnement entrepreneurial pourrait-elle effectivement permettre de répondre aux besoins des entrepreneurs découlant des enjeux sociétaux, d'améliorer la performance de la structure d'accompagnement et dès lors, de voir réussir un plus grand nombre d'entrepreneurs ? C'est à cette interrogation que nous tenterons de répondre dans la partie suivante de ce mémoire.

Ces constatations en effet nous amènent à poser les questions suivantes :

- Les nouveaux besoins découlant des enjeux sociétaux sont-ils connus au sein des structures d'accompagnement ?

- Les entrepreneurs sont-ils favorables à une adaptation de l'accompagnement entrepreneurial ?
- L'adaptation de l'offre d'accompagnement entrepreneuriale s'avère-t-elle une bonne solution pour la structure et l'entrepreneur ?
- Comment les structures d'accompagnement s'adaptent-elles actuellement pour faire face à ces besoins ?
- Existe-t-il déjà une réflexion continue au sein des structures d'accompagnement pour anticiper les nouveaux besoins et améliorer l'accompagnement ?
- Que peuvent être les opportunités à saisir pour améliorer la performance des structures d'accompagnement ?

Ces questions nous amènent à l'élaboration de la question de recherche et aux hypothèses suivantes :

Question de recherche

Comment améliorer l'offre d'accompagnement entrepreneurial des incubateurs face aux besoins des entrepreneurs découlant des enjeux sociétaux ?

Hypothèses

1. Si l'accompagnement désire répondre au *besoin d'agilité organisationnelle*, alors il doit favoriser des méthodes agiles et créatives permettant à l'entrepreneur d'avancer progressivement dans sa démarche et de pivoter rapidement face au changement.
2. Si l'accompagnement désire répondre au besoin de développer des compétences digitales, alors il doit développer de nouvelles expertises ou favoriser des stratégies de mutualisation avec d'autres acteurs de l'écosystème entrepreneurial.
3. Si l'accompagnement désire répondre au *besoin d'intégrer de manière significative les dimensions du développement durable*, alors il doit transmettre des connaissances et compétences spécifiques à la démarche RSE et développer de nouveaux outils évaluant l'impact du projet sur la durabilité.
4. Si l'accompagnement désire répondre *au besoin de collectif*, alors il doit favoriser des pratiques d'intelligence collective à travers des pédagogies expérientielles et actives.
5. Si la structure d'accompagnement veut s'adapter à son environnement et répondre aux besoins des entrepreneurs dans le temps, alors il doit mettre en place une *stratégie d'amélioration continue* basée sur un *contexte organisationnel* tourné vers un apprentissage permanent.
6. Si la structure d'accompagnement veut *améliorer la performance de son accompagnement*, alors il doit saisir des opportunités telles que l'intégration d'outils digitaux, le développement de stratégies de mutualisation, l'adoption une approche managériale « lean » et la mise en place d'un financement hybride.

PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie de récolte des données utilisées dans ce mémoire s'inscrit dans une démarche **hypothético-déductive**. En effet, les hypothèses posées précédemment ont été formulées sur base d'une recherche théorique à travers la littérature.

1. Recherches littéraires

L'objectif de ce mémoire est l'étude des pistes d'amélioration de l'offre d'accompagnement entrepreneuriale des incubateurs face aux besoins des entrepreneurs découlant des enjeux sociétaux. La première partie de notre étude consiste à explorer les concepts présents dans la question de recherche afin de pouvoir aborder la partie pratique de ce travail avec un langage commun concernant le sujet.

La présentation des concepts a été organisée sous forme « d'entonnoir ». Nous avons commencé par présenter l'écosystème entrepreneurial dans lequel nous retrouvons les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat et les entrepreneurs. Nous nous sommes ensuite attardés sur les incubateurs, un type de structure d'accompagnement qui accompagne les projets dans leurs premières étapes de développement. Dans la deuxième partie du travail, nous avons développé le monde VUCA dans lequel les entrepreneurs évoluent. L'apparition du Covid-19 a souligné une fois de plus le contexte dynamique et changeant dans lequel nous nous trouvons et a mis en lumière les enjeux de la transition numérique et la transition écologique que nous avons développés. Face à ces enjeux contemporains du XXI^e siècle, un troisième enjeu est alors exprimé : l'intelligence collective. À travers le développement de ces enjeux, nous avons déterminé les différents besoins des entrepreneurs découlant de ceux-ci ainsi que les pistes d'adaptation et d'amélioration des structures d'accompagnement pour répondre à ces besoins des entrepreneurs contemporains. Nous terminons le travail en proposant de développer la théorie des capacités dynamique et en affirmant la pertinence de cet outil pour déterminer les stratégies d'amélioration continue des incubateurs. Cette théorie étant très peu utilisée dans la littérature dans le cadre des structures d'accompagnement à la création d'entreprises.

La présentation des différents concepts de la question de recherche selon la littérature nous a permis de déterminer les besoins des entrepreneurs face aux enjeux sociétaux contemporains auxquels les incubateurs doivent tenter de répondre en s'adaptant et en s'améliorant continuellement dans cet environnement devenu dynamique et changeant. Les besoins des entrepreneurs et réponses d'adaptation et d'amélioration des incubateurs seront analysés sur le terrain.

2. Récolte de données

La méthode utilisée pour récolter les données issues du terrain est la méthode qualitative qui amène une meilleure clarté du sujet étudié. Cette méthode nous mène à la récolte d'information en lien avec les ressentis, les besoins, les motivations des acteurs interrogés. L'objectif de cette analyse qualitative est de récolter des données de qualité afin d'en dégager certaines sensibilités et certains comportements. Cette méthode d'analyse qualitative a été utilisée pour pouvoir comprendre au mieux le phénomène étudié dans ce mémoire : l'adaptation et l'amélioration continue de l'offre d'accompagnement entrepreneuriale face aux besoins des entrepreneurs contemporains.

2.1. Le sondage

Nous avons décidé d'effectuer un sondage auprès des porteurs de projets ayant participé à un programme d'accompagnement des sept incubateurs sélectionnés. Ces données nous permettront de déterminer la pertinence des besoins identifiés dans la partie théorique.

Nous allons **premièrement** déterminer les facteurs de motivations de ces porteurs de projet d'intégrer un incubateur dont les missions sont tournées vers un entrepreneuriat à impact positif. Les valeurs véhiculées auprès des entrepreneurs sont-elles déterminantes dans le choix de l'incubateur ? Nous allons **deuxièmement** essayer de mesurer l'impact de la crise du Covid-19 sur leurs projets et la sensibilité des porteurs de projets aux enjeux sociétaux. Quelle mentalité ont-ils face à l'entrepreneuriat aujourd'hui et comment s'adaptent-ils aux enjeux contemporains ? **Troisièmement**, nous allons tenter d'identifier les besoins qui ont été accentués suite à la crise du Covid-19 et les éléments qu'ils considèrent importants à intégrer pour améliorer leur accompagnement face aux enjeux sociétaux. L'objectif de ce sondage est donc d'aboutir sur les besoins mis en lumière par les enjeux sociétaux aujourd'hui et la nécessité d'adapter leur accompagnement pour les préparer à faire face à notre environnement VUCA.

Le mode d'administration du questionnaire choisi pour ce sondage est le questionnaire d'administration indirecte dans lequel les répondants le complètent eux-mêmes. Le formulaire a été envoyé à la cible via l'envoi de mails. Les mails ont été communiqués par les responsables d'incubateur ou récoltés à travers les sites internet des incubateurs dans la partie « projets incubés ». Les réponses au questionnaire à travers la plateforme « Survio ». Le questionnaire a été complété sur la période du 22 juillet au 9 août 2021. Le questionnaire a été testé au préalable par un panel de 5 entrepreneurs pour déterminer la pertinence des réponses récoltées.

L'enquête a été réalisée en mélangeant les trois types de questions existants : les questions fermées pour lesquelles le répondant à un choix limité de réponses, les questions ouvertes

auxquelles le répondant formule sa réponse avec ses propres mots, et enfin les questions semi-ouvertes qui proposent le champ de réponse « autre » si la personne sondée désire ajouter une réponse non précisée dans les propositions formulées.

Les questions posées dans ce sondage se trouvent dans l'annexe 2.2.1 Questionnaire.

2.2. Échantillon

La population ciblée par ce sondage concerne les entrepreneurs, source de l'action entrepreneuriale pour créer et entretenir l'écosystème entrepreneurial. Ils sont les personnages centraux de cet écosystème et seront placés au cœur de notre question de recherche.

Le sondage s'adresse à des porteurs de projet participant ou ayant participé à un des programmes d'accompagnement sélectionnés. Il s'agit de cinquante-neuf personnes au total. Cette étude va servir de base pour tester et valider les besoins qui ressortent de la partie théorique. L'échantillon des répondants de ce sondage se compose de 50,8% d'hommes et de 49,2% de femmes, et 76,3% ont entre 22 et 31 ans. Ils sont à 61% d'indépendants (à titre principal et à titre complémentaire). 37,3% se trouvent dans la phase de commercialisation et 44,1% se trouvent dans la phase de croissance de leur projet. Pour 74,6% du panel, il s'agit de leur premier projet entrepreneurial. Pour finir, ils sont 64,4% à avoir participé à plusieurs programmes d'accompagnement.

2.3. Les entretiens qualitatifs

Les entretiens effectués sont de type semi-dirigé dans le but de pouvoir poser les questions de notre guide d'entretien dans un ordre non établi et de pouvoir rebondir directement sur les propos de la personne interrogée tout en laissant celle-ci s'exprimer le plus librement possible à travers des questions ouvertes. Les différents entretiens ont duré entre 30 minutes et 1 heure.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons centré notre recherche sur l'écosystème entrepreneurial de la partie francophone à Bruxelles-Capitale et en Wallonie. Les entretiens qualitatifs ont été organisés auprès d'incubateurs, les acteurs dans l'écosystème entrepreneurial qui ont pour but d'accompagner et faciliter la création d'entreprises et leur croissance et donc de soutenir l'entrepreneuriat. Ils seront centraux à notre mémoire. Pour réaliser la partie investigation du terrain de manière qualitative, nous avons limité l'étude à sept d'entre eux. La récolte de données du terrain s'est faite auprès de deux incubateurs en Wallonie : Le VentureLab et Yncubator et cinq incubateurs à Bruxelles-Capitale : Boost Your Project, Coopcity, La StartLab Ichech, La StartLab Solvay et Greenbizz.

Nous considérons ces incubateurs comme des « incubateurs à impact social positif » c'est-à-dire des incubateurs à missions tournées vers le bien-être de la société et de l'environnement. Ils cherchent donc à répondre à des enjeux sociaux et environnementaux tout en accordant de l'importance à la viabilité économique des projets et donc à la création d'activité économique sur le territoire, qui est le but premier d'un incubateur.

Pendant la période de la récolte des données de terrain nécessaires à ce mémoire, tous les entretiens ont été menés via l'application Teams ou par téléphone portable afin de respecter au mieux les règles du confinement établies en Belgique face au Coronavirus. L'objectif des entretiens réalisés est d'analyser en profondeur les besoins constatés découlant des enjeux sociétaux et la mise en place de stratégies d'amélioration continue pour s'adapter à ceux-ci. Les entretiens permettent d'analyser les données, les points de vue, les enjeux, les interprétations, les expériences et les relations entre les acteurs interrogés et la problématique étudiée dans ce mémoire. Les questions posées lors des entretiens qualitatifs ont été élaborées sur base d'un guide d'entretien réalisé au préalable par l'auteur de ce mémoire. Un guide d'entretien a été construit pour les responsables des incubateurs. Le guide d'entretien se trouve dans l'Annexe 2 : outils de récolte de données.

L'objectif de cette investigation du terrain est de pouvoir infirmer ou confirmer les hypothèses posées ci-devant. Pour atteindre cet objectif, nous avons interrogé les incubateurs sur différents sujets.

Les guides d'entretien se divisent en quatre parties :

- 1) L'offre d'accompagnement
- 2) Les enjeux sociétaux et nouveaux besoins
- 3) Les pratiques d'accompagnement
- 4) La stratégie d'amélioration continue et le contexte organisationnel
- 5) Les opportunités créées ou saisies

La première partie consiste à déterminer les caractéristiques des entrepreneurs incubés au sein des incubateurs et leur sensibilité aux enjeux sociétaux contemporains. Après avoir émis ces constats, nous débouchons dans **la deuxième partie** où nous développons les caractéristiques des incubateurs face à ses entrepreneurs. Dans cette partie, nous allons aborder leur stratégie (vision, valeurs et objectifs) qui illustre d'une part la volonté de promouvoir l'entrepreneuriat, de créer de nouvelles entreprises et dès lors de participer activement à l'activité économique de la région, mais également d'un autre côté d'accompagner les porteurs de projets vers un entrepreneuriat à impact positif. Dans **la troisième partie**, nous tentons de comprendre comment les structures d'accompagnement s'adaptent aux besoins des entrepreneurs découlant des enjeux sociétaux. Les besoins des entrepreneurs ayant été identifiés à travers le sondage précédemment. Cela passe par l'amélioration de pratique courante ou la mise en place de nouvelles ou potentielles pratiques d'accompagnement. Finalement, dans **la**

quatrième partie, nous essayons d'identifier la présence d'une stratégie d'amélioration continue au sein de la structure basée sur un contexte organisationnel tourné vers un apprentissage permanent et la saisie d'opportunités.

2.4. Échantillon

Pour rappel, le concept d'incubateur est défini dans ce mémoire comme une structure d'accompagnement dédiée aux entrepreneurs dans le but d'accroître leurs chances de réussite dans leurs premières étapes de développement de leur entreprise. Notre critère de sélection concerne l'aptitude de ces incubateurs à accompagner des projets vers un entrepreneuriat à impact positif. Cela se justifie par le fait que nous voulons étudier des incubateurs conscients des enjeux sociétaux et du besoin de faire évoluer les pratiques d'accompagnement entrepreneurial face aux besoins des entrepreneurs contemporains.

Nous pouvons les classer selon les caractéristiques d'Albert et al. (2012)

- Les promoteurs

Les promoteurs des incubateurs sont les pouvoirs publics dans le but de développer l'entrepreneuriat, la croissance et l'innovation dans les régions. Il s'agit donc d'incubateurs de développement économique et local comme défini par Albert et al. (2012) ;

- Les missions

Ils ont généralement trois rôles : un rôle éducationnel c'est-à-dire donner envie aux jeunes d'entreprendre, un rôle économique dans le but de participer à l'activité économique de la région et un rôle d'impact dans la sensibilisation et l'accompagnement de projets plus durables.

- Type de projets

Ces incubateurs ciblent des étudiants ou des jeunes diplômés en dessous de 31 ans. Les critères de sélection concernent la durabilité et l'innovation du projet ainsi que la motivation de l'individu. Certains d'entre eux ont également des projets pour les plus de 31 ans. C'est le cas pour le Venture Lab, Coopcity, la StartLab Solvay et Greenbizz.

- Services

Les services offerts restent les mêmes à travers les sept incubateurs. Il s'agit de l'hébergement, du coaching individuel, des formations et du networking. L'ensemble de ces services est entièrement gratuit pour les incubés.

- Financement

Le financement se fait majoritairement à travers les subventions de l'État sous forme d'appel à projets. Ils doivent donc se conformer d'année en année aux directives de ceux-ci. Les incubateurs bénéficient également de financement du Fonds européen de développement

régional (**FEDER**). Certaines fondations ont été créées pour pouvoir rassembler plus d'argent comme la fondation FREE Entreprendre. Plusieurs d'entre eux sont également financés par des structures académiques. Pour finir, certains incubateurs se tournent également vers des financements privés.

