

Louvain School of Management sur le site de l'UCL Mons

Quelles sont les attentes des étudiants entrepreneurs vis-à-vis
d'une structure de soutien de type incubateur ?
Etude de cas de l'incubateur à étudiants de Louvain-la-Neuve : l'Yncubator

Mémoire réalisé par
Caroline de Pret-Roose de Calesberg

Promoteur
Madame Julie Hermans

Année académique 2017-2018
Mémoire en vue du diplôme de Master en Sciences de gestion à finalité spécialisée

Résumé

Le Plan Marshall 4.0 mis en place par le gouvernement wallon et réparti sur la période de 2015 à 2019, a pour objectif de redynamiser le développement économique de la Wallonie notamment par le biais des incubateurs publics pour étudiants entrepreneurs.

Les incubateurs à startups sont des structures d'accompagnement à la création d'entreprise, développant les projets du stade de l'idée à la création de la startup. Ils offrent de nombreux services tels que des locaux, des formations, un réseau, etc.

L'attention de ce mémoire s'est ciblée sur **l'étude des attentes des étudiants entrepreneurs envers un incubateur**. Nous avons porté notre analyse sur l'incubateur à étudiant entrepreneur de Louvain-la-Neuve issu du Plan Marshall 4.0 : l'Yncubator. Seize interviews ont été réalisées auprès des porteurs de projets et auprès de la direction de l'incubateur.

Constantes tout au long de l'incubation, les attentes majeures des étudiants entrepreneurs sont au nombre de trois : la recherche de structure au travers d'un suivi individualisé auprès d'un coach professionnel, l'apprentissage de la création d'une startup et l'élargissement de leur réseau. Durant l'incubation, il s'avère que d'autres attentes, plus secondaires, évoluent. En effet, le contact avec des experts ainsi que la recherche de locaux professionnels prennent plus d'ampleur alors que la légitimité offerte par l'incubateur risque de s'amoinrir. L'attente de légitimité peut être négativement corrélée à la prise de confiance de l'entrepreneur. Deux attentes ont émergé de l'étude : l'attente de financement, cependant peu compatible avec le stade de développement des projets en phase d'incubation, et l'attente envers une réponse au questionnement de choix de vie des étudiants. L'Yncubator semble répondre avec efficacité à ces attentes au travers des différents services qu'il propose.

Suite à cette étude, nous contribuons à la théorie par une connaissance spécifique des attentes des étudiants entrepreneurs envers un incubateur, d'une nuance de l'attente de légitimité et par l'émergence de l'attente relative au questionnement envers les choix de vie de certains étudiants incubés.

Enfin, ce mémoire nous a permis de faire émerger de nouvelles pistes de recherche. Nous pouvons réfléchir sur l'impact économique réel des incubateurs étudiants, D'autre part, nous pouvons aussi nous questionner sur la gestion de la croissance de ces structures.

Remerciements

C'est avec reconnaissance que j'adresse mes remerciements à Madame Julie Hermans pour ses nombreux conseils et commentaires afin de mener à bien ce mémoire.

Je souhaite aussi remercier toutes les personnes qui m'ont accordé leur temps précieux. En particulier, je pense à Madame Sophie Neu (responsable Yncubator), Louis Renauld (projet Duramen Technology), Yaroslav Soroko (projet Cupster), Pierre Masson et Dylan Van Heulenbergh (projet Croc'Box), Edouard Vangangel (projet Ecopora), Benjamin Zwarts (projet Exclusive Event), Fiona Milano avec Laetitia Dupret et Adelaïde Biebuyck (projet Greenzy), David Laschet (projet HowIMetMyCofounders), Alison de Biourge (projet My Healthy Routine), Alexandrine Vanderheyden (projet Noula), Quentin de Clercq (projet Omnifly), Samuel Dedeurwaerdere (projet SAMStudio), Louis-Philippe Broze et Florian de Boeck (projet Spentys), Geoffroy Ghion et Henri Gernaey (projet Sunslice), Gonzague Yernaux (projet Un-Mute) et Marie Daneels (projet Win with TDA/H).

Table des matières

Résumé.....	2
Remerciements	3
Liste des figures.....	6
Liste des annexes.....	7
Introduction générale.....	8
Partie I. Partie théorique et revue de littérature	9
Chapitre 1. L'écosystème entrepreneurial	10
Chapitre 2. L'entrepreneuriat et les entrepreneurs	16
2.1 Définitions.....	16
2.2 Les types d'entrepreneurs	18
Chapitre 3. Structure de soutien à l'entrepreneuriat : l'incubateur à startups	26
3.1 Définitions d'accompagnement et d'accompagnant.....	26
3.2 Les incubateurs à startups	27
Chapitre 4. Les attentes des entrepreneurs vis-à-vis d'un incubateur	31
4.1 Définitions.....	31
4.2 Les attentes des entrepreneurs et des étudiants entrepreneurs envers un incubateur	32
Conclusion de la partie I.	40
Partie II. Partie pratique et confrontation avec le terrain	41
Chapitre 1. Méthodologie de la recherche.....	42
1.1 Contexte de la recherche : l'Yncubator	42
1.2 Cible de la recherche.....	45
1.3 Statut légal belge des étudiants-entrepreneurs.....	46
1.4 Statut académique des étudiants-entrepreneurs à l'UCL	47
1.5 Méthode de récolte et d'analyse des données	50
Partie III. Résultats et analyses.....	52
Chapitre 1. Caractéristiques des étudiants entrepreneurs	53
Chapitre 2. Attente de légitimité.....	56
Chapitre 3. Attente de briser l'isolement	58
Chapitre 4. Attente de mise en relation avec des experts	60

Chapitre 5. Attente de ressources matérielles.....	62
Chapitre 6. Attente de networking.....	65
Chapitre 7. Attente de gestion du temps	67
Chapitre 8. Attente d'apprentissage	69
Chapitre 9. Attente de suivi individuel, de coaching.....	73
Chapitre 10. Attentes émergentes	75
Conclusion de la partie III.	78
Partie IV. Discussion	80
Chapitre 1. Contributions	81
1.1 Contributions théoriques.....	81
1.2 Contributions managériales.....	82
Chapitre 2. Limites de la recherche et discussion	83
Chapitre 3. Perspectives de recherche.....	85
Conclusion générale	86
Bibliographie	87
Livres et articles périodiques.....	87
Sites internet.....	90
Textes légaux	91
Dictionnaires.....	92
Conférences.....	92

Liste des figures

Page 12 : Figure 1 : Composants de l'écosystème entrepreneurial selon Daniel Isenberg (2011)

Page 14 : Figure 2 : Caractéristiques de l'écosystème entrepreneurial selon Stam et Spigel (2016)

Page 18 : Figure 3 : Les 3 types d'entrepreneurs (en gras) au sens schumpetérien selon Wennekers et Thurik (1999)

Page 21 : Figure 4 : Tableau à double entrée sur « la motivation à l'accomplissement du rôle entrepreneurial » et la « motivation à l'accomplissement de la performance »

Page 22 : Figure 5 : Relation indirecte entre l'entrepreneuriat et la croissance économique

Page 23 : Figure 6 : Tableau à double entrée entre l'aspiration à la croissance des entrepreneurs et les ressources et opportunités du marché

Page 24 : Figure 7 : Tableau à double entrée entre l'impact macro d'un entrepreneur et sa performance au niveau micro

Page 33 : Figure 8 : Les 4 catégories de projets d'après Bruyat (1993)

Page 39 : Figure 9 : Tableau récapitulatif des besoins et des attentes d'un entrepreneur vis-à-vis d'un incubateur

Page 44 : Figure 10 : Nombre de projets incubés entre 2015 et 2018 au sein de l'Yncubator

Page 48 : Figure 11 : Tableau illustrant les différents soutiens à l'entrepreneuriat à l'UCL

Page 78 : Figure 12 : Evolution des attentes principales et secondaires au cours de l'incubation

Page 82 : Figure 13 : Contributions managériales

Liste des annexes

Les annexes sont à retrouver dans le dossier des annexes, à part de ce document. La pagination des annexes correspond donc au dossier des annexes.

Page 3 : Annexe 1 : Guide d'entretien

Page 5 : Annexe 2 : Tableau des personnes ressources

Page 7 : Annexe 3 : Entretien de la startup Duramen

Page 18 : Annexe 4 : Entretien avec la startup My Healthy Routine

Page 30 : Annexe 5 : Entretien avec la startup Cupster

Page 45 : Annexe 6 : Entretien avec la startup Exclusive Event

Page 56 : Annexe 7 : Entretien avec la startup Greenzy

Page 63 : Annexe 8 : Entretien avec la startup Win with TDA/H

Page 70 : Annexe 9 : Entretien avec la startup Croc'Box

Page 81 : Annexe 10 : Entretien avec la startup Ecopora

Page 90 : Annexe 11 : Entretien avec la startup Spentys

Page 95 : Annexe 12 : Entretien avec la startup Noula

Page 110 : Annexe 13 : Entretien avec la startup How I Met My Cofounders

Page 126 : Annexe 14 : Entretien avec la startup Sunslice

Page 135 : Annexe 15 : Entretien avec la startup Omnify

Page 144 : Annexe 16 : Entretien avec la startup SAM Studio

Page 149 : Annexe 17 : Entretien avec la startup Un-Mute

Page 160 : Annexe 18 : Entretien de Madame Sophie Neu

Page 168 : Annexe 19 : Représentation de la classification des attentes des incubés

Page 169 : Annexe 20 : Evolution des attentes principales et secondaires au cours de l'incubation

Introduction générale

Le développement d'une économie au travers d'une stratégie d'investissement dans l'innovation et les entrepreneurs est défendu par de nombreux auteurs (Audretsch, 2006; Facchini, 2007; J. A. Schumpeter & Perroux, 1935; E. Stam et al., 2012). La théorie de l'entrepreneur nous explique que la force de l'activité entrepreneuriale sur le marché alimente la croissance économique (Facchini, 2007).

C'est l'un des paris qu'a pris le gouvernement wallon au travers de son Plan Marshall 4.0. Figure de proue d'une nouvelle structure économique wallonne, le Plan Marshall 4.0 a pour objectif de redynamiser l'économie régionale par le biais de l'innovation, des formations et de la gouvernance. Dans ce but, 2.9 milliards d'euros sont investis en Wallonie de 2015 à 2019. Parmi cette stratégie, l'investissement dans de nouvelles structures de soutien à l'entrepreneuriat prend place : les incubateurs pour étudiants entrepreneurs. Cinq incubateurs pour étudiants entrepreneurs ont vu le jour à la suite de ce Plan. Trois ans après leur déploiement, nous nous questionnons aujourd'hui sur ces structures.

L'objectif poursuivi par ce mémoire est l'étude des attentes des étudiants entrepreneurs envers une structure de soutien de type incubateur. Nous tenterons d'analyser ce type de public et leurs souhaits envers un incubateur à startups. Afin de limiter notre recherche, nous avons porté notre attention sur l'un des incubateurs instaurés à la suite du Plan Marshall 4.0, l'incubateur pour étudiants entrepreneurs de Louvain-la-Neuve : l'Yncubator.

Ce mémoire se structure en quatre étapes. Tout d'abord, nous allons parcourir la littérature afin de poser les concepts généraux de notre analyse et tenter de trouver des pistes sur les attentes potentielles des étudiants entrepreneurs envers une structure de soutien. Ensuite, nous allons introduire la question de recherche : « **Quelles sont les attentes des étudiants entrepreneurs envers une structure de soutien de type incubateur ?** » et présenter la méthodologie employée de récolte et d'analyse des données. Après cela, nous confronterons la littérature à notre étude de terrain auprès de l'Yncubator et nous présenterons les résultats de notre recherche. Enfin, nous discuterons des contributions apportées par ce travail, des limites de celui-ci et des perspectives de nouvelles recherches. Une conclusion générale clôturera ce mémoire.

Partie I. Partie théorique et revue de littérature

Cette partie théorique a pour objectif de parcourir l'ensemble des concepts nécessaires à la compréhension de ce mémoire. Ce dernier s'articule autour de la question suivante : « **Quelles sont les attentes des étudiants entrepreneurs vis-à-vis d'une structure de soutien de type incubateur ?** ».

Nous allons traverser la littérature autour de 4 sujets. Premièrement, nous comprendrons toute la complexité et l'importance que représente l'écosystème entrepreneurial sur le développement économique. Deuxièmement, nous entrerons dans cet écosystème pour analyser l'acteur principal de celui-ci : l'entrepreneur. Le troisième chapitre concernera un second acteur de l'écosystème entrepreneurial : les structures de soutien. Si les incubateurs sont un acteur important des écosystèmes, encore faut-il qu'ils comprennent et répondent aux attentes des entrepreneurs. Ainsi, dans la dernière section de ce travail, nous mettrons en évidence les attentes des entrepreneurs envers un incubateur selon le point de vue de la littérature.

Chapitre 1. L'écosystème entrepreneurial

Nous pouvons penser qu'un entrepreneur ne doit le fruit de son travail que par ses compétences personnelles, son engagement et sa motivation. Cependant, cet entrepreneur ne peut être vu comme un aventurier isolé, car celui-ci travaille dans un certain milieu qui lui permettra de faire fructifier son idée. En effet, c'est évidemment ses caractéristiques personnelles mais aussi les déterminants du milieu et de ses interactions qui lui permettront d'atteindre ses ambitions. Dans cette première partie, nous allons discuter de la notion d'écosystème entrepreneurial.

Tout d'abord, si nous revenons à l'idée principale d'« écosystème », nous pouvons nous baser sur les idées de George Tansley (1935). La question fondamentale pour l'auteur n'est pas simplement de prendre en considération l'organisme seul, mais de le voir aussi dans la totalité du système, en interaction avec les multiples composants de son cadre physique : « l'habitat ». Le monde est donc composé de multiples écosystèmes, en perpétuel mouvement, issus des interactions entre l'organisme lui-même, les autres organismes de son milieu et les caractéristiques physiques de l'environnement (Tansley, 1935). En résumé, un écosystème exprime l'ensemble indissociable de l'organisme et de son milieu (Serpantié, Méral, & Bidaud, 2012).

Dans le cadre de l'économie et de l'entrepreneuriat, le lien avec la précédente définition est assez évident. Plusieurs auteurs ont défini ce qu'est en soi un écosystème entrepreneurial suivant la même vision globale que celle de Tansley. Premièrement, nous pouvons parler de l'écosystème d'affaires (ESA) (Moore, 1993). Pour Moore, l'écosystème d'affaires regroupe une variété d'industries et celles-ci co-évoluent autour des innovations de leur milieu. Selon l'auteur, les écosystèmes sont en perpétuel mouvement et évoluent au travers de différentes phases. Moore caractérise quatre phases de l'écosystème d'affaires : la naissance, l'expansion, le leadership et le renouveau ou la mort. L'entrepreneur doit comprendre les phases de son propre écosystème pour pouvoir s'y situer et s'y adapter. Philippe Mounier (2016), dans son livre « *La nouvelle matrice économique de l'entreprise* » nous renseigne sur d'autres caractéristiques de la définition de Moore. Selon ce dernier, l'écosystème est composé de 6 acteurs en interaction : les entreprises, les fournisseurs, les producteurs, les concurrents, les autres parties prenantes et les clients. Une dynamique globale les rassemble autour du principe de codéveloppement de leurs compétences (Mounier, 2016). L'écosystème

est hiérarchisé autour d'une ou plusieurs entreprises leaders qui vont influencer la vision générale et répartir les rôles de chaque acteur afin de créer de la valeur (Fréry, Gratacap, & Isckia, 2012).

En d'autres termes, nous pouvons résumer l'idée de Moore en précisant qu'un écosystème entrepreneurial est un environnement en mouvement centré autour de l'innovation et composé de 6 stakeholders qui co-évoluent et interagissent ensemble sous la direction d'une ou plusieurs entreprises leaders capables de centrer les intérêts des acteurs à créer de la valeur pour cette communauté économique. Nous rencontrons bel et bien la vision globale du milieu telle que proposée précédemment par Tansley.

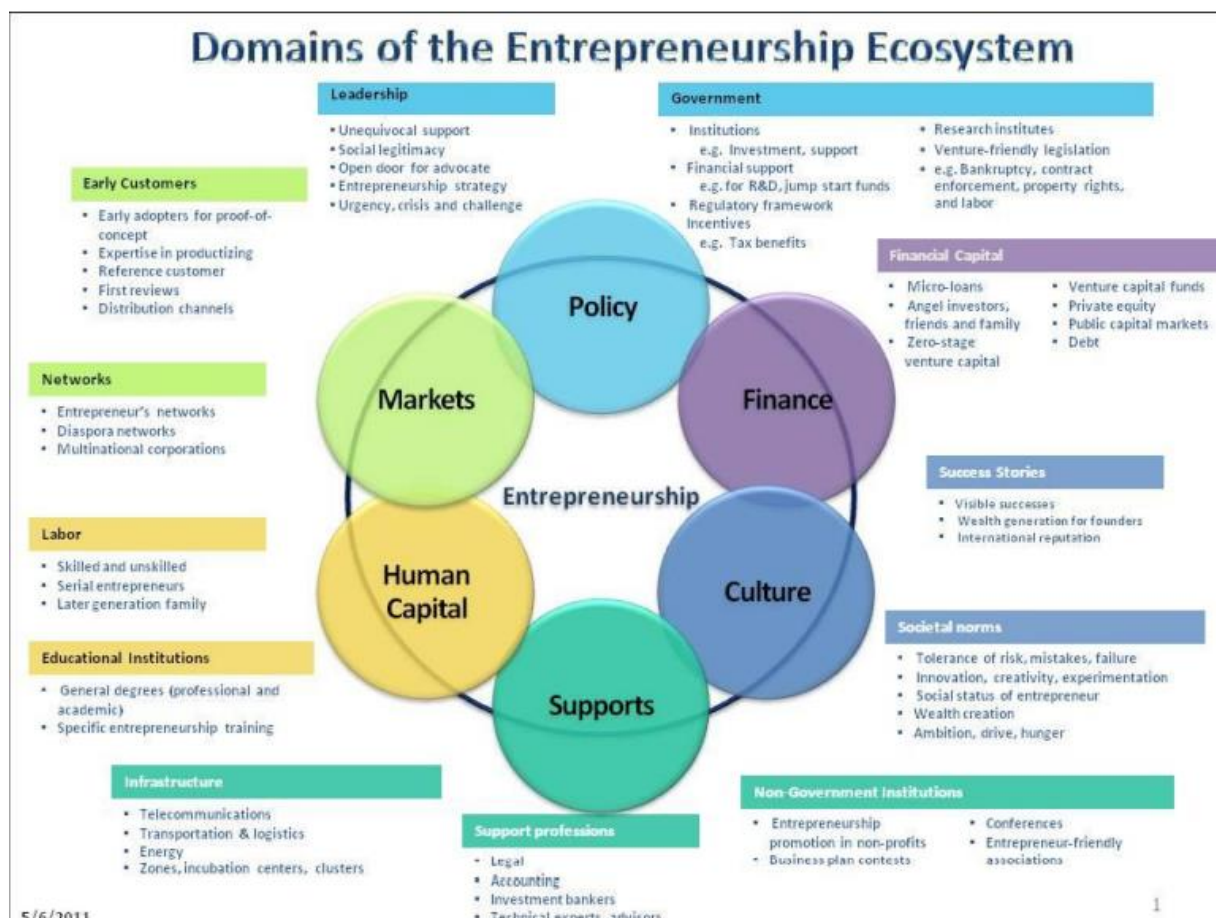
Dans le même ton, lansiti et Levien (2004) parlent aussi d'écosystème d'affaires. Ils mettent en évidence que la réussite des entreprises, notamment Wal-Mart et Microsoft, dérive de leurs écosystèmes respectifs et l'impacte également. Les stratégies et les avancées des entreprises profitent non seulement à elles-mêmes mais aussi à l'écosystème en entier (lansiti & Levien, 2004). Déterminer précisément les frontières d'un écosystème est selon eux, une tâche impossible car il est le résultat de l'ensemble des interactions des acteurs directs, comme les sous-traitants, les investisseurs, les consommateurs, les concurrents, et les acteurs indirects, comme les entités de régulation, les médias, gravitant autour de l'entreprise.

Finalement, ces trois auteurs, Moore, lansiti et Levien, conçoivent l'écosystème d'affaires comme une organisation complexe faisant partie d'une industrie spécifique (F. Stam & Spigel, 2016) tel que l'écosystème de Microsoft faisant partie de l'industrie du software (lansiti & Levien, 2004).

Les notions d'écosystème naturel et d'écosystème d'affaires sont les bases du concept d'écosystème entrepreneurial.

Daniel Isenberg (2011) définit la notion d'écosystème entrepreneurial au travers des éléments qui le composent. Il met en évidence six domaines principaux amenant un écosystème entrepreneurial autosuffisant : la politique, la finance, la culture, l'encadrement, le capital humain et le marché (Isenberg, 2011). Autour de ces 6 éléments, gravitent d'autres facteurs interagissant de manière unique.

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. *Presentation at the Institute of International and European Affairs*.

L'auteur met en évidence trois particularités à ce schéma. Premièrement, ce schéma est le reflet du monde aux yeux d'un entrepreneur. Chaque facteur influence le porteur de projet dans ses choix et dans son succès. Deuxièmement, il a l'avantage de présenter des éléments majeurs qui pourtant sont généralement oubliés. Isenberg cite, par exemple, que la politique soutient peu les nouveaux marchés et les nouveaux consommateurs. La troisième remarque de l'auteur concerne le manque de relations de cause à effet entre les différents composants. Cela témoigne de la grande complexité de l'écosystème dans lequel évolue l'entrepreneur et des particularités de chaque projet. Isenberg conclut en insistant sur le caractère central d'un écosystème entrepreneurial performant et ses retombées positives sur la société. En effet, il énonce plusieurs stratégies telles que le développement, l'attraction des capitaux étrangers, le regroupement de connaissances. Ces stratégies sont des conditions nécessaires mais l'esprit

d'entreprendre est prioritaire et ce avant toutes les autres implications. Sans cet esprit d'innovation, ces stratégies risquent de n'avoir que peu de retombées (Isenberg, 2011).

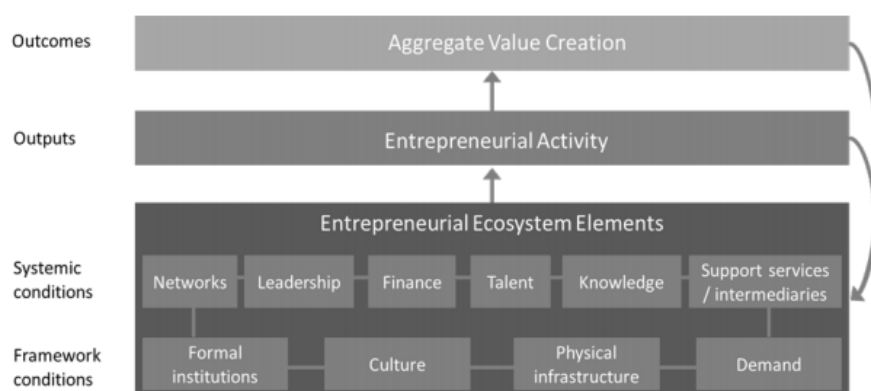
Gueguen et al., (2004) donnent aussi une définition de l'écosystème entrepreneurial : « *ensemble de relations (verticales, horizontales et transversales ; directes ou non, formalisées ou non) entre acteurs hétérogènes guidés par la promotion d'une ressource commune et d'une idéologie qui entraîne le développement de compétences partagées (compétences écosystémiques)* » (Gueguen, Pellegrin-Boucher, & Torres, 2004). Leur définition trouve écho chez les précédents auteurs. En effet, nous retrouvons encore l'hétérogénéité des acteurs du milieu, le codéveloppement des compétences et l'interaction. De plus, Gueguen et al., (2004) mettent en évidence le rôle central des compétences écosystémiques si celles-ci sont correctement développées, protégées et utilisées. Il existe selon lui trois compétences écosystémiques nécessaires à l'innovation : compétences techniques, compétences organisationnelles et compétences de structuration de l'offre et du partage de valeur (Fréry et al., 2012). En résumé, leur définition d'écosystème entrepreneurial n'a pas pour objectif de collecter l'ensemble des relations de l'entreprise mais de porter attention aux relations qui encourageront le développement d'une ressource commune par le biais de compétences partagées (Gueguen et al., 2004).