- Contexte

Ce sont des incubateurs situés en Wallonie et à Bruxelles Capitale.

Voici un tableau récapitulatif des structures et personnes interrogées à ce sujet :

Tableau 4 : tableau récapitulatif des structures et personnes interrogées

Incubateurs	Personnes interrogées	Qualité des personnes
Venture Lab	Sophie Joris Amandine Sanfratello	Ancienne directrice générale Coordinatrice de programme
Yncubator	Sophie Neu	Directrice générale
Boost Your Project	Pauline Remouchamps Raphaëlle Muchery	Ancienne directrice générale Suppléante la directrice générale
Coopcity	Candice Francescato	Chargée de communication et projets
La StartLab Ichech	Hélène Cochaux	Directrice générale
La StartLab Solvay	Penelope Coune	Directrice générale
Greenbizz	Jean Marc Bryskere	Directeur général

3. Analyse des données récoltées

Une fois les entretiens réalisés et le sondage envoyés, de nombreuses informations ont été collectées et sont donc prêtes à être analysés au point suivant 5. Investigation du terrain. Les données récoltées dans les différents entretiens et le sondage sont analysées selon la structure des entrevues se trouvant au point Guides d'entretien des incubateurs (voir ANNEXE 2 : guide d'entretien des incubateurs). Un tri, des analyses et des comparaisons des données de chaque entretien ont été effectués en fonction de cette structure. Cette mise en commun des résultats obtenus nous permettra de dégager certaines tendances et des éléments importants pour établir les conclusions.

Les analyses des données recueillies lors des entretiens menés et du sondage effectué nous permettront de dégager des conclusions afin de tenter d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche. Ceci sera suivi de recommandations, d'un recul critique sur certains éléments de réponses et tendances dégagées.

Suite à la demande de deux incubateurs, les résultats récoltés lors des entretiens seront présentés et analysés de manière agrégée. Cela permettra de dégager des résultats généraux récoltés auprès des sept incubateurs tout en permettant de garder l'anonymat des incubateurs.

Les questionnaires des différents acteurs interrogés lors de mes entretiens qualitatifs ainsi que les questions du sondage, se trouvent dans la partie Annexes (voir ANNEXE 1 : guide d'entretien du sondage, ANNEXE 2 : guide d'entretien des incubateurs, ANNEXE 13 : résultats du sondage)

Ceci conclut la partie 4. Méthodologie de ce mémoire. Au point suivant, nous commencerons la partie pratique et la confrontation avec le terrain.

PARTIE 3 : CONFRONTATION AVEC LE TERRAIN

Dans cette étude, nous nous concentrons principalement sur les besoins des entrepreneurs découlant des enjeux sociétaux et les pratiques entrepreneuriales mises en place par les incubateurs pour pouvoir y répondre.

Pour notre récolte de données, nous avons choisi de sélectionner sept incubateurs à Bruxelles et en Wallonie : Le VentureLab, Yncubator, Boost Your Project, Coopcity, La StartLab Ichech, La StartLab Solvay et Greenbizz. Nous avons également réalisé un sondage auprès de cinquante-neuf porteurs de projet ayant participé à l'un des programmes d'accompagnement des sept incubateurs sélectionnés. Dans cette partie, nous allons tenter de répondre à notre question de recherche : « Comment adapter l'offre d'accompagnement entrepreneurial des incubateurs face aux besoins des entrepreneurs découlant des enjeux sociétaux ? »

Pour rappel, suite à la demande de deux incubateurs, les résultats récoltés lors des entretiens seront présentés et analysés de manière agrégée. Cela permettra de dégager des résultats généraux récoltés auprès des sept incubateurs tout en permettant de garder l'anonymat des ceux-ci.

J'expose les résultats de mes recherches en quatre chapitres. J'aborde dans les deux premiers chapitres l'entrepreneur face aux enjeux sociétaux et à la structure d'accompagnement. J'expose dans un premier temps les résultats de mon sondage et les constats généraux des incubateurs. Dans les deux derniers chapitres, j'aborde ensuite les initiatives prises par les incubateurs pour répondre aux besoins des entrepreneurs découlant des enjeux sociétaux. Nous débouchons finalement sur la mise en place d'une stratégie d'amélioration continue basée sur contexte organisationnel tourné vers un apprentissage continu et la recherche d'opportunités. Enfin, je clôture par un recul critique en déterminant les limites de mon travail pour ensuite formuler la conclusion générale et les perspectives du travail accompagné de mes recommandations.

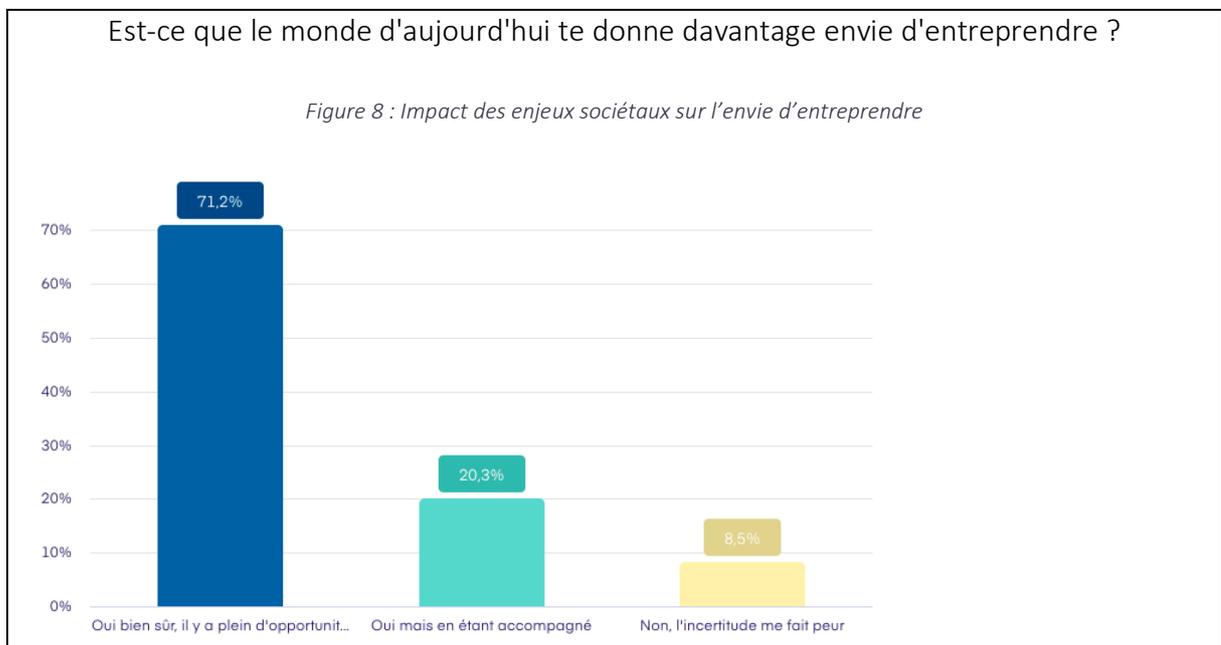
Chapitre 1 : L'entrepreneur face aux enjeux sociétaux

Les entrepreneurs veulent aujourd'hui créer de la valeur positive pour la société en tout en développant un projet économiquement viable. Voici le premier constat des incubateurs interrogés. Le rôle des incubateurs est désormais multiplié : un rôle économique, un rôle éducationnel et un rôle sociétal. Ils contribuent à l'activité économique, sensibilisent à l'action d'entreprendre et guident l'entrepreneur dans sa recherche d'impact sociétal positif.

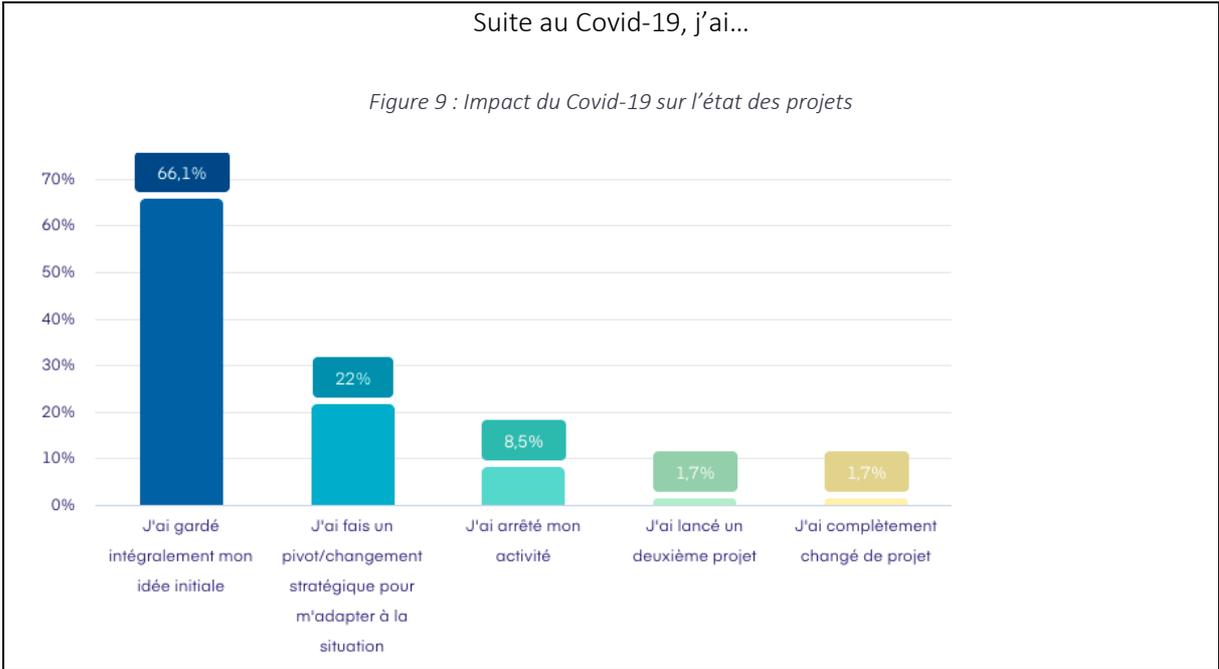
« La motivation première pour la majorité des étudiants, c'est entreprendre pour changer le monde, pour avoir un impact, pour contribuer à créer un autre monde et à être quelque part acteur d'une société qui fonctionnerait différemment. C'est une dimension revendiquée dans leurs motivations » (Ichech, 2021)

1.1. Des générations résilientes

À travers le sondage, nous observons des jeunes générations agiles et résilientes face aux enjeux sociétaux. Les incubateurs voient en eux des acteurs de changement. Ces porteurs de projet voient à travers ces challenges contemporains, un tas d'opportunités à saisir. Lors du sondage réalisé, 71,2% des porteurs de projet affirment avoir davantage envie d'entreprendre aujourd'hui. 20,3% affirment tout de même qu'ils préfèrent être accompagnés.

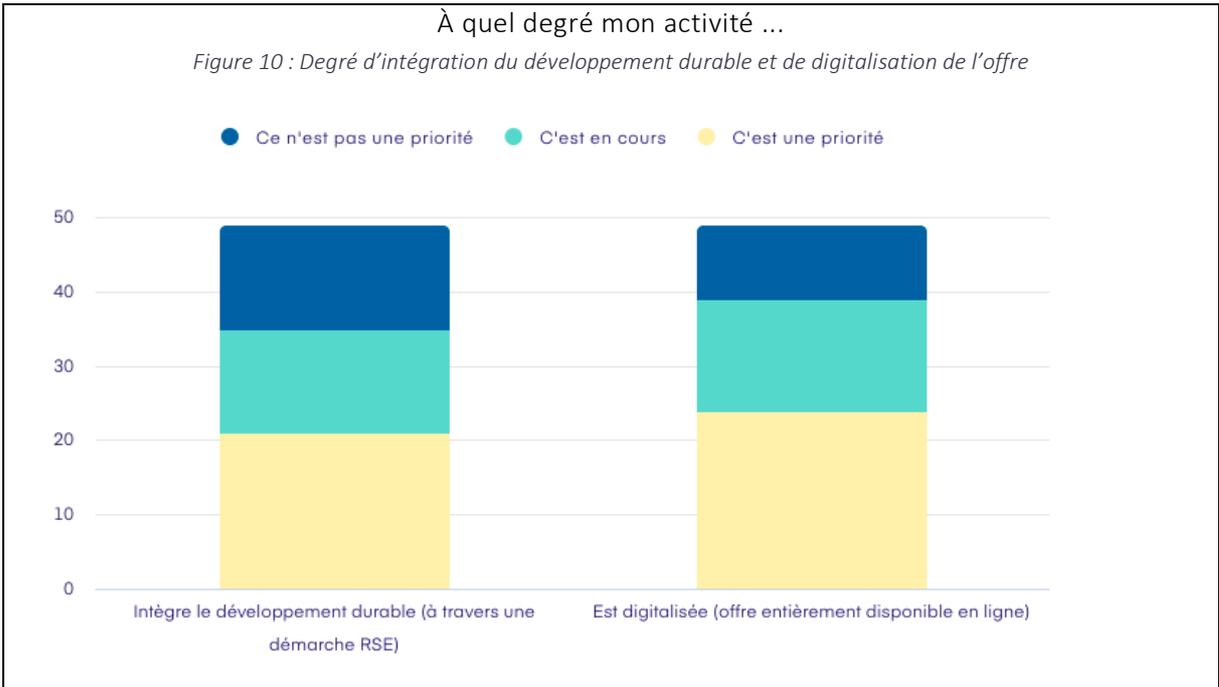


Face au Covid-19, nous pouvons également observer que 66,1% du panel d'entrepreneurs ont gardé leur idée initiale. Ce chiffre montre que les entrepreneurs ont su s'adapter majoritairement au contexte de la crise. Cependant, près d'un quart des porteurs de projet sondés (22%) ont dû effectuer un changement stratégique sous forme de pivots pour s'adapter à la crise. Enfin, 8,5% ont dû arrêter leur activité.



1.2. Adaptation à la transition écologique et numérique

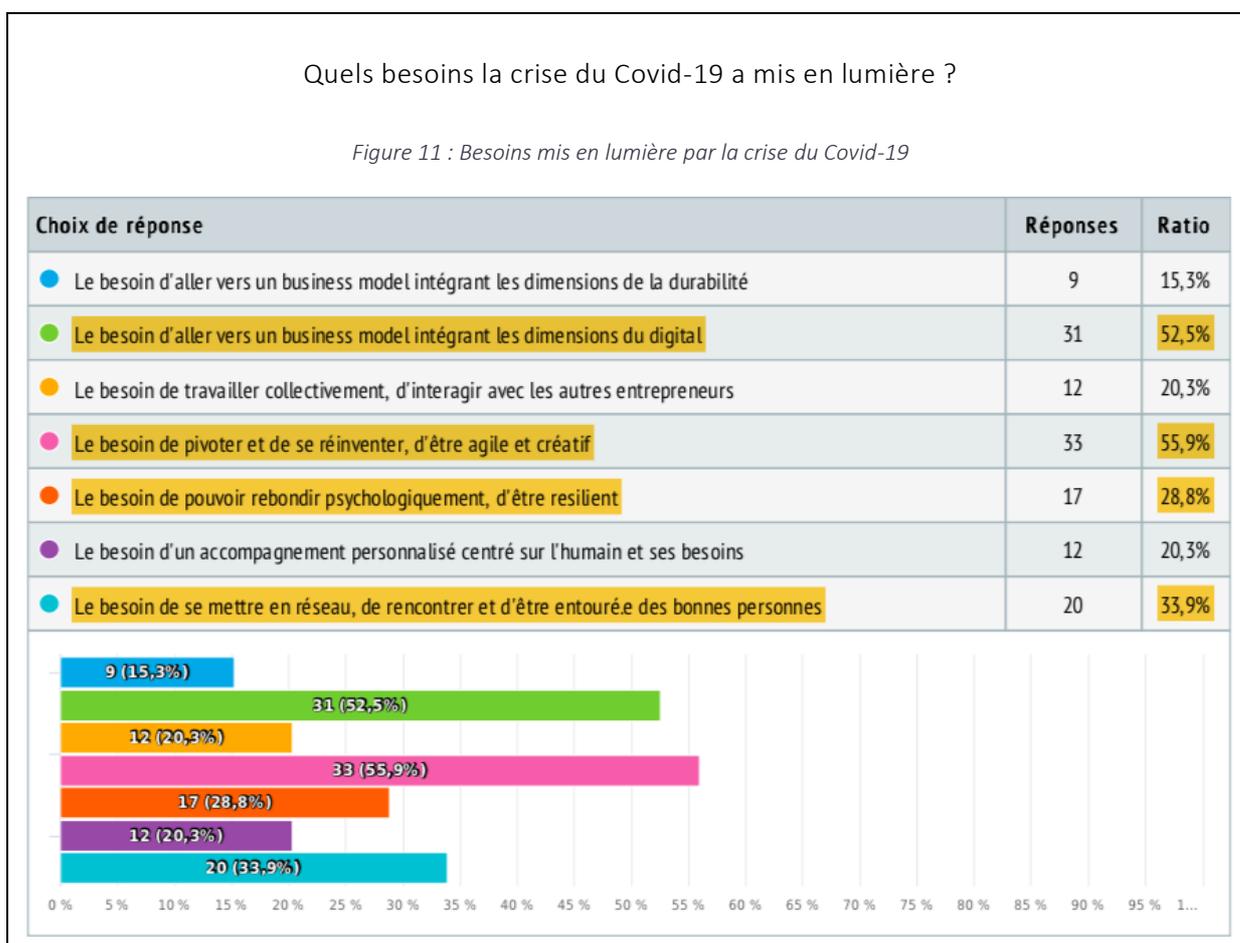
Nous constatons également que la plupart des porteurs de projet se dirigent vers un business model intégrant davantage les dimensions du durable ainsi que la digitalisation de leurs activités. 44% du panel de porteurs de projet considèrent l'intégration du développement durable à travers une démarche RSE comme une priorité. 32,2% affirment que c'est en cours d'intégration alors que 23% considèrent que ce n'est pas leur priorité. Nous remarquons à travers ce même graphique que 49,1% des entrepreneurs considèrent la digitalisation de leur offre comme une priorité. 33,8% d'entre eux affirment qu'ils y travaillent et 16,9% d'entre eux n'en font pas leur priorité.



1.3. Besoins découlant de la pandémie

Le sondage a soulevé quatre besoins principaux mis en lumière par la crise du Covid-19.

- Le besoin de pivoter et de se réinventer, d’être agile et créatif (55,9%) ;
- Le besoin d’aller vers un business model intégrant les dimensions du digital (52,5%) ;
- Le besoin de se mettre en réseau, de rencontrer et d’être entouré.e de bonnes personnes (33,9%) ;
- Le besoin de pouvoir rebondir psychologiquement, d’être résilient (28,8%).



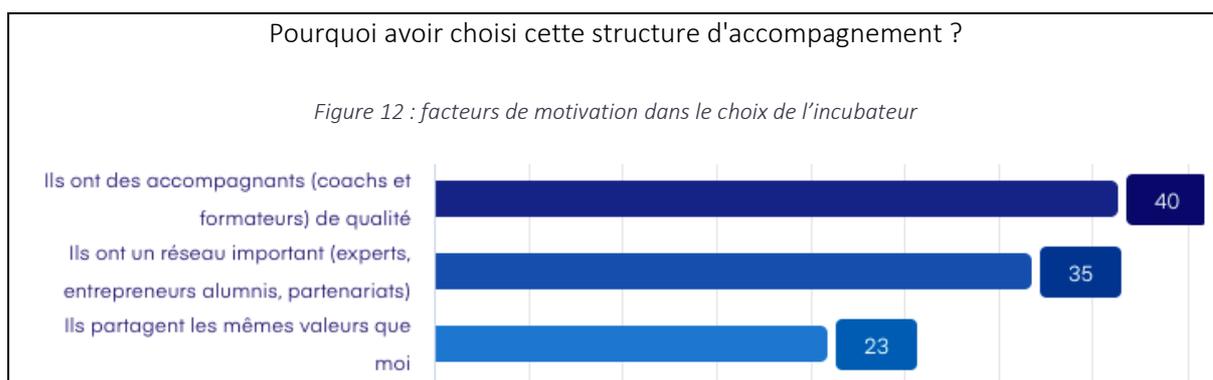
Lorsque nous affinons les résultats en ajoutant la variable du stade d’avancement (prototypage, commercialisation, croissance), nous observons des besoins différents (voir ANNEXE 14 : affinement des résultats du sondage). Les projets en phase de prototypage accordent plus d’importance à l’accompagnement centré sur l’humain et ses besoins, au besoin de se mettre en réseau et à l’intégration des notions de durabilité. Les projets en phase de commercialisation accordent eux plus d’importance au besoin de résilience et au besoin de se mettre en réseau. Les projets en phase de croissance eux soulignent particulièrement le besoin d’être résilient.

Deux besoins communs se dégagent : *le besoin d'aller vers un business model intégrant les dimensions du digital* et *le besoin de pivoter et de réinventer, d'être agile et créatif*.

Chapitre 2 : L'entrepreneur face à la **structure d'accompagnement**

2.1. Choix de la structure

79,7% du panel d'entrepreneurs considèrent qu'il est utile de se faire accompagner à l'heure d'aujourd'hui. Les facteurs de motivation dans le choix de l'incubateur sont triples. Premièrement, ils recherchent des *accompagnants de qualité* (72,7% du panel). Nous entendons par là les coachs et formateurs. Deuxièmement, ils accordent de *l'importance au réseau* que peut lui apporter l'incubateur (63,6% du panel). Dans ce réseau, nous retrouvons les experts, les entrepreneurs alumni et les partenaires de l'incubateur. Le partage de valeurs communes est le troisième élément déterminant dans leur choix (41,8% du panel). Les nouvelles générations partagent des valeurs de flexibilité, d'autonomie, de liberté. Ils sont davantage tournés vers le développement personnel et veulent donner du sens à leur travail.

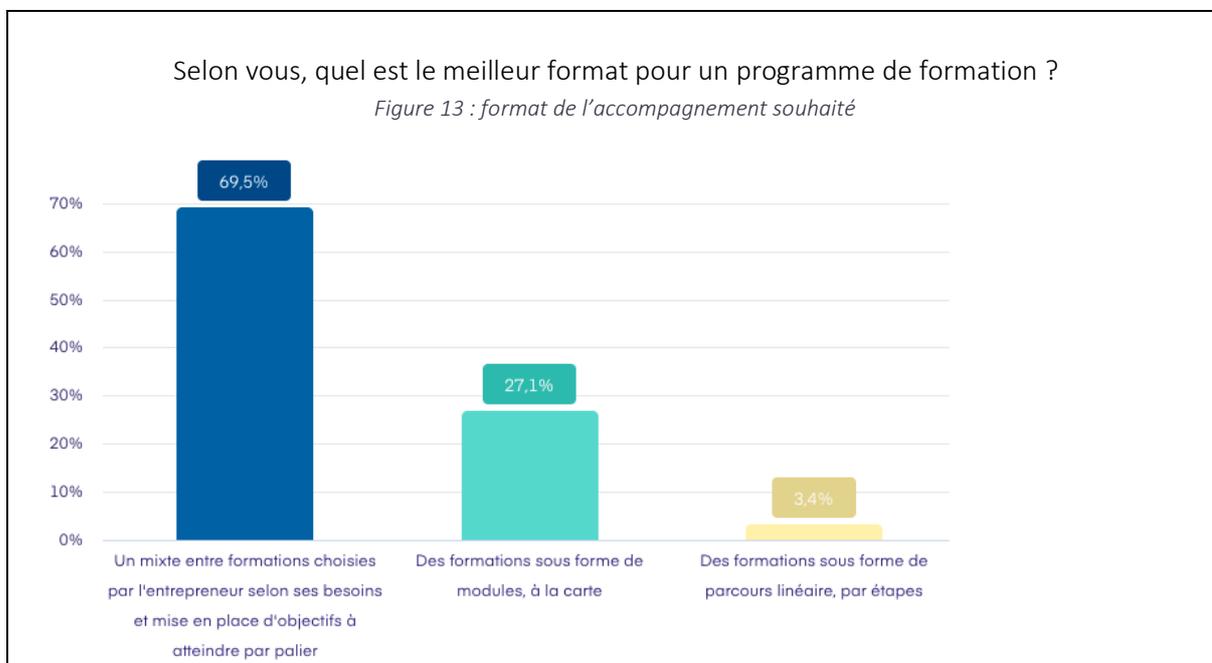


2.2. Format de l'accompagnement souhaité

Le format d'accompagnement souhaité selon 69,5% des entrepreneurs sondés est un mixte entre formations choisies par l'entrepreneur selon ses besoins et la mise en place d'objectifs à atteindre par palier. La plupart des incubateurs se dirigent vers une flexibilité du parcours avec des formations « à la carte ». Cependant, pour permettre à l'entrepreneur de comprendre les objectifs qu'il doit atteindre, la plupart des incubateurs ont dessiné un parcours accompagné d'objectifs clés par palier. À chaque palier, l'incubateur évalue l'évolution du projet. Cela permet de poser un cadre et donner un rythme à la collaboration entre l'entrepreneur et l'incubateur.

Lors du coaching, le coach effectuera généralement un diagnostic pour faire le point sur différents critères : ce qu'a déjà fait l'entrepreneur, ses besoins, ses compétences et ce qu'il veut améliorer. En fonction de cela, le coach dirigera l'entrepreneur vers les bons outils et les

bonnes personnes. À travers un accompagnement flexible et centré sur les besoins de l'entrepreneur, celui-ci pourra acquérir des compétences pratiques transversales.



2.3. Attentes d'amélioration

Le sondage soulève des éléments qui selon eux, pourraient être davantage intégrés pour améliorer la qualité de leur accompagnement et répondre à leurs besoins découlant des enjeux sociétaux sont :

- L'apprentissage de l'utilisation des techniques de marketing digital et des nouveaux canaux digitaux (71,2%) ;
- L'activité de réseautage et mise en relation avec l'écosystème entrepreneurial (57,6%) ;
- Le renforcement des soft skills ou compétences douces (45,8%) ;
- La possibilité de faire appel à des expertises spécifiques et des outils innovants pour pousser l'intégration du digital (37,3%).

Lorsque nous affinons les résultats en ajoutant la variable du stade d'avancement, nous observons des besoins différents (voir ANNEXE 14 : affinement des résultats du sondage). Les projets en phase de prototypage souhaitent avoir recours davantage à des méthodes créatives et agiles. Les projets en phase de prototypage aimeraient avoir recours davantage à des méthodes créatives et agiles. Les projets en phase de commercialisation et de croissance aimeraient pouvoir renforcer leurs compétences douces et bénéficier de méthodes d'apprentissage actif et collectif.

Trois attentes communes se dégagent. Les deux premières concernent l'acquisition de *compétences digitales* : l'apprentissage de l'utilisation des techniques de marketing digital et des nouveaux canaux digitaux et la possibilité de pouvoir *faire appel à des expertises spécifiques et à des outils innovants* pour pousser l'intégration du digital. La troisième concerne les *activités de réseautage et de mise en relation avec l'écosystème entrepreneurial*.

Selon vous, quels éléments pourraient être davantage intégrés pour répondre aux besoins et améliorer la qualité de l'accompagnement ?

Figure 14 : Pistes d'amélioration selon les besoins des entrepreneurs

Choix de réponse	Réponses	Ratio
● S'appuyer sur des méthodes de créativité pour gérer son projet en agile et innover durablement dans chacune des phases de développement (Brainstorming, Design Thinking, Lean Strategy, Méthodes agiles)	18	30,5%
● Faire appel à des expertises spécifiques et des outils innovants pour l'intégration du développement durable (RSE intégré dans la chaîne de valeur, Résilience Coaching, Business Model durable, intégration des ODD,...)	11	18,6%
● Apprendre à utiliser les techniques de marketing digital et les nouveaux canaux digitaux (site web e-commerce, campagne de Crowdfunding, réseaux sociaux, branding, référencement, growth hacking, e-reputation,...)	42	71,2%
● Renforcer les <i>softs skills ou compétences douces</i> (résilience face à l'échec, autonomie, développement personnel, leadership, créativité, alignement avec les valeurs, travailler en équipe, communication...)	27	45,8%
● Favoriser des méthodes d'apprentissage actif et collectif (formations interactives, apprentissage entre entrepreneurs, application de la théorie en pratique, résolution d'une problématique précise en groupe)	15	25,4%
● <i>Activités de réseautage et mise en relation avec l'écosystème entrepreneurial</i> (mise en relation avec d'autres entrepreneurs, des experts, des financeurs, d'autres structures d'accompagnement)	34	57,6%
● Faire appel à des expertises spécifiques et des outils innovants pour pousser l'intégration du digital (accompagnement spécialisé, accès aux FabLabs)	22	37,3%

Chapitre 3 : L'accompagnement face aux entrepreneurs contemporains

3.1. Un parcours qui permet agilité, créativité et résilience

Hypothèse 1 : Si l'accompagnement désire répondre au besoin d'agilité et de résilience, alors il doit favoriser des méthodes agiles et créatives permettant à l'entrepreneur d'avancer progressivement dans sa démarche et de pivoter rapidement face au changement.

À travers les interviews, nous remarquons que les incubateurs proposent aux entrepreneurs de suivre une méthodologie agile appelée « **Lean Startup** » pour apprendre à penser leur projet. Alors que le Business Model Canvas se concentre sur les partenaires, les ressources et les activités, le **Lean Canvas** (appelé aussi business model agile) se concentre sur l'adéquation du produit au marché. Cette méthodologie agile se décline en trois étapes: Proof of idea, Proof of concept et Proof of business.

« C'est une méthodologie qu'on adopte rapidement avec nos porteurs de projet, c'est d'aller tester ce que vous dites, ce que vous pensez, car plus de 80% des entreprises se plantent parce qu'elles ont mal perçu le besoin des consommateurs » (Coopcity, 2021).

Cette stratégie repose sur une méthode « essai et erreur » permettant d'évaluer si la solution proposée correspond au besoin du marché. L'entrepreneur teste sa solution auprès des utilisateurs finaux à l'aide de questionnaires préétablis et des grilles de lecture ainsi qu'en testant les premiers prototypes du produit ou service conceptualisé à moindre coût (Minimum Viable Product). Sur base des retours, il réitère la démarche jusqu'à valider ses hypothèses et l'adéquation de la solution face au besoin (Le Product Market Fit). Le but est de cette démarche est de fonctionner à tâtons et de ne pas allouer trop de ressources à quelque chose qui n'a pas été testé et validé. Elle permet l'agilité du projet lors de la modélisation du modèle d'affaires.

« Chaque étape est validée sur le terrain, pour confronter les hypothèses avec les opportunités d'affaires. Les porteurs de projet utilisent les mêmes techniques, outils et méthodes que les autres projets/entreprises, et testent leur produit/service face à leurs futurs clients. Il s'agit donc d'une méthode essai-erreur de résolution de problèmes, qui permet une confrontation rapide, pour valider chaque étape du parcours et garantir au maximum la réussite du projet » (Yncubator, 2021).