Aussi nous pouvons mobiliser les travaux de Stam et Spigel (2016), pour illustrer, par ses composants, le concept de l'écosystème entrepreneurial. Leur définition d'écosystème entrepreneurial se décrit comme suit : « *en tant qu'ensemble d'acteurs interdépendants et de facteurs coordonnés de manière à permettre l'entrepreneuriat productif sur un territoire donné* »¹ (F. Stam & Spigel, 2016). Le concept d'interdépendance entre les éléments et les hommes est bien compatible avec les précédentes définitions. Leur vision de l'écosystème entrepreneurial se concentre sur les startups et distingue clairement ces startups avec les autres organisations, telles que les entreprises internationales, les PME. Le rôle de la connaissance va aussi déterminer l'écosystème entrepreneurial à travers un partage entre les entrepreneurs et les mentors via différentes méthodes telles que le réseau, les organisations soutenant l'entrepreneuriat, les formations, etc. Enfin, même si l'écosystème reste un

¹ Issu de l'anglais : « [...] *as a set of interdependent actors and factors coordinated in such a way that they enable productive entrepreneurship within a particular territory* ». Source : Stam, F., & Spigel, B. (2016). Entrepreneurial ecosystems. *USE Discussion paper series*, 16(13).

ensemble d'acteurs en interaction, le personnage central reste l'entrepreneur lui-même. Il est la source de l'action entrepreneuriale pour créer et entretenir cet écosystème. Les auteurs proposent un nouveau modèle illustrant les caractéristiques d'un écosystème entrepreneurial. Ce modèle est présenté par la figure 2.

Figure 2 : Caractéristiques de l'écosystème entrepreneurial selon Stam et Spiegel (2016)



Source : Stam, F., & Spiegel, B. (2016). Entrepreneurial ecosystems. *USE Discussion paper series*, 16(13), p10.

Celui-ci met en évidence les liens de causalité entre les différentes couches de cet écosystème : « Framework conditions », « systemic conditions », « outputs », « outcomes ». Aussi, ils montrent les liens « top-down », « bottom-up » et interrelationnels qui existent entre ces couches. Nous visualisons encore le concept d'interdépendance des éléments. L'écosystème entrepreneurial se situe au niveau des deux premières couches : les « framework conditions » et les « systemic conditions ». Ces dernières sont vues comme le cœur même de l'écosystème. Comme nous pouvons le voir dans la figure 2, l'écosystème est décrit à travers 6 éléments : le réseau, le leadership, la finance, les talents, la connaissance, les services de support (F. Stam & Spiegel, 2016). Ces conditions interagissent ensemble, et, par l'action des entrepreneurs ambitieux (outputs), mènent vers la réalisation de l'objectif final d'un écosystème entrepreneurial : la création de valeur (outcome). Nous définirons l'entrepreneur ambitieux présenté par Stam et Spiegel (2016) dans le prochain chapitre.

Face à ses multiples caractéristiques et de son impact économique, la tendance à simplement recopier un écosystème entrepreneurial efficace peut sembler être une bonne idée. Feld, B. (2012) critique ce raccourci : les écosystèmes entrepreneuriaux florissants, comme la Silicon Valley, ne peuvent pas être répliqués. Certaines conditions sont propres au lieu comme la

culture ouverte et de partage de l'information entre entreprises de cette zone (Feld, 2012). Ce sont notamment ces éléments, propres au milieu, qui ont, entre autres, déterminé sa capacité à devenir un centre entrepreneurial bouillonnant. C'est pour cette principale raison que les auteurs comme Stam et Spigel élaborent les principes déterminant les lignes théoriques d'un écosystème entrepreneurial afin d'adapter ce modèle aux forces et faiblesses du milieu dans lequel il veut s'inscrire.

En conclusion, ces auteurs nous apprennent que l'écosystème entrepreneurial est vaste et complexe mais nous pouvons mettre en évidence certaines de ses caractéristiques. Il est le cœur des interactions entre l'entreprise, les stakeholders (client, fournisseur, producteur, concurrent, autres parties prenantes) et le milieu physique (la politique, la finance, la culture, l'encadrement, le capital humain et le marché). Ces acteurs évoluent ensemble et en interdépendance. Grâce à l'innovation, ils atteignent ensemble l'objectif de création de valeur. Le rôle de l'innovation est primordial pour le développement d'un écosystème viable et durable. Les caractéristiques centrales, c'est-à-dire les conditions systémiques, gravitant autour de l'entrepreneur sont de l'ordre de 6 : réseau, leadership, finance, talent, connaissance et structure de support. Il est important de noter que l'esprit d'entreprendre est nécessaire au développement d'un écosystème entrepreneurial efficace qui impactera lui-même la réussite des projets entrepreneuriaux.

Pour la suite de ce travail, nous nous concentrerons premièrement sur l'acteur principal de cet écosystème entrepreneurial : l'entrepreneur. Qui est-il ? Quelles sont ses caractéristiques ? Ce sujet sera traité dans le chapitre suivant.

Chapitre 2. L'entrepreneuriat et les entrepreneurs

Les aspirations professionnelles de chacun nous poussent dans une voie ou dans une autre. Tout le monde ne devient pas entrepreneur. Parmi ceux qui se lancent dans l'aventure entrepreneuriale, tous ne cherchent pas la croissance (Stam et al.,2012). Seuls certains visent à être innovants et à créer de la valeur (Stam et al.,2012). En effet, derrière le mot « entrepreneur » se cachent différents profils d'individus. Dans ce chapitre, nous allons discuter des caractéristiques de ces différents types d'entrepreneurs.

2.1 Définitions

Joseph Aloïs Schumpeter est l'un des auteurs principaux dans l'analyse de la figure entrepreneuriale. Ses travaux nous aident à comprendre les coulisses du mot « entrepreneur ».

Selon Schumpeter, l'entrepreneuriat est l'un des leviers de la croissance économique. Sa théorie repose sur le principe que l'entrepreneuriat crée de la valeur sur base de la destruction créatrice via l'innovation (J. Schumpeter, 1942). Les écarts générés par la destruction d'activités vont créer de nouvelles sources d'inspiration et ils seront exploités par les individus capables de comprendre ces écarts : les entrepreneurs (Garud, Hardy, & Maguire, 2007). L'innovation pour Schumpeter est une notion plus large que la seule conception d'un nouveau produit (Boutillier & Uzunidis, 2012) . En effet, cette innovation peut aussi être de l'ordre de nouvelles sources de demande, de nouvelles méthodes de production, de nouveaux marchés, de nouvelles matières premières utilisées, etc. (Hagedoorn, 1996).

Par ses différentes études, Koellinger (2008) argumente que l'innovation se définit par l'un de ces 3 critères : une innovation de produit ou une innovation de processus ou encore quand il y a peu de compétition sur son marché. L'entrepreneur est considéré comme innovant dès le moment où il remplit l'un de ces critères. Dans le cas contraire, l'entrepreneur est vu comme un imitateur (Koellinger, 2008).

Selon Lapied et Swaton (2013), être considéré comme entrepreneur fait référence à un genre de personne plutôt qu'à un individu intrinsèquement. En ce sens, le statut d'entrepreneur se confirme par l'ensemble des actions que prend l'individu pour utiliser les nouvelles opportunités qui s'offrent à lui et devenir un élément actif du marché. « *Ce ne sont pas des*

intellectuels ou des personnes cultivées mais des hommes d'action »² (Lapied & Swaton, 2013). Relié aux actions de l'individu, le statut d'entrepreneur peut être considéré comme un état temporaire. Boutillier et Uzunidis (2012) confirment cette pensée : « *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.* »³ (Boutillier & Uzunidis, 2012). Ici, ces auteurs insistent sur le fait qu'un entrepreneur ne peut plus être considéré comme tel dès que celui-ci décide de se stabiliser dans son projet et de ne plus considérer les nouvelles opportunités du marché.

Lapied et Swaton (2013) continuent la caractérisation de l'entrepreneur et mettent en évidence qu'un « type » d'entrepreneur est bel et bien possible sans pour autant en créer une catégorie hermétique. En ce sens, ils expliquent que la fonction d'entrepreneur peut être reliée, en outre, à une période de la vie de l'individu par sa manière de vivre ou encore par ses valeurs. Le type « entrepreneur » est alors celui qui a la capacité, à un moment donné, de créer de nouvelles combinaisons de marché en se sortant de la routine et en ne voyant pas les résistances du marché comme des contraintes infranchissables. (Lapied & Swaton, 2013).

Stam et al., (2012) donnent aussi leur propre définition de l'entrepreneuriat : « *processus par lequel les opportunités à créer de futurs biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées*⁴» (E. Stam et al., 2012). L'entrepreneur est donc celui qui est capable de voir les opportunités et d'en tirer profit. Les auteurs mettent aussi en lumière le fait que l'entrepreneuriat est un processus créatif mais qu'il n'implique pas nécessairement la création d'une nouvelle entreprise.

Finalement, suite à cette littérature nous pouvons dire que le statut « entrepreneur » est temporaire car il apparaît lorsque l'individu exploite les opportunités de marché et innove. Ce statut ne se conforme dès lors pas avec la stabilisation de l'auteur dans son activité où l'innovation manquerait. En outre, le statut d'entrepreneur n'est pas systématiquement

² Lapied, A., & Swaton, S. (2013). L'entrepreneur schumpétérien est-il surhumain ? *Cahiers d'économie politique/Papers in Political Economy*(2), 183-202.

³ Boutillier, S., & Uzunidis, D. (2012). Schumpeter, Marx et Walras. Entrepreneur et devenir du capitalisme. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*(46).

⁴ 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.

corrélé à une création d'entreprise. L'entrepreneur est un levier de création de valeur et de croissance économique.

2.2 Les types d'entrepreneurs

Wennekers et Thurik (1999) parlent de trois types d'entrepreneurs reconnus par Schumpeter. Pour les différencier, les auteurs distinguent les caractéristiques de ces entrepreneurs à travers deux étapes (Wennekers & Thurik, 1999). La première étape établit la différence entre **l'entrepreneuriat** et le **management**. L'entrepreneuriat se définit, selon eux, comme « *la capacité et la volonté des individus, en équipe, au sein et en dehors des organisations existantes, de: - percevoir et créer de nouvelles opportunités économiques (nouveaux produits, nouvelles méthodes de production, nouveaux schémas organisationnels et nouvelles combinaisons de produits) et - présenter leurs idées sur le marché, face à l'incertitude et à d'autres obstacles* »⁵. D'autre part, leur vision du « management » se comprend comme la capacité d'organiser et de coordonner une activité. La seconde étape porte sur le statut d'**indépendant** ou d'**employé** de l'individu.

Le tableau ci-dessous, repris du livre de Wennekers et Thurik (1999), nous présente les trois types d'entrepreneurs.

Figure 3 : Les 3 types d'entrepreneurs (visualisés en gras) au sens schumpetérien selon Wennekers et Thurik (1999)

Three types of entrepreneurs		
	Self-employed	Employee
Entrepreneurial	Schumpeterian entrepreneurs	Intrapreneurs
Managerial	Managerial business owners	Executive managers

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

⁵ Issu de l'anglais : *Ability and willingness of individuals, on their own, in teams, within and outside existing organizations, to: – perceive and create new economic opportunities (new products, new production methods, new organizational schemes and new productmarket combinations) and to – introduce their ideas in the market, in the face of uncertainty and other obstacles, by making “.* Source: Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). *Linking entrepreneurship and economic growth. Small business economics*, 13(1), 27-56.

Premièrement, nous pouvons parler de **l'entrepreneur schumpetérien**. Selon les auteurs, ce genre d'entrepreneur est principalement considéré comme un dirigeant de petites structures innovantes qui détruisent les marchés actuels pour en créer de nouveaux (force de destruction créatrice). Ces entrepreneurs aperçoivent effectivement les défaillances du marché et les exploitent. Généralement, lorsque cette destruction créatrice a permis de développer le projet de l'entrepreneur schumpetérien, ce dernier se transforme alors en manager (managerial business owners). Pourtant, les auteurs mettent en évidence le caractère non universel de ce constat et énoncent le fait que certains entrepreneurs restent « schumpetériens » et développent de nouvelles entreprises.

Le deuxième type d'entrepreneur présenté par Wennekers et Thurik (1999) est **l'intrapreneur**. Les auteurs considèrent que le statut d'indépendant n'est pas spécialement lié à la capacité d'entreprendre. Un intrapreneur se définit alors comme un individu capable de prendre des initiatives risquées en matière de temps, de réputation au sein même d'une structure professionnelle. Certains intrapreneurs développent alors leur projet via la création d'une nouvelle entreprise, ils « spin off⁶ » et deviennent alors des entrepreneurs schumpetériens.

Le dernier type d'entrepreneur caractérisé par les auteurs est le « **managerial business owner** ». Ce type d'entrepreneur se retrouve généralement dans les petites structures comme l'entrepreneur schumpetérien. Wennekers et Thurik (1999) avancent que ce genre d'entrepreneur se retrouve généralement dans des franchises ou en tant que commerçant. Une différence majeure s'établit entre les entrepreneurs schumpetériens et les entrepreneurs manager : l'entrepreneur manager ne peut être considéré comme un levier d'innovation et de création comme peut l'être l'entrepreneur schumpetérien ou l'intrapreneur. Un autre auteur rejoint Wennekers et Thurik (1999) sur la caractérisation des entrepreneurs managers : Kirchoff (1994). Ce dernier regroupe sous le terme « economic core », l'ensemble des entreprises qui ne sont ni à haute innovation, ni à haut développement. Ce sont donc les entreprises qui n'ont pas ou peu de croissance (Kirchoff, 1994).

⁶ Le spin off se définit comme une création d'une nouvelle entreprise indépendante au départ d'une activité ou d'un département d'une entreprise préalable. Source : Droit-finances (s.d.). *Spin off définition*. En ligne sur le site web de <https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/24034-spin-off-definition> (Consulté le 21.05.2018).

Ces trois types sont regroupés sous l'appellation « entrepreneur » de Schumpeter. Selon cet auteur, parmi ces trois figures de l'entrepreneuriat, c'est l'entrepreneur schumpeterien qui est le moteur de l'innovation par la destruction créatrice. La théorie de Schumpeter prédit le lien positif entre le nombre croissant d'entrepreneurs et la croissance économique (Wong, Ho, & Autio, 2005).

D'autres auteurs présentent leur propre caractérisation de l'entrepreneur. Stam et al., (2012) ont relevé deux interprétations de l'entrepreneuriat issues de la littérature : l'interprétation « professionnelle »⁷ et l'interprétation « comportementale »⁸ (E. Stam et al., 2012). Dans le premier cas, l'entrepreneuriat naît de la volonté de certains individus à refuser de travailler dans une relation contractuelle. Ils démarrent alors leur activité et ils deviennent leur propre patron. Selon les auteurs, ce choix serait basé sur l'analyse d'éléments monétaires et non-monétaires ainsi que sur l'analyse du risque perçu entre la situation de créateur d'entreprise et la situation d'employé. Stam et al., (2012) relie ce choix au type d'entrepreneuriat « **auto-suffisant** ». Dans le second cas, l'interprétation comportementale, l'entrepreneuriat est lié aux individus qui prennent des initiatives et qui implémentent le changement. Plus précisément dans l'analyse de l'entrepreneuriat, Stam et al., (2012) s'engagent dans l'examen de l'« *entrepreneur ambitieux* ». Celui-ci est considéré comme : « *un individu engagé dans le processus entrepreneurial avec l'objectif de créer autant de valeur que possible* »⁹. Homologue à la définition d'entrepreneur schumpéterien selon Schumpeter, Stam et al., (2012) considèrent qu'un entrepreneur ambitieux va au-delà de la simple caractéristique d'être son propre patron via la création de son entreprise mais qu'il vise la performance et le succès de sa firme par une croissance rapide. Ces auteurs ajoutent que ce type d'entrepreneur tend à la recherche de la croissance substantielle de sa firme ou de ses innovations ou encore de son internationalisation.

L'ambition est alors l'élément caractérisant un profil d'entrepreneur plutôt qu'un autre. L'ambition se révèle au travers l'envie, l'intention de bien performer comme par exemple faire de l'argent, embaucher, faire une carrière dans une entreprise, etc. (E. Stam et al., 2012).

⁷ Issu de l'anglais : « occupational interpretation », source Stam et al. (2012).

⁸ Issu de l'anglais : « behavioural interpretation », source : Stam et al. (2012).

⁹ Stam, F., & Spigel, B. (2016). Entrepreneurial ecosystems. *USE Discussion paper series*, 16(13).

Figure 4 : Tableau à double entrée sur « la motivation à l’accomplissement du rôle entrepreneurial » et la « motivation à l’accomplissement de la performance »

		Entrepreneurial role-residing achievement motivation	
Performance achievement motivation		Low	High
High		General performance ambitions	Ambitious entrepreneurship
Low		No entrepreneurial role-residing and performance achievement	Entrepreneurial intentions

Source: 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)*.

Comme le montre la figure 4, les individus qui auraient une forte tendance à l’entrepreneuriat mais peu de motivation à la performance sont classés comme ayant simplement des aspirations au rôle d’entrepreneur. Les auteurs parlent de ce type de personne comme « auto-suffisant ». Ils désirent être leur propre patron et subviennent à leurs besoins sans aspiration à la croissance ou à l’innovation. À l’inverse, les personnes qui auraient une forte volonté à la croissance et au développement sans pour autant aspirer au statut d’entrepreneur sont considérées comme des entrepreneurs ambitieux latents. Ces personnes peuvent devenir des entrepreneurs, mais sans l’avoir spécialement recherché (E. Stam et al., 2012). Par contre, un entrepreneur ambitieux aura la motivation, l’envie de performer et de créer de la valeur au-delà du fait d’être entrepreneur que par statut.

Nous savons maintenant que l’entrepreneur ambitieux que nous avons décrit a pour aspiration de créer de la valeur. La création de cette nouvelle valeur est visualisée par la croissance économique (E. Stam et al., 2012). Est-ce que l’entrepreneur ambitieux crée-t-il ou détruit-il de la valeur ? A-t-il un impact nul sur cette création de valeur ? La théorie de Schumpeter, précédemment énoncée, nous montre que l’entrepreneur schumpéterien est le moteur de la croissance grâce à la destruction créatrice amenée par l’innovation (J. Schumpeter, 1942). À leur manière, Wennekers et Thurick (1999) énoncent aussi la relation positive et indirecte entre l’entrepreneur et la croissance économique. Sur base de la figure 5,

les auteurs relient l'entrepreneuriat, par l'intermédiaire de facteurs tels que de degré d'innovation et de compétition, à la croissance économique.

Figure 5 : Relation indirecte entre l'entrepreneuriat et la croissance économique



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

Pourtant, ce lien proposé théoriquement par ces auteurs n'est pas entièrement évident d'un point de vue empirique. Basé sur la recherche de terrain de Wong et al., (2005), les auteurs démontrent que la corrélation entre un haut degré d'entrepreneuriat, ou de nouvelles créations d'entreprises, et une croissance économique plus forte n'est pas garantie (Wong et al., 2005). Cependant, la limite de leur travail repose sur une analyse macro de « l'entrepreneur » en ne différenciant pas les différents profils précédemment exposés. Selon Stam et al., (2012), il se peut que des entrepreneurs qui ont des ambitions à la création de valeur soient incapables de l'atteindre et les causes liées à cette situation sont multiples. Les auteurs présentent trois problèmes : l'insuffisance de la demande, des entrepreneurs ambitieux mais en manque de compétences et de capacités, des contraintes externes à l'obtention de ressources (E. Stam et al., 2012).

Figure 6 : Tableau à double entrée entre l'aspiration à la croissance des entrepreneurs et les ressources et opportunités du marché

		Growth aspirations	
		Low	High
Resources and opportunities	High	Unused potential	Actual growth
	Low	Little potential	Constrained

Source: Stam, E., et al., (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)*.

Par les explications précédemment données et la figure 6, nous pouvons dire que même si l'entrepreneur ambitieux dispose d'une forte volonté à croître et à créer de la valeur, il se peut que malgré lui les ressources ou les opportunités du marché ne soient pas réunies. Il sera alors considéré comme contraint¹⁰. Dans le cas contraire, il fera face à un potentiel non utilisé¹¹. Dans la situation où l'entrepreneur est ambitieux au développement de la croissance et que les ressources et les opportunités de marché se présentent, il sera l'initiateur de la croissance actuelle¹².

Enfin, il découle de la réflexion précédente que l'activité de l'entrepreneur ambitieux a un impact sur le niveau macro de son entreprise. Nous supposons que la notion de micro réfère à l'activité seule de l'entrepreneur ambitieux. Nous présumons que l'idée de macro réfère à l'environnement global qui entoure l'entrepreneur, comme un pays par exemple. Stam et al., (2012) avancent que l'impact macro peut être de plusieurs types : positif ou négatif/neutre. Nous visualisons ces impacts par la figure 7.

¹⁰ Issu de l'anglais : « constrained ». Source : Stam et al. (2012).

¹¹ Issu de l'anglais : « unesed potential ». Source : Stam et al. (2012).

¹² Issu de l'anglais : « actual growth ». Source : Stam et al. (2012).

Figure 7 : Tableau à double entrée entre l'impact macro d'un entrepreneur et sa performance au niveau micro

Table 1.3: Macro-level effect

Micro performance	Macro effect	
	Neutral/negative	Positive
High	Redistributive / destructive ventures	Productive success ventures
Low	Self-sufficient / failed ventures	Catalyst ventures

Source: Stam, E., et al., (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)*.

Sur base de la figure 7, nous pouvons analyser l'impact macro d'un entrepreneur. L'entrepreneur "redistributeur"¹³ détruit de la valeur. En effet, il va allouer les ressources pour son seul enrichissement. Un entrepreneur neutre d'impact sur la société sera l'entrepreneur « autosuffisant »¹⁴. Celui-ci est juste capable de gagner de quoi vivre. D'autres entrepreneurs créent de la valeur pour eux-mêmes et augmentent en même temps la richesse de la société par la découverte de nouvelles technologies. Ceux-ci sont identifiés comme les « entreprises à succès productifs »¹⁵. Le dernier cas regroupe les « entreprises de catalyseur »¹⁶. Ce sont des entreprises qui élaborent de nouvelles technologies mais échouent à les mettre en place de manière rentable. Ils sont alors une source d'inspiration et de connaissance pour les entreprises à venir.

En conclusion, derrière le mot « entrepreneur » se cachent de multiples profils. Schumpeter en caractérise trois : l'intrapreneur, l'entrepreneur manager et l'entrepreneur schumpéterien. Ce dernier enclenche le principe de création destructrice par l'innovation et impactera la croissance générale. Cependant, sa capacité à exploiter les opportunités du marché n'est que temporaire. Cet entrepreneur peut être vu comme l'entrepreneur ambitieux au sens de Stam et al., (2012) l'entendent. Il est à la fois motivé à devenir entrepreneur et à performer. Il a l'ambition de créer autant de valeur que possible. L'entrepreneur manager de

¹³ Issu de l'anglais : « redistributive ».

¹⁴ Issu de l'anglais : « self-sufficient ».

¹⁵ Issu de l'anglais : « productive success ventures ».

¹⁶ Issu de l'anglais : « catalyst ventures ».

Schumpeter (1942) et l'entrepreneur autonome de Stam et al., (2012) se ressemblent dans leur intention d'entreprendre. Leur approche de l'entrepreneuriat est motivée principalement par l'autonomie et l'autosuffisance. L'intrapreneuriat est considéré par les deux tendances comme une activité entrepreneuriale mais, dans le cadre de ce nous ne tiendrons pas compte de ce profil.

Nous nommons les deux types d'entrepreneurs retenus dans ce mémoire par les noms suivants :

1. Entrepreneur dynamique, pour caractériser l'entrepreneur schumpéterien de Schumpeter (1942) et l'entrepreneur ambitieux de Stam et al., (2012).
2. Entrepreneur auto-suffisant, pour caractériser l'entrepreneur manager de Schumpeter (1942) et l'entrepreneur auto-suffisant de Stam et al., (2012).

Mis en évidence par la littérature, nous faisons face ici à une limite de ce travail : le lien direct entre l'action de l'entrepreneur dynamique au niveau micro et son impact au niveau macro n'est pas systématique. Dans ce cas, nous posons l'hypothèse qu'un entrepreneur dynamique, aux vues de ses caractéristiques, crée plus de valeur qu'un entrepreneur autosuffisant.

Par cette littérature, nous montrons le rôle essentiel que détient l'entrepreneur, et notamment l'entrepreneur dynamique, sur la création de valeur. La prise en compte de ce levier de croissance dans les politiques de développement économique semble importante. Lié au chapitre précédent, nous pouvons montrer combien un écosystème entrepreneurial est primordial afin de donner accès aux entrepreneurs à un maximum de ressources nécessaires au développement de leurs activités. Le développement de l'écosystème entrepreneurial peut réduire les contraintes d'accès aux ressources des entrepreneurs, facilitant l'émergence de nouvelles entreprises et favorisant alors la croissance économique.