Dans ce contexte, les incubateurs développent des partenariats avec les « fablabs », des ateliers qui permettent aux entrepreneurs de profiter de technologies numériques pour prototyper leurs produits. Des exemples sont le Makilab ou le OpenHub à Louvain-La-Neuve ou encore le FabLab du See You à Ixelles. Greenbizz a également son propre atelier de production ainsi qu'un « fablab » mis à dispositions des porteurs de projet.

Dans ce contexte, les incubateurs en développent des partenariats avec les fablabs, des ateliers qui permettent aux entrepreneurs de profiter de technologies numériques pour prototyper leurs produits. Des exemples sont le Makilab ou le OpenHub à Louvain-La-Neuve ou encore le FabLab du See You à Ixelles. Greenbizz a également son propre atelier de production ainsi qu'un fablab mis à dispositions des porteurs de projet.

Nous pouvons citer d'autres méthodologies agiles et créatives utilisées par les incubateurs comme la *méthodologie de « l'Océan Bleu »* poussant les porteurs de projet à innover en exploitant des idées qui n'existent pas encore chez les concurrents. Nous pouvons également citer le recours au « *Design Thinking* », une méthode de conception créative qui permet de transformer des idées en actions concrètes. Elle a recours aux techniques de brainstorming et d'intelligence collective qui visent à réunir une équipe et à stimuler sa créativité pour résoudre des problématiques. Les incubateurs amènent les entrepreneurs à utiliser librement ces outils

en fonction de leur état d'avancement et de leurs besoins. En parallèle, l'incubateur offre également *des formations thématiques* sur la créativité, le prototypage et la démarche de lean strategy.

Face au constat que les entrepreneurs effectuaient de nombreux pivots à travers leur parcours entrepreneurial, certaines structures ont fait naître de nouveaux rôles, *des « personnes-ressources »* que les entrepreneurs peuvent solliciter pour faire le point sur leur évolution et les aider dans leurs changements de direction. Ceux-ci sont des mentors, des coachs référents ou des coachs de vie.

La *notion de résilience* a été déclinée de manière évidente cette année. Que veut dire « entreprendre de manière résiliente ? ». Des réponses pragmatiques ont été réfléchies par les incubateurs pour permettre une communication sereine sur les obstacles qu'ils traversent en cette période. Ils sont en train de développer de nouvelles formations thématiques et outils qui leur permettraient de rebondir face à l'échec et d'anticiper des solutions en amont. Des sessions de *développement personnel* pour permettre à l'entrepreneur de prendre du recul sur son parcours.

Des *accompagnements spécifiques* ont également été mis en place pour aider les entrepreneurs dans certaines étapes difficiles comme la recherche de financement. Des comités d'advisers et de financeurs fictifs sont également organisés pour challenger l'entrepreneur à être agile face à son futur conseil d'administration et résilient dans sa recherche de financement.

Pour finir, *le coaching* permet à l'entrepreneur d'adopter une posture agile et résiliente. Basée sur une relation de confiance et d'écoute, la relation accompagné-accompagnateur permettra de rassurer l'entrepreneur face à l'incertitude, mais également de challenger son projet dans le temps à travers un regard extérieur. Le coach ne sera pas dans une démarche de faire à la place de l'entrepreneur, mais poussera celui-ci à chercher par soi-même les réponses à ses questions en le dirigeant vers les bons outils et les bonnes personnes.

Certains incubateurs ont également remarqué que le *recours à des entrepreneurs expérimentés ainsi qu'à des mentors* dans les pratiques d'accompagnement permet de renforcer l'ambition et les sentiments de confiance et de résilience chez les entrepreneurs. Ces personnes sont souvent passées par les mêmes étapes et ont sans doute elles aussi connu l'échec. À travers leurs expériences et le partage de leurs bonnes pratiques, l'entrepreneur ou le mentor vont être source d'inspiration et de motivation pour l'entrepreneur. Il permet également de challenger le projet d'un regard nouveau sans l'aspect relationnel que l'entrepreneur peut avoir avec son coach attiré.

L'hypothèse à valider ou invalider est la suivante : « Si l'accompagnement désire répondre au besoin d'agilité et de résilience, alors elle doit favoriser des méthodes agiles et créatives permettant à l'entrepreneur d'avancer progressivement dans sa démarche et de pivoter rapidement face au changement ». Les résultats obtenus nous permettent de valider cette hypothèse.

3.2. Le développement des compétences digitales

Hypothèse 2 : Si l'accompagnement désire répondre au besoin de développer des compétences digitales, alors il doit développer de nouvelles expertises ou favoriser des stratégies de mutualisation avec d'autres acteurs de l'écosystème entrepreneurial.

Nous remarquons à travers les interviews, un manque d'intégration des dimensions du digital dans les programmes d'accompagnement. À travers les *formations thématiques*, les entrepreneurs peuvent s'intéresser aux *pratiques de marketing digital* comme le e-branding, les outils de communication digitale, les personae ou le growthhacking. Cependant, celles-ci restent génériques. Les incubateurs évoquent les difficultés à se spécialiser sur des expertises spécifiques étant donné qu'ils doivent de rester généralistes pour pouvoir répondre au mieux à l'ensemble des besoins variés et hétérogènes des porteurs de projet. Un grand nombre des porteurs de projet doivent se sentir concernés pour développer et offrir de nouvelles compétences.

D'un autre côté, les incubateurs soulèvent la demande de spécialisation exprimée par les entrepreneurs dans les évaluations. Lors des formations communes, tout le monde ne se retrouve pas dans les thématiques choisies puisque les projets appartiennent à des domaines d'activités différents et fonctionnent différemment que l'entrepreneur vende un produit ou un service. Certains incubateurs émettent l'idée de mettre en place des *formations en sous-groupes par thématiques spécifiques ou secteurs d'activité* pour personnaliser et affiner l'accompagnement sans tomber dans de l'individuel.

L'incubateur peut développer de nouvelles compétences digitales chez ses entrepreneurs à travers la *formation de ses accompagnateurs*. Un incubateur donne un exemple d'une personne externe venue former les accompagnateurs aux plateformes digitales. Comment peut-on accompagner un porteur de projet à mettre en place une plateforme digitale aujourd'hui ? Les accompagnateurs ressortent de ces formations avec des ressources pratiques directement mobilisables pour le développement des projets.

L'incubateur peut également développer de nouvelles compétences digitales chez ses entrepreneurs à travers des *workshops pratiques* donnés par des *entrepreneurs expérimentés* comme les alumni, des entrepreneurs qui sont passés par l'incubateur quelques années

auparavant. Ces derniers ont désormais développé leurs projets et sont à même de transmettre aux porteurs de projet les compétences pratiques relatives à leur cœur de métier. Un incubateur nous donne des exemples de thématiques de workshops organisés : « Comment lancer Instagram en moins de deux heures ? » ou encore « Comment utiliser un logiciel de type Odo ? » Ceux-ci permettent aux entrepreneurs d'acquérir également des compétences digitales directement mobilisables en pratique.

Pour des questions spécifiques à leurs projets, les entrepreneurs peuvent toujours mobiliser les *expertises des formateurs ou encore du pôle d'experts* souvent issus de structures d'accompagnement spécialisées ou d'agences digitales. Les incubateurs développent également des *partenariats avec des « fablabs »* pour que les porteurs de projets puissent expérimenter les technologies digitales et augmenter leur potentiel d'innovation.

Nous remarquons à travers ce point que les incubateurs intègrent faiblement les dimensions du développement durable dans leur programme. Pour répondre aux besoins de compétences digitales, l'incubateur doit se spécialiser davantage en développant de nouvelles expertises ou au contraire, décider de rester généraliste et favoriser les stratégies de mutualisation pour bénéficier du partage de connaissances et de compétences d'autres acteurs (alumni, experts, partenaires, autres structures d'accompagnement).

L'hypothèse à valider ou invalider est la suivante : « Si l'accompagnement désire répondre au besoin de développer des compétences digitales, alors elle doit développer de nouvelles expertises ou favoriser des stratégies de mutualisation avec d'autres acteurs de l'écosystème entrepreneurial ». Les résultats obtenus nous permettent de valider cette hypothèse.

3.3. L'intégration des dimensions de durabilité

Hypothèse 2 : Si l'accompagnement désire répondre au besoin d'intégrer de manière significative les dimensions du développement durable, alors il doit transmettre des connaissances et compétences spécifiques à la démarche RSE et développer de nouveaux outils évaluant l'impact du projet sur la durabilité.

Face aux enjeux sociétaux, les porteurs de projets considèrent aujourd'hui l'intégration des dimensions de durabilité dans leurs business model comme une priorité. C'est le cas particulièrement pour les entrepreneurs en phase de prototypage. Cependant, les différents incubateurs remarquent un manque de cohérence dans le discours des jeunes entrepreneurs dû à un manque de connaissances et d'outils adaptés aux notions de durabilité. Que signifie entreprendre durablement ? Que signifie avoir un impact positif ? Comment le mesure-t-on ? Comment s'y prendre ?

Quand tu veux entreprendre différemment, ce n'est pas parce que tu es sensibilisé à la cause climatique que pour autant tu sais comment faire. Entre cette vision et le comment faire, il y a pleins de questions, d'inspirations, pleins d'outils à mobiliser pour guider l'entrepreneur (Venture Lab, 2021)

Dès le début, les incubateurs mettent en place une *série d'initiatives* pour pousser les entrepreneurs à intégrer *dès les premières étapes* la durabilité dans leurs projets. Nous retrouvons *la durabilité comme critère de sélection des projets, le travail sur l'alignement des valeurs et la raison d'être, un parcours basé sur des objectifs de durabilité, le positionnement des projets sur les dix-sept objectifs de développement durable, l'intégration de la durabilité dans le parcours client, le développement de nouveaux business model durables, l'intégration d'outils inspirants, des week-ends de sensibilisation, etc.* Toutes ces initiatives mises en place ont pour but de sensibiliser, dès le début de leur parcours et de manière transversale, les porteurs de projets aux enjeux de durabilité.

À travers les *formations thématiques*, les entrepreneurs peuvent développer des connaissances sur des thématiques comme *la création de solutions aux enjeux sociétaux, l'innovation durable, l'économie sociale, l'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité ou encore la mesure de l'impact sociétal positif.*

Premièrement, *les nouveaux business model* s'avèrent être des outils efficaces pour intégrer les notions de durabilité et d'impact lors de la modélisation du plan d'affaires. Ils proposent d'ajouter de nouvelles cases aux business model classiques comme la raison d'être de l'entrepreneur et du projet, l'impact social, environnemental et économique, les avantages coopératifs, la réaffectation des résultats et la gouvernance. Ces outils poussent l'entrepreneur à travailler la cohérence entre son discours, ses valeurs et ses actions, ce qui lui donne plus de légitimité.

Deuxièmement, les incubateurs utilisent une série d'outils inspirants. En voici une liste non exhaustive : la pyramide d'amplification d'impact développée par Credo, la théorie du Donut développé par Kate Raworth, la méthodologie Resilient Coaching développée par Bruxelles Environnement, Ecotool kit développé par Groupe One. Tous ces outils visent à durabiliser chaque étape du projet. Pour des questions spécifiques dans ce domaine, les entrepreneurs peuvent également mobiliser les expertises du réseau de l'incubateur comme le pôle d'experts ou les formateurs.

Troisièmement, *le travail sur l'alignement* constitue également un outil efficace qui permet de travailler l'engagement dans l'envie d'entreprendre et l'alignement de ses valeurs par rapport à la raison d'être de l'entreprise. À travers sa proposition de valeur, il doit pouvoir mettre en avant les valeurs véhiculées par sa personnalité et son projet.

« Un vrai travail pour intégrer la durabilité est d'aider l'entrepreneur à travailler sur sa vision, ses valeurs » (Boost Your Project, 2021)

Enfin, le *coaching* peut être un outil très puissant si à travers sa méthodologie, il guide l'entrepreneur dans le sens de la transition économique. L'accompagnateur qui intègre les valeurs de durabilité dans son coaching va naturellement inspirer et donner envie à l'entrepreneur de s'inscrire dans la transition et de devenir acteur de changement. Par leur accompagnement, ils les poussent à être ambitieux, renforcent leur légitimité et partagent leur réseau.

« À partir du moment où tu comprends en tant que coach à quel point c'est du bon sens économique et commercial que d'inscrire les projets dans une réalité de société, d'un mouvement qui sera finalement précurseur que tu comprends surtout les risques à ne pas faire un projet durable, ce côté non résilient à ne pas le faire, naturellement sans de grands outils, tu vas amener l'entrepreneur dans cette direction-là » (Boost Your Project, 2021)

Certains incubateurs forment leurs accompagnants sur les notions apprises aux entrepreneurs, les outils utilisés ou encore sur la méthodologie de coaching à utiliser pour favoriser le développement d'un projet durable.

Les principes de durabilité resteront omniprésents tout au long du parcours. En effet, à travers des évaluations d'étape et des comités de durabilité, les entrepreneurs font le point et continuent à être challengés sur l'aspect durabilité de leurs projets. Ils sont également encouragés à aller plus loin en ayant accès à des bourses d'accompagnement au développement durable ou à des accompagnements complémentaires permettant à l'entrepreneur de faire un saut qualitatif au niveau de l'innovation sociale.

Nous remarquons à travers ce point que les incubateurs intègrent de manière significative les dimensions du développement durable dans leur programme. L'ensemble des dispositifs mis en place par l'incubateur pousseront l'entrepreneur à toujours avoir en tête l'impact de son projet et à réfléchir à ce qu'il peut mettre en place pour aller un pas plus loin dans la durabilité de son projet.

L'hypothèse à valider ou invalider est la suivante : « Si l'accompagnement désire répondre au besoin d'intégrer de manière significative les dimensions du développement durable, alors elle doit transmettre des connaissances et compétences spécifiques à la démarche RSE et développer de nouveaux outils évaluant l'impact du projet sur la durabilité ». Les résultats obtenus permettent de valider cette hypothèse.

L'hypothèse à valider ou invalider est la suivante : « Si l'accompagnement désire répondre au besoin d'intégrer de manière significative les dimensions du développement durable, alors elle doit transmettre des connaissances et compétences spécifiques à la démarche RSE et développer de nouveaux outils évaluant l'impact du projet sur la durabilité ». Les résultats obtenus de valider cette hypothèse.

3.4. Le collectif, source d'intelligence et d'apprentissage mutuel

Hypothèse 4 : Si l'accompagnement désire répondre au besoin de collectif, alors il doit favoriser des pratiques d'intelligence collective à travers des pédagogies expérientielles et actives.

Dans l'ensemble des programmes de formation, les incubateurs utilisent une démarche de *pédagogie active*. Les participants sont encouragés à être pro-actifs, à poser des questions, à intervenir, à créer des sous-groupes de discussion, à se mettre en situation et à challenger les projets des autres. Selon eux, c'est en partie pour cela qu'un entrepreneur rejoint un incubateur. Ils veulent s'éloigner du cadre académique dans lequel l'étudiant écoute le professeur et privilégient la transmission de compétences pratiques directement mobilisables par l'entrepreneur. Ils estiment que celui-ci peut trouver la théorie et les méthodes partout dans les livres ou sur internet, mais que la force de l'incubateur, ce qui fait sa richesse, c'est sa communauté. Dans ce contexte, les incubateurs travaillent beaucoup sur le collectif notamment à travers l'utilisation de l'intelligence collective et l'apprentissage pair-to-pair.

« L'intelligence collective est notre philosophie : l'apprentissage en commun, l'échange d'expérience et de compétences est encouragé dans chaque module de formation, ce qui favorise le développement des projets » (Yncubator, 2021)

Pour cela, ils mettent en place des *séances collectives d'intelligence collective* se déclinant sous différents noms : séances de co-solving, co-développement ou d'intervision. À travers celles-ci, les porteurs de projet sont amenés à se réunir autour d'une problématique propre à un projet et à trouver des solutions collectivement sous forme de brainstorming, à l'aide de post-its ou d'outil digitaux. Le but est de sortir de l'individuel et de s'inspirer des idées des autres en partant du principe qu'une idée en amène une autre. Certains incubateurs ont également mis en place des *séances thématiques* où les porteurs de projet viennent discuter d'un sujet qui concerne la majorité des entrepreneurs et dans lesquelles la force du groupe va être utilisée pour mieux appréhender la thématique. Dans ce cas, ils travaillent sur les synergies des projets pour gagner en efficacité.

À travers l'intelligence collective, ils peuvent mobiliser chez l'autre son bon sens, ses connaissances voire ses expertises pour se les réapproprier et les injecter dans leur projet, tout le monde gagne et la communauté devient plus riche et plus intéressante. Les formations collectives sont un élément essentiel du dispositif d'accompagnement. Au cours de ces sessions de formation, ils bénéficient de l'expérience d'intervenants passionnés et expérimentés. Ainsi, chaque session est un moment dynamique d'apprentissage, d'échange et de mise en action. Les entrepreneurs acquièrent des savoirs concrets directement applicables à leur projet (StartLab Ichech, 2021).

Lors de ces séances collectives, l'animateur adopte une posture de facilitateur. Il pose le cadre et utilise la dynamique de groupe pour challenger chaque entrepreneur. Les *outils d'intelligence collective* vont permettre au groupe d'apprendre à gérer une équipe, à prendre des décisions ou encore à organiser son temps. Les entrepreneurs se les réapproprient de manière autonome pour la gestion de leur projet par la suite. Chacun des accompagnateurs construit sa propre boîte à outils d'intelligence collective en s'inspirant des techniques des autres ou en se formant dans le domaine.

L'intelligence collective n'est pas une finalité, mais un moyen de parvenir à un objectif. Les outils d'intelligence collective sont clés pour développer une bonne gouvernance au sein d'une équipe et d'un projet (Coopcity, 2021).

Les entrepreneurs ont également accès à des espaces de coworking où ils peuvent travailler ensemble, rencontrer et partager avec tous les entrepreneurs, peu importe leur état d'avancement. Selon les incubateurs, ces espaces favorisent la communication informelle entre entrepreneurs expérimentés et moins expérimentés et accélèrent le développement des projets. La présence de l'incubateur dans un écosystème en lien avec d'autres acteurs entrepreneuriaux comme les centres d'entreprises ou les hubs favorise davantage la mise en réseau, mais demande un effort supplémentaire pour renforcer la communauté et le sentiment d'appartenance.

Suite à la crise du Covid-19, le besoin chez les entrepreneurs de se rencontrer entre eux s'est renforcé. Pour continuer à faire vivre la communauté, les incubateurs ont décidé de continuer à organiser des *teambuilding* et *événements de réseautage virtuels* comme des rencontres d'entrepreneurs inspirants lors desquels des entrepreneurs partageaient leurs expériences et leurs bonnes pratiques sur des thématiques différentes. Cependant, les échanges informels que les entrepreneurs peuvent avoir dans les espaces de co-working ou dans les événements en présentiel sont difficiles à reproduire. Ils ont beaucoup perdu à ne pas se voir, selon les incubateurs. Ils ont pu constater un impact sur le développement des projets. La création de communautés et le partage entre entrepreneurs sont des véritables challenges pour les

incubateurs. Pour faire face au besoin de se rencontrer après la pandémie, certains incubateurs travaillent sur la création de cercles d'incubés par domaines d'activité.

L'hypothèse à valider ou invalider est la suivante : « Si l'accompagnement désire répondre au besoin de collectif, alors elle doit favoriser des pratiques d'intelligence collective à travers des pédagogies expérientielles et actives ». Les résultats obtenus permettent de valider partiellement cette hypothèse. Nous avons observé que les activités de réseautage permettent davantage de répondre au besoin de collectif et d'apprentissage mutuel à travers la mise en relation avec d'autres entrepreneurs et acteurs de l'écosystème entrepreneurial.

Un tableau récapitulatif des pratiques mises en place pour répondre aux besoins des entrepreneurs est disponible dans les annexes (voir ANNEXE 12 : tableau récapitulatif des pratiques d'accompagnement mis en place face aux besoins).

Chapitre 4 : L'incubateur face à la nécessité d'évoluer continuellement

Hypothèse 5 : Si la structure d'accompagnement veut s'adapter à son environnement et répondre aux besoins des entrepreneurs dans le temps, alors elle doit mettre en place une stratégie d'amélioration continue basée sur un contexte organisationnel tourné vers un apprentissage permanent.

4.1. La stratégie d'amélioration continue

Lors de l'année 2020-2021, nous constatons que les incubateurs ont effectué beaucoup de changements. Ils intègrent de nouveaux outils, améliorent des thématiques, implémentent de nouvelles pratiques... Les incubateurs ont à cœur d'améliorer leur offre d'accompagnement face aux besoins exprimés par les entrepreneurs.

Le programme d'accompagnement est revu et adapté en se basant sur les enquêtes de satisfaction remplies par les entrepreneurs : ce qu'ils ont aimé, moins aimé que ce soit au niveau du contenu, des formateurs, du format. La fréquence des évaluations dépend très fort d'un incubateur à l'autre. Pour les incubateurs relativement jeunes, il est difficile de prendre beaucoup de recul. Néanmoins, chaque année, ils ont à cœur de modifier ce qui est améliorable et d'être dans un questionnement critique par rapport à ce qu'ils proposent aux entrepreneurs.

Lors de différentes réunions avec l'équipe et les accompagnateurs, les incubateurs décident ensemble des points à améliorer. Les réunions peuvent être séquencées en trois temps : la formation, l'information et la co-construction. Cela permet de créer l'adhésion entre les parties prenantes et la stratégie mise en place. Pour développer de nouvelles pratiques

d'accompagnement, ils s'inspirent de ce qui sort de l'écosystème local. Ils regardent également pas mal ce qui se fait à l'étranger.

« Il y a plein d'améliorations à faire. Plus on connaît son sujet, plus on se rend compte de ce qu'on peut mieux faire et ça ne s'arrête jamais » (StartLab Ichech, 2021)

La pandémie est un excellent exemple pour constater les stratégies d'amélioration des incubateurs. Rapidement contraints à basculer en digital, les incubateurs ont dû trouver rapidement la meilleure formule d'un format digital. Cela a changé l'approche et a poussé les incubateurs à mettre en place de nouvelles pratiques.

4.2. Contexte organisationnel tourné vers un apprentissage permanent

Pour permettre à l'incubateur de s'améliorer continuellement, la stratégie d'amélioration continue doit se baser sur un contexte organisationnel tourné vers un apprentissage permanent. Nous pouvons analyser ce contexte à travers différents facteurs.

Premièrement, les incubateurs restent *à l'écoute de leurs entrepreneurs*. Ils partent de l'individu, de l'entrepreneur et de ses besoins pour conceptualiser de nouvelles pratiques d'accompagnement. Stratégiquement, certains considèrent leur incubateur comme une entreprise axée sur les besoins du bénéficiaire : l'entrepreneur. Ils ne prendront donc pas de décision sans avoir sondé les entrepreneurs qui bénéficient des services de l'incubateur. Au fil du temps, les incubateurs acquièrent une meilleure compréhension du profil et de la spécificité de leurs porteurs de projets. Ils comprennent mieux leurs besoins et leurs attentes et peuvent dès lors, mieux y répondre.

Deuxièmement, les incubateurs *développent en permanence leur réseau professionnel*. Les partenaires historiques sont généralement stables. Ils permettent d'être plus fort ensemble et de générer un impact plus grand sur l'accompagnement des entrepreneurs. Les coachs, les formateurs et les experts sont des acteurs importants du réseau de l'incubateur. La relation avec les alumni s'avère également être une plus-value dans l'accompagnement puisqu'elle permet des contacts privilégiés avec des futurs entrepreneurs expérimentés. Ils représentent également les ambassadeurs de l'incubateur et construisent la réputation de l'incubateur qui nous avons pu le voir dans le sondage, est déterminant dans le choix de la structure. Les incubateurs développent également des relations avec des financeurs pour permettre aux entrepreneurs d'aller chercher de l'argent (des individus, des entreprises, des banques, des fonds). Certains incubateurs sensibilisent les projets à s'ouvrir à l'international. Dans ce

contexte, ils développent des opportunités à l'international (partenariats, échanges avec d'autres incubateurs du monde).

C'est un point important pour les incubateurs étant donné que nous avons pu voir, à travers le sondage que plus de la moitié du panel d'entrepreneurs aimerait voir naître davantage d'activités de réseautage et de mise en relation avec l'écosystème entrepreneurial. À travers son réseau, la structure peut guider l'entrepreneur vers les bonnes personnes en fonction des besoins. L'écosystème peut paraître complexe pour un porteur de projets. Grâce à sa bonne connaissance de l'écosystème, la structure d'accompagnement lui permet de gagner du temps. De plus, en les introduisant, ils gagnent en légitimité.

Troisièmement, certains incubateurs réalisent un véritable *travail de capitalisation des connaissances* qui permet l'implémentation d'une culture d'apprentissage. Ils poussent les acteurs de l'incubateur à traduire leurs réflexions vers des outils ou dans des mots, ce qui leur permet d'être mieux guidés au quotidien. Les gens peuvent partir, le savoir-faire et le savoir-être restent grâce à ce travail de capitalisation.

Le quatrième point concerne *la formation des accompagnateurs*. Seulement deux des incubateurs possèdent une véritable politique de formation pour son équipe et ses accompagnateurs. Certains procèdent sur un système d'évaluation annuelle basé sur la notion « d'évaluation / évolution » où les accompagnateurs sont amenés à se poser la question suivante : « pour évoluer vers mes objectifs, qu'est-ce que la structure peut m'offrir pour aller un pas plus loin ? ». Sur base de leurs réponses, ils proposent des voies de formation. Selon eux, un incubateur doit avoir à cœur de développer les ambitions des entrepreneurs, mais également celles de leur équipe. Les formations peuvent concerner le coaching, la gestion de l'intelligence collective ou encore la prise de décision.

D'autres incubateurs organisent une à deux fois par an des formations pour les accompagnateurs sur des thématiques relatives à la pédagogie entrepreneuriale. Ces journées permettent un alignement et une mise à niveau pour qu'ils puissent manier les nouveaux outils et comprendre les concepts clés transmis aux entrepreneurs. D'autres formations peuvent être données par des externes sur des sujets spécifiques (des exemples sont la détection de burn-out ou encore le fonctionnement des plateformes numériques). Ils ont remarqué ces dernières années que les accompagnateurs étaient davantage en demande de formation sur le savoir-être plutôt que sur le savoir-faire (gestion de personnalité difficile intelligence collective, posture du coach).

Certains décident également de se former sur base volontaire. Ils suivent des formations organisées par d'autres structures comme « l'académie des coachs » du réseau 1819 ou « wikiflow ». Ils participent également à leurs propres formations pour pouvoir être formés sur

ce qu'ils enseignent. Celles données par les externes sont intéressantes également pour pouvoir faire les liens avec le terrain.

Davantage d'accompagnateurs demandent à être formés par leurs pairs. Ils assistent à un processus d'apprentissage mutuel entre accompagnateurs. Ils parlent des difficultés rencontrées et des stratégies pour résoudre certains problèmes dans le but de s'enrichir de l'expérience de l'autre. Ils se connaissent, ils interagissent entre eux et se forment mutuellement.

L'hypothèse à valider ou invalider est la suivante : « Si la structure d'accompagnement veut s'adapter à son environnement et répondre aux besoins des entrepreneurs dans le temps, alors elle doit mettre en place une stratégie d'amélioration continue basée sur un contexte organisationnel tourné vers un apprentissage permanent ». Les résultats obtenus permettent de valider cette hypothèse.

4.3. L'incubateur face aux opportunités

Hypothèse 6 : Si la structure d'accompagnement veut améliorer la performance de son accompagnement, alors elle doit saisir des opportunités telles que l'intégration d'outils digitaux, le développement de stratégies de mutualisation, l'adoption une approche managériale « lean » et la mise en place d'un financement hybride.

- *Intégration des outils digitaux*

Face à la pandémie du Covid-19, les incubateurs se sont saisis rapidement des différents outils digitaux. Ils ont utilisé principalement Zoom pour effectuer leurs formations. Ils ont également utilisé des outils digitaux comme Mural et Miro. Ils ont utilisé également des applications comme Trello ou DropBox pour l'organisation et le partage de fichiers. Les entrepreneurs ont continué à alimenter un groupe Facebook dans le but de faire vivre la communauté. Ils sont encouragés à partager du contenu et à poser leurs questions.

Nous pouvons également constater l'émergence de plateforme d'accompagnement. Récemment, les cinq incubateurs de Wallonie ont décidé de se rassembler pour créer un programme de formations digitales. Sur celle-ci, ils ont accès à une série de capsules vidéo sur les différentes thématiques entrepreneuriales qu'ils peuvent visionner quand ils le souhaitent en fonction de leurs besoins. D'autres incubateurs sont en train de travailler sur la création de plateformes sur laquelle ils vont pouvoir libérer du contenu qu'ils pourront toujours aller consulter.

Les incubateurs utilisent également la plateforme de Wikiflow, une plateforme commune à tous les incubateurs, pour faire le suivi du coaching et pour y mettre l'ensemble des outils et des enregistrements des workshops, présentations, etc. La plateforme propose aussi une section qui permet aux entrepreneurs d'avoir accès à une série d'outils provenant des différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial dans le but qu'ils puissent les mobiliser quand ils le souhaitent. Les incubateurs essaient eux aussi de mettre à disposition des outils en libre accès sur leur site internet avec la volonté que cela puisse bénéficier à d'autres entrepreneurs.