Dans la suite de ce travail, nous analyserons un deuxième acteur de l'écosystème entrepreneurial : les structures de soutien à l'entrepreneuriat.

Chapitre 3. Structure de soutien à l'entrepreneuriat : l'incubateur à startups

Dans cette suivante partie, nous allons présenter un deuxième organisme constituant l'écosystème entrepreneurial : les structures d'accompagnement telles que les incubateurs à startups. Nous allons tout d'abord revenir sur le concept d'accompagnement et d'accompagnant. Ensuite, nous allons explorer les caractéristiques d'une structure d'accompagnement : l'incubateur à startups.

3.1 Définitions d'accompagnement et d'accompagnant.

Dans son livre « Oser créer », Granger (2000) précise ce qu'un accompagnateur doit être et ne doit pas être. Selon lui, l'accompagnant n'est ni le gestionnaire, ni le cofondateur de l'entreprise. Il ne peut pas non plus être considéré comme le substitut des experts (comptables, techniques, etc.). Cependant, la relation qui se construit entre l'accompagnant et l'accompagné est une relation non hiérarchique. Tous les deux partagent leur expérience de manière équivalente sans créer de position de supériorité (Granger, 2000). Selon l'auteur, l'accompagnant poursuit plusieurs missions vis-à-vis de l'accompagné. Il a d'abord la mission de guider le porteur de projet dans l'exercice autonome de son futur métier de dirigeant d'entreprise. Grâce à ce partage d'expertise, l'accompagné gagnera en temps dans la résolution de ses difficultés. De plus, le rôle de l'accompagnant est aussi de donner du recul au créateur et de le sortir de sa vision quotidienne du projet. Il lui permet de prendre conscience de ses besoins et de l'orienter vers des professionnels. Enfin, l'accompagnant a aussi un impact psychologique : il brise la solitude du porteur de projet (Granger, 2000).

Cuzin et Fayolle (2004) donnent aussi leur définition de l'accompagnement : « *il se présente 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* »¹⁷ (Cuzin & Fayolle, 2004). La notion du temps ici est mise en évidence. L'accompagnement est une relation continue entre deux protagonistes : un interne et un externe au projet. Les auteurs ajoutent : « *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* »¹⁸ (Cuzin & Fayolle, 2004). Ici nous

¹⁷ 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.

¹⁸ Ibid.

retrouvons la notion de partage des connaissances et d'apprentissage du métier d'entrepreneur.

L'accompagnement est donc un processus dynamique de partage de connaissances et durable dans le temps. L'accompagnant soutient l'entrepreneur dans sa démarche tout en le laissant aux commandes de son projet. Le rôle des incubateurs à startup rejoint ces caractéristiques. Dans la suite de ce chapitre, nous allons définir les incubateurs à startups.

3.2 Les incubateurs à startups

L'entrepreneuriat et la création d'entreprises restent des démarches fortement risquées (Chabaud, Ehlinger, & Perret, 2004). Afin de pallier ce problème et d'augmenter les chances de réussite des projets entrepreneuriaux, l'industrie de l'aide à la création d'entreprise voit le jour dès les années 50 aux Etats-Unis puis se développe dans le monde à partir des années 70 (Albert, Bernasconi, & Gaynor, 2002). Dans cette partie, nous allons caractériser ces structures d'accompagnement : les incubateurs à startups.

Précisément, les incubateurs à startups sont des structures spécifiquement dédiées aux entrepreneurs pour les aider à concrétiser de leur projet entrepreneurial grâce aux ressources mises à disposition comme par exemple le secrétariat, l'aide administrative, de management, l'analyse financière ou encore comptable (Allen & McCluskey, 1991). Le terme d'incubateur fait référence à un accompagnement prenant part **avant** la création de l'entreprise (Vedel & Gabarret, 2013). Les « pépinières » d'entreprises prennent le relais à la suite de la création de l'entreprise afin d'accélérer la croissance de ses startups (Albert et al., 2002). Frémiot (2007) résume le rôle de l'incubateur envers un incubé¹⁹ à travers trois éléments : la sélection des projets incubés, le coaching individuel lié au principe de construction conjointe de l'idée et finalement la mise en relation avec les acteurs publics et privés (Frémiot, 2007).

Les incubateurs à startups peuvent être classés et analysés selon différents critères. Albert et al., (2002) parlent de six variables clés caractérisant les structures d'incubation. Premièrement, nous avons les **promoteurs** de l'incubateur. Ceux-ci peuvent être publics comme l'Etat, les départements ministériels, chambres de Commerces et d'Industries ou ils peuvent être privés comme les associations, les universités, les grandes entreprises, les

¹⁹ Nous définissons le nom commun « incubé » pour définir le porteur de projet qui participe à un programme d'accompagnement au sein d'un incubateur pour startups.

capitaux risqueurs, les Business Angels. Les auteurs mettent en évidence que par la création d'un incubateur, ces promoteurs ne poursuivent pas les mêmes finalités ni ne ciblent le même public. Chabaud et al., (2004) confirment cet argument en précisant que selon les parties prenantes, les motifs d'intervention seront différents.

Cette première caractéristique est donc primordiale et déterminante. Dans le même esprit de caractérisation des incubateurs par leur promoteur, Chabaud et al., (2004) différencient ces structures par leur statut légal : incubateur public, incubateur privé et incubateur semi-public. Cette distinction permet aux auteurs d'analyser plus finement les types d'incubateurs basés sur la caractéristique des promoteurs. Quatre catégories ressortent de leur analyse : les incubateurs de développement économique et local, les incubateurs scientifiques, les incubateurs d'entreprises et les incubateurs indépendants privés (Chabaud et al., 2004).

Les incubateurs d'entreprise sont issus de la volonté de grande entreprise à développer l'innovation au sein de leur organisation. Ils ne représentent qu'une faible part des incubateurs (Chabaud et al., 2004).

Les incubateurs indépendants privés sont soutenus par des professionnels privés mais ils se rangent plus dans la sphère du conseil et poursuivent des objectifs de valorisation de capitaux privés (Chabaud et al., 2004).

Les incubateurs de développement économique et local sont issus d'initiatives publiques (Chabaud et al., 2004). A la suite de leur étude sur les incubateurs américains, français, anglais et allemands, Albert et al., (2002) ajoutent que ce type d'incubateur est efficace sur le développement économique local. Ils mentionnent que ces incubateurs rassemblent les ressources et les savoir-faire locaux en une même organisation au service des porteurs de projets (Albert et al., 2002). Ces incubateurs poursuivent généralement l'objectif de création d'emplois et de développement de nouveaux centres d'activités. Selon les auteurs, les incubateurs de développement économique et local sont le reflet du milieu dans lequel ils sont implantés. Ils ajoutent que l'insertion dans un programme allant au-delà du seul développement local est une caractéristique de réussite de l'incubateur et la qualité de cet incubateur dépendra principalement de la qualité de son réseau. Enfin, évaluer les performances de l'incubateur, de manière régulière et concentrée sur une vision à plus long terme se trouve aussi être un critère de réussite selon Albert et al., (2002).

Les incubateurs scientifiques, recherchent généralement le développement à la fois de l'innovation et de l'esprit d'entreprendre (Chabaud et al., 2004). Albert et al., (2002) précisent que ce type d'incubateur est créé par des institutions académiques ou des centres de recherche. Les raisons qui guident leur création sont notamment d'accroître les sources de revenus des institutions académiques, augmenter le transfert de connaissances technologiques et d'augmenter les relations entre le monde académique et l'industrie, accroître la volonté entrepreneuriale dans les centres académiques ou enfin de renforcer leur image.

Cependant, la classification de ces quatre types d'incubateurs n'est pas imperméable et les chevauchements de catégories sont tout à fait possibles (Albert et al., 2002).

Deuxièmement, Albert et al., (2002) mentionnent les **missions et objectifs** liés à l'incubateur. Ces objectifs 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* »²⁰ (Albert et al., 2002).

Troisièmement, les auteurs parlent du **type de projet sélectionné**. Ce critère détermine le caractère généraliste ou spécialiste de l'incubateur. Aussi, l'incubateur peut s'adresser à des publics différents comme les étudiants, les femmes, les minorités, etc.

Quatrièmement, les types de **services** offerts différencient aussi les incubateurs. Albert et al., (2002) énoncent cinq catégories d'offre qu'ils nomment respectivement :

- L'immobilier comme la mise à disposition de locaux, salles de réunion, etc.
- Les services de base comme un accueil, une cafétéria, une connexion internet, etc.
- Les services de conseils et d'assistance orientés sur les questions juridiques, personnelles, bancaires, comptables, de ressources humaines, techniques, stratégiques, etc.
- Les formations comme par exemple sur les aspects de l'entrepreneuriat ou encore un coaching personnalisé.

²⁰ Albert, P., Bernasconi, M., & Gaynor, L. (2002). *Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie* : Ministère de l'économie et des finances et de l'industrie.

- La mise en relation avec l'écosystème entrepreneurial afin d'entrer en relation avec de potentiels partenaires, clients, etc.

Cinquièmement, le modèle de **financement** est mis en évidence. Les auteurs mentionnent les sources de revenu de l'incubateur notamment au travers de loyers et service envers les entreprises incubées, les services externes, l'obtention de subvention monétaire ou en nature, le sponsoring ou les revenus différés.

Le sixième critère de caractérisation des incubateurs repose sur le **contexte**. Les auteurs font référence ici à la région dans laquelle l'incubateur se situe ou au sein de quelle entreprise l'incubateur se développe.

En résumé, les incubateurs à startups sont des structures d'accompagnement et de développement de startups. Ces structures interviennent dès le stade de l'idée jusqu'à la création de l'entreprise. Au regard des multiples caractéristiques énoncées précédemment, il peut exister un nombre important d'incubateur poursuivant des objectifs différents.

En lien avec les précédents chapitres, les incubateurs à startups sont des services de support qui font partie des conditions systémiques d'un écosystème entrepreneurial présenté par Stam et Spigel (2016)²¹. Précédemment, nous avons montré l'importance du développement d'un écosystème entrepreneurial qui limite les contraintes des entrepreneurs. Ces incubateurs facilitent alors la création d'entreprises et soutiennent la croissance économique implémentée par l'entrepreneuriat.

Cependant, ces structures ne peuvent être efficace que si elles comprennent et rencontrent les attentes spécifiques de leur cible. Dans le prochain chapitre, nous parcourons la littérature relative aux attentes potentielles des incubés envers une structure de soutien. Nous essaierons de dégager les attentes générales des entrepreneurs ainsi que les attentes spécifiquement exprimées par les étudiants entrepreneurs.

²¹ Cf. Partie 1, chapitre 1.

Chapitre 4. Les attentes des entrepreneurs vis-à-vis d'un incubateur

Dans cette partie, nous tenterons de faire émerger les attentes des entrepreneurs, généraux et étudiants, vis-à-vis d'un incubateur. La littérature sur ce sujet précis est peu nombreuse. En revanche, elle est plus étoffée au sujet des besoins des entrepreneurs envers un incubateur. Nous commencerons par définir le mot « attente » et le mot « besoin » afin de mettre en évidence le lien qui les unit. Ensuite, nous parcourrons la littérature au sujet des besoins et des attentes des entrepreneurs envers un incubateur. A l'issue de ces parties, nous sélectionnerons huit attentes potentielles des étudiants entrepreneurs envers un incubateur.

4.1 Définitions

Avant tout, il est important de clarifier ce que nous entendons par attente et par besoin. Nous allons définir ces concepts pour expliquer le lien qui les relie.

Selon le dictionnaire Le Petit Larousse (2003), une attente est : « *Souhait non formulé ; espérance.* »²². Selon le dictionnaire le Robert de poche (2006), l'attente est décrite comme : « *Etat de conscience d'une personne qui attend* »²³. Au regard de ces deux définitions, nous pouvons formuler l'idée d'« attente » comme un désir projeté conscient d'une personne.

En parallèle à la notion d'attente, il nous semble utile de préciser le concept de « besoin ». Selon le dictionnaire le Petit Larousse (2003), un besoin est : « *Désir, envie, naturels ou pas ; état d'insatisfaction dû à un sentiment de manque.* »²⁴. Selon le dictionnaire Le Robert de poche (2006), le besoin se caractérise comme : « *avoir besoin de ; ressentir la nécessité de* »²⁵. Basé sur ces deux définitions nous résumons le concept de besoin comme le manque conscient ou inconscient pour lequel un individu peut chercher une solution.

Nous posons l'hypothèse que les besoins d'un entrepreneur construisent des attentes envers la solution à ses besoins : l'incubateur.

Nous nous sommes donc basés sur la compréhension des besoins et des attentes des porteurs de projets afin de construire un recueil d'attentes qu'ils pourraient potentiellement émettre à l'égard d'un incubateur.

²² Attente. (2003). *Le Petit Larousse* (p.96). Paris, France : Larousse.

²³ Attente. (2006). *Le Robert de poche* (P52). Paris, France : Le Robert-Sejer.

²⁴ Besoin. (2003). *Le Petit Larousse* (P131). Paris, France : Larousse.

²⁵ Besoin. (2006). *Le Robert de poche* (76). Paris, France : Le Robert-Sejer.

4.2 Les attentes des entrepreneurs et des étudiants entrepreneurs envers un incubateur

Cuzin et Fayolle (2004) exposent trois types de besoins des entrepreneurs envers une structure d'accompagnement (Cuzin & Fayolle, 2004). L'orientation des besoins impactera la forme de l'accompagnement. Premièrement, les besoins relatifs à **l'individu** concernent la gestion de ses doutes, la gestion de son excès ou manque de confiance, son besoin de crédibilité, etc. L'accompagnement sera plus psychologique et prendra alors la tournure d'un coaching personnel. Deuxièmement, les besoins centrés spécifiquement sur le **projet** avec l'analyse des aspects financiers, juridiques, commerciaux, etc. Dans ce cas, l'accompagnement prendra une démarche plus technique comme une expertise spécialisée. Enfin, les besoins peuvent se concentrer sur une recherche de **cohérence entre l'individu et son projet** comme un souci de pertinence et de cohésion en interne, le besoin de « pivotage²⁶ » et de choix stratégiques (Cuzin & Fayolle, 2004). Cette situation amène l'accompagnement à jouer un rôle global ou structurant. Vu ses connaissances dans le domaine de la création d'entreprises innovantes, l'objectif de l'accompagnant sera de faire prendre conscience aux créateurs l'impact de ses choix ou d'un contexte spécifique (Cuzin & Fayolle, 2004).

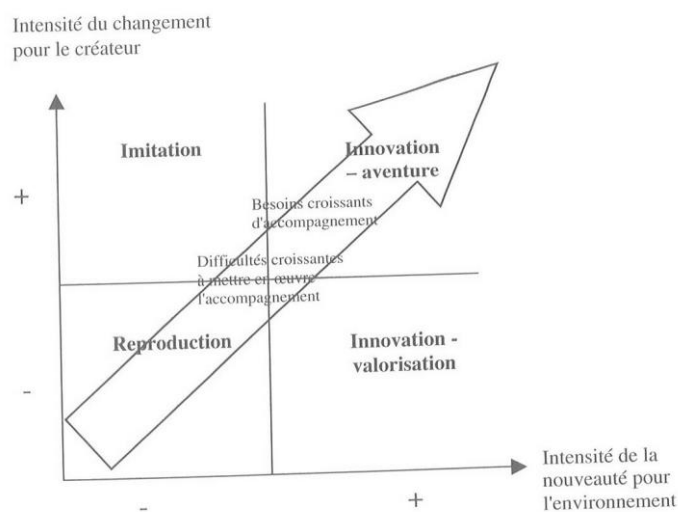
Selon Cuzin et Fayolle (2004), chaque projet crée une composition unique entre les besoins psychologiques focalisés sur l'individu, les besoins techniques concentrés sur le projet et les besoins méthodologiques orientés sur le couple individu/projet. Nous observons donc que les besoins peuvent être multiples et divers pour chaque projet inscrit dans la structure d'accompagnement.

Les auteurs identifient deux facteurs à la source de cette diversité de besoins : le type de création et le stade d'évolution du projet.

Premièrement, concernant le type de création, Cuzin et Fayolle (2004) illustrent une variable impactant les besoins des accompagnés envers les accompagnants : le changement. Le degré de changement choisi par le porteur de projet se reflète dans la configuration de l'entreprise. Basé sur les travaux de Bruyat (1993), Cuzin et Fayolle (2004) énoncent 4 catégories de créations : l'imitation, la reproduction, l'innovation-valorisation et l'innovation-aventure (Bruyat, 1993). Nous visualisons ces catégories par la figure 8.

²⁶ La notion de « pivoter » signifie l'action d'ajuster une stratégie commerciale ou un produit suite à la confrontation du marché (Montreuil, 2013).

Figure 8 : Les 4 catégories de projets d'après Bruyat (1993)



Source : d'après Bruyat (1993), 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.

Pour les projets orientés sur de l'innovation-aventure ou imitation, les besoins envers la structure d'accompagnement seront tournés sur la recherche de savoir-faire, l'acquisition de ressources ou l'insertion dans un nouveau réseau relationnel (Cuzin & Fayolle, 2004). Même si l'acquisition de ces compétences est réalisable individuellement, la nécessité de se tourner vers des acteurs externes semble importante pour Cuzin et Fayolle (2004). Cependant, la situation est tout autre pour les projets de reproduction, c'est-à-dire où le créateur va créer une structure nouvelle pour reproduire une activité. Le besoin envers une structure d'accompagnement est alors plus faible.

Deuxièmement, le stade de développement de l'entreprise aura une incidence sur les besoins ressentis par le porteur du projet. Les auteurs expliquent qu'en période de réflexion, les entrepreneurs aux projets à fort potentiel auront des besoins majoritairement centrés sur le projet et sur la relation individu/projet. A la suite de l'évolution, les besoins se tourneront vers les besoins liés à l'individu. Nous pouvons donc constater que les besoins et les attentes envers un incubateur sont évolutifs dans le temps.

La structure d'accompagnement doit donc prendre conscience à la fois de **la composition unique des besoins** de chaque projet mais aussi de leur **évolution dans le temps**. En effet, le créateur et son projet s'inscrivent dans un processus dynamique. Basé sur la littérature, Cuzin et Fayolle (2004) avancent que les projets peuvent se transformer radicalement et cela même

durant les premiers pas du projet. Le stade de développement est donc une dimension incontournable à prendre en compte quand on tente d'approcher les attentes et les besoins des porteurs de projets envers une structure d'accompagnement. L'adaptation de la structure accompagnante est alors primordiale et évolutive parallèlement au développement des projets accompagnés. Ce principe est énoncé par les auteurs : « *l'accompagnateur devra s'adapter pas à pas et non plus mettre en œuvre une approche élaborée a priori* »²⁷ (Cuzin & Fayolle, 2004).

Basé sur les analyse de Cuzin et Fayolle (2004), Nous pouvons donc considérer que les entrepreneurs émettront des attentes en rapport avec ces 3 catégories de besoin : les besoins individuels, les besoins liés au projet et les besoins liés à la corrélation entre l'entrepreneur et son projet. Pour chaque entrepreneur, ces attentes pourraient être aussi uniques que la composition de ses besoins. Enfin, nous pouvons ressortir que les attentes peuvent évoluer tout autant que les besoins durant la période d'incubation.

Dans son livre « Oser créer », Granger (2000) rencontre des apprentis-créateurs et il cherche à comprendre leurs besoins à travers différents témoignages (Granger, 2000). L'auteur pointe l'évolution des besoins tout au long du développement du projet. De la gestation de l'idée à la création et à la gestion de sa société, l'entrepreneur se tournera vers des structures de soutien pour différentes raisons. Un des besoins concerne « le **temps** ». Basé sur une interview avec un porteur de projet, ce dernier mentionne qu'« *on a l'impression qu'on n'a ni le temps ni le recul pour tout gérer* » (Granger, 2000). Le sentiment d'asphyxie peut être compensé par un accompagnement qui tient compte des contraintes de la vie entrepreneuriale.

L'auteur ajoute que l'avancement dans le projet conduit à l'apparition d'attentes plus techniques. Certains entrepreneurs souffrent souvent d'une **carence de compétences** et l'accompagnement doit pouvoir subvenir à ce manque.

Nous pouvons retirer de l'enseignement de Granger (2000) deux potentielles attentes envers un incubateur : la gestion du temps et l'apprentissage de nouvelles connaissances.

²⁷ 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.

Arlotto et al., (2012) nous apprennent que les **ressources matérielles** sont la principale attente des entrepreneurs vis-à-vis d'un incubateur. Ils nomment principalement les services de base comme photocopie, salle de réunion, etc. (Arlotto, Sahut, & Teulon, 2012).

Sur base de leur étude, Chabaud et al., (2004) avancent que l'hébergement est considéré comme un service primordial pour les incubés. En effet, ils présentent que le rapprochement physique entre les entrepreneurs amène une multitude d'avantages comme la fertilisation des idées, le développement de synergies, la création d'un réseau de porteurs de projets, la diminution du sentiment d'isolement, etc.

Cet auteur nous permet de construire une nouvelle attente potentielle : la recherche d'infrastructures.

Précisément orienté sur les besoins des étudiants-entrepreneurs, Delanoë-Gueguen (2015), parle du manque de crédibilité des étudiants entrepreneurs. L'auteur met en lumière le **handicap à la nouveauté** fortement éprouvée par les étudiants-entrepreneurs (Delanoë-Gueguen, 2015). Les entrepreneurs « classiques », c'est-à-dire disposant d'un bagage professionnel important et de larges liens sociaux, ont une légitimité naturelle rassurant les partenaires potentiels. Ayant déjà prouvé leur capacité à entreprendre, ce type d'entrepreneur possède un faible handicap à la nouveauté. Dans une toute autre situation, l'étudiant entrepreneur ne dispose que de peu ou pas du tout d'expériences professionnelles ni d'un réseau professionnel suffisamment large. Son expérience professionnelle se résume souvent aux opportunités offertes par le parcours académique : stages, échanges, concours, etc. Leur champ d'action, restant souvent dans le cadre scolaire, implique peu d'enjeux réels. Delanoë-Gueguen (2015) avance aussi que ce nouveau type d'entrepreneur a encore tout à apprendre et à prouver. Rien ne peut garantir le potentiel succès de l'entreprise ni même rien ne prouve la capacité qu'aura l'entreprise à tenir ses engagements financiers. Le handicap à la nouveauté pour les étudiants-entrepreneurs est donc bien plus conséquent comparé aux entrepreneurs expérimentés. Il est donc essentiel de crédibiliser les étudiants-entrepreneurs afin de rassurer les partenaires et créer une relation de confiance.

Chabaud et al., (2005) reconnaissent aussi l'importance de cette crédibilité par la notion de **légitimité**. L'incubateur prendra le rôle de diffuseur et créera de la visibilité autour de l'incubé (Chabaud, Ehlinger, & Perret, 2005). La reconnaissance trouvée au sein de l'incubateur

découle de l'étape de sélection par laquelle l'incubé est passé. En effet, être inscrit dans un incubateur peut être alors considéré comme un gage de sérieux et de continuité.

Nous retrouvons aussi le concept de légitimité dans l'article de Hargadon et Douglas (2001). Selon l'auteur, l'entrepreneur doit insérer son projet innovant dans les codes et les connaissances de la société. En effet, cette familiarité avec le projet amène de la légitimité et l'acceptation envers cette innovation (Hargadon & Douglas, 2001).

Grâce aux incubateurs, les acteurs externes comprennent et donnent crédit aux porteurs de projets incubés. Ceci permettant aux incubés d'augmenter leur légitimité et leur acceptation sociale (Bergek & Norrman, 2008).

La vision de ces différents auteurs nous permet de soulever une nouvelle attente potentielle : la création de légitimité.

Selon Delanoë-Gueguen (2013), le deuxième enjeu des étudiants-entrepreneurs envers un incubateur concerne **le capital humain**. Le capital humain est défini comme « *l'ensemble des connaissances et compétences détenues par l'équipe entrepreneuriale* » (Gueguen, 2013). Il regroupe le parcours académique, les expériences professionnelles et managériales ainsi que les formations et expériences liées à la création d'une entreprise. Le capital humain se construit alors dans la diversité des profils et des parcours des membres de l'équipe. Dans le cas des étudiants entrepreneurs, ceux-ci n'ont généralement qu'un parcours académique et quelques expériences professionnelles comme des stages. La faible confrontation des étudiants avec la réalité de terrain implique une légère connaissance des pratiques et des codes du monde professionnel. De plus, la constitution des équipes des projets est souvent homogène en termes de profils. Selon l'auteur, il s'agit majoritairement de personnes provenant des mêmes formations. L'enjeu vis-à-vis d'une structure de soutien aux yeux des incubés peut être l'amélioration ce capital humain.