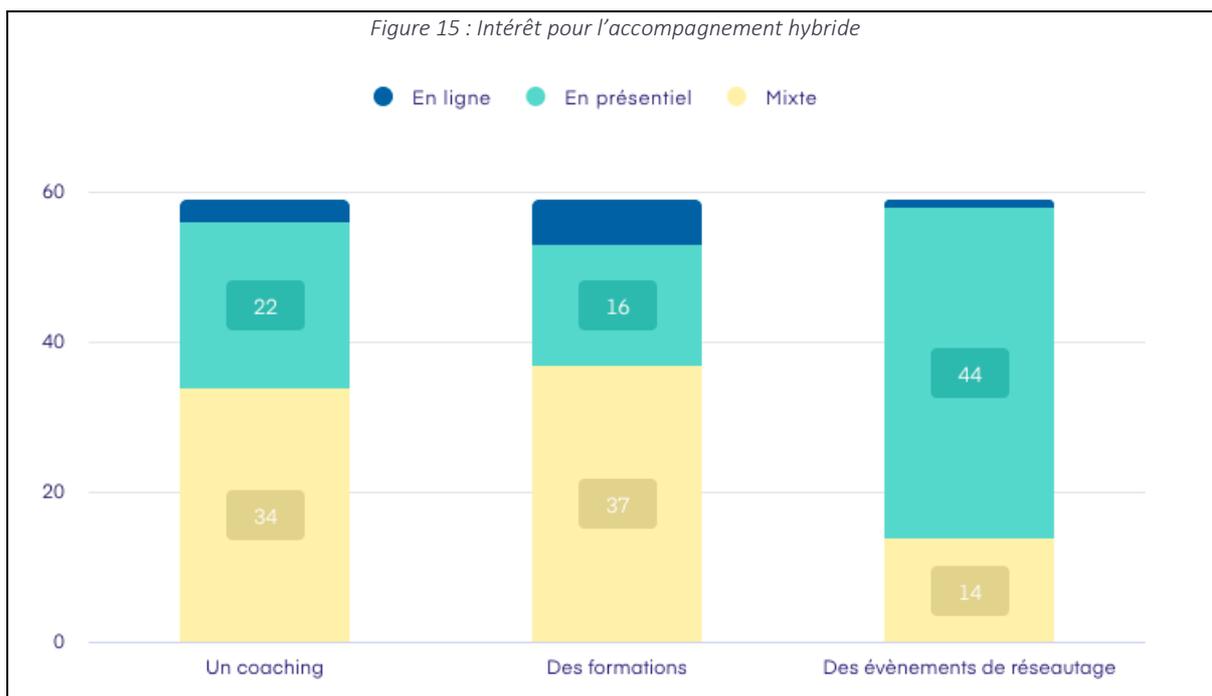
Le basculement des parcours en digital s'est bien passé pour l'ensemble. Cela ouvre la voie à un accompagnement hybride. Selon les incubateurs, une partie de l'accompagnement devrait rester en virtuel dans les prochains mois notamment pour certaines sessions d'information, des webinaires, des formats digitaux d'apprentissage entre pairs ou des sessions avec des entrepreneurs et experts venant de loin.

« Il y a une ouverture qui restera sur le digital comme une possibilité qui peut être mobilisée » (StartLab Ichech, 2021)

Cependant, le manque de communication non verbale peut poser problème. Selon eux, la réussite de l'accompagnement virtuel dépend de la capacité du coach et du formateur à gérer la proximité en instaurant de nouvelles modalités. Ils demandent davantage s'ils sont toujours bien alignés avec la direction que l'entrepreneur souhaite prendre, s'ils se sentent bien dans le processus, si cela correspond à ses attentes...

À travers notre sondage, nous pouvons voir que 57,6% du panel se montre favorable à un coaching mixte et 62,7% à des formations mixtes. Cependant, pour les activités de réseautage, la majorité des porteurs de projet (74,6% du panel) demandent à ce que ce soit en présentiel.

Je suis pour ...



D'un côté, l'accompagnement en distanciel peut offrir davantage de flexibilité et de confort. D'un autre côté, le virtuel peut constituer un challenge pour permettre les échanges informels entre entrepreneurs. En effet, il est moins intuitif pour les participants de communiquer entre eux virtuellement puisque tout le monde ne peut pas prendre la parole en même temps. Les incubateurs considèrent important que les entrepreneurs se voient. Pour cette raison, l'ensemble des incubateurs ont décidé de garder une majorité en présentiel notamment les formations collectives et les événements.

- *Approche « lean » et mutualisation des ressources*

Les incubateurs privilégient une approche lean en développant des pratiques peu coûteuse. Des exemples sont l'accompagnement collectif, la mobilisation les alumni ou des coachs et les experts mobilisés qui donnent de leur temps bénévolement, la participation à des événements externes...

À travers les partenaires, les incubateurs développent des stratégies de mutualisation. Ils viennent enrichir l'incubateur d'une expertise. Certains vont amener le réseau, accueillir les entrepreneurs pour qu'ils présentent des pitches, permettre aux jeunes de participer à des sessions collectives ou de parler à des clients potentiels. Les coachs et formateurs peuvent également provenir des différents partenaires. Une logique partenariale forte est une plus-value pour l'incubateur sur la durée.

Des incubateurs développent également des accompagnements hybrides pour permettre aux entrepreneurs de bénéficier de coopératives d'activités ou de guichet d'économie local. Inversement, ceux-ci peuvent diriger leurs entrepreneurs vers l'incubateur pour que celui-ci

réalise le parcours de formation tout en gardant le coaching chez eux. Ils sont dès lors complémentaires. Ils entretiennent également des liens avec des structures de préincubation et post incubation pour permettre de diriger l'entrepreneur en fonction du stade de développement du projet.

- *Financement hybride*

À travers le financement public, les incubateurs sont tributaires des stratégies régionales. Dès lors, ils doivent s'inscrire dans l'orientation stratégique du gouvernement pour assurer la pérennisation du financement de l'incubateur. Certains décident de s'écarter du business model classique de l'incubateur public vont chercher à mélanger financement privé, financement public et financement européen. Le fils conducteur dans un partenariat privé peut être vu sous un Triple Win. Il doit être au bénéfice du jeune, de la structure et l'entreprise.

Pour pouvoir récolter plus d'argent pour l'accompagnement des entrepreneurs, des incubateurs se sont réunis pour former des ASBL comme Free Entreprendre constituée d'incubateurs en Belgique francophone (Ichech, Ucl, Ulb, Liège). Ce réseau permet également l'échange de bonnes pratiques. Des fonds sont également créés pour permettre d'investir de l'argent dans les projets. Un exemple est le fonds SIBA, créé par un des fondateurs du Venture Lab.

Grâce au financement hybride, ils se montrent plus flexibles, prennent plus de risques et saisissent plus d'opportunités. Cela leur permet également de développer des activités qui ne sont pas financées par des fonds publics. Certains ont par exemple développé des offres d'accompagnement payantes pour les entrepreneurs de plus de trente ans et pour des entreprises. Certains ont également décidé d'ouvrir le programme de formations aux externes sous forme de modules payants. Les recettes de ces offres permettent de développer de nouveaux métiers et favoriser la recherche et développement au sein de la structure d'accompagnement.

RECU L CRITIQUE ET LIMITES DU TRAVAIL

Avant d'arriver à la fin de ce travail, arrêtons-nous un moment pour prendre du recul et expliquer les limites principales de nos recherches. Cette réflexion est indispensable dans le cadre d'une approche scientifique rigoureuse. Lors de la réalisation de ce travail, nous nous sommes confrontés à certaines limites.

Le premier challenge a été de vérifier la pertinence des besoins des entrepreneurs identifiés dans la partie théorique. À l'aide du sondage, nous avons réussi à récolter cinquante-neuf réponses d'entrepreneurs. Cependant, il s'est avéré que les besoins peuvent être très différents en fonction de la structure d'accompagnement et de l'état d'avancement du projet. Nous avons décidé de développer les besoins identifiés dans la partie théorique et de les justifier en exposant les besoins communs exprimés par l'ensemble des entrepreneurs sondés en précisant brièvement les besoins mis davantage en lumière en fonction du stade de développement.

Cependant, les besoins peuvent être très variés et hétérogènes, ce qui ne se reflète pas toujours dans le sondage puisque les questions sont à choix multiples. De plus, tous les entrepreneurs (peu important leur statut et leur âge) ont été sondés pour permettre une généralisation des besoins face aux enjeux sociétaux globaux. La première critique pourrait être donc celle d'un raccourci d'interprétation. Une démarche qui serait intéressante à réaliser pour aller plus loin serait d'effectuer le sondage à plus grande échelle et d'affiner la recherche en se concentrant davantage sur les besoins en fonction de l'âge, du statut et des différents stades d'avancement des projets. Un focus groupe dans chaque incubateur pourrait également être intéressant à réaliser pour comprendre au mieux les besoins exprimés par les entrepreneurs de chaque structure. Ajouter les entrepreneurs désirant rentrer dans un incubateur pourrait

également être intéressant. Cependant, il serait alors difficile de contacter ces entrepreneurs étant donné que l'on n'a pas accès à des bases de données nous le permettant.

Le deuxième challenge a été le choix des incubateurs. Notre critère de sélection concerne l'aptitude de l'incubateur à accompagner des projets vers un entrepreneuriat à impact positif. Cependant, il est difficile objectivement d'évaluer sur base de critères rigoureux si oui ou non il promeut un impact sociétal positif puisque celui-ci a avant tout un rôle de développement économique. Une démarche qui serait intéressante à réaliser est de mettre en place des indicateurs pour évaluer l'impact de l'incubateur sur le développement de projets à impact positif.

Une autre limite concerne le biais de désirabilité social qui pousse les incubateurs à refléter une image favorable de leur structure d'accompagnement. Dans le cadre de notre étude, celui-ci pourrait invalider les réponses des individus. Cependant, nous pouvons nuancer cette limite puisque nous avons décidé que les interventions soient anonymes des incubateurs dans le mémoire suite à la demande de certains incubateurs. Certains se montrent plus critiques que d'autres envers leur accompagnement ce qui limite ce biais. De plus, nous insistons sur le fait que tous les éléments de réponse pourraient être constructifs pour réaliser l'étude et déboucher sur des pistes d'amélioration pour leurs entrepreneurs. Mais le fait d'avoir agrégé les données mène à une généralisation des résultats et ne constitue pas une réelle étude de cas de chacun des incubateurs, ce qui pourrait être intéressant à réaliser pour approfondir le sujet.

Une quatrième limite concerne l'amalgame possible entre les notions d'attente et de besoin. Nous considérons que l'attente concerne un désir et le besoin une obligation. Dans ce mémoire, nous nous sommes concentrés sur les besoins des entrepreneurs face aux enjeux sociétaux. Cependant, en demandant l'avis aux entrepreneurs à travers le sondage, nous avons pu remarquer que les deux notions pouvaient être confondues. Mais, nous estimons que la présence d'un besoin découle sur l'expression d'une attente. Nous pouvons donc limiter ce biais en rapprochant les deux notions.

La dernière limite constitue la généralisation des résultats. Les résultats, issus d'une analyse qualitative, proviennent d'un échantillon de sept incubateurs. L'objectif de cette méthode est de mettre en lumière une diversité d'opinions. Lors de nos conclusions, nous ne pouvons qu'émettre des potentielles recommandations. Pour valider les résultats, il serait intéressant d'étendre la recherche à d'autres incubateurs ou de réaliser une étude quantitative supplémentaire.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Nous aboutissons tout doucement à la conclusion de ce travail de recherche. Celui-ci avait pour objectif de répondre à la question de recherche : **« Comment adapter l’offre d’accompagnement entrepreneurial face aux besoins des entrepreneurs découlant des enjeux sociétaux ? »**.

Tout d’abord, une revue de la littérature fut menée à l’aide de sources diversifiées et variées provenant du recueil de données existantes. Nous avons d’abord posé le décor de ce travail en développant la notion d’écosystème entrepreneurial dans lequel l’entrepreneuriat (et donc l’entrepreneur) est central. Nous avons ensuite exploré les différentes thématiques clés de la question de recherche : l’accompagnement entrepreneurial, les incubateurs, les besoins des entrepreneurs découlant des enjeux sociétaux et les stratégies d’améliorations continues. Cette partie théorique a été réalisée à l’aide de sources diversifiées et variées provenant du recueil de données existantes. À la fin de cette démarche sous forme d’entonnoir, nous débouchons naturellement sur la problématique et les différentes hypothèses émises pour réaliser la confrontation avec le terrain. Ces hypothèses ont été formulées à travers une démarche hypothético-déductive puisque celles-ci se basent sur une recherche théorique à travers la littérature. Dans notre étude empirique, nous avons décidé d’utiliser une méthode qualitative basée sur un sondage réalisé auprès de cinquante-neuf entrepreneurs incubés afin de vérifier la pertinence des besoins identifiés dans la théorie ainsi que des interviews réalisées auprès des sept incubateurs sélectionnés pour déterminer ce qui est mis en place pour améliorer l’accompagnement. Grâce aux résultats de notre récolte de données, nous avons pu obtenir des recommandations et des éléments de réponse pour notre question de recherche.

« On accompagne des projets, mais des personnes avant tout » (Venture Lab, 2021).

Les incubateurs sélectionnent aujourd'hui des graines d'entrepreneurs puisqu'ils considèrent que derrière tout projet à haut potentiel, il doit y avoir un entrepreneur motivé avant tout. À travers son accompagnement, il développera des compétences transversales qui l'aideront dans le bon développement de son projet.

Face aux enjeux sociétaux, les entrepreneurs expriment différents besoins : le besoin d'être agile et résilient, le besoin d'acquérir des compétences digitales, le besoin d'intégrer la durabilité de manière significative dans leurs projets et le besoin d'un apprentissage actif et collectif. Pour face aux besoins des entrepreneurs découlant des enjeux sociétaux, les incubateurs mettent en place des *pratiques d'accompagnement favorisant un entrepreneuriat agile, résilient, durable, digital et collectif*. Celles-ci sont résumées dans un tableau récapitulatif.

Pour développer l'agilité et la résilience de l'entrepreneur, des compétences clés pour naviguer dans un monde incertain, l'incubateur met un parcours agile qui permet de donner un rythme à la collaboration entre l'entrepreneur et l'incubateur. Il est accompagné d'objectifs par palier et suit la méthodologie de « Lean Strategy ». Cette stratégie repose sur une méthode essai erreur permettant d'évaluer si la solution proposée correspond au besoin du marché. Nous remarquons également une augmentation des pratiques visant à renforcer les compétences douces (méthodes créatives, formation sur la notion de résilience, sessions de développement personnel).

Deuxièmement, pour développer les compétences digitales de l'entrepreneur, l'incubateur met essentiellement en place des formations thématiques génériques. Pour pallier ce manque d'expertise, les incubateurs mobilisent généralement le pôle d'expert vers qui il renvoie l'entrepreneur. Certains d'entre eux font également appel à certains alumni, qui spécialisés dans certains domaines du digital, pourront transmettre leurs compétences aux porteurs de projet à travers des workshops. D'autres initiatives sont la formation des accompagnateurs et la mise en lien avec FabLabs. Cependant, le développement des compétences digitales reste une vraie faiblesse pour les incubateurs.

Pour intégrer les aspects de durabilité dans les projets, la méthodologie des incubateurs se base essentiellement sur l'intégration de nouveaux business model durables. Ceux-ci permettent aux entrepreneurs d'intégrer les notions d'impact environnemental, social et économique de manière transversale tout au long de leur parcours. Cette méthodologie s'accompagne d'un travail sur l'alignement des valeurs et d'un parcours rythmé par la mise en place d'objectifs de durabilité, d'évaluations d'étapes et de comité pour encourager l'entrepreneur à intégrer la durabilité à chaque étape de son parcours.

Quatrièmement, pour encourager l'entrepreneuriat collectif, les incubateurs mettent en place un accompagnement collectif basé sur une démarche d'apprentissage actif et mutuel. Pour permettre cela, les incubateurs organisent des séances d'intelligence collective qui réunissent les entrepreneurs autour d'une problématique pour la résoudre collectivement. Dans ces séances, l'animateur prend une posture de facilitateur, permettant de poser un cadre et de faciliter les échanges entre pairs. Les entrepreneurs se réapproprient ensuite les outils d'intelligence collective pour être capables de gérer un projet en équipe.

À côté de cela, les entrepreneurs ressentent le besoin de se rencontrer, d'échanger entre eux et de se mettre en réseau avec les acteurs de l'écosystème entrepreneurial. Pour cela, ils occupent les espaces de coworking de l'incubateur ou participent à des événements de réseautage. Ces moments d'échanges accélèrent nettement le montage des projets selon les incubateurs. Cependant, les activités faisant vivre la communauté ont été difficiles à mettre en place en distanciel. À la sortie de la pandémie, certains incubateurs ont pris des initiatives de rencontre en créant par exemple des cercles d'incubés par domaine d'activité.