Delanoë-Gueguen (2015) illustre le faible capital humain des étudiants entrepreneurs. Parallèle à l'avis de Granger (2000), précédemment présenté, l'ajout de nouvelles connaissances peut être une attente potentielle des porteurs de projets envers un incubateur.

Delanoë-Gueguen (2015) avance un troisième enjeu des étudiants-entrepreneurs : **le capital social et l'accès aux ressources**. Au travers des mots « capital social », l'auteur fait référence à la capacité de chaque membre du projet d'atteindre et de sensibiliser son réseau social afin d'obtenir des ressources ou des savoirs nécessaires indisponibles directement au sein du groupe. C'est via ce réseau que les porteurs de projets accèdent aux différentes ressources. La famille ou le réseau d'amis construisent les liens « forts » du capital social. Ces acteurs soutiennent généralement le projet durant sa phase de démarrage par un apport financier ou des connaissances techniques, voir encore par une aide psychologique et émotionnelle. Cependant, la valeur ajoutée de ce réseau reste limitée car la famille et les amis possèdent généralement le même type d'information que l'étudiant entrepreneur. En revanche, les liens « faibles », c'est-à-dire les contacts éloignés ayant des profils différents de l'étudiant entrepreneur, ouvrent la voie à de nouvelles connaissances. L'impact de ce genre de relations permet un accès important et différent à de nouvelles connexions, et probablement à de nouvelles connaissances auprès de professionnels.

Basé sur la mise en évidence du faible capital social des étudiants entrepreneur, nous ressortons deux nouvelles attentes potentielles envers un incubateur : la recherche d'élargissement du réseau social, nommée le networking, et la mise en relation avec des professionnels.

Dans le livre « Oser créer » de Granger (2000), l'auteur se base sur une série d'interview et donne la voix aux porteurs de projet sur leurs sentiments vis-à-vis des structures d'accompagnement. Suite à son enquête, les structures d'accompagnement offrent du recul et de la sérénité aux créateurs. En effet, l'accompagnement professionnel a la capacité de proposer l'arrêt du projet si celui-ci n'est pas viable, a contrario de l'environnement privé qui soutient et fait confiance (Granger, 2000). La sérénité offerte par l'accompagnement se trouve dans sa capacité à rassurer l'entrepreneur. Celui-ci n'est plus **seul** face à son projet mais il est écouté par des personnes qui le comprennent. L'accompagnant casse l'impression d'isolement que peut ressentir le porteur de projet en lui donnant le sentiment que face aux problèmes, un professionnel pourra le conseiller ou lui remonter le moral (Granger, 2000).

Granger (2000) insiste sur l'aspect d'isolement que pourrait ressentir un porteur de projet. Celui-ci pourrait créer une attente de diminution de l'isolement envers l'incubateur.

Basé sur le travail de Frémiot, E. (2007), l'incubateur répond au sentiment de doute et de prise de risque ressenti par l'incubé à travers un processus de **structuration** des projets (Frémiot, 2007). En effet, l'incubateur aide à rationaliser et à structurer les différents paramètres d'incertitude tout au long du développement du projet.

Cette recherche de structure et de guide est aussi exposée dans le travail d'Audet et Couteret (2005) au travers du coaching. Le coaching a pris peu à peu place dans les incubateurs, permettant la transmission des savoirs et des erreurs à éviter (Audet & Couteret, 2005).

A la suite de ces deux auteurs, nous pouvons considérer que la recherche de structure et de conseils peut conduire un entrepreneur vers un incubateur notamment au travers d'une attente de coaching.

En conclusion, et au travers de cette revue de la littérature, nous avons mis en évidence des attentes exprimées par les entrepreneurs au sens général mais nous avons aussi présenté, sur base de la littérature disponible, les attentes potentiellement exprimées par les étudiants entrepreneurs. Nous les présentons dans la figure 9. Ces attentes peuvent provenir de trois sources de besoins. Premièrement, nous avons mis en évidence les besoins de l'individu ou besoins psychologiques. Relié à ces besoins, un porteur de projet pourrait formuler les attentes de création de légitimité et de briser l'isolement. Deuxièmement, par la littérature, nous avons fait ressortir les besoins liés au projet ou besoins matériels. Relatif à ce sujet, le porteur de projet pourrait émettre des attentes de rencontre d'experts professionnels, d'accès à une infrastructure matérielle ou de création d'un réseau (networking). Troisièmement, nous avons fait émerger les besoins correspondant à la corrélation entre l'individu et son projet ou les besoins d'adaptation. Corrélés à ces besoins, nous formulons l'hypothèse qu'un porteur de projet puisse émettre des attentes de gestion du temps, d'apprentissage et de suivi par un coaching. Plus spécialement tourné sur les étudiants entrepreneurs, trois attentes leur ont été spécialement reliées. Il s'agit de la légitimité, de l'apprentissage et développement du capital social. Au sujet des cinq autres attentes, nous pouvons suggérer que ces aspirations touchent autant les entrepreneurs « classiques » que les étudiants entrepreneurs. Finalement, nous avons éclairé que ces attentes n'étaient pas fixes dans le temps mais pouvaient évoluer au regard du stade de développement des projets.

Figure 9 : 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 individus/projet (Besoins d'adaptation)	Gestion du temps
	Apprentissage, formations
	Suivi individuel, coaching

Nous illustrons en gras les attentes liées au profil de l'étudiant entrepreneur au regard de la littérature.

Conclusion de la partie I.

A travers cette revue de la littérature, nous avons pu mettre en évidence l'écosystème entrepreneurial et l'importance de la qualité de celui-ci sur le développement des projets entrepreneuriaux. L'écosystème entrepreneurial est le berceau des interactions entre chaque partie prenante. L'innovation, implémentée par les entrepreneurs, y est au cœur comme outil de création de valeur. L'esprit d'entreprendre reste une condition primordiale pour le développement d'un écosystème entrepreneurial. Dans cet écosystème, l'entrepreneur est le principal acteur.

La littérature nous apprend qu'être entrepreneur est un état temporaire dans le temps et ce statut est défini par les actions entrepreneuriales que va prendre un individu. Cependant, différents types de personnes existent derrière ce statut. Nous avons alors mis en évidence les entrepreneurs dynamiques et les entrepreneurs autosuffisants ainsi que leur impact respectif sur la croissance économique.

Le second acteur analysé de l'écosystème entrepreneurial est l'organisme de soutien de type incubateur, l'une des conditions systémiques de cet écosystème. Les incubateurs à startups centrent leurs cinq types de services sur le soutien des projets entrepreneuriaux. Ce genre de structure prend place dès les premiers stades des projets, dès le développement de l'idée jusqu'à la création de la startup. Les incubateurs doivent s'adapter au développement des projets incubés, c'est pourquoi la compréhension des besoins et des attentes des entrepreneurs en incubation est nécessaire.

La littérature basée sur les attentes des incubés a alors été explorée. Reliées à 3 types de besoins, 8 attentes potentielles envers un incubateur ont été mises en évidence : la création de légitimité, la rupture de l'isolement, l'attente technique de rencontres avec des professionnels, l'utilisation de ressources matérielles, la création d'un réseau (le networking), la gestion du temps, l'apprentissage et le suivi par un coach. A travers les services offerts, l'incubateur étudiant doit combattre trois difficultés liées aux étudiants entrepreneurs : le handicap à la nouveauté, le faible capital social et le faible capital humain.

Afin de faire émerger les attentes de terrain des étudiants entrepreneurs, nous allons étudier dans la suite de ce travail les attentes exprimées par les porteurs de projets de l'incubateur pour étudiants entrepreneurs de Louvain-la-Neuve : l'Yncubator.

Partie II. Partie pratique et confrontation avec le terrain

Suite à la lecture de la littérature, nous visualisons maintenant la structure de l'écosystème entrepreneurial, l'entrepreneur et ses caractéristiques, l'organisation des structures de soutien tel qu'un incubateur ainsi que les besoins et les attentes potentiels exprimés par les entrepreneurs vis-à-vis de ce genre de structure. Pour objectiver les connaissances en ce qui concerne les étudiants entrepreneurs et leurs attentes envers une structure encadrante, nous avons réalisé une étude de cas centrée sur les étudiants du Brabant wallon et de leurs attentes envers l'incubateur à étudiants entrepreneurs de Louvain-la-Neuve : l'Yncubator.

L'intérêt concentré spécifiquement sur le public des étudiants entrepreneurs commence à émerger. En effet, les étudiants sont, entre autres, à la base du renouvellement du tissu économique futur. L'importance de la prise de conscience du potentiel de ce public est aujourd'hui de plus en plus prise en compte. Afin de compléter la littérature au sujet des attentes des étudiants entrepreneurs, nous posons la question suivante :

« Quelles sont les attentes des étudiants-entrepreneurs vis-à-vis d'une structure de soutien de type incubateur ? »

Dans le chapitre suivant, nous présenterons la méthodologie de recherche en introduisant tout d'abord le milieu de recherche : l'Yncubator. Ensuite nous présenterons la cible de la recherche : les étudiants entrepreneurs sur le site de Louvain-la-Neuve. Puis nous exposerons les caractéristiques du statut d'étudiant entrepreneur officiel et académique. Enfin nous présenterons la méthodologie de récolte et d'analyse des données.

Chapitre 1. Méthodologie de la recherche

Pour répondre à cette question, nous avons centré notre recherche sur l'écosystème entrepreneurial de la région de Louvain-la-Neuve. Dans le cadre de cette analyse, nous avons ciblé notre travail sur les étudiants entrepreneurs de cette région et de l'incubateur à étudiants entrepreneurs de Louvain-la-Neuve : l'Yncubator.

1.1 Contexte de la recherche : l'Yncubator

Afin de relever les attentes des étudiants entrepreneurs, notre étude de terrain s'est réalisée auprès des étudiants du Brabant wallon en incubation dans l'incubateur à startups de Louvain-la-Neuve : **l'Yncubator**. Reprenant les caractéristiques d'Albert et al., (2012), nous pouvons définir l'Yncubator.

Les promoteurs de la structure sont les pouvoirs publics à travers l'AEI : l'agence pour l'entreprise et l'innovation. L'AEI est un organisme public offrant des services d'appui et d'accompagnement pour le développement économique, technologique et digital de la région wallonne²⁸. L'AEI est une société anonyme de droit public désigné par la Région wallonne comme opérateur afin de développer l'entrepreneuriat, la croissance et l'innovation dans cette région. Nous faisons donc face à un incubateur de développement économique et local comme défini par Albert et al., (2012).

La mission de l'Yncubator est précise. Du fait de son statut d'incubateur de développement économique et local, l'objectif poursuivi est la création d'emplois et le développement de l'activité économique dans la région en sélectionnant des projets innovants et en les incubant, afin que les porteurs de projets passent de l'idée à la création de leur startup. Son objectif n'est donc pas la sensibilisation à l'entrepreneuriat mais bien l'accompagnement et le développement de projets concrets.

Les types de projets sélectionnés sont des projets innovants de tous secteurs confondus et dont les porteurs de projets sont encore étudiants. La structure est donc un incubateur focalisé sur les étudiants entrepreneurs mais généraliste dans le type de projets sélectionnés.

²⁸ Décret de la Région Wallonne du 31 décembre 2013 décrivant la structure de l'Agence pour l'entreprise et l'innovation. (2013). Moniteur belge, 28 novembre, p.103901

Les services offerts regroupent les 5 types présentés par Albert et al., (2002) tels que l'hébergement, un suivi personnel avec des coachs expérimentés, des formations, du networking et la mise à disposition de salles de travail et de salles de réunion. Les exigences du calendrier académique des incubés sont prises en compte et les formations sont données en soirée de 18h à 22h. L'ensemble de ces services est entièrement gratuit pour les incubés.

Le financement de l'Yncubator se fait majoritairement via les subsides de l'AEI, l'agence pour l'entreprise et l'innovation. L'enveloppe financière couvre les charges pour 29 projets incubés. Un objectif de création de startups est imposé par l'AEI : 50% de création à la suite de l'incubation. Aussi, l'incubateur est soutenu par la fondation FREE, fondation d'entreprises soutenant l'émergence de l'entrepreneuriat et du développement du numérique²⁹. Cette fondation contribue au financement des quatre entrepreneurs en résidence de l'Yncubator.

L'Yncubator s'inscrit dans le contexte de la région de Louvain-la-Neuve notamment sur le site de l'Université Catholique de Louvain. Cet incubateur étudiant est issu de l'initiative de la Région wallonne et du Plan Marshall 4.0. Le Plan Marshall 4.0 est un plan régional wallon de redéploiement économique fondé sur l'innovation, la formation et la bonne gouvernance s'inscrivant sur une période de 4 ans : 2015 à 2019. 2.9 milliards d'euros sont investis dans ce Plan. Les incubateurs à étudiants entrepreneurs rentrent dans cette dynamique au travers de l'axe 1 : « Faire du capital humain un atout ». Inscrit dans cet axe, le programme « Générations entrepreneuriales 2015-2020 »³⁰ est mis en place sous le contrôle de l'AEI. Cinq incubateurs étudiants ont vu le jour à la suite de ce Plan dans cinq villes de Wallonie : Louvain-la-Neuve avec l'Yncubator, Liège avec VentureLab, Mons avec le CAMP, Charleroi avec Start me Up et Namur avec LinKube.

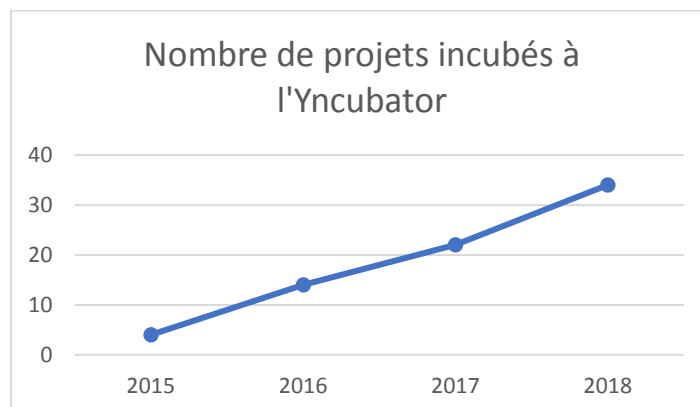
Comme le montre la figure 10, depuis 2015, le nombre de projets incubés à l'Yncubator a été multiplié par 8, passant de 4 projets en 2015 à 34 projets en 2018. Nous remarquons que le

²⁹ Fondation FREE (s.d.). *Nos actions*, En ligne sur le site web de <https://www.fondation-free.fr/nos-actions/> (Consulté le 18.05.2018)

³⁰ Le programme « Générations Entrepreneurs 2015-2020 » de l'AEI poursuit l'objectif de développement de la culture entrepreneuriale en Wallonie en augmentant le nombre d'expériences entrepreneuriales tout au long du parcours scolaire des jeunes wallons, du primaire au supérieur. En 2016, près de 30.000 étudiants ont participé aux activités proposées par l'AEI grâce au soutien financier du Plan Marshall 4.0. Source : Agence pour l'Entreprise et l'Innovation (2016). *Le programme Générations Entrepreneurs de l'Agence pour l'Entreprise & l'Innovation (AEI)*. En ligne sur le site web de <https://www.aei.be/wp-content/uploads/2016/05/AEI-Dossier-presse-G%C3%A9n%C3%A9rations-Entrepreneurs.pdf> (Consulté le 21 mai 2018)

nombre de projets inscrits pour cette année académique est de 34 projets. Ceci est supérieur au financement de l'AEI, c'est-à-dire 29 projets. L'Yncubator est à ce jour en surcapacité.

Figure 10 : Nombre de projets incubés entre 2015 et 2018 au sein de l'Yncubator



La croissance du nombre de projets incubés à l'Yncubator reflète l'intérêt de plus en plus marqué des étudiants envers la création de startups. Les étudiants de cet incubateur proviennent majoritairement de l'Université Catholique de Louvain, l'EPHEC et de l'IAD.

La procédure de sélection des projets s'établit en deux temps. Tout d'abord, les projets postulent sur le site de l'incubateur. Dès cette étape, une première sélection des projets est réalisée. La deuxième étape consiste en une interview d'une heure au sujet de la personne, de sa motivation. L'accent est mis autant sur les caractéristiques du projet que de la qualité de la personne.

A la suite de la procédure de sélection, l'encadrement proposé par l'Yncubator suit 2 étapes. Premièrement, l'incubé passe par une phase de pré-incubation, nommée phase « développement de l'idée ». L'objectif est de valider l'équipe au travers d'une charte de collaboration et de développer l'idée du projet. Les formations sont adaptées à ce stade de développement et s'orientent vers la constitution de l'équipe, les premières étapes du Business Model Canvas³¹ ainsi que les études exploratoires du public cible. La méthode LEAN³² startup est employée.

³¹ Le Business Model Canvas est un outil de management qui amène une compréhension générale de l'activité dépendant des variables internes et externes à l'entreprise, il permet de modéliser l'effet de ces facteurs sur l'entreprise (Dudin, Kucuri, Fedorova, Dzusova, & Namitulina, 2015).

³² La méthode Lean startup a pour principe de limiter l'investissement de départ de l'entrepreneur et d'accélérer la confrontation avec le marché. L'entrepreneur détermine son offre graduellement en fonction des interactions avec le marché et ses premiers clients par le biais d'un produit dans sa version simplifiée. (Silberzahn, 2013)

Après la première phase approuvée, la seconde phase concerne le développement du projet. L'Yncubator demande alors aux porteurs de projets des études de marché qualitatives et quantitatives ainsi que des documents tel qu'un plan financier, des conditions de vente, etc. Ceci toujours en fonction de la méthode LEAN startup.

L'équipe organisationnelle de l'incubateur est composée de Madame Sophie Neu et de Madame Françoise Lombaerde pour un total de 1,3 temps plein. Quatre entrepreneurs en résidence complète l'équipe.

1.2 Cible de la recherche

Pour construire notre échantillon, nous avons interviewé 15 étudiants entrepreneurs poursuivant un projet ou d'anciens étudiants entrepreneurs entre avril 2017 et mai 2017. Nous avons appliqué le principe de saturation pour établir notre échantillon. Les informations se recoupant au fil des rencontres, nous avons clôturé nos entretiens à 12 interviews auprès des porteurs de projets incubés ou ex-incubés. Afin de respecter le principe de la diversité de l'échantillon, nous avons rencontré des étudiants entrepreneurs ayant vécu de manière différente l'expérience de l'incubation ou ne s'y étant jamais approché. Nous avons alors réparti nos interviews entre 4 types de profils :

- Les étudiants en incubation : 9 projets
- Les étudiants ayant abandonné leur incubation : 1 projet
- Les étudiants ayant terminé leur incubation : 2 projets
- Les étudiants n'ayant pas utilisé les services d'un incubateur : 3 projets

Nous avons aussi rencontré Madame Sophie Neu, responsable de l'Yncubator afin de nous parler de la mission de l'incubateur, de son ressenti envers les attentes des étudiants entrepreneurs et des contraintes imposées par l'AEI. Il est à noter que l'ensemble des étudiants entrepreneurs inscrit à l'Yncubator n'ont pas tous réalisé la demande pour le statut officiel et/ou académique d'étudiant-entrepreneur³³.

³³ Nous précisons ici une différence entre l'étudiant entrepreneur (sans tiret) et l'étudiant-entrepreneur (avec tiret). Nous considérons dans ce mémoire les étudiants entrepreneurs (sans tiret) comme les étudiants qui entreprennent en parallèle à leurs études sans tenir compte d'un possible statut officiel d'étudiant-entrepreneur. Nous définissons alors les étudiants-entrepreneurs comme les étudiants qui ont reçu le statut officiel reconnu par la Belgique ou par l'Université Catholique de Louvain.

1.3 Statut légal belge des étudiants-entrepreneurs

Selon l'Union des Classes Moyennes (UCM), en 2016, 180 étudiants wallons passaient le cap du développement de leur startup en parallèle à leurs études. Pourtant, le potentiel de développement de ce public cible reste encore important. C'est la raison pour laquelle un statut spécifique et officiel pour les étudiants désireux de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale prend place dès le 1^{er} janvier 2017 : le statut « étudiant-entrepreneur ».

Être reconnu en tant qu'étudiant-entrepreneur donne alors des facilités fiscales et sociales.

Conditions d'accès au statut d'étudiant-entrepreneur

Pour obtenir cette reconnaissance, l'étudiant doit se conformer à une série de conditions³⁴ :

- Le jeune doit se situer dans la tranche d'âge de 18 à 25 ans.
- Le jeune doit être enregistré en tant qu'étudiant dans un établissement d'enseignement en Belgique ou à l'étranger dans l'optique d'obtenir un diplôme reconnu par les autorités compétentes en la matière. Précisément, le cursus suivi doit au moins compter 27 crédits par an ou être équivalent à 17 heures de cours/ semaine.
- En parallèle à ses études, le jeune starter doit exercer une activité professionnelle indépendante, c'est-à-dire en dehors de tous liens contractuels envers un patron, pour laquelle il est soumis au statut social des indépendants.
- Le statut étudiant-entrepreneur n'est pas accordé en soi. L'étudiant doit faire la demande expresse de ce statut afin de jouir des avantages de celui-ci et donner tous les documents nécessaires : affiliation au Statut Indépendant, formulaire de demande du statut, attestation d'inscription et déclaration de suivi régulier des cours. La démarche regroupe l'inscription à la Banque carrefour des entreprises, l'affiliation à la Caisse d'assurances sociales, l'assujettissement potentiel à la TVA et certaines autorisations spécifiques.

³⁴ UCM (2016). Le statut d'étudiant entrepreneur sera d'application au 1^{er} janvier 2017. En ligne sur le site web de <https://www.ucm.be/Actualites/Le-statut-d-etudiant-entrepreneur-sera-d-application-au-1er-janvier-2017> (Consulté le 23.02.2018) et UCM (s.d.). Indépendant : le statut de l'étudiant indépendant. En ligne sur le site web de <https://www.ucm.be/Starter-et-independant/J-ai-un-projet/Independant-qui-est-assujetti/Independant-le-statut-de-l-etudiant-independant> (Consulté le 21.02.2018)

Les avantages fiscaux et sociaux

L'étudiant-entrepreneur est assujéti à un régime de cotisations sociales plus avantageux. Pour tous revenus inférieurs à 6.775,25€/an, l'étudiant ne devra rien déboursé en termes de cotisations sociales. Pour les revenus situés entre 6.775,25€ et 13.550,50€/an, l'étudiant devra participer aux cotisations sociales réduites à 20,5% (à partir de 2018) sur le delta de cette tranche. Au-dessus de ce montant, le jeune doit payer des cotisations au même titre qu'un indépendant principal sur l'entièreté de son revenu. Ces droits sociaux seront alors identiques aux droits d'un indépendant à titre principal.

Concernant ses droits sociaux, l'étudiant aura toujours droit à ses allocations familiales jusqu'à ses 25 ans s'il prouve son affiliation à une structure académique reconnue en Belgique. Ce dernier point regroupe des exceptions notamment si l'étudiant respecte un maximum de 240 heures de travail par trimestre pour un revenu inférieur à 6.775,25€.

Par rapport aux soins de santé, l'étudiant sous le régime de l'étudiant-entrepreneur continue à profiter de la mutuelle de ses parents si le jeune entrepreneur obtient l'exonération des cotisations ou s'il est soumis au paiement de la cotisation minimale. Dans le cas où le jeune tombe sous le statut d'indépendant à titre principal et paie ses cotisations comme tel, il sera alors considéré comme titulaire de droits à l'assurance maladie et invalidité.