Pour finir, nous avons pu remarquer que les incubateurs ont à cœur d'améliorer leur offre d'accompagnement face aux besoins exprimés par les entrepreneurs. Ils mettent en place une stratégie d'amélioration continue en effectuant des changements session après session sur base d'évaluations continues. Ils intègrent de nouveaux outils, améliorent des thématiques, implémentent de nouvelles pratiques... La stratégie d'amélioration continue se base sur un contexte organisationnel tourné vers un apprentissage continu. Ils restent à l'écoute des entrepreneurs, développent leur réseau professionnel et réalisent un travail de capitalisation des connaissances. Nous constatons ici *l'importance des dynamiques partenariales* pour permettre la mise en réseau des entrepreneurs avec les différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial et *la formation des accompagnateurs* qui sera déterminante dans le développement des compétences spécifiques chez les entrepreneurs.

Les incubateurs publics privilégient des approches « lean » en se concentrant sur les besoins des porteurs de projets et en utilisant peu de ressources. Dans ce contexte, *la création de lien avec des coaches, des experts et des alumni* est importante puisque ceux-ci sont souvent mobilisés de manière bénévole. Cela nous rappelle une fois de plus qu'un incubateur doit encourager *des dynamiques partenariales fortes* pour permettre la mutualisation du réseau, des compétences ou des pratiques d'accompagnement plus spécifiques.

Certains incubateurs cherchent également à acquérir des *financements hybrides* en fonction du business model choisi par la structure. La recherche de financement privé permettrait de mettre en place des offres payantes permettant le développement qualitatif de leur offre d'accompagnement gratuite. Pour faire face aux conséquences de la pandémie du Covid-19, l'incubateur envisage le recours à un *accompagnement hybride (en distanciel / en présentiel)*

et à la *mise en place de plateforme digitale* permettant de diffuser du contenu théorique sous forme de capsule vidéo.

Pour terminer ce travail, nous présentons nos pistes d'amélioration futures que nous formulons sous forme de recommandations et sur base des interviews réalisées :

- Les entrepreneurs gagneraient à être confrontés de manière plus régulière à des professionnels et accompagnateurs externes pour permettre un regard nouveau sur le projet et permettre à l'entrepreneur d'adopter une posture plus agile et de s'améliorer.
- Les entrepreneurs gagneraient à se faire accompagner par des entrepreneurs expérimentés pour que le porteur de projet puisse, à travers leurs expériences et leurs échecs, développer une attitude plus résiliente et confiante.
- Les entrepreneurs gagneraient à développer des compétences spécialisées grâce à l'accès à de nouvelles expertises à travers une mutualisation des ressources avec les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial.
- Les incubateurs gagneraient à travailler sur la création d'une communauté autoportante en organisant davantage d'évènements de réseautage puisque ceux-ci permettent la mise en relation, l'apprentissage mutuel et l'accélération du développement des projets.

-
À la suite de ce mémoire, nous pouvons ouvrir de nouvelles pistes de recherche. Aujourd'hui, nous faisons face à une multitude de phénomènes et de situations inédites et complexes (à traiter parfois dans l'urgence) dans les domaines politique, économique, social, juridique, environnemental, technologique et sanitaire. Les incubateurs mettent aujourd'hui en place des pratiques d'accompagnement pour aider l'entrepreneur à acquérir des compétences transversales. Cependant, celles-ci sont de plus en plus incitées à se positionner sur des thématiques spécifiques pour faire face aux enjeux sociétaux. Comment les structures d'accompagnement accompagneront-elles les entreprises de demain ? Se dirigeront-elles vers une offre davantage personnalisée et spécialisée ?

BIBLIOGRAPHIE

- 1819 Brussels (2019). Project digital : tous les filons pour se lancer du bon pied ! Récupéré le 23 juillet 2021 de <https://1819.brussels/blog/projet-digital-tous-les-filons-pour-se-lancer-du-bon-pied>
- Achtenhagen, L., Melin, L., Naldi, L., 2013, "Dynamics of business models – strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation", *Long Range Planning*, 46, 6, pp. 427-442. Doi : <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>
- Albert P., Bernasconi M. et Gaynor G. (2003), *Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international*, L'Harmattan, Paris.
- Allen D. N. et Rahman S. (1985), « Small business incubators: A positive environment for entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, Vol. 23, No 3, p. 12-22. Récupéré le 21 juin 2021 de <https://www.econbiz.de/Record/small-business-incubators-a-positive-environment-for-entrepreneurship-allen-david/10001033583>
- Amway (2018). *Global Entrepreneurship Report*. Récupéré le 20 juin 2021 de https://23hizqizbc2qqq8o9r5c6tuk-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/05/Ager_2018_Brochure_Color.pdf
- Anand, G., Ward, P. T., Tatikonda, M. V., Schilling, D. A., 2009, "Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure", *Journal of Operations Management*, 27, 6, pp.444-461. Doi : [10.1016/j.jom.2009.02.002](https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.02.002)
- Aubry, C. (2010). *Justification de l'intérêt des méthodes agiles*. Récupéré le 10 juillet de <http://www.aubryconseil.com/post/Justification-de-l-interet-des-methodes-agiles>

- Bakkali, C., Messeghem, K. & Sammut, S. (2010). Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences. *Management & Avenir*, 9(9), 149-162. doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/mav.039.0149>.
- Ballereau, V., Pepin, M., Toutain, O. & Tremblay, M. (2020). La formation à l'entrepreneuriat durable et responsable : un champ scientifique et pédagogique en émergence. *Entreprendre & Innover*, 2(2), 5-9. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/entin.045.0005>
- Bangoura, M., Laville, B. et Schonfeld, S. (2019). Mutations sociétales & nouvelles compétences. Quels impacts sur les organisation ? CPU, CGE et le Comité 21. Récupéré le 23 juin 2021 de http://www.cpu.fr/wp-content/uploads/2019/10/Etude_Mutations-soci%C3%A9tales-et-nouvelles-comp%C3%A9tences.pdf
- Barrand, J. (2006). *Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*. Dunod, Paris.
- Bayad, M., El Fenne, A. & Ferry, A. (2016). Porteurs de projet en recherche d'un nouvel emploi et entrepreneuriat : sortir de la dichotomie opportunité/nécessité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15, 205-229. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/entre.153.0205>
- Ben-Hafaïedh, C. (2020). La constitution des équipes entrepreneuriales : une quête d'affinités socio-psychologiques et de ressources. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 19, 155-180. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/entre.194.0155>
- Bertrand, R. (2019). *Design Thinking, Lean Startup & Agilité - générer, valider & concrétiser*. Récupéré le 30 juin 2021 de <https://astrakhan.fr/blog/design-thinking-lean-startup-agilite/>
- Block, J. & Sandner, P. (2009). Necessity and Opportunity entrepreneurs and their duration in self-employment: evidence from German micro data. *Journal of Industry, Competition and Trade*, vol. 9, n° 2, pp. 117-137. Doi : 10.1007/s10842-007-0029-3
- Boost Your Project (s.d.). Accueil. Récupéré le 15 juillet 2021 de <https://www.boostyourproject.be/>
- Bornard, F. & Briest-Breda, C. (2014). Développer l'esprit d'entreprendre, une question d'agilité [1]. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13, 29-53. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/entre.132.0029>
- Bornard, Fabienne, Dominique Frugier, Dominique-Anne Michel, et Olivier Toutain (2019). « Accompagnement entrepreneurial : le point de bascule ». *Entreprendre & Innover* n°40 (1): 77. doi : <https://doi.org/10.3917/entin.040.0077>.

- Boutillier, S., & Uzunidis, D. (2012). Schumpeter, Marx et Walras. Entrepreneur et devenir du capitalisme. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*(46). doi : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1690>
- Brangier, É. & Grosjean, J. (2019). Agilité. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 40-44). Paris: Dunod. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/dunod.valle.2019.01.0040>"
- Brangier, E., & Bornet, C. (2011). L'agilité organisationnelle : innovation organisationnelle ou asservissement aux changements ? In S. Pohl, P. Desrumaux et A-M. Vonthron (Ed) *Jugement professionnel, innovation et efficacité au travail*. Paris : L'Harmattan. 179-192. Récupéré le 10 juillet 2021 de https://www.researchgate.net/publication/283491459_L'agilite_organisationnelle_innovation_organisationnelle_ou_asservissement_aux_changements
- Bruna, M. (2015). Quelques thèses récentes sur le changement agile. *Question(s) de management*, 10, 124-130. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/qdm.152.0124>
- Bryskere, J-M. (2021, 1 juillet). Directeur général de Greenbizz. [Entretien]. Teams.
- Canart, L. (2020). Préface. Dans : , S. Truphème & P. Gastaud (Dir), *La boîte à outils du Marketing digital* (pp. 8-9). Paris: Dunod. Récupéré le 10 juillet 2021 de <https://ezproxy.ichec.be:2084/la-boite-a-outils-du-marketing-digital--9782100805969-page-8.htm>
- Catanzaro, A. & Cheriet, F. (2020). Enseignant et entrepreneur : expérience pédagogique à partir d'un cas réel d'entreprise éco-responsable. *Entreprendre & Innover*, 45, 81-93. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/entin.045.0081>
- Chabaud, D., Ehlinger, S., & Perret, V. (2004). L'incubation d'entreprises : la nouvelle frontière européenne. Paper presented at the Journées nationales des IAE, Lyon, France. Récupéré le 21 juin 2021 de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00536307>
- CMED, 1987 – Notre avenir à tous. Traduction française Éd. du Fleuve, Montréal, 1989. Récupéré le 2 juillet 2021 de https://www.estel.sn/files/Docs/rapport_brundtland.pdf
- Cochaux, H. (2021, 6 juillet). Directrice générale de Start.Lab Ichec. [Entretien]. Teams.
- Commission des communautés européennes (2006). Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et Comité économique et social européen. Récupéré

le 30 juin 2021 de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52006DC0136&from=EN>

Conseil Central de l'Economie (2018). Rapport emploi compétitivité 2018-2019. Récupéré le 20 juillet 2021 de https://www.ccecrb.fgov.be/dpics/fichiers/2019-10-25-03-46-45_doc19210012fr.pdf

Coopcity (2019). Accueil. Récupéré le 15 juillet 2021 de <https://coopcity.be/>

Coste, J. (2020). Bricolage entrepreneurial et start-up en temps de crise Covid-19 : modèle artisanal et « pensée sauvage »: Essai à partir du livre d'Amiel Kornel (2017), *Spinning into Control, Improvising the Sustainable Startup*, Palgrave. *Entreprendre & Innover*, 46, 78-88. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/entin.046.0078>

Coune, P. (2021, 18 juin). Directrice générale de Start.Lab Solvay. [Entretien]. Teams.

Courtois, R., Jacquemier, B., Prétot, A. et Seelig, S. (2020). Quel rôle pour les ressources humaines dans le développement de la coopération transversale ? (Mémoire d'expertise). Dauphine. Récupéré le 15 juin 2021 de https://executive-education.dauphine.psl.eu/fileadmin_exed/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/MBA-management-ressources-humaines-Dauphine-Executive-Education-formation-continue-universite-Paris-PSL.pdf

Couteret, P. (2010). Peut-on aider les entrepreneurs contraints ? Une étude exploratoire. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(2), 6-33. doi : [10.3917/entre.092.0002](https://doi.org/10.3917/entre.092.0002).

Cuzin, R., & Fayolle, A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 39(210), 77. doi : [10.1051/larsg:2004040](https://doi.org/10.1051/larsg:2004040)

Dalmas, M. (2014). Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ? *Management & Avenir*, 72, 113-132. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/mav.072.0113>

de Pret-Roose de Calesberg, Caroline (2018). Quelles sont les attentes des étudiants entrepreneurs vis-à-vis d'une structure de soutien de type incubateur ? Étude de cas de l'incubateur à étudiants de Louvain-la-Neuve : l'Yncubator (Mémoire de master). Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. Doi : <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:14337>

Deloitte (2020). Millennial Survey 2020. Retrouvé le 25 juillet 2021 de <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/millennial-survey-2020.html>

- Digital Wallonia (s.d.). Accompagnement & développement. Récupéré le 23 juillet 2021 de <https://www.digitalwallonia.be/fr/tags/accompagnement-developpement#secteurDuNumerique>
- Dokou, G. (2016). Chapitre 2. Des besoins d'accompagnement pour les entrepreneurs de générations Boomer, X et Y : importance de quelques outils clés. Dans : Pascal Philippart éd., *Écosystème entrepreneurial et logiques d'accompagnement* (pp. 59-88). Caen, France: EMS Editions. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/ems.phili.2016.01.0059>
- Dudézert, A. (2018). *La transformation digitale des entreprises*. Paris: La Découverte. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/dec.dudez.2018.01>
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A., 2000, "Dynamic Capabilities : What are they ?", *Strategic Management Journal*, 21, 10-11, pp. 1105-1121. Doi : [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- European Commission (2010), *The smart guide to innovation-based incubators (IBI)* Récupéré le 10 juin 2021 de http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/innovation_incubator.pdf
- Eurostat (2019). *Business demography by size class (from 2004 onwards, NACE Rev. 2)*. Récupéré le 21 juin 2021 de <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu>
- Faulx, D. (2019). Préface : penser la formation dans la société VUCA (volatil, incertain, complexe, ambiguous). Doi : <http://hdl.handle.net/2268/250780>
- Fayolle, A. & Verzat, C. (2009). Pédagogies actives et entrepreneuriat : quelle place dans nos enseignements ?. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8, 1-15. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/entre.082.0002>
- Ferry, A. (2018). *L'accompagnement entrepreneurial : la métamorphose des accompagnateurs en facilitateurs (Mémoire de maitrise)*. Conservatoire national des arts et metiers – CNAM.
- Fonrouge, C. (2018). Les fablabs et l'émergence de figures alternatives de l'entrepreneur. *Projectics / Proyética / Projectique*, 19, 41-55. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/proj.019.0041>
- Francescato, C. (2021, 8 juillet). Chargée de communication et projets de Coopcity. [Entretien]. Teams.