Fin du statut

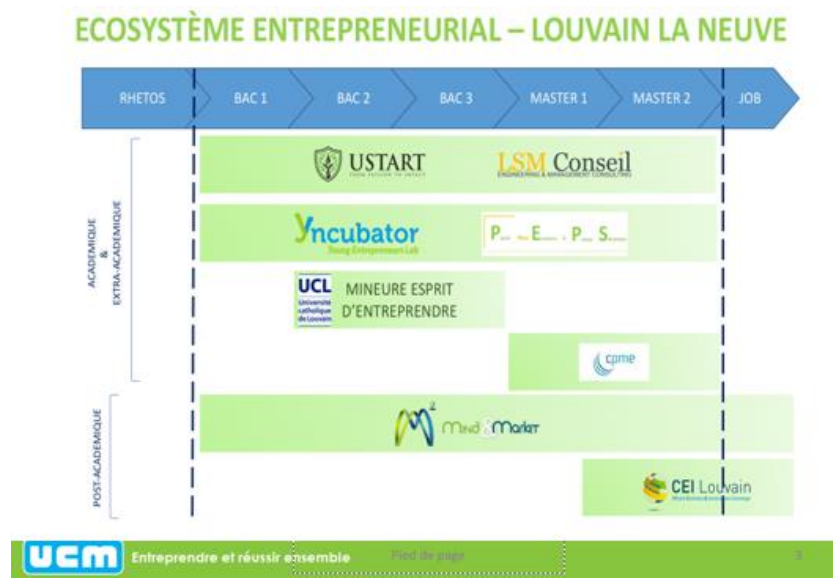
La fin de l'activation du statut étudiant-entrepreneur fait suite à la non-conformité des conditions énoncées ci-dessus ou si l'étudiant ne reprend pas d'études l'année scolaire suivante. Dans ce dernier cas, le statut d'étudiant-entrepreneur est conservé jusqu'au 3^e trimestre de l'année. Enfin, le statut peut être retiré suite à la demande expresse de l'étudiant.

1.4 Statut académique des étudiants-entrepreneurs à l'UCL

L'Université Catholique de Louvain (UCL) investit dans le soutien des entrepreneurs à travers trois grands thèmes : sensibiliser, former et accompagner. L'ensemble de ces trois idées s'inscrit tout au long du parcours universitaire à travers de multiples organismes comme le montre la figure 11. Les objectifs de l'UCL envers l'entrepreneuriat sont d'encourager, soutenir et accompagner les jeunes universitaires désireux de lancer leur projet entrepreneurial en parallèle avec leurs études et voulant bénéficier d'un encadrement propice. L'UCL soutien les projets entrepreneuriaux au sens général, c'est-à-dire qu'il

regroupe énormément de domaines comme des activités commerciales, sociales, de reprise, de création, etc.³⁵

Figure 11 : Tableau illustrant les différents soutiens à l'entrepreneuriat à l'UCL



Source : Conférence de Madame Sophie Neu (sneu@cei.ln.be) sur le statut d'étudiant-entrepreneur à l'occasion de la journée « Entrepreneurship day » organisée par la LSM Conseil et UStart le 27 février 2018.

Depuis 2015, l'UCL reconnaît un statut spécifique pour les étudiants démarrant leur projet entrepreneurial dans le courant de leurs études. Afin de les soutenir dans leur parcours, l'UCL a créé une nouvelle catégorie de « projets pour étudiants à profils spécifiques » : le statut PEPS Entrepreneur. L'octroi de ce statut ne se fait que sous l'initiative de l'étudiant.

Conditions d'accès au statut PEPS Entrepreneur

La première condition concerne l'obligation d'inscription du jeune dans un parcours académique à l'UCL. Ensuite, le statut sera donné selon l'intensité de l'engagement du jeune dans sa dynamique entrepreneuriale et académique. Le statut PEPS soutient l'initiative entrepreneuriale mais le jeune reste aussi étudiant. Une corrélation juste entre les deux statuts est primordiale. Enfin, l'étudiant doit avoir validé 90 ECTS pour demander le statut.

³⁵ UCL (s.d.). Entrepreneur PEPS. En ligne sur le site web de <https://uclouvain.be/fr/etudier/peps/entrepreneurs.html> (Consulté le 21.02.2018)

Objectifs du statut PEPS Entrepreneur

Tout d'abord, le statut PEPS a pour mission d'encourager, de suivre et d'encadrer les étudiants de l'UCL désireux de lancer une activité commerciale en parallèle à leurs études. Ensuite, le statut tend à combiner le succès académique du jeune avec la réussite de son projet entrepreneurial. L'identification des étudiants à potentiel entrepreneurial est une autre mission du statut PEPS. Enfin, le statut PEPS a pour but de faciliter la co-organisation des deux activités : académique et entrepreneuriale. Un objectif auxiliaire s'ajoute : rassembler les initiatives locales orientées sur l'entrepreneuriat étudiant pour construire une communication cohérente et de maintenir de saines relations entre chaque acteur.

Bénéfices du statut PEPS

Les avantages de ce genre de statut sont multiples, à la fois pour l'écosystème entrepreneurial mais aussi pour le porteur de projet.

Concernant l'avantage pour l'écosystème entrepreneurial général, ce statut identifie directement les étudiants entrepreneurs qui ont des volontés concrètes à l'entrepreneuriat. L'investissement dans le développement des projets de jeunes aux idées innovantes pourra avoir des répercussions sur le déploiement économique de la région.

Du point de vue de l'étudiant, ce statut lui permet de se sentir soutenu dans son processus. Le statut PEPS lui donne de la reconnaissance et de la légitimité face aux acteurs du milieu entrepreneurial mais aussi, il permet à l'étudiant d'entrer en contact avec les événements tel que les concours, les appels de fonds, offre de bourse etc. Aussi, l'étudiant PEPS a accès aux cours orientés entrepreneuriat et l'innovation ainsi qu'à une offre de coaching existant sur les différents campus de l'UCL. Au niveau de l'avantage académique, grâce à cette reconnaissance, le jeune entrepreneur a l'occasion de demander des aménagements scolaires raisonnables et d'ouvrir ainsi un dialogue avec les acteurs du monde académique vis-à-vis des potentielles contraintes que l'activité entrepreneuriale prendrait sur les obligations scolaires.

1.5 Méthode de récolte et d'analyse des données

1.5.1 Méthode de récolte des données

Nous avons décidé d'employer une méthode qualitative de récolte de données. Miles et al., (1994) présentent la méthode qualitative et ses forces. Les auteurs mentionnent, entre autre, une grande proximité par rapport à la situation étudiée, l'apport riche du holisme et la récolte des perceptions que les personnes attribuent à l'élément analysé (Miles, Huberman, Huberman, & Huberman, 1994). Ces atouts semblent utiles pour notre recherche au sujet des attentes des étudiants entrepreneurs envers un incubateur. En effet, les attentes étant imperceptibles, immatérielles, elles peuvent être difficilement exprimables par les porteurs de projets. Une compréhension de proximité et une attention particulière au sujet des significations de leurs paroles nous ont conduit à récolter des données qualitatives.

Plusieurs possibilités de récolte d'informations qualitatives sont présentées par De Ketele et Roegiers (2009). Au regard de leurs propositions, nous avons choisi une récolte de données par interview. Cette méthode est privilégiée pour la recherche de type qualitatif (Guignon & Morrissette, 2006). Ce moyen permet une relation directe et à double sens entre le chercheur et les interlocuteurs (De Ketele & Roegiers, 2009). Cependant, l'interview présente certaines limites. En effet, l'information est concentrée sur le présent ou le passé et son accès reste très limité dans l'espace (De Ketele & Roegiers, 2009). Dans ce mémoire, nous avons donc réalisé 16 entretiens : 15 interviews auprès d'étudiants ou ex-étudiants entrepreneurs ainsi qu'une rencontre avec Madame Sophie Neu, directrice de l'Yncubator.

Par le moyen d'entretiens semi-directifs, nous avons proposé aux porteurs de projet d'exprimer leurs attentes envers un incubateur. Selon Poupart (1997), le contenu ressorti des entretiens semi-directifs provient de l'échange dynamique entre le chercheur et l'interlocuteur (Poupart, 1997). L'avantage de ce type d'entretien est de faire émerger des éléments nouveaux et de révéler la diversité des opinions. L'inconvénient peut être illustré par le fait que le chercheur prend part activement à la discussion et peut impacter la construction du récit (Guignon & Morrissette, 2006). Comme le suggère Guignon et Morrissette (2006), cette critique ne minimise pas la qualité de l'entretien semi directif. Cela permet d'obtenir des entretiens uniques au regard des interactions qui ont construit le discours.

Pour guider ces entretiens semi-directifs, nous avons construit un guide d'entretien que vous retrouverez en annexe 1. Les premières questions, facultatives, étaient utilisées pour créer une relation de confiance et détendre l'interlocuteur. Nous posons ensuite des questions ouvertes au sujet de son état d'étudiant entrepreneur et de ses attentes envers un incubateur. Enfin, nous présentions les attentes potentielles soulevées par la littérature sur des post-its individuels en demandant au participant de les classer par ordre d'importance sur trois feuilles nommées respectivement :

- Attentes principales : définies comme des attentes essentielles envers l'incubateur.
- Attentes secondaires : définies comme des attentes moyennement importantes envers l'incubateur.
- Attentes optionnelles : définies comme des éléments non recherchés.

Les entretiens ont été enregistrés. Sur cette base, des retranscriptions ont été produites puis envoyées aux interlocuteurs. Cette technique permet aux participants d'ajuster et d'amender leurs paroles. La retranscription a été réalisée de façon quasi intégrale, nous avons omis les hésitations et les onomatopées. L'ensemble des éléments de l'entretien n'a pas été repris dans notre analyse mais ceci permet de présenter le contexte de l'entretien. Vous trouverez ces retranscriptions en annexe à ce travail.

1.5.2 Méthode d'analyse des données

La méthode d'analyse qualitative se base sur les mots provenant des observations, des entretiens ou des documents mobilisés par le chercheur (Miles & Huberman, 1994).

Basé sur ce constat et afin d'étudier les retranscriptions des entretiens des étudiants entrepreneurs au travers de leur mots, nous avons appliqué la technique d'analyse de données qualitatives présentée par Christophe Lejeune (2008). Nous avons utilisé la méthode des registres et des marqueurs (Lejeune, 2008) pour analyser les retranscriptions des interviews. Le registre constitue le thème traité et les marqueurs, qui composent le registre, représentent les éléments à mettre en évidence. Dans notre étude de cas, les registres illustraient chaque attente et les marqueurs représentaient les mots associés au thème de chaque registre.

Nous visualisons cette méthode par l'architecture de la partie suivante où chaque chapitre correspond à un registre.

Partie III. Résultats et analyses

L'analyse des attentes nous permet de comprendre les préoccupations des étudiants entrepreneurs envers un incubateur. Dans cette partie plus empirique, nous avons décidé de donner la voix aux étudiants entrepreneurs afin qu'ils expriment leurs besoins et leurs attentes envers une structure de soutien. Nous avons rencontré les quatre différents profils précédemment présentés lors d'entretien individuel.

Dans cette troisième partie du mémoire, nous allons tout d'abord nous pencher sur notre public cible, les étudiants entrepreneur, pour comprendre leur intérêt envers l'entrepreneuriat. Au travers des chapitres suivants, nous relèverons l'avis des étudiants entrepreneurs interrogés au sujet des attentes précédemment mises en évidence par la littérature. Le dernier chapitre exposera des attentes non reprises par notre revue de littérature.

Chapitre 1. Caractéristiques des étudiants entrepreneurs

Dans ce chapitre, nous allons mettre en évidence les différentes caractéristiques mentionnées par les étudiants interrogés à propos de leur tendance envers l'entrepreneuriat.

Premièrement, les étudiants entrepreneurs sont majoritairement **libres de charges financières**. En effet, étant encore inscrits à l'université ou dans des Hautes Etudes, ils sont encore souvent chez leurs parents. Leurs besoins assurés, les étudiants peuvent donc lancer un projet avec des risques financiers moindres par rapport à un entrepreneur traditionnel.

« On n'a rien à perdre. On n'a pas besoin de salaire, pas besoin de se rémunérer. On sait très bien qu'une startup, ça ne marche pas directement. Même pas juste au niveau du salaire, si on se crashe. Il vaut mieux que cela soit maintenant que dans trois ans où tu dois te payer un salaire et que tu sois en faillite après. » (Greenzy³⁶, incubé depuis 1 an)

« Je peux prendre beaucoup de risques aussi parce qu'en tant qu'étudiant, je suis encore financièrement dépendant de mes parents donc je ne dois pas trop réfléchir à l'aspect rentable de mon business, en tout cas à court terme. » (SAM Studio³⁷, non incubé)

Deuxièmement, les étudiants qui entreprennent durant leurs études considèrent qu'ils ont du **temps** à consacrer à leur projet.

« Et puis les études, ça ne prend pas trop de temps. Trois mois sur six, tu as du temps » (Spentys³⁸, incubé depuis 1 an).

Troisièmement, la considération envers l'entrepreneuriat et le développement des compétences entrepreneuriales durant le parcours académique des étudiants sont pris en compte par les Hautes Ecoles et les universités. Notamment, l'UCL propose une mineure en esprit d'entreprendre et le master CPME³⁹. Des structures annexes aux programmes d'études

³⁶ Projet de Fiona Milano, Laetitia Dupret, Adelaïde Biebuyck consistant en un composteur d'intérieur. Entretien à disposition en annexe 7.

³⁷ Projet de Samuel Dedeurwaerdere consistant en un service de marketing digital. Entretien à disposition en annexe 16.

³⁸ Ibid.

³⁹ Le master CPME, est un master sur l'entrepreneuriat et la création d'entreprise. Il est inscrit comme 4^e master en entrepreneuriat mondial dans le classement EDUNIVERSAL Best Masters Ranking. Source : UCL (s.d.). *Formation interdisciplinaire en création d'entreprise*. En ligne sur le site web de <https://uclouvain.be/fr/etudier/cpme> (Consulté le 17.05.2018).

offrent aussi une sensibilisation à l'entrepreneuriat tel que le club d'étudiants UStart⁴⁰. **La sensibilisation à l'entrepreneuriat des structures académiques** permet la découverte du monde entrepreneurial par les étudiants.

« C'est vrai qu'à l'école, EPHEC, on prône beaucoup tout ça [l'entrepreneuriat]. Ils essayent de mettre en place des ateliers. » (Noula⁴¹, abandon d'incubation)

« On a commencé par Startech⁴², dans le cadre de cours de Bac 3. Là c'était une initiation à la création d'une startup. Comme on a commencé ça. Ça nous semblait logique de lancer et de ne pas attendre 2 ans de finir nos études. » (Greenzy⁴³, incubé depuis 1 an)

Quatrièmement, on peut mettre en évidence **l'influence de la famille**. L'impact sera majoritairement positif si le jeune provient d'une famille d'entrepreneur.

« Moi j'ai entrepris parce que j'ai un cadre entrepreneurial. Mon papa est indépendant et mon grand-père l'était aussi, c'est de famille. » (Win with TDA/H⁴⁴, incubé depuis 1 an)

« Mais par exemple déjà dans ma famille, mon père a une société à lui. Il travaille en tant qu'indépendant. [...] Mais voilà, c'est sympa d'être son propre patron. C'est un peu comme l'"American dream". » (Cupster⁴⁵, incubé depuis 1 an)

Cependant, la situation familiale peut être une contrainte pour les jeunes issus de famille sans parents entrepreneurs.

« Ma maman est puéricultrice, mon père travaille en mécanique dans la commune. Ils ont limite même peur d'entreprendre. Quand je leur dis que je n'ai pas besoin de salaire fixe, je

⁴⁰ UStart est une association d'étudiants désireux de faire découvrir l'entrepreneuriat au travers d'événements comme des conférences, des ateliers, études de cas, etc. Source UStart (s.d.). *The Club*. En ligne sur le site web de <http://www.ustartbelgium.com/the-club/> (Consulté le 17.05.2018).

⁴¹ Projet de Alexandrine Vanderheyden consistant en un service de location de vêtements de soirée. Entretien à disposition en annexe 12.

⁴² Startech est un concours sur l'entrepreneuriat dédié aux étudiants des sciences de l'ingénierie. L'objectif est à la fois de sensibiliser les jeunes à l'entrepreneuriat et à les inciter à créer leur propre entreprise. Source : Startech (s.d.). *Concept*. En ligne sur le site web de <http://www.startech.be/Startech/concept> (Consulté le 23.05.2018).

⁴³ Projet de Fiona Milano, Laetitia Dupret, Adelaïde Biebuyck consistant en un composteur d'intérieur. Entretien à disposition en annexe 7.

⁴⁴ Projet de Marie Daneels consistant en un service de soutien scolaire pour les enfants atteints de trouble de l'attention. Entretien à disposition en annexe 8.

⁴⁵ Projet de Yaroslav Soroko consistant en une housse thermique pour les gobelets à café. Entretien à disposition en annexe 5.

*veux me lever tous les matins et aimer ce que je fais et voir les gens heureux, eux me disent :
"Et si tu veux faire un crédit plus tard ? ». (My Healthy Routine⁴⁶, incubé depuis 4 mois)*

En conclusion, suite aux entretiens, nous pouvons mettre en évidence certaines caractéristiques qui poussent les étudiants à se tourner vers l'entrepreneuriat. Du fait de leur statut d'étudiant, ces jeunes sont souvent sous la responsabilité financière de leurs parents. Ils peuvent donc entreprendre à moindre risque. Aussi, ils considèrent avoir le temps pour démarrer leur projet entrepreneurial. De plus, ils sont sensibilisés durant leur parcours académique à l'entrepreneuriat. L'incubateur est alors dans la suite logique, passant de la sensibilisation à l'entrepreneuriat à la création concrète des projets. En parallèle à une sensibilisation dans leur milieu scolaire, le milieu familial oriente aussi les jeunes à la possibilité d'entreprendre. Au regard de ces éléments, nous pouvons donc dire que les étudiants sont des cibles pertinentes pour un incubateur.

⁴⁶ Projet d'Alison de Biourge consistant en des biscuits sains et bio pour les sportifs et les enfants. Entretien à disposition en annexe 4.

Chapitre 2. Attente de légitimité

En réponse à la question ouverte au sujet des attentes envers un incubateur, un seul porteur de projet incubé s'est exprimé au sujet de la légitimité par la notion de crédibilité.

« Et puis tu as toujours plus de crédibilité quand tu dis que tu es suivi par des coachs, tu es accepté par l'incubateur. » (Spentys⁴⁷, incubé depuis 1 an)

Cependant, le classement des attentes en fonction des 3 degrés d'importance (principal, secondaire et optionnel) a révélé que la légitimité faisait partie des attentes secondaires envers l'incubateur, voir annexe 19.

« Ça, c'était vraiment sympa aux yeux des partenaires éventuels, la famille également. Est-ce que c'est pour ça qu'on rentre dans l'incubateur ? Oui et non, c'est un « nice to have ». Mais c'est vrai que c'était un bel atout. » (HowIMetMyCofounders⁴⁸, post-incubé)

Comme l'ont avancé Chabaud et al., (2005), pour construire cette légitimité, la procédure de sélection et la présence de professionnels sont essentielles. En effet, cela permet de reconnaître le potentiel du projet et cela crédibilise les étudiants entrepreneurs envers eux-mêmes, envers leur famille et envers leurs partenaires. Ces facteurs sont les garants de la qualité des projets de l'incubateur et en conséquence d'une certaine légitimité. Cet avis est également partagé à la fois parmi les porteurs de projets incubés et non incubés.

« Ce n'était pas principal, on ne le recherchait pas spécialement en venant mais ça le fait. Tu as passé un comité de sélection, des gens ont repéré l'intérêt de ton projet. Ça a son avantage. » (Ecopora⁴⁹, incubé depuis 2 ans)

« Crédibilité. Si tu entres dans un incubateur pour lequel il y a un certain filtre, où tu dois t'inscrire, tu dois faire ton pitch et que tu gagnes quelque chose alors tu as non seulement l'aide qui peut parfois être utile, à voir en quel sens tu acceptes ou pas l'aide, mais c'est aussi une crédibilité pour une jeune société qui veut commencer et qui se dit : « j'ai zéro client, ma technologie est en développement, est-ce que mon idée vaut quelque chose ? Je ne sais

⁴⁷ Projet de Louis-Philippe Broze et Florian de Boeck consistant en un plâtre médical ergonomique imprimé en 3D. Entretien à disposition en annexe 11.

⁴⁸ Projet de David Laschet consistant en un service de rencontre pour porteur et chercheur de projet. Entretien disponible en annexe 13.

⁴⁹ Projet d'Edouard Vangangel et de Julien Glinne consistant en une ferme de coraux bios. Entretien disponible en annexe 10.

pas ». A ce moment-là, tu dois essayer de vendre ton produit à un client. C'est impossible sauf s'il y a des gens connus, ou très bien formés qui disent : « Voilà ton business plan ressemble à quelque chose, ton produit, ta technologie je ne sais pas mais si tu arrives à l'appliquer, c'est dingue » et à ce moment-là tu avances. [...] Ça fait aussi la qualité des projets qui entrent. Sinon, tu as un groupe de rêveurs et tu ne peux pas faire partie d'un groupe d'entrepreneurs, c'est très différent. » (Omnify⁵⁰, non incubé)

Cependant, certains porteurs de projets ont insinué que la légitimité offerte par l'incubateur diminue en fonction du développement du projet. Quand les projets se développent et mobilisent des contacts en dehors du réseau de l'incubateur, l'image que renvoie l'appartenance à un incubateur étudiants peut illustrer un projet encore à ses débuts et peu professionnel. Au cours de leur parcours, les projets pourraient gagner en confiance et solliciterai alors moins la légitimité offerte par l'incubateur.

« Quand tu commences à grandir, c'est le contraire, tu restes discret que tu es étudiant entrepreneur. Quand on allait en contact avec les gens du réseau Yncubator ça allait mais maintenant quand tu vas voir des hôpitaux et que tu leur dis que tu es étudiant et que tu es soutenu par un incubateur pour étudiants entrepreneurs ... [commentaire : le répondant a utilisé ici une voix gênée suivie d'un temps de pause] et le docteur il ne sait pas ce que c'est. » (Spentys⁵¹, incubé depuis 1 an)

En conclusion, nous pouvons dire que même si la légitimité était une attente secondaire, elle se révèle être un avantage notable. Ses retombées sont positives tant pour l'entrepreneur que pour les partenaires du projet et la famille. Parallèle à l'avis de Chabaud et al., (2005), cette légitimité résulte du comité de sélection de professionnels. Cependant, dès lors que les projets se concrétisent et qu'ils entrent en contact avec des partenaires extérieurs au réseau de l'incubateur, l'appartenance à celui-ci pourrait laisser croire que les projets ne sont peut-être pas encore aboutis et/ou professionnels. A partir de ce moment, l'attente de légitimité exprimé par l'étudiant entrepreneur envers l'incubateur pourrait alors diminuer. Nous visualisons ce phénomène par l'annexe 20.

⁵⁰ Projet de Quentin de Clercq consistant en la conception de software pour voiture autonome. Entretien disponible en annexe 15.

⁵¹ Projet de Louis-Philippe Broze et Florian de Boeck consistant en un plâtre médical ergonomique imprimé en 3D. Entretien à disposition en annexe 11.

Chapitre 3. Attente de briser l'isolement

Briser l'isolement n'était pas une attente spécifiquement exprimée par les étudiants entrepreneurs. Seuls deux porteurs de projet se sont exprimés spontanément à ce sujet.

« Mais pour moi vraiment ce que ça m'a apporté, Françoise qui était ma coach, c'était ma deuxième maman, c'était la maman de mon projet, ça m'a vraiment aidé à sentir que je n'étais pas seule à surmonter cela. » (Noula⁵², interruption d'incubation)

« Stade de l'idée : besoin de temps et besoin de ne pas travailler seul. » (SAM Studio⁵³, non incubé)

En réponse à la question de priorisation entre les attentes principales, secondaires et optionnelles, briser l'isolement est considérée comme une attente non recherchée, une attente optionnelle. Nous pouvons le voir à l'annexe 19. Cependant, la majorité des étudiants entrepreneurs ressentent l'impact positif et motivant de partager son projet avec d'autres entrepreneurs.

« Avoir l'environnement, voire d'autres startups, ça motive. Voir les autres qui avancent, ça te challenge. » (Spentys⁵⁴, incubé depuis 1 an)

« Ça n'était pas une attente avant de rentrer à l'incubateur mais quand on était dedans on était content d'en bénéficier. C'est un écosystème encourageant car il y en a plein d'autres qui bossent aussi sur leur projet, on est dans une dynamique positive. » (Ecopora⁵⁵, incubé depuis 2 ans)

Ce sentiment a été aussi remarqué par les projets pour lesquels il n'y avait qu'un seul entrepreneur. En effet, les étudiants entrepreneurs en solo ont été confrontés à ce besoin de partage et remarquent l'importance de briser l'isolement. Les projets en groupe peuvent être moins sensibles à ce problème.

⁵² Projet de Alexandrine Vanderheyden consistant en un service de location de vêtements de soirée. Entretien à disposition en annexe 12.

⁵³ Projet de Samuel Dedeurwaerdere consistant en un service de marketing digital. Entretien à disposition en annexe 16.

⁵⁴ Projet de Louis-Philippe Broze et Florian de Boeck consistant en un plâtre médical ergonomique imprimé en 3D. Entretien à disposition en annexe 11.

⁵⁵ Projet d'Edouard Vangangel et de Julien Glinne consistant en une ferme de coraux bios. Entretien disponible en annexe 10.

« Briser l'isolement, pour moi, c'est lié avec les locaux. Je ne me rendais pas compte qu'on pouvait vite s'isoler mais grâce aux locaux, je ne pensais pas que c'était important car je suis entré dans le projet avec une équipe mais quand j'ai lancé PANDOR, j'étais tout seul et là j'étais hyper content d'être dans un espace de coworking où je brisais l'isolement. »

(HowIMetMyCofounders⁵⁶, post-incubé)

« Je n'ai pas l'impression que c'était grâce à l'incubateur. Je pense que c'était parce qu'on était 3. On se soutient bien à 3. » (Greenzy⁵⁷, incubé depuis 1 an)

La force du partage et le fait de briser l'isolement seront, aux yeux de plusieurs incubés, les prochains challenges de l'incubateur. En effet, la croissance du nombre de projets admis à l'incubateur soulève la question des interactions entre les porteurs de projets.

« [...], je crois qu'un des plus gros enjeux de l'incubateur prochainement, c'est justement de rendre beaucoup plus dynamique les interactions entre projets, ici il y en a trop peu. »

(Exclusive Event⁵⁸, incubé depuis 1 an)

« Briser l'isolement, ça ne se ressent pas directement mais je pense qu'on a besoin d'être entouré. Les activités « extrascolaires » vont t'aider d'aller plus vite pour casser l'isolement, briser la glace. Au début, on était que 5 projets, bien sûr qu'on les connaissait, maintenant ils sont 35, il faut faire quelque chose. » (Sunslice⁵⁹, post-incubé)

En conclusion, briser l'isolement n'est pas une attente des étudiants entrepreneurs envers l'incubateur. Cependant, l'appartenance à un incubateur où les porteurs de projets se rencontrent, est ressentie par les entrepreneurs interrogées comme un vecteur de motivation essentiel. En effet, l'incubateur est un écosystème d'acteurs qui font face aux mêmes défis entrepreneuriaux. Enfin, la création d'interactions et de synergies entre les porteurs de projets deviendront, pour l'Yncubator, un prochain challenge face au nombre croissant d'incubés.

⁵⁶ Projet de David Laschet consistant en un service de rencontre pour porteur et chercheur de projet. Entretien disponible en annexe 13.

⁵⁷ Projet de Fiona Milano, Laetitia Dupret, Adelaïde Biebuyck consistant en un composteur d'intérieur. Entretien à disposition en annexe 7.

⁵⁸ Projet de Benjamin Zwarts, Arnaud Franc et Vincent Vandemeulebrouck offrant des services photos et vidéos à l'occasion d'événement privé ou professionnel. Entretien disponible en annexe 6.

⁵⁹ Projet de Geoffroy Ghion et Henri Gernaey consistant en la conception d'un chargeur solaire taille carte de crédit. Entretien disponible en annexe 14.

Chapitre 4. Attente de mise en relation avec des experts

L'attente envers la mise en relation avec des experts n'a pas été formulée spontanément par la majorité des incubés. Un seul porteur de projet a mis en évidence son désir de rencontrer des professionnels.

« Me mettre en contact avec les personnes du secteur, c'était une attente. C'était surtout du secteur mais pas seulement forestier mais aussi dans le domaine entrepreneurial : avocats, etc. » (Duramen Technology⁶⁰, incubé depuis 4 mois)

Lorsque les porteurs de projets ont été confrontés à la question du classement des attentes entre les attentes principales, secondaires et optionnelles, la majorité des interlocuteurs désigne cette attente comme secondaire, voir annexe 19. Les répondants mentionnent la valeur de ce genre de service.

« Pour moi, c'était une attente secondaire mais à la fois c'est quelque chose de primordial dans ce qui est offert dans l'incubateur, c'est génial ! Et quand tu sais en tirer parti c'est encore mieux. Ça passe en avant-plan. » (Exclusive Event⁶¹, incubé depuis 1 an)

« Ça n'a jamais été principal mais pour moi c'était un « nice to have ». Aujourd'hui c'est grâce à l'incubateur qu'on peut encore nouer de bonnes relations. » (HowIMetMyCofounders⁶², post-incubé)

Nous pouvons cependant nuancer ce résultat car 42% mentionne cette attente comme principale. De plus, nous pouvons remarquer que l'incubateur joue un rôle de filtre en dirigeant les étudiants entrepreneurs directement vers les personnes compétentes dans le domaine recherché.

⁶⁰ Projet de Louis Renauld consistant en un service de gestion forestière. Entretien à disposition en annexe 3.

⁶¹ Projet de Benjamin Zwarts, Arnaud Franc et Vincent Vandemeulebrouck offrant des services photos et vidéos à l'occasion d'événement privé ou professionnel. Entretien disponible en annexe 6.

⁶² Projet de David Laschet consistant en un service de rencontre pour porteur et chercheur de projet. Entretien disponible en annexe 13.

« Ça, je trouvais ça super, c'est vrai que dans le monde professionnel, on ne sait pas trop à qui on a à faire, en qui on peut avoir confiance. Je pense que grâce à l'incubateur, j'ai des contacts avec des personnes vraiment intéressantes. » (Noula⁶³, abandon d'incubation)

« Eux savent car ils ont travaillé depuis plusieurs années avec ces personnes-là, ils mettent en relation avec les bonnes personnes. » (My Healthy Routine⁶⁴, incubé depuis 4 mois)

Enfin, nous pouvons émettre l'hypothèse que cette attente ne s'est pas matérialisée en tant qu'attente principal chez chaque porteur de projet à cause de leur stade de développement.

« Oui c'est une attente mais je ne sais pas à quel stade dans la vie d'un projet. Dans la vie d'un projet étudiant ce n'est pas encore principal de se poser toutes les questions, ça ne vaut pas la peine de rédiger les conditions générales de vente quand tu n'as pas de projet. »

(Sunslice⁶⁵, post-incubé)

En conclusion, sur base des interviews, la mise en relation avec des professionnels est considérée majoritairement comme une attente secondaire. Nous pourrions penser que l'attente a été déterminée comme telle car, comme le mentionne Granger (2000), les besoins plus techniques apparaissent après le stade de gestation du projet, lors de la phase de développement. En effet, en entrant dans un incubateur, les projets sont souvent encore au début de la réflexion, c'est-à-dire au « stade de l'idée ». Nous pouvons cependant nuancer l'avis de Granger (2000) de part une proportion relativement importante d'étudiants, dont certains sont encore au début de leur incubation comme Duramen Technology, ayant mentionné cette attente comme principale (42%). Au regard de ce constat, nous pourrions penser que l'attente de rencontrer des professionnels est peut-être présente pour l'ensemble des incubés, peu importe leur stade de développement, mais celle-ci pourrait prendre de l'importance et se matérialiser lorsque les projets auront réellement besoin de ce service. Nous visualisons ce mouvement par l'annexe 20.

⁶³ Projet de Alexandrine Vanderheyden consistant en un service de location de vêtements de soirée. Entretien à disposition en annexe 12.

⁶⁴ Projet d'Alison de Biourge consistant en des biscuits sains et bio pour les sportifs et les enfants. Entretien à disposition en annexe 4.

⁶⁵ Projet de Geoffroy Ghion et Henri Gernaey consistant en la conception d'un chargeur solaire taille carte de crédit. Entretien disponible en annexe 14.

Chapitre 5. Attente de ressources matérielles

Lors des discussions spontanées au sujet des attentes, les projets interrogés ont peu énoncé les ressources matérielles comme importantes. Seuls deux porteurs de projet, ont exprimé leur attente de ressources matérielles envers une structure de soutien.

« Un office space, je suis hyper pour. Car travailler dans ton garage, je l'ai fait pendant 1 an ce n'est pas génial. » (Omnyfly⁶⁶, non incubé)

« C'était plus pour l'encadrement et l'environnement. On a des espaces de travail, ça c'est vachement intéressant, on a des salles de réunion. » (Ecopora⁶⁷, incubé depuis 1 an)

Lors de la question de classement des attentes, les projets incubés depuis 1 an, comme par exemple Exclusive Event, Spentys et Win with TDH/A, ont placé les ressources matérielles comme des attentes principales. Les projets incubés depuis 4 mois, comme par exemple Duramen et My Healthy Routine, les ont placés en attentes optionnelles, c'est-à-dire non recherchée envers l'incubateur. Néanmoins, ces derniers mentionnent que cette attente pourrait se matérialiser au cours du développement du projet. De plus, les incubés semblent satisfaits de la présence des locaux professionnels.

« Tu pourrais le mettre en optionnel mais dans un futur proche ça pourrait être important » (My Healthy Routine⁶⁸, incubé depuis 4 mois)

« En gros, beaucoup le coach et l'infrastructure. Je dirais que ce sont les deux choses principales. Parce qu'ici, travailler dans ce bureau, par exemple, honnêtement, c'est juste dingue. » (Exclusive Event⁶⁹, incubé depuis 1 an)

Aussi, en réponse à la réflexion imposée du classement des attentes entre principales, secondaires et optionnelles, certains étudiants ont relié les ressources matérielles de l'incubateur à une crédibilité au travers des locaux professionnels. Derrière cette attente de ressources matérielles professionnelles, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'une autre

⁶⁶ Projet de Quentin de Clercq consistant en la conception de software pour voiture autonome. Entretien disponible en annexe 15.

⁶⁷ Projet d'Edouard Vangangel et de Julien Glinne consistant en une ferme de coraux bios. Entretien disponible en annexe 10.

⁶⁸ Projet d'Alison de Biourge consistant en des biscuits sains et bio pour les sportifs et les enfants. Entretien à disposition en annexe 4.

⁶⁹ Projet de Benjamin Zwarts, Arnaud Franc et Vincent Vandemeulebrouck offrant des services photos et vidéos à l'occasion d'événement privé ou professionnel. Entretien disponible en annexe 6.

attente existe : la création d'une reconnaissance en tant qu'entrepreneur professionnel afin d'atténuer l'image liée au statut probablement peu professionnel de l'étudiant. Nous revenons ici à la création de légitimité recherchée auprès de l'incubateur.

« Quand tu es étudiant, tu n'as rien et inviter un partenaire chez toi, ça ne le fait pas, l'inviter au café ça ne le fait pas. Donc là ce n'est pas sérieux. Ici c'est un écosystème pro et ça crédibilise. » (Ecopora⁷⁰, incubé depuis 1 an)

« Je pense que plus tard, si on doit rencontrer des gens pour discuter d'investissement c'est bien d'avoir des salles professionnelles. » (Greenzy⁷¹, incubé depuis 1 an)

Enfin, dans le cadre de notre étude de cas, les attentes envers les ressources matérielles n'ont pas toujours été rencontrées. L'accessibilité et la communication autour de l'utilisation des ressources posent parfois problèmes.

« Mais je ne les ai pas encore utilisées vraiment pour moi, pour ma société, car je n'ai pas eu l'impression que je pouvais l'utiliser. On ne m'a pas donné une plateforme ou un lien sur lequel réserver. » (My Healthy Routine⁷², incubé depuis 4 mois)

« Oui c'est utile mais petit défaut il n'est pas évident d'avoir les locaux après 17h30 et moi j'en ai besoin après 17h30. Il faut le code de l'alarme et c'est compliqué. » (Win with TDA/H, incubé depuis 1 an)

En conclusion, contrairement à l'avis de Arlotto et al., (2012), les étudiants entrepreneurs ne désignent pas les ressources matérielles comme une attente principale envers l'incubateur, mais plutôt comme une attente secondaire. Nous pouvons nuancer cette différence avec la conclusion d'Arlotto et al., (2012) par le fait que nous ne connaissons pas la proportion d'étudiants entrepreneurs reprise dans l'enquête d'Arlotto et al., (2012) et, de plus, il s'agit d'une étude quantitative. Basé sur notre enquête, le besoin de locaux semble évoluer selon le stade de développement du projet notamment dès que les porteurs de projets rencontrent des partenaires et nécessitent des locaux professionnels. Nous pouvons visualiser ce

⁷⁰ Projet d'Edouard Vangangel et de Julien Glinne consistant en une ferme de coraux bios. Entretien disponible en annexe 10.

⁷¹ Projet de Fiona Milano, Laetitia Dupret, Adelaïde Biebuyck consistant en un composteur d'intérieur. Entretien à disposition en annexe 7.

⁷² Projet d'Alison de Biourge consistant en des biscuits sains et bio pour les sportifs et les enfants. Entretien à disposition en annexe 4.

changement par l'annexe 20. Aussi, en tant qu'étudiants, les porteurs de projets ne disposent généralement pas de locaux professionnels. Liée à cette situation, la mise à disposition de salles professionnelles peut permettre de crédibiliser le porteur de projet aux yeux des partenaires. Nous revenons ici à la légitimité amenée par l'incubateur. Celle-ci provient alors autant de la réputation de l'Yncubator, du fait de la sélection des projets et la présence d'experts, qu'à l'apparence professionnelle de ses espaces de travail. Nous pouvons alors relever que la cohérence de l'encadrement dans un esprit professionnel soutient la légitimité des porteurs de projets inscrits à l'incubateur. Enfin, concernant la situation de l'Yncubator, la mise à disposition des locaux est appréciée. Cependant, l'accessibilité et la communication autour des salles de l'Yncubator posent quelques problèmes. Comme il l'a été suggéré, il pourrait être intéressant de partager un outil de communication afin de visualiser les disponibilités des salles et de les réserver si nécessaire.

Chapitre 6. Attente de networking

Le networking, ou l'élargissement du réseau, s'est fait ressentir de deux manières différentes. Premièrement, le networking a été considéré comme une attente concrète pour 75% des porteurs de projets à différent stade d'incubation, comme présenté par l'annexe 19. En effet, la littérature nous parle de la création de liens faibles (Delanoë-Gueguen, 2015)⁷³. Ces liens sont tissés entre personnes hors du cercle familial et hors du réseau traditionnellement construit. Ces liens faibles apportent de nouvelles compétences et opportunités nécessaires au projet. Basé sur l'étude des interviews, nous pouvons estimer que l'incubateur est un créateur de liens faibles et répond aux attentes d'élargissement du réseau des étudiants.

« Pour moi la clé du succès c'est le networking, c'est le contact avec les gens et le partage d'informations. L'incubation est un premier pas de networking énorme ! Car ils ont des contacts avec plein de gens comme moi et aussi ils sont en contact avec des gens qui ont aussi entrepris. Mes attentes sont d'avoir des contacts, [...] » (My Health Routine⁷⁴, incubé depuis 4 mois)

« Elargissement du réseau, 5 sur 5. Il nous contacte continuellement pour tout, les concours, HIMMC, le forum Mind&Market, la visibilité et l'élargissement du réseau c'est vraiment énorme. » (Croc'Box⁷⁵, incubé depuis 2 ans)

Deuxièmement, certains porteurs de projet présentaient un avis opposé. La critique est tournée envers un networking global, où les porteurs de projets sont perdus dans une masse sans intérêt commun. L'ouverture vers un networking ciblé semble, en outre, un atout.

« Je n'aimais pas le networking, je trouvais pas ça intéressant, perte dans la masse. C'est pour ça que HIM est né car les gens ont peur d'être perdus dans la masse et ne savent pas à qui parler. Donc ce n'a jamais été une attente principale. [...] Au départ je ne pensais pas du tout que c'était pertinent. Au fur et à mesure on s'est rendu compte qu'ils ouvraient des portes. » (How I Met My Co-founders⁷⁶, post-incubé)

⁷³ Cf. Partie I, chapitre 4.

⁷⁴ Projet d'Alison de Biourge consistant en des biscuits sains et bio pour les sportifs et les enfants. Entretien à disposition en annexe 4.

⁷⁵ Projet de Pierre Masson et Dylan Van Heulenberghé consistant en une collation saine et locale distribuée dans les écoles. Entretien disponible en annexe 9.

⁷⁶ Projet de David Laschet consistant en un service de rencontre pour porteur et chercheur de projet. Entretien disponible en annexe 13.

« Networking, je suis contre, c'est une perte de temps. Parce qu'il t'amène dans un groupe de gens ... Enfin, networking event, je suis contre mais je suis pour le networking via via. Par exemple je parle avec toi, et je te dis : « J'ai besoin d'une société telle et est-ce que tu connais quelqu'un qui pourrait nous introduire ? », ça c'est du bon networking. Mais le networking event de ces incubateurs, je trouve que ça sert à rien car ils t'amènent à des événements avec plein de monde avec qui tu n'as pas vraiment de common interest. Ça t'apprend je trouve peu à part du free food et free drinks. » (Omnifly⁷⁷, non incubé)

Enfin, les interviews révèlent l'importance de l'écosystème sur la motivation des incubés. Le networking ne peut être efficace que si l'incubateur lui-même développe son propre réseau et participe à l'écosystème entrepreneurial général dans lequel il est inscrit.

« C'est vraiment un réseau. Il y a Sophie et les coachs, il y a un grand réseau qui se crée, le réseau c'est hyper important. L'incubateur c'est l'écosystème qu'il y a autour. C'est pour ça qu'on est resté au CEI, tu es un projet avec plein d'autres. C'est motivant de voir des gens qui réussissent ou parfois trimer. » (Sunslice⁷⁸, post-incubé)

En conclusion, les porteurs de projets ont généralement des attentes principales d'élargissement de leur réseau durant toute l'incubation, voir annexe 20. Selon Delanoë-Gueguen (2015), la recherche d'élargissement du réseau provient d'un faible capital social⁷⁹. L'incubateur est considéré par les étudiants entrepreneurs comme capable de leur ouvrir de nouvelles portes et de développer leur réseau, car l'incubateur est lui-même inscrit dans un large écosystème entrepreneurial. Nous pouvons nuancer l'attente de networking. Un networking où les personnes se rencontrent autour de questions communes serait considéré comme plus intéressant comparé à un networking de masse. De plus, l'incubateur rassemble des porteurs de projets qui font tous face à la difficulté d'entreprendre : ceci crée un cadre motivant et inspirant pour les entrepreneurs incubés. A travers cette notion de motivation, nous rejoignons ici l'idée de diminution de l'isolement précédemment introduite. D'un point de vue général, selon les étudiants entrepreneurs incubés, l'Yncubator satisfait cette attente.

⁷⁷ Projet de Quentin de Clercq consistant en la conception de software pour voiture autonome. Entretien disponible en annexe 15.

⁷⁸ Projet de Geoffroy Ghion et Henri Gernaey consistant en la conception d'un chargeur solaire taille carte de crédit. Entretien disponible en annexe 14.

⁷⁹ Cf Partie I, chapitre 4.

Chapitre 7. Attente de gestion du temps

A la suite de la question ouverte sur les attentes émises envers l'incubateur, les porteurs de projets n'ont jamais mentionné cette attente d'eux-mêmes.

Parallèlement, la gestion du temps était majoritairement placée en « attentes optionnelles » lors de la question relative au classement des attentes entre les attentes principales, les attentes secondaires et les attentes optionnelles, comme le présente l'annexe 19.

« Avoir une structure qui s'adapte à notre emploi du temps c'est bien. Maintenant je ne pense pas que l'incubateur nous a aidé à gérer notre temps. Ça dépend de ta volonté, si tu veux gérer ton temps tu le feras. » (Sunslice⁸⁰, post-incubé)

Cependant, certains porteurs de projets mentionnent que l'incubateur permet de donner une structure générale, un certain rythme dans la gestion du projet. Deux d'entre eux ont classé la gestion du temps de façon prioritaire. Selon eux, l'incubateur joue un rôle structurant en imposant des deadlines, permettant ainsi l'avancée du projet.

« Oui ça je le mets en principal parce que ça revient au fait que c'est un cadre, on nous donne des deadlines. » (Ecopora⁸¹, incubé depuis 2 ans)

« Gestion du temps, ça par contre c'était quasi principal car je travaillais avec des gens qui ne faisaient pas les mêmes études que moi et les moments workshops ça nous forçait à travailler ensemble sur le projet, si tu n'as pas de structure comme l'incubateur tu peux vite repousser, là tu as des rendez-vous, il y a des coachings, je dirais je m'en rends compte aujourd'hui, l'optimisation du temps c'était hyper important. » (HowIMetMyCofounders⁸², post-incubé)

Enfin, la gestion du temps est aussi vue comme la capacité de l'incubateur à s'adapter aux contraintes des étudiants, notamment en proposant les formations le soir après leurs cours.

⁸⁰ Projet de Geoffroy Ghion et Henri Gernaey consistant en la conception d'un chargeur solaire taille carte de crédit. Entretien disponible en annexe 14.

⁸¹ Projet d'Edouard Vangangel et de Julien Glinne consistant en une ferme de coraux bios. Entretien disponible en annexe 10.

⁸² Projet de David Laschet consistant en un service de rencontre pour porteur et chercheur de projet. Entretien disponible en annexe 13.

« C'est toi qui gère ton horaire. L'incubation n'a rien à dire. Ça c'est bien. Les formations sont données le soir et ça c'est bien. » (My Healthy Routine⁸³)

En conclusion, la gestion du temps n'était majoritairement pas vue comme une attente aux yeux des porteurs de projets. Cependant, à travers la structure proposée, et les exigences demandées, l'incubateur donne un rythme et permet de structurer l'avancée des projets. Cette capacité ainsi que l'adaptabilité à la vie académique sont reconnues par les incubés et sont prise en compte par l'Yncubator.

⁸³ Projet d'Alison de Biourge consistant en des biscuits sains et bio pour les sportifs et les enfants. Entretien à disposition en annexe 4.

Chapitre 8. Attente d'apprentissage

Lors des interviews, nous avons pu remarquer qu'une des principales attentes des étudiants entrepreneurs envers un incubateur était tournée vers « l'apprentissage du métier d'entrepreneur ». Comme nous le présente l'annexe 19, 75% des projets reconnaissent cette attente comme principale.

A la suite de la question ouverte au sujet des attentes des étudiants entrepreneurs envers un incubateur, la recherche de connaissances et de structures des étapes était majoritairement mentionnée. En effet, la littérature nous a appris que les étudiants entrepreneurs ont un faible capital humain (Delanoë-Gueguen, 2015)⁸⁴. Ils ne tirent leurs compétences que de leur expérience académique ou de quelques expériences professionnelles. Confrontés principalement à la sphère académique, les étapes d'un projet professionnel leur échappent. L'incubateur représente pour eux une chance d'apprendre les compétences clés du monde de l'entrepreneuriat et du « mode opératoire » relatif au développement d'une startup.

« Et j'avoue que comme tu arrives comme un cheveu dans la soupe quand tu es étudiant, tu ne connais pas grand-chose. Tu vois le truc trop de l'extérieur. Il y a plein de trucs mystiques, tu ne sais pas les étapes à franchir. On a vu l'incubateur comme quelque chose qui permet de démystifier ces étapes. » (Ecopora⁸⁵, incubé depuis 2 ans)

« Les workshops c'est le plan financier, les aspects légaux. Tu as un truc où tu as plein de questions, tu ne sais pas quoi en faire et ça te permet de bien tailler le truc et d'avoir une idée claire de ton projet et de structurer. » (Spentys⁸⁶, incubé depuis 1 an)

Cette attente est cependant à modérer en fonction des backgrounds des étudiants incubés. En effet, il ressort des interviews que l'apprentissage est essentiel mais à un niveau différent en fonction du parcours académique de chacun.

⁸⁴ Cf Partie I, chapitre 4.

⁸⁵ Projet d'Edouard Vangel et de Julien Glinne consistant en une ferme de coraux bios. Entretien disponible en annexe 10.

⁸⁶ Projet de Louis-Philippe Broze et Florian de Boeck consistant en un plâtre médical ergonomique imprimé en 3D. Entretien à disposition en annexe 11.

« Après ça il y a les workshops. C'est un peu redondant quand tu fais des études de gestion, car la plupart sont très similaire par rapport à ce que tu as déjà appris. » (Exclusive Event⁸⁷, incubé depuis 1 an)

« Lui, il sait sûrement comment faire un plan financier mais moi je n'en savais rien. Il y avait d'autres étudiants qui étaient en droit et qui connaissaient l'aspect légal d'une entreprise mais tout le monde n'a pas fait ces études. Il n'y a pas tous les workshops qui sont utiles à tout le monde mais ça te donne une bonne idée de base. » (Spentys⁸⁸, incubé depuis 1 an)

Aux vues des profils très variés des incubés, l'incubateur risque d'offrir une connaissance globale sur divers sujets liés à la création d'une startup. Malheureusement, cette offre générale peut porter préjudice à certaines attentes d'apprentissage. Cette globalisation est notamment liée au nombre et à la diversité des projets.