- Frémot, 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*, 176-177, 9-42. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/vse.176.0009>
- Frimousse, S. & Peretti, J. (2018). « Comment développer la capacité de transformation d'une organisation ? ». *Question(s) de management*, 21, 157-180. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/qdm.182.0157>
- Gartner W.B. (1989), « Who is an entrepreneur? is the wrong question », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, n° 4, pp. 47-68.
- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). *Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue*: Sage Publications Sage UK: London, England. Doi : 10.1177/0170840607078958.
- Gasse, Y., Tremblay, M. (2007), *Mesures et pratiques de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne*. Acte du 5ème congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat.
- Geindre, S. & Deschamps, B. (2014). L'accompagnant du repreneur : conseil, mentor ou coach ?. *Entreprendre & Innover*, 2(2-3), 38-46. doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/entin.021.0038>
- Gerlach, S., et Brem, A. (2015). What determines a successful business incubator? Introduction to an incubator guide, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2015, vol. 7, no 3, p. 286-307. Récupéré le 30 juin 2021 de https://www.researchgate.net/publication/282454426_What_determines_a_successful_business_incubator_Introduction_to_an_incubator_guide#:~:text=An%20analysis%20of%20four%20leading,designing%20a%20framework%20for%20effective
- Glover, W. J., Farris, J. A., & E. M., Van Aken (2015), The relationship between continuous improvement and rapid improvement sustainability, *International Journal of Production Research*. Doi : <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.991841>
- Gonzalez, A., Nicolas, A. & Michăilescu, G. (2019). Dynamiques professionnelles et dynamiques d'apprentissage : le parcours de formation. *Administration & Éducation*, 1(1), 33-48. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/admed.161.0033>
- Greenbizz (s.d.). Accueil. Récupéré le 15 juillet 2021 de <https://www.greenbizz.brussels/fr/>
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation : an assessment of incubating models. *Technovation*, 20(6), 111-121. Doi : 10.1016/S0166-4972(03)00076-2

- Hackett, S. M., Dilts, D. M., 2004, "A real options-driven theory of business incubation", Journal of Technology Transfer, 29, 1, pp. 41-54. Doi : 10.1023/B:JOTT.0000011180.19370.36
- Hellal, D. (2019). Environnement Complexe Manager Son Organisation En Mode VUCA. Forbes. Récupéré le 22 juin 2021 de <https://www.forbes.fr/management/environnement-complexe-manager-son-organisation-en-mode-vuca/>
- Horvath, I. & Dechamp, G. (2020). L'Intelligence Collective : un facteur déterminant pour soutenir la double ambition économique et artistique de l'entrepreneur créatif ?. Recherches en Sciences de Gestion, 136, 383-407. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/resg.136.0383>
- Hub.brussels (2021). Enquête sur l'impact de la crise du Covid-19 sur les entrepreneures bruxelloises. Récupéré le 10 juillet de https://hub.brussels/app/uploads/2021/06/Brochure-A4_FR_planches.pdf
- Imen Maalel (2016). La performance des structures d'accompagnement (cas de la Tunisie). Gestion et management. Université de Bretagne occidentale - Brest, 2014. Récupéré le 20 juin 2021 de <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01396287>
- Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. Récupéré le 3 juin 2021 de <http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>
- Itinera Institute Analyse (2017). Comment stimuler l'entrepreneuriat chez les jeunes en Belgique? Récupéré de 20 juin 2021 de <https://www.itinerainstitute.org/wp-content/uploads/2017/08/Entrepreneuriat-jeunes.pdf>
- Joris, S. (2021, 18 juin). Ancienne directrice générale du Venture Lab. [Entretien]. Teams.
- Kizabal, G. (2008), Entrepreneuriat et accompagnement : outils, actions et paradigmes nouveaux, Édition l'Harmattan, Marché et Organisations.
- L'Eco (2019). "L'entrepreneuriat est enfin un choix de carrière valorisé". Récupéré le 20 juin 2021 de <https://www.lecho.be/connect/pulse/l-entrepreneuriat-est-enfin-un-choix-de-carriere-valorise/10171872.html>
- LabEx Entreprendre (2014). Panorama des structures d'accompagnement en terme de management et de performance. Récupéré le 1 juillet 2021 de <https://labex-entreprendre.edu.umontpellier.fr/files/2014/02/Livre-blanc-sur-les-structures-daccompagnement-%C3%A0-la-cr%C3%A9ation-dentreprises1.pdf>

- Lafaye, C. & Berger-Douce, S. (2012). Veille stratégique en petite entreprise : proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11, 11-30. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/entre.112.0011>
- Larousse (s.d). TIC. Récupéré le 30 juin 2021 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/TIC/10910450#:~:text=%EE%A0%AC%20TIC&text=Ensemble%20des%20techniques%20et%20des,%C3%A0%20distance%20par%20voie%20%C3%A9lectronique>
- Latiers, Mélanie (2016). Analyse des intérêts et des enjeux d'adopter les méthodes agiles pour innover au sein s'une entreprise, cas pratique chez Colruyt Group (Mémoire de master). Louvain School of Management. Récupéré le 10 août 2021 de https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis%3A3996/datastream/PDF_01/view
- Le Robert (s.d). Mutualisation. Récupéré le 30 juin 2021 de <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/mutualisation>
- Levy P. (1997), « Vers l'intelligence collective », *Sciences humaines*, N°59, p 31, Mars.
- Levy-Tadjine, T. (2010), Pour une modélisation pragmatique de la relation d'accompagnement entrepreneurial, *Journées de recherches 'l'entrepreneuriat : apports de la recherche pour la pratique*. Doi : hal-00478833
- Maison des Tendances (2019). *CSR Monitor 2019*. Retrouvé le 30 juin 2021 de <https://fr.csrmonitor.be/>
- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth-Oriented Enterprises: Background Paper Prepared for the Workshop Organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs. Discussion Paper*. OECD. Récupéré le 20 juin 2021 de <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>
- Maus, A. & Sammut, S. (2016). Le lean management, source d'accélération de l'accompagnement entrepreneurial ? *XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique*. AIMS. Récupéré le 12 juillet 2021 de <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/27-xxveme-conference-de-l-aims/communications/4107-le-lean-management-source-dacceleration-de-laccompagnement-entrepreneurial/download>
- Maus, A. & Sammut, S. (2017). Les structures d'accompagnement, des entreprises comme les autres: Contribution de la théorie des capacités dynamiques. *Gestion 2000*, 34, 203-226. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/g2000.345.0203>

Messeghem K., Sammut S. (2007). Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement. *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin, pp. 65-81.

Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C., & Thurik, R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance. *Management international*, 17(3), 65–71. Doi : 10.7202/1018267ar

Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie (2015). Stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable. Récupéré le 25 juillet 2021 de <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/SNTEDD%20-%20La%20strat%C3%A9gie.pdf>

Muchery, R. (2021, 23 juin). Suppléante la directrice générale de Boost Your Project. [Entretien]. Teams.

Nations Unies (2020). L'entrepreneuriat au service du développement durable. Récupéré le 1 juillet 2021 de https://unctad.org/system/files/official-document/a75d257_fr.pdf

Nations Unies (s.d.). Le programme de développement durable. Récupéré le 20 juillet 2021 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/development-agenda/>

Neu, S. (2021, 16 juin). Directrice générale de Yncubator. [Entretien]. Teams.

Noubel, J-C. (2007). Intelligence Collective, la révolution invisible. Récupéré le 10 août 2021 de https://testconso.typepad.com/Intelligence_Collective_Revolution_Invisible_JFNoubel.pdf

OCDE (2019). Synthèse sur les incubateurs et accélérateurs d'entreprises qui soutiennent l'entrepreneuriat inclusif. Office des publications de l'Union européenne. Doi : 10.2767/710051

OCDE (2019). Timely Indicators of Entrepreneurship (ISIC4) : Créations d'entreprises. Récupéré le 20 juin 2021 de <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=74181&lang=fr#>

Paul, M, (2003), « Ce qu'accompagner veut dire », *Revue scientifique Carriéologie*, vol. 9, n° 1, pp. 121-144. doi : <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.435>

Paul, M. (2009). Accompagnement. *Recherche & formation*, 62, 91-108. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.4000/rechercheformation.435>

Persais, É. (2020). L'entrepreneuriat responsable : quels enjeux, quels leviers ?. *Entreprendre & Innover*, 45, 10-21. Doi : <https://doi.org/10.3917/entin.045.0010>

- Pfeiffer, L. (2015). MOOC, COOC : La formation professionnelle à l'ère du digital. Paris, France : Dunod.
- Porter M.E., Kramer M.R., "Creating Shared Value", Harvard Business Review, January-February 2011, p. 62-77. Récupéré le 20 juillet 2021 de <https://sharedvalue.org.au/wp-content/uploads/2015/12/Harvard-Business-Review-Creating-Shared-Value.pdf>
- Remouchamps, P. (2021, 14 juin). Ancienne directrice générale de Boost Your Project. [Entretien]. Teams.
- Ries, E. (2011). The Lean Start-up. How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses", Ed. Crown Business.
- Robyn, C-A. (2017). Accompagnement entrepreneurial : et si on avait tout faux?. La Libre. Récupéré le 20 juin 2021 de <https://www.lalibre.be/debats/opinions/accompagnement-entrepreneurial-et-si-on-avait-tout-faux-opinion-59a7dcaacd706e263fb3e2f3>
- Rothenberger, S. (2020). Prêt pour le monde « V.U.C.A. » ? La Libre. Retrouvé le 25 juillet 2021 de <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/2020/06/14/pre-t-pour-le-monde-vuca-v5WV2CZ7HNBCZDDAVCI6TZ4GVA/>
- RTBF (2021). Le nombre d'entreprises créées en 2020 a augmenté en Belgique, malgré le Covid. Retrouvé le 30 juin 2021 de https://www.rtb.be/info/economie/detail_le-nombre-d-entreprises-creees-en-2020-a-augmente-en-belgique-malgre-le-covid?id=10708433
- Sallé, F.. Les méthodes actives, facteur de réussite et d'empowerment chez les élèves (Mémoire de Master). École Supérieure du Professorat et de l'Éducation de l'académie de Paris. Récupéré le 20 juillet 2021 de <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02321470/document>
- Sanfratello, A. (2021, 9 juillet). Coordinatrice de programme du Venture Lab. [Entretien]. Teams.
- Santoni, J. (2018). Quels processus pour répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs ?. *Entreprendre & Innover*, 36, 29-40. Doi : <https://doi.org/10.3917/entin.036.0029>
- Sarasvathy, S.D. (2001) « Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency » *Acad. Manage. Rev.*, vol. 26, no. 2, pp. 243–263. Doi : 10.2307/259121
- Sarasvathy, S.D. (2008). Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Doi : 10.4337/9781848440197

- Sarrouy-Watkins, N. & Gahlam, N. (2020). Développer les valeurs de durabilité et les aspirations : une pédagogie inspirée des foodpreneurs. *Entreprendre & Innover*, 45, 58-68. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/entin.045.0058>
- Sattin, J., Léger-Jarniou, C., Chabaud, D., Sammut, S., Maus, A. & Loué, C. (2020). La résilience entrepreneuriale, un nouvel enjeu de formation ?. *Revue française de gestion*, 293, 219-231. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3166/rfg.2021.00499>
- Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*, 825.
- Shapero A. and Sokol L. (1982). The Social Dimension of Entrepreneurship, In : *The Encyclopedia of Entrepreneurship* », in C. A. Kent, D. L. Sexton and K. H. Vesper (éds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall, 1982.
- Siegel, D. (2006). Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 219, 35-44. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/rsg.219.0035>
- Siegel, D. (2006). Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 219, 35-44. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/rsg.219.0035>
- SPF Economie (2021). Impact économique du coronavirus. Retrouvé le 20 juin 2021 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/impact-economique-du>
- SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie (2019). Tableau de bord des PME et des entrepreneurs indépendants. Récupéré le 23 juin 2021 de <https://economie.fgov.be/fr/publications/tableau-de-bord-des-pme-et-des-0>
- Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N., & Jaspers, F. (2012). Ambitious entrepreneurship. A review of the academic literature and new directions for public policy, Report for the Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT) and the Flemish Council for Science and Innovation (VRWI). P24. Récupéré le 21 juin 2021 de https://www.researchgate.net/publication/254778420_Ambitious_Entrepreneurship_A_Review_of_the_State_of_the_Art
- Stam, F., & Spigel, B. (2016). Entrepreneurial ecosystems. USE Discussion paper series, 16(13). Récupéré le 20 juin 2021 de https://www.uu.nl/sites/default/files/rebo_use_dp_2016_1613.pdf
- Start.Lab ICHEC (2021). Accueil. Récupéré le 15 juillet 2021 de <https://startlab.ichec.be/>
- Start.Lab Solvay (2020). Accueil. Récupéré le 15 juillet 2021 de <https://startlab.be/>

- Stockholm Resilience Centre (2016), Contributions to Agenda 2030 – How Stockholm Resilience Centre (SRC) contributed to the 2016 Swedish Agenda 2030. HLPF report. Retrouvé le 30 juin de <https://www.stockholmresilience.org/SDG2016>
- Studdard N. L. (2006), « The effectiveness of entrepreneurial firm's knowledge acquisition from a business incubator », *The International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 2, No 2, p. 211-225. Récupéré le 21 juin 2021 de https://www.researchgate.net/publication/225637002_The_effectiveness_of_entrepreneurial_firm's_knowledge_acquisition_from_a_business_incubator
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 13, pp. 1319-1350. Doi : <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., & Pisano (1994), *The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction*, *Industrial and Corporate Change*, 3:3, 537–556. Doi : <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Terseleer, A. & Witmeur, O. (2013). Lean Startup : mode ou nouvelle bonne pratique ?. *Entreprendre & Innover*, 19, 21-28. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/entin.019.0021>
- Theodoraki, C. & Messeghem, K. (2015). Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopération [*]. *Entreprendre & Innover*, 27, 102-111. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/entin.027.0102>
- Van Der Yeught, C. (2020). Former des entrepreneurs responsables en développement durable. *Entreprendre & Innover*, 2(2), 22-32. doi : [10.3917/entin.045.0022](https://doi.org/10.3917/entin.045.0022).
- Varenne, P., et Godé, C. (2021) . Transformation digitale : vers un Business Model Digital Dynamique (BMD2). *Management & Data Science*, Management & Data Science. Doi : [10.36863/mds.a.16269](https://doi.org/10.36863/mds.a.16269)
- Vedel, B., 2004, Réflexion sur l'évaluation des incubateurs : approche par les réseaux, Cahiers de recherche du CREGO, Centre de Recherche en Gestion des Organisations, Université de Montpellier II, n° 16, pp. 67-84.
- Venture Lab (s.d.). Accueil. Récupéré le 15 juillet 2021 de <http://www.venturelab.be/>
- Verheul, I., Thurik, R., Hessels, J., Van Der Zwan, P. (2010), « Factors Influencing the Entrepreneurial Engagement of Opportunity and Necessity Entrepreneurs », *EIM Research Reports*, H201011, Mars 2010, pp. 1-24. doi : [10.1007/s40821-016-0065-1](https://doi.org/10.1007/s40821-016-0065-1).
- Vincent, C. (2019). Quelles sont les dynamiques motivationnelles au sein d'un dispositif d'incubation en entrepreneuriat ? Etude de cas de l'incubateur étudiantin situé sur le

site de l'UCLouvain : l'Yncubator. Louvain School of Management. Doi : <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:21011>

Walch, K., Schotter, A., & Kinsinger, P. (2014). Clair-buoyancy: thriving and leading in a VUCA world. Andreas Schotter.

We are social & Hootsuite (2021). Digital 2021 : global overview report. Récupéré le 10 juillet 2021 de <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>

Welsh, D. & Dragusin, M. (2013). The New Generation of Massive Open Online Course (MOOCS) and Entrepreneurship Education. *Small Business Institute Journal*. 9(1). 51-65. Récupéré le 10 juillet de https://www.researchgate.net/publication/312769836_The_New_Generation_of_Massive_Open_Online_Course_MOOCS_and_Entrepreneurship_Education

Wennekers, S. et Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small business economics*, 13(1), 27-56.

Witmeur, O. (2016). Intégrer de nouvelles approches pour bâtir des start-up plus pérennes. *Entreprendre & Innover*, 28, 108-115. Doi : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/entin.028.0108>

World Economic Forum (2014). *Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early- Stage Company Growth Dynamics*, Geneva, Switzerland: World Economic Forum. Récupéré le 20 juin 2021 de <http://reports.weforum.org/entrepreneurial-ecosystems-around-the-globe-and-early-stage-company-growth-dynamics/wp-content/blogs.dir/34/mp/files/pages/files/nme-entrepreneurship-report-jan-8-2014.pdf>

Yncubator (2021). Accueil. Récupéré le 15 juillet 2021 de <https://www.yncubator.be/>

Zaibet-Greselle, O. (2008), « Le management de l'intelligence collective chez TEMEX : Quatre études de cas », Actes de la Conférence AIMS, Nice. Doi : halshs-00267877