« Un peu de déception à ce niveau-là, que ça porterait plus. Que tous les projets sont tellement différents qu'ils sont obligés de faire du générique. La première année on était moins à l'incubateur et c'était beaucoup plus efficace au niveau des formations, des questions-réponses, là ils sont partis dans un volume plus grand et les gens n'osent pas poser les mêmes questions que s'il y avait 10 personnes en moins. » (HowIMetMyCofounders⁸⁹, post-incubé)

De plus, comme le mentionne Cuzin et Fayolle (2004)⁹⁰, la prise en compte de l'évolution du projet de son stade de développement implique aussi une incidence sur les attentes envers l'apprentissage proposé. De plus, nous remarquons que les projets incubés depuis plus d'un an mentionnent des ateliers répétitifs et donc une faible adaptation à leur stade de développement. L'obligation de suivre 4 workshops a aussi été présentée comme une contrainte. Les projets plus récents mentionnent aussi ce décalage.

⁸⁷ Projet de Benjamin Zwarts, Arnaud Franc et Vincent Vandemeulebrouck offrant des services photos et vidéos à l'occasion d'événements privés ou professionnels. Entretien disponible en annexe 6.

⁸⁸ Projet de Louis-Philippe Broze et Florian de Boeck consistant en un plâtre médical ergonomique imprimé en 3D. Entretien à disposition en annexe 11.

⁸⁹ Projet de David Laschet consistant en un service de rencontre pour porteur et chercheur de projet. Entretien disponible en annexe 13.

⁹⁰ Cf partie I, chapitre 4.

« Au début de l'année il y a une soumission et pour ces personnes-là, la ligne du temps est plus adaptée, elle a été créée par l'incubateur et les workshops sont mieux adaptés à leurs attentes parce qu'ils sont passés d'une étape à l'autre. Mais moi je suis arrivé en court du chemin ». (My Healthy Routine⁹¹, incubé depuis 4 mois)

« Bien sûr, c'est toujours intéressant mais je ne me sentais pas en phase avec l'atelier. Il y en a d'autres qui étaient déjà plus loin. Ou alors il faudrait adapter ça en fonction des coachings. » (Noula⁹², abandon d'incubation)

« Là on sera toujours limité pour les workshops car au final c'est répétitif, ça va être en dessous de là où on est dans le projet [...] Quand tu es au stade de l'idée 4 [workshops obligatoires] c'est bien mais nous on avait dépassé et on n'avait pas besoin de tout ce qu'on nous avait proposé. » (Croc'Box⁹³, incubé depuis 2 ans)

Enfin, il ressort des enquêtes que la vision envers l'apprentissage aux yeux des incubés est différente. Certains perçoivent l'apprentissage comme des compétences générales à acquérir au sujet de l'entrepreneuriat alors que d'autres attendent des formations qu'elles développent le projet en lui-même. Cette confrontation d'attentes peut provenir d'un objectif fondamental différent envers l'incubateur : développer un projet ou apprendre à entreprendre.

« Ça je trouvais ça dommage. Je trouve ça plus intéressant d'avoir des formations pour vraiment développer le projet car je pense qu'être entrepreneur « on est entrepreneur ou on ne l'est pas ». [...] Il faut vraiment avoir envie de créer quelque chose, on n'apprend pas aux gens à le devenir selon moi. C'est intéressant d'apprendre plutôt à développer le projet que d'apprendre à le devenir. » (Win with TDA/H⁹⁴, incubé depuis 1 an)

« Je me rends compte que c'est une chance d'être dans un incubateur pour ça : apprendre à entreprendre. [...] C'était fort important pour moi, car même si ce n'est pas ce projet qui

⁹¹ Projet d'Alison de Biourge consistant en des biscuits sains et bio pour les sportifs et les enfants. Entretien à disposition en annexe 4.

⁹² Projet de Alexandrine Vanderheyden consistant en un service de location de vêtement de soirée. Entretien à disposition en annexe 12.

⁹³ Projet de Pierre Masson et Dylan Van Heulenberghé consistant en une collation saine et locale distribuée dans les écoles. Entretien disponible en annexe 9.

⁹⁴ Projet de Marie Daneels consistant en un service de soutien scolaire pour les enfants atteints de trouble de l'attention. Entretien à disposition en annexe 8.

finalement aboutit, tout ce que j'aurais appris, ça peut être réutilisé plus tard et pour un autre projet » (Duramen Technology⁹⁵, incubé depuis 4 mois)

En conclusion, l'apprentissage, au travers de formations et de workshops, est une attente réelle pour l'ensemble des étudiants entrepreneurs à tout stade de développement. Cette situation est illustrée en annexe 20. Cependant, aux yeux des incubés, la prise en compte des backgrounds des étudiants et du stade de développement du projet reste un élément à améliorer face aux formations proposées. Lié au stade de développement du projet, nous remarquons qu'après le stade idée, la valorisation des formations semble diminuer. Ceci est causé par une certaine redondance des formations. L'augmentation du nombre d'incubés et de la diversité des projets amènent à un apprentissage plus global et cette situation semble porter atteinte aux attentes de certains incubés. Enfin, les interviews ont mis en évidence deux tendances envers l'apprentissage : les incubés désireux de retirer une expérience générale sur l'entrepreneuriat comme « apprendre à entreprendre » et les incubés décidés à développer concrètement un projet. Nous relevons ici une divergence envers les objectifs étudiants entrepreneurs et l'objectif de l'incubateur. Comme nous l'avons expliqué dans la Partie II. de ce travail, l'Yncubator est un incubateur de développement économique et local qui poursuit un objectif de création de startup. Pour les personnes désireuses d'apprendre à entreprendre, nous pensons que des structures d'apprentissage à l'entrepreneuriat sont plus cohérentes avec leurs besoins tels que le master en CPME⁹⁶ ou les associations d'étudiants comme UStart⁹⁷. Néanmoins, nous pouvons temporiser cette critique. L'Yncubator dispose d'une procédure de sélection afin de soutenir des porteurs de projets déterminés à la création de leur startup mais, selon Madame Sophie Neu, il reste difficile de sonder réellement les attentes des porteurs de projets lors de l'entretien de sélection.

⁹⁵ Projet de Louis Renaud consistant en un service de gestion forestière. Entretien à disposition en annexe 3

⁹⁶ Le master CPME, est un master sur l'entrepreneuriat et la création d'entreprise. Il est inscrit comme 4^e master en entrepreneuriat mondial dans le classement EDUNIVERSAL Best Masters Ranking. Source : UCL (s.d.). *Formation interdisciplinaire en création d'entreprise*. En ligne sur le site web de <https://uclouvain.be/fr/etudier/cpme> (Consulté le 17.05.2018).

⁹⁷ UStart est une association d'étudiants désireux de faire découvrir l'entrepreneuriat au travers d'événements comme des conférences, des ateliers, études de cas, etc. Source : UStart (s.d.). *The Club*. En ligne sur le site web de <http://www.ustartbelgium.com/the-club/> (Consulté le 17.05.2018).

Chapitre 9. Attente de suivi individuel, de coaching

Les attentes envers le suivi individuel, c'est-à-dire le coaching, se sont exprimées au travers d'un besoin de soutien et de suivi du projet. La recherche de structure, d'encadrement ou encore le besoin de suivi ont été mentionnés par 100% des porteurs de projets. Ceci est présenté par l'annexe 19. Au travers de ce besoin de suivi, c'est une réelle volonté de confrontation avec un regard extérieur, de partage d'expériences avec un professionnel qui s'exprime.

« On a voulu s'entourer au maximum avant de se lancer sur le projet. On ne voulait pas se lancer sans contact professionnel. On voulait avoir cet encadrement, avoir un coach, quelqu'un qui avait l'expérience professionnelle et qui pouvait nous apprendre et nous apporter l'expérience. » (Croc'Box⁹⁸, incubé depuis 2 ans)

« Oui on voulait vraiment un soutien. On a vu Françoise d'avril à juin, 2,3 fois. On trouvait ça chouette d'avoir une personne qui nous suit, nous donne une structure. [...] C'est la chose pour laquelle on voulait vraiment entrer, un coach » (Greenzy⁹⁹, incubé depuis 1 an)

« J'avais besoin d'être encadré un peu. Quand tu es étudiant, tu as le cadre universitaire autour de toi qui te dit ce que tu dois faire et quand tu veux entreprendre tu dois avoir de la liberté mais en même temps tu débutes et si on te met trop de liberté tu t'égares. » (Ecopora¹⁰⁰, incubé depuis 2 ans)

Le coaching semble essentiel durant l'ensemble de la période d'incubation. Peu importe le stade de développement, l'ensemble des incubés reconnaissent ce service comme essentiel.

« Le coaching, on le voit encore toutes les 2,3 semaines jusqu'à la fin de notre incubation. » (Spentys¹⁰¹, incubé depuis 2 ans)

⁹⁸ Projet de Pierre Masson et Dylan Van Heulenberghé consistant en une collation saine et locale distribuée dans les écoles. Entretien disponible en annexe 9.

⁹⁹ Projet de Fiona Milano, Laetitia Dupret, Adelaïde Biebuyck consistant en un composteur d'intérieur. Entretien à disposition en annexe 7.

¹⁰⁰ Projet d'Edouard Vangangel et de Julien Glinne consistant en une ferme de coreaux bios. Entretien disponible en annexe 10.

¹⁰¹ Projet de Louis-Philippe Broze et Florian de Boeck consistant en un plâtre médical ergonomique imprimé en 3D. Entretien à disposition en annexe 11.

Généralement cette attente a été très bien rencontrée par la majorité des porteurs de projets. Une amélioration est proposée par l'un des porteurs de projets : échanger non pas avec un seul coach désigné mais rencontrer et partager les avis avec plusieurs coaches.

« Pour ma part, le coach ça a même dépassé mes attentes car il nous a permis de faire des trucs qu'on ne pensait pas pouvoir faire. » (Ecopora¹⁰², incubé depuis 2 ans)

« Je pense que ça serait bien d'avoir des feedbacks différents avec différents coaches. (My Healthy Routine¹⁰³, incubé depuis 4 mois)

Néanmoins, une remarque ressort des interviews : l'augmentation du nombre de projets peut impacter la qualité de l'encadrement. La gestion de la croissance avec ses contraintes est une question soulevée par les incubés.

« C'est vrai que mon attente était d'être boostée tout le temps et je ne l'ai pas vraiment été tout le temps. Maintenant il y a une trentaine de projets je pense donc c'est clair qu'on est beaucoup. [...] Les coaches font parfois trop de projets et quand on fait trop de projets on ne sait pas les suivre. » (Win with TDA/H¹⁰⁴, incubé depuis 1 an)

En conclusion, l'attente envers le coach exprimait une réelle recherche de concret, de partage auprès de professionnels de l'entrepreneuriat ainsi que la mise en place d'une rigueur par le suivi des projets. L'attente de suivi avec le coach est principale et constante pour tous les porteurs de projets, quel que soit leur temps d'incubation. Cette caractéristique est présentée à l'annexe 20. Cette attente a été globalement satisfaite. Néanmoins, comme le souligne une porteuse de projet, l'augmentation du nombre d'incubés pose question et pourrait amener un manque de disponibilité et un relâchement du suivi. Nous mettons à nouveau en évidence la question relative à la gestion de la croissance du nombre de projet.

¹⁰² Projet d'Edouard Vangangel et de Julien Glinne consistant en une ferme de coreaux bios. Entretien disponible en annexe 10.

¹⁰³ Projet d'Alison de Biourge consistant en des biscuits sains et bio pour les sportifs et les enfants. Entretien à disposition en annexe 4.

¹⁰⁴ Projet de Marie Daneels consistant en un service de soutien scolaire pour les enfants atteints de trouble de l'attention. Entretien à disposition en annexe 8.

Chapitre 10. Attentes émergentes

Afin de limiter la recherche, nous nous sommes axés sur les huit précédentes attentes potentielles. Cependant, les incubés ont fait émerger des attentes non reprises dans ces huit possibilités.

Premièrement, l'intérêt à entrer en relation avec des sources de financement a été exposé. Parallèlement, la littérature a aussi relevé cette attente. En effet, Arlotto et al., (2012) nous informent que le financement est une réelle attente des entrepreneurs envers un incubateur. Ces auteurs mentionnent une amélioration importante envers les incubateurs : le soutien à la recherche de probables investisseurs (Arlotto et al., 2012). Basé sur notre étude de terrain, 25% de nos répondants ont exprimé cette attente de financement

*« Les ressources **financières** peut-être mais bon personne peut venir ici en demandant de l'argent. Tu espères rentrer afin de rencontrer les bonnes personnes pour pouvoir lever des fonds mais ça pourrait être plus creusé même si c'est déjà un peu là. Un workshop en plus, plus concret que ceux qu'on a eu » (Ecopora¹⁰⁵, incubé depuis 2 ans)*

*« Je pense que ce qu'on pourrait rajouter c'est l'aspect **financement**. En fait, ils ne vont pas au point où ils peuvent se dire : « Voilà j'ai des contacts au niveau financement, j'ai des investisseurs, etc. », et organiser des réunions pour convaincre des investisseurs. » » (My Healthy Routine¹⁰⁶, incubé depuis 4 mois)*

*« Pour moi ce qu'il manque dans tous ceux que tu as mis, même s'ils regroupent largement tout ce dont on a besoin, c'est qu'aujourd'hui c'est un incubateur à étudiant, et on a eu le constat, de pouvoir [soit capable de] nous aider **financièrement** » (Sunslice¹⁰⁷, post-incubé)*

L'Incubator n'offre actuellement pas de financement direct pour les projets, seulement des formations au sujet de levée de fonds et des partenariats avec des sociétés de soutien au financement comme Lean Square¹⁰⁸. A la suite d'une interview auprès d'un ancien étudiant

¹⁰⁵ Projet d'Edouard Vangangel et de Julien Glinne consistant en une ferme de coreaux bios. Entretien disponible en annexe 10.

¹⁰⁶ Projet d'Alison de Biourge consistant en des biscuits sains et bio pour les sportifs et les enfants. Entretien à disposition en annexe 4.

¹⁰⁷ Projet de Geoffroy Ghion et Henri Gernaey consistant en la conception d'un chargeur solaire taille carte de crédit. Entretien disponible en annexe 14.

¹⁰⁸ LeanSquare (s.d.). *Who we are*. En ligne sur le site web <http://www.leansquare.be/who-we-are-Is/> (Consulté le 19.03.2018)

entrepreneur non incubé, il présente un avis contraire relatif au financement des projets incubés.

*« **Financement**, je ne suis pas pour le trouver dans un incubateur. Pour avoir du financement, il faut d'abord élaborer ton projet, ton produit, le mettre sur le marché et voir s'il y a de l'intérêt. S'il n'y a pas d'intérêt ça ne sert à rien de chercher du capital car ces gens vont mettre plein de pressions, ils cherchent un return et toi tu veux construire une société. Ce n'est pas le même but. Le capital tu dois le lever une fois que tu as ta startup et qu'elle est « sustainable » et que tu veux faire un « scale-up », que tu sois déjà en vente et que tu veux accélérer la vente et à ce moment-là, un investisseur est la bonne personne. » (Omnifly¹⁰⁹, non incubé)*

Dans un premier temps, les étapes de financement classique d'un projet consistent au capital des FFF : family, friends and fools (Claes, 2016). La deuxième étape du processus porte sur l'investissement des Business Angels, entrepreneurs expérimentés ou personnes fortunées qui risquent leur argent dans des startups innovantes. Leur investissement est guidé par la réalisation d'un retour sur investissement (Firms, 2011). Dès ce deuxième tour d'investissement, nous pouvons déjà nous interroger sur la pertinence de se tourner vers du financement externe à l'étape d'incubation d'un projet. En effet, le projet en incubation se situe encore au stade de l'idée et du test du marché. Les ventes ne sont donc pas encore assurées. La pression sur le rendement de l'investissement est peu en phase avec l'étape de développement du projet au stade de l'incubation. Cependant, nous pourrions répondre à cette attente en proposant des modes alternatifs de financement tel que le crowdfunding. Le crowdfunding est un système de financement par la foule via des plateformes internet au travers de micro-crédits (Cieply & Le Nadant, 2016) sans intervention d'intermédiaires financiers (Mollick, 2014). Ces plateformes offrent un double avantage : d'une part, cela permet de financer des projets et d'autre part, de servir d'étude de marché car le public concerné est vaste et diversifié. Ces types de structure sont plus en mesure de financer des projets très innovants et risqués que les sources de financement traditionnelles (Cieply & Le Nadant, 2016).

¹⁰⁹ Projet de Quentin de Clercq consistant en la conception de software pour voiture autonome. Entretien disponible en annexe 15.

La seconde attente non reprise dans la recherche porte sur le questionnement des étudiants envers l'entrepreneuriat. L'incubateur est vu ici comme une opportunité de réflexion de l'étudiant envers sa volonté d'entreprendre.

« On pourrait rajouter une attente, c'est vraiment commencer concrètement à entreprendre pour voir quel plan j'allais avoir dans mes études. Est-ce que j'allais postuler dans une grosse boîte ou est-ce que je me lançais ? Est-ce que j'avais le goût d'entreprendre ? » (Duramen Technology¹¹⁰, incubé depuis 4 mois)

Cette attente soulève la question de l'objectif poursuivi par l'incubateur. Grâce à Albert et al., (2002)¹¹¹, nous avons pu caractériser l'Yncubator comme un incubateur de développement économique et local dont l'objectif est la création d'emplois par le déploiement de startups dans une région. Dans le cas ci-dessus, l'étudiant entrepreneur est en recherche de sensibilisation à l'entrepreneuriat afin de le guider ses choix futurs d'orientations. Ceci est donc différent de l'objectif initialement poursuivi par l'Yncubator. Suite à la caractérisation de cet incubateur, nous savons que les ressources sont limitées aux subventions de l'AEI pour 29 projets incubés par an avec un taux de création de startups de 50%. Nous relevons ici un point d'attention envers la sélection des projets incubés au regard des objectifs poursuivis et des limites des moyens. Cependant, comme énoncé précédemment, la sélection des projets poursuivant la volonté réelle de créer une startup reste une étape difficile. Basé sur notre interview avec Madame Sophie Neu, gestionnaire de l'Yncubator, l'enjeu est certes de créer des startups mais aussi d'investir dans des personnes qui pourront entreprendre à l'avenir.

En conclusion, au-delà des 8 attentes précédemment analysées, deux attentes différentes ont émergé des interviews. D'une part, nous avons éclairé l'attente de financement, notamment auprès d'acteur externe. Or, cette attente est difficilement liable avec le stade de développement dans lequel se situe le projet incubé. Le système du crowdfunding semble plus adapté. La seconde attente concerne la détermination des choix de vie de l'incubé. Ce dernier attendrait de l'incubateur qu'il lui permette de « tester » l'expérience entrepreneuriale afin de déterminer l'orientation de ses choix futurs.

¹¹⁰ Projet de Louis Renauld consistant en un service de gestion forestière. Entretien à disposition en annexe 3.

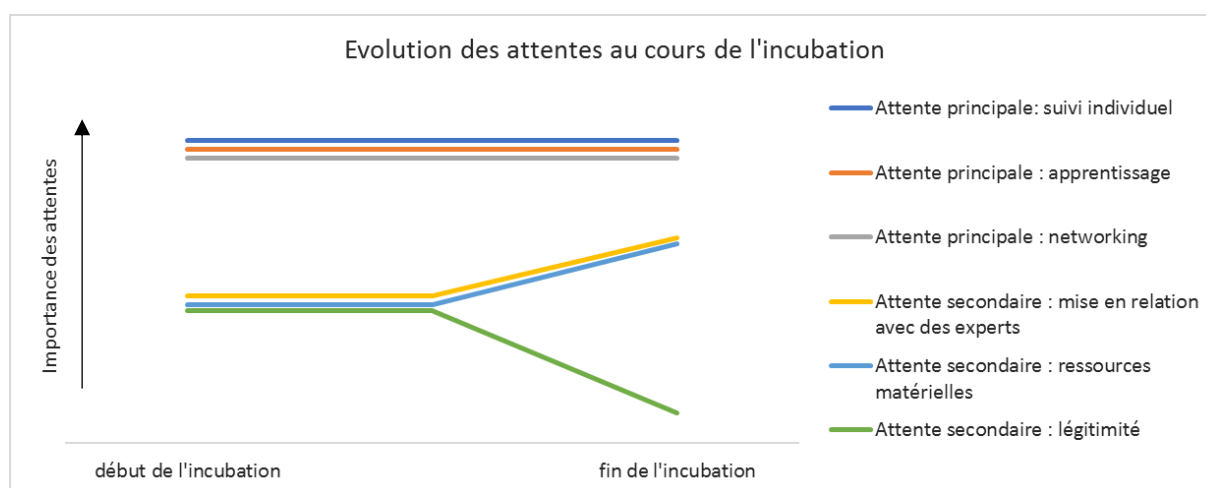
¹¹¹ Cf Partie 1, chapitre 3.

Conclusion de la partie III.

A la suite de ces analyses, nous pouvons reprendre notre question de recherche : « **Quelles sont les attentes des étudiants entrepreneurs vis-à-vis d'une structure de soutien de type incubateur ?** » et y apporter une réponse.

Figure 12 : Evolution des attentes principales et secondaires au cours de l'incubation

Commentaire : les interviews nous apprennent que certaines attentes changent d'importance au cours de l'incubation. Sur ce graphique, et par souci de clarté, ces trois attentes se modifient au même moment. Or, il ne s'agit ici que d'une représentation schématique des changements. Ceux-ci ne se réalisent probablement pas en même temps mais bien de façon individuelle et spécifique pour chaque projet.



Les attentes principales des étudiants envers l'incubateur sont de l'ordre du suivi individuel, de l'apprentissage et de l'élargissement du réseau. Ces trois attentes restent aussi importantes tout au long de l'incubation.

La première attente exprimée par les étudiants porte sur une recherche de structure et de suivi afin de les guider sur le chemin de la création d'entreprise. Cette attente s'exprime par la demande d'un **coach** expérimenté. Pour l'Yncubator, les étudiants incubés manifestent une crainte face à la croissance du nombre de projets incubés par rapport à la disponibilité des coachs. La seconde attente concerne **l'apprentissage**. Les étudiants entrepreneurs possèdent parfois peu de connaissances sur la création d'une entreprise, compétences qu'ils cherchent à combler dans l'incubateur. Dans le cas de l'Yncubator, certaines critiques sont soulevées. Premièrement, il est souhaitable de prendre en compte le background des étudiants pour proposer les workshops. Deuxièmement, il est nécessaire d'adapter l'offre des workshops au

stade d'évolution du projet. Nous illustrerons ces points dans la partie contribution de ce travail. De plus, face à la croissance du nombre d'incubés, les workshops pourraient devenir trop généralistes. La troisième attente principale est **l'élargissement du réseau** : le networking. Les étudiants cherchent à élargir leur cercle de connaissances et à s'introduire dans l'écosystème entrepreneurial. La gestion de la croissance du nombre de projets est aussi mise en évidence par un désir d'augmenter les interactions et les synergies entre les incubés. Les attentes secondaires portent sur la mise en relation avec des experts, les ressources matérielles et la légitimité.

Premièrement, le contact avec des **experts** est une attente qui peut évoluer au cours de l'incubation et prendre de l'importance. Même au stade de l'idée, cette attente peut être exprimée mais lorsque le projet se développe et que des questions précises émergent, l'attente peut prendre de l'importance. Lié à cette attente, le rôle de filtre envers les experts que prend l'incubateur est valorisé aux yeux des porteurs de projets. La deuxième attente secondaire concerne les **ressources matérielles**. Cette attente prendra de l'importance dès que l'incubé rencontre des partenaires. De plus, l'accès à un milieu professionnel permet de crédibiliser le porteur de projet vis-à-vis des partenaires rencontrés. Enfin, l'incubateur procure une réponse à l'attente des étudiants incubés concernant leur **légitimité** face aux partenaires professionnels. Cependant, nous pouvons nuancer cette attente en fonction de la maturité du projet. En effet, la légitimité peut s'amenuiser dès que le projet prend confiance et rencontre des acteurs externes au réseau de l'incubateur. A ce moment, l'appartenance à un incubateur étudiant pourrait renvoyer l'image d'un projet pas encore professionnel et/ou abouti.

Une attente émergente a été formulée par 25% des participants : le **financement**. Le financement d'acteurs traditionnels ne semble pas adapté aux projets au stade d'incubation. Nous avons alors proposé le système alternatif du crowdfunding. La seconde attente émergente concerne **le choix d'orientation futur de l'étudiant entrepreneur**.

Hormis quelques commentaires au sujet de l'organisation de l'apprentissage par les workshops, l'incubateur semble répondre de manière efficace aux attentes en offrant un service adapté aux étudiants entrepreneurs. La pertinence d'une structure de soutien en fonction des attentes des porteurs de projets nous paraît réelle.

Partie IV. Discussion

A la suite de notre analyse et de nos diverses conclusions, nous voulons maintenant discuter des implications et des perspectives que cette recherche a soulevées. En effet, nous sommes entrés dans la réalité des porteurs de projets en incubation afin de faire émerger leurs points de vue au sujet de leurs attentes. Dans cette partie, nous discuterons des résultats mis en évidence.

Nous commencerons par présenter les contributions théoriques et managériales de notre travail. Dans ce premier chapitre, nous proposerons notamment certains conseils au regard des attentes des étudiants incubés. Le second chapitre explorera les limites dont nous avons fait face au long de notre travail et nous discuterons de chacune d'elles. Enfin, au travers du troisième chapitre, nous aimerions ouvrir la voie à de plus amples recherches au sujet des incubateurs étudiants. En effet, de nombreuses pistes de réflexion peuvent émerger sur ce sujet actuel.

Chapitre 1. Contributions

1.1 Contributions théoriques

La réalité de terrain mise en évidence par notre étude nous permet de nuancer notre revue de littérature et de lui apporter certaines contributions.

Premièrement, l'étude de terrain a relevé une nouvelle attente que nous relierons au profil étudiant des incubés dans un incubateur étudiant : **l'orientation du choix de vie des jeunes**. Cette attente pourrait spécialement émerger chez les étudiants du fait de leurs caractéristiques. Comme nous l'avons indiqué, les étudiants font face à peu de contraintes financières et temporelles. Ces caractéristiques leur permettent d'entreprendre à moindre risques et donc, de plus facilement tenter l'expérience entrepreneuriale. Une des attentes des étudiants envers l'incubateur peut donc se construire comme une mise à l'épreuve, un test en situation réelle, afin de guider leurs choix d'orientation future : que ce soit pour les études ou pour l'orientation professionnelle de salarié ou d'indépendant.

Deuxièmement, nous pouvons apporter une nuance à l'attente de légitimité exposée par les étudiants entrepreneurs. En effet, celle-ci ne semble pas constante dans le temps et dépendre de la maturité du projet. De par leur handicap à la nouveauté (Delanoë-Gueguen, 2015)¹¹², la recherche de légitimité envers l'incubateur a pour objectif de crédibiliser le porteur de projet face aux acteurs externes de celui-ci (Bergek & Norrman, 2008)¹¹³. Cependant, dès que le projet se concrétise et nécessite le contact de partenaires spécifiques à son activité en dehors du réseau de l'incubateur, l'attente de légitimité peut diminuer. En effet, à ce moment, l'étudiant entrepreneur pourrait avoir pris d'avantage confiance en lui et dans son projet. Il pourrait alors moins solliciter la légitimité que lui offre l'incubateur. Cela nous permet de constater **une possible corrélation négative entre que la prise de confiance et l'attente de légitimité durant l'incubation**. Cependant, cela n'entraîne pas systématiquement un moindre intérêt pour l'incubateur car les autres attentes s'expriment toujours.

Ces éléments nouveaux sont apparus lors des entretiens individuels menés par cette étude qualitative. A l'avenir, une étude quantitative pourrait poursuivre l'objectif de confirmer ou d'infirmer ces nouvelles données.

¹¹² Cf Partie I. chapitre 4.

¹¹³ Ibid.

1.2 Contributions managériales

Grâce à ce travail, nous pouvons formuler certaines contributions managériales, notamment dirigées vers l'Yncubator, contexte de notre analyse de terrain.

Figure 13 : Contributions managériales

Commentaire : Ce tableau s'appuie sur la figure 9 et a été adapté à la conclusion de notre analyse de terrain. Nous illustrons en gras les attentes émergentes liées à l'étude empirique.

Attentes des étudiants entrepreneurs	Implications managériales
Légitimité	La légitimité de l'incubateur se construit sur la congruence des services professionnels proposés. Cette cohérence peut être un objectif managérial.
Mise en relation avec des experts	Vu l'augmentation du nombre de projet accepté et de leur diversité, l'incubateur pourrait s'ouvrir à de nouveaux champs d'expertises.
Ressources matérielles et infrastructure	Dans le but d'inciter les porteurs de projets à travailler dans l'espace de coworking de l'Yncubator, nous proposons l'utilisation d'une plateforme digitale permettant la communication et la réservation de locaux.
Réseau, networking (capital social)	Afin d'augmenter les contacts entre étudiants incubés et de développer des synergies nous proposons au management d'organiser des team buildings, des diners tournants, etc.
Apprentissage et formations	Afin d'optimiser le temps dédié aux formations, le coach et l'étudiant entrepreneur peuvent décider ensemble des workshops obligatoires sur base de l'évolution du projet et du background de l'incubé.
Suivi individuel, coaching	Nous conseillons d'ouvrir le coaching individuel auprès de plusieurs coachs. Ceci permettrait d'élargir les points de vue sur le projet et d'accroître le réseau des incubés.
Recherche de financement	Nous proposons de mettre en place des ateliers plus concrets sur le financement comme au sujet du crowdfunding ou encore sur la manière de convaincre efficacement en fonction du type d'investisseur ciblé.
Orientation des choix de vie	Nous proposons de rediriger les étudiants désireux de se sensibiliser à l'entrepreneuriat vers des structures comme la LSM Conseil ou UStart.

Chapitre 2. Limites de la recherche et discussion

Durant la réalisation de ce travail, nous nous sommes confrontés à certaines limites.

La première critique de ce mémoire concerne un raccourci d'interprétation. Comme nous l'avons vu, le nombre de projets incubés augmente. Cependant, les ressources financières et en personnel restent limitées. Nous pourrions nous interroger sur l'étape de sélection et proposer de ne retenir uniquement les porteurs de projets qui se définissent comme dynamiques¹¹⁴. En effet, au début du mémoire, nous nous sommes penchés sur la littérature notamment concernant l'entrepreneur et sa capacité de création de valeur (J. Schumpeter, 1942). Nous avons relevé qu'un entrepreneur dynamique avait plus de probabilité de créer de la valeur qu'un entrepreneur autosuffisant (Wong et al., 2005), même si la création de valeur d'un entrepreneur dynamique n'est pas systématique (E. Stam et al., 2012). Dans la situation d'un incubateur, la sélection de projets composés uniquement d'étudiants entrepreneurs au sens dynamique peut être un raccourci dangereux. Tout d'abord, il est très difficile de déterminer exactement, lors des entretiens de sélection, la tendance dynamique ou auto suffisante des candidats. Ensuite, il s'agit d'un incubateur à étudiants. L'objectif est certes de concrétiser les projets incubés mais l'objectif est aussi d'investir dans des personnes qui pourraient entreprendre dans le futur¹¹⁵. Enfin, comme l'avance Stam et al., (2012), la création de valeur par les entrepreneurs dynamiques n'est pas systématique. Donc, même s'il était préférable de ne retenir que des profils dynamiques, nous ne pouvons prédire avec certitude la tendance des candidats lors des entretiens. Aussi, la présence de profils variétés pourrait augmenter les chances de réussite et donc de création de valeur.

La seconde limite se rapporte aux profils étudiés. Un profil intéressant manque à cette analyse : les étudiants désireux de rentrer dans l'incubateur. Cependant, il est difficile de repérer ces personnes en dehors des sessions d'inscription de l'incubateur. Notre étude s'est déroulée sur une période de février à mai 2018, la deuxième sélection des projets pour l'année 2017-2018 s'était déroulée en janvier 2018. Les incubés issus de cette sélection ont pu parler de leurs attentes dès le tout début de leur incubation. Ce profil se rapproche de l'étudiant désireux de rentrer à l'incubateur. Nous limitons ainsi notre critique.

¹¹⁴ Cf Partie I, chapitre 2.

¹¹⁵ Cf annexe 18 : interview de Madame Sophie Neu, gestionnaire de l'Yncubator.

Troisièmement, nous pouvons parler du biais de désirabilité sociale. La désirabilité sociale se définit comme une tendance à envoyer une image de soi favorable (Tournois, Mesnil, & Kop, 2000). Cette désirabilité pourrait créer un biais potentiel risquant d'invalider les réponses d'un individu (Dicken, 1963). Dans le cas de notre étude, nous demandions aux étudiants entrepreneurs de parler de l'infrastructure qui les soutient et les encadre. Le biais de désirabilité peut intervenir ici comme un frein ou un temporisateur des critiques envers la structure d'aide, issus probablement d'un sentiment bienveillant envers celle-ci. Cependant, nous pouvons nuancer ce biais. En effet, lors des entretiens, nous proposons que l'intervention soit anonyme dans le mémoire. De plus, nous insistons sur l'aspect constructif de ce travail et que tout commentaire permettrait à l'incubateur de s'améliorer. Ces éléments placent l'incubé dans une situation plus confortable face à la critique, limitant ainsi le biais.

La quatrième limite porte sur l'amalgame entre les notions d'attente¹¹⁶ et de besoin¹¹⁷. Leur distinction est peut-être trop subtile pour répondre correctement au sujet des attentes lors d'entretiens non préparés. Nous pensons que ces concepts ont peut-être été mélangés. En outre, nous pouvons estimer que l'existence d'un besoin amène l'expression d'une attente, même si celle-ci est consciente ou inconsciente. Le biais de confusion est donc limité.

La cinquième limite s'applique à la méthodologie employée lors des interviews. Un seul chercheur était présent lors des entretiens. Cependant, lors d'enquête qualitative, il est important de prendre note du langage corporel et des variations d'intonation de la voix de la personne interrogée. Nombre d'informations inconscientes passent par ces canaux. Afin de limiter ce biais, le chercheur a enregistré l'ensemble des interviews. Cette sécurité de contenu permettait au chercheur de se concentrer sur les informations subtiles du corps et de la voix, amenuisant ainsi cette perte d'information.

La dernière limite vise les contributions avancées dans ce travail. En effet, les contributions sont issues d'une analyse qualitative, provenant d'un échantillon de 15 porteurs de projet. L'objectif de la méthode qualitative est de faire émerger la diversité d'opinion (Lejeune, 2008). A la suite de l'analyse, nous ne pouvons alors que proposer de potentielles implications théoriques. Nous suggérons donc de valider ces contributions par une étude quantitative.

¹¹⁶ Cf Partie I, chapitre 4.

¹¹⁷ Ibid.

Chapitre 3. Perspectives de recherche

A la suite de ce mémoire, nous pouvons ouvrir de nouvelles pistes de recherche.

Premièrement, nous considérons ce mémoire comme la première pierre d'une analyse globale des incubateurs pour étudiants entrepreneurs. En effet, l'initiative des incubateurs de développement économique et local pour étudiants entrepreneurs a été mise en place à la suite du plan Marshall 4.0 et de son programme « Générations entreprenantes 2015-2020 ». Nous voici à un an de l'échéance de la législature. L'évaluation des incubateurs étudiants semble nécessaire afin d'établir concrètement leur impact économique et la pertinence de ces structures. La première partie de cette analyse générale a été réalisée par ce travail : la compréhension des attentes des étudiants entrepreneurs envers un incubateur. Par ce travail, nous avons pu présenter que, dans le cas de l'Yncubator, ces attentes étaient majoritairement remplies. La seconde pierre à poser peut alors porter sur l'analyse de l'impact économique des incubateurs, notamment en termes d'emplois créés. Il semble nécessaire de dresser le bilan de la dynamique de transfert de l'investissement public vers la création d'entreprises innovantes qui embauchent. Nous soulevons ici certaines questions : l'argent investi dans ces structures permet-il la création d'emplois ? Quelles sont les recettes financières de l'Etat sur les startups issues des incubateurs ? Sont-elles suffisantes au regard de l'argent investi dans les structures de soutien ? Nous ouvrons ici la voie à de nouvelles recherches.

La seconde piste de recherche de ce mémoire porte sur l'étude de la croissance des incubateurs. Nous savons que l'Yncubator a multiplié par 8 le nombre de projet incubé en 4 ans. Cependant, il touche aujourd'hui à son seuil critique avec 34 projets inscrits pour un financement de 29 projets. Cet accroissement du nombre de projet a été remarqué lors des interviews auprès des porteurs de projets. Cette croissance impacte notamment leurs attentes principales : une limitation des disponibilités des coachs, un apprentissage de plus en plus global face au nombre et à la diversité des projets ainsi qu'un besoin de plus d'interaction entre les projets. Or, à la vue de la tendance actuelle, il est possible que davantage d'étudiants se lancent dans la création de startups et se tournent vers l'Yncubator. Faut-il garder le nombre de projets financés à 29 projets et affiner la procédure de sélection ? Faut-il augmenter le financement et le personnel pour augmenter le nombre d'inscrits ? Faut-il créer une seconde structure ? Toutes ces questions nous interpellent sur la gestion de la croissance de l'Yncubator et peuvent faire l'objet de nouvelles recherches.

Conclusion générale

L'objectif de ce mémoire porte sur la problématique suivante : « **Quelles sont les attentes des étudiants entrepreneurs envers une structure de soutien de type incubateur** ». Cette étude s'est réalisée auprès de l'incubateur étudiant de Louvain-la-Neuve : l'Yncubator.

Après avoir analysé la littérature, défini les concepts utilisés et ressorti 8 attentes potentielles envers l'incubateur, nous avons réalisé une enquête qualitative auprès de 4 types de profil dont 15 étudiants ou ex-étudiants entrepreneurs issus de la province du Brabant wallon.

Il ressort de l'analyse que 6 attentes sont exprimées par l'ensemble des étudiants entrepreneurs interrogés. Les trois attentes majeures tout au long de l'incubation sont la recherche de structure auprès d'un coach, l'élargissement de leur réseau et l'apprentissage des compétences entrepreneuriales. Deux attentes secondaires vont prendre de l'importance au cours de l'incubation, il s'agit des ressources matérielles et du contact avec des experts. La dernière attente secondaire est la recherche de légitimité mais celle-ci pourrait diminuer avec le développement du projet.

Nous contribuons à la théorie par la nuance de cette dernière attente. En effet, cette attente de légitimité pourrait être corrélée négativement à la prise de confiance du porteur de projet au long de l'incubation. Une seconde contribution théorique porte sur l'émergence d'une nouvelle attente exprimée envers l'incubateur : l'orientation du choix de vie des jeunes.

D'un point de vue des contributions managériales, nous apportons des pistes de réflexion cohérentes à chaque attente exprimée par les étudiants entrepreneurs, visant l'amélioration des services des incubateurs au regard des attentes des étudiants entrepreneurs.

Aussi, les limites qui ont jalonné notre travail ont été diverses, notamment envers une potentielle confusion entre les concepts d'attente et de besoin exprimés par les incubés interrogés ou encore d'un possible biais de désirabilité sociale lors des interviews.

Finalement, les incubateurs étudiants semblent être des structures nécessaires et adaptées aux attentes des étudiants désireux de se lancer dans l'aventure de l'entrepreneuriat.

« L'incubateur c'est une deuxième école adaptée aux besoins des étudiants, ça nous permet de rentrer dans le bain startup et de nous guider. C'est plus compliqué sans. C'est de faciliter le pas à l'entrepreneuriat. » (Sunslice, post-incubé)

Bibliographie

Livres et articles périodiques

- Albert, P., Bernasconi, M., & Gaynor, L. (2002). *Les incubateurs: émergence d'une nouvelle industrie*: Ministère de l'économie et des finances et de l'industrie.
- Allen, D. N., & McCluskey, R. (1991). Structure, policy, services, and performance in the business incubator industry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(2), 61-77.
- Arlotto, J., Sahut, J.-M., & Teulon, F. (2012). Comment les entrepreneurs perçoivent l'efficacité des structures d'accompagnement? *Gestion 2000*, 29(6), 31-43.
- Audet, J., & Couteret, P. (2005). Le coaching entrepreneurial: spécificités et facteurs de succès. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 18(4), 471-489.
- Audrethsch, D. (2006). L'émergence de l'économie entrepreneuriale. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 45(1), 43-70.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20-28.
- Boutillier, S., & Uzunidis, D. (2012). Schumpeter, Marx et Walras. Entrepreneur et devenir du capitalisme. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*(46).
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*. Université Pierre Mendès-France-Grenoble II.
- 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. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00536307>
- Chabaud, D., Ehlinger, S., & Perret, V. (2005). *Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur*. Paper presented at the IVème colloque de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.
- Cieply, S., & Le Nadant, A.-L. (2016). Le crowdfunding: modèle alternatif de financement ou généralisation du modèle de marché pour les start-up et les PME? *Revue d'économie financière*(2), 255-272.
- Claes, T. (2016). Quel est le rôle des fonds publics dans l'investissement en Venture Capital dans les startups numériques en early stage?
- 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.

- De Ketele, J.-M., & Roegiers, X. (2009). *Méthodologie du recueil d'informations: Fondements des méthodes d'observation, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*: De Boeck Supérieur.
- Delanoë-Gueguen, S. (2015). Les étudiants: un accompagnement particulier pour des entrepreneurs particuliers. *Entreprendre & innover*(3), 18-26.
- Dicken, C. (1963). Good impression, social desirability, and acquiescence as suppressor variables. *Educational and Psychological Measurement*, 23(4), 699-720.
- Dudin, M., Kucuri, G., Fedorova, I., Dzusova, S., & Namitulina, A. (2015). The innovative business model canvas in the system of effective budgeting.
- Facchini, F. (2007). Entrepreneur et croissance économique: développements récents. *Revue d'économie industrielle*(3), 3-3.
- Feld, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*: John Wiley & Sons.
- Firms, F. H.-G. (2011). The Role of Angel Investors: OECD.
- 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*(3), 9-42.
- Fréry, F., Gratacap, A., & Isckia, T. (2012). Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore. *Revue française de gestion*(3), 69-75.
- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue: Sage Publications Sage UK: London, England.
- Granger, B. (2000). *Oser créer: les associations d'appui aux créateurs proposent une politique ambitieuse pour la création d'entreprise* (Vol. 106): ECLM.
- Gueguen, G. (2013). Équipe entrepreneuriale et survie de l'entreprise créée: une analyse longitudinale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 12(1), 101-120.
- Gueguen, G., Pellegrin-Boucher, E., & Torres, O. (2004). Des stratégies collectives aux écosystèmes d'affaires: le secteur des logiciels comme illustration. *Atelier AIMS stratégies collectives*.
- Guignon, S., & Morrissette, J. (2006). Quand les acteurs mettent en mots leur expérience. *Recherches qualitatives*, 26(2), 19-38.

- Hagedoorn, J. (1996). Innovation and entrepreneurship: Schumpeter revisited. *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 883-896.
- Hargadon, A. B., & Douglas, Y. (2001). When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. *Administrative science quarterly*, 46(3), 476-501.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard business review*, 82(3), 68-81.
- Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. *Presentation at the Institute of International and European Affairs*.
- Kirchhoff, B. A. (1994). *Entrepreneurship and dynamic capitalism: The economics of business firm formation and growth*: ABC-CLIO.
- Koellinger, P. (2008). Why are some entrepreneurs more innovative than others? *Small business economics*, 31(1), 21.
- Lapied, A., & Swaton, S. (2013). L'entrepreneur schumpétérien est-il surhumain? *Cahiers d'économie politique/Papers in Political Economy*(2), 183-202.
- Lejeune, C. (2008). Au fil de l'interprétation. L'apport des registres aux logiciels d'analyse qualitative. *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie= Revue Suisse de Sociologie*, 34(3), 593-603.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Huberman, M. A., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*: sage.
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1-16.
- Montreuil, S. (2013). Voyage au cœur de l'entrepreneuriat agile: valider ses hypothèses sur le terrain. *Entreprendre & innover*(3), 49-55.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-83.
- Mounier, P. (2016). *La Nouvelle Matrice économique de l'entreprise - Livre I: Comment bien concevoir, concrétiser & déployer votre modèle économique*: Editions Edilivre.
- Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif: considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 173-209.
- Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*, 825.
- Schumpeter, J. A., & Perroux, F. (1935). *Théorie de l'évolution économique*: Dalloz Paris.

- Serpantié, G., Méral, P., & Bidaud, C. (2012). Des bienfaits de la nature aux services écosystémiques: Éléments pour l'histoire et l'interprétation d'une idée écologique. *[VertigO] La revue électronique en sciences de l'environnement*, 12(3).
- Silberzahn, P. (2013). Lean startup: le compagnon idéal de l'effectuation? *Entreprendre & innover*(3), 29-35.
- 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)*.
- Stam, F., & Spigel, B. (2016). Entrepreneurial ecosystems. *USE Discussion paper series*, 16(13).
- Tansley, A. G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, 16(3), 284-307.
- Tournois, J., Mesnil, F., & Kop, J.-L. (2000). Autoduperie et hétéroduperie: un instrument de mesure de la désirabilité sociale. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 50(1), 219-232.
- Vedel, B., & Gabarret, I. (2013). Création d'emplois ou création de connaissances, quelle mesure de performance pour l'incubateur? L'influence des caractéristiques des projets sélectionnés dans le processus d'incubation. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(3), 126-139.
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small business economics*, 13(1), 27-56.
- Wong, P. K., Ho, Y. P., & Autio, E. (2005). Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data. *Small business economics*, 24(3), 335-350.

Sites internet

- Agence pour l'Entreprise et l'Innovation (2016). *Le programme Générations Entrepreneuses de l'Agence pour l'Entreprise & l'Innovation (AEI)*. En ligne sur le site web de <https://www.aei.be/wp-content/uploads/2016/05/AEI-Dossier-presse-G%C3%A9n%C3%A9rations-Entrepreneuses.pdf> (Consulté le 21 mai 2018)
- Agence pour l'Entreprise et l'Innovation (s.d.). *Historique*. En ligne sur le site web de <https://www.aei.be/fr/que-faisons-nous/historique/> (Consulté le 22.02.2018)

Beraudo, F. (2017). *Pourquoi choisir le statut spécifique d'étudiant entrepreneur*. En ligne sur le site web de <https://www.partena-professional.be/fr/infoflashes/2017/pourquoi-choisir-le-statut-specifique-d-etudiant-entrepreneur/> (Consulté le 21.02.2018)

Droit-finances (s.d.). *Spin off définition*. En ligne sur le site web de <https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/24034-spin-off-definition> (Consulté le 21.05.2018)

LeanSquare (s.d.). *Who we are*. En ligne sur le site web <http://www.leansquare.be/who-we-are-1s/> (Consulté le 19.03.2018)

Plan Marshall 4.0 (s.d.). *Le Plan*. En ligne sur le site web de <http://planmarshall.wallonie.be/le-plan-0> (Consulté le 03.03.2018)

Startech (s.d.). *Concept*. En ligne sur le site web de <http://www.startech.be/Startech/concept> (Consulté le 23.05.2018)

UCL (s.d.). *Entrepreneur PEPS*. En ligne sur le site web de <https://uclouvain.be/fr/etudier/peps/entrepreneurs.html> (Consulté le 21.02.2018)

UCL (s.d.). *Formation interdisciplinaire en création d'entreprise*. En ligne sur le site web de <https://uclouvain.be/fr/etudier/cpme> (Consulté le 17.05.2018)

UCM (2016). *Le statut d'étudiant entrepreneur sera d'application au 1^{er} janvier 2017*. En ligne sur le site web de <https://www.ucm.be/Actualites/Le-statut-d-etudiant-entrepreneur-sera-d-application-au-1er-janvier-2017> (Consulté le 23.02.2018)

UCM (s.d.). *Indépendant : le statut de l'étudiant indépendant*. En ligne sur le site web de <https://www.ucm.be/Starter-et-independant/J-ai-un-projet/Independant-qui-est-assujetti/Independant-le-statut-de-l-etudiant-independant> (Consulté le 21.02.2018)

UStart (s.d.). *The Club*. En ligne sur le site web de <http://www.ustartbelgium.com/the-club/> (Consulté le 17.05.2018)

Textes légaux

Décret de la Région Wallonne du 31 décembre 2013 décrivant la structure de l'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation. (2013). Moniteur belge, 28 novembre, p.103901.

Dictionnaires

Attente. (2003). *Le Petit Larousse* (p.96). Paris, France : Larousse.

Attente. (2006). *Le Robert de poche* (P52). Paris, France : Le Robert-Sejer.

Besoin. (2003). *Le Petit Larousse* (P131). Paris, France : Larousse.

Besoin. (2006). *Le Robert de poche* (76). Paris, France : Le Robert-Sejer.

Conférences

Conférence de Madame Sophie Neu (sneu@ceilln.be) sur le statut d'étudiant entrepreneur à l'occasion de la journée « Entrepreneurship day » organisée par la LSM Conseil et UStart le 27 février 2018.