

L'ÉTUDIANT ENTREPRENEUR : UN AGITÉ DU BOCAL ?

[Amélie Jacquemin](#), [Xavier Lesage](#)

De Boeck Supérieur | « [Entreprendre & Innover](#) »

2018/1 n° 36 | pages 67 à 72

ISSN 2034-7634

ISBN 9782807392304

DOI 10.3917/entin.036.0067

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2018-1-page-67.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

L'étudiant entrepreneur : un agité du bocal ?

> **Amélie Jacquemin**

> **Xavier Lesage**

Résumé

Sollicités pour rendre compte d'un atelier sur l'accompagnement des étudiants entrepreneurs qui s'est tenu en janvier 2018, nous en évoquons sa forme iconoclaste, d'une part du fait de la méthodologie d'animation employée et d'autre part du fait de la richesse spontanée des échanges que celle-ci a permis. La méthodologie collaborative utilisée, celle dite du « fishbowl » a permis une discussion se structurant d'elle-même malgré le nombre élevé de participants, au rythme des mouvements de participants jouant tantôt aux « poissons » autorisés à prendre la parole au centre du local-bocal, tantôt au « public » silencieux et observateur resté au bord du bocal. Sur le fond, nous soulignons les points de divergence entre étudiants entrepreneurs, professionnels de l'accompagnement et professeurs d'entrepreneuriat qui émaillent la représentation que chacun d'eux se fait d'un accompagnement idéal.

Les points forts

- Nous proposons ici un récit sur l'accompagnement des étudiants entrepreneurs, porté par trois voix : celle des étudiants eux-mêmes, celle de leurs accompagnateurs, celle des académiques impliqués dans ces dispositifs d'accompagnement.
- Ce récit polyphonique recèle quelques « disharmonies » : l'idée que se font les différents protagonistes de ce que serait un accompagnement idéal peuvent diverger.
- Le lecteur-amateur curieux qui souhaiterait voir et écouter en entier l'atelier évoqué ici est invité à poursuivre son aventure à travers le support numérique de captation de l'atelier disponible sur le site Internet de notre revue.

L'un des temps forts de « Repenser l'accompagnement entrepreneurial : formes, facettes et nouveaux enjeux », séminaire qui s'est tenu à Mons les 30 et 31 janvier 2018, a été l'atelier d'échanges sur le thème de l'accompagnement des étudiants entrepreneurs. Il nous a semblé iconoclaste à un double titre.

D'une part, en termes de méthodologie, les organisateurs ont proposé la technique dite du « fishbowl ». Le fishbowl¹ est un outil utilisé pour organiser l'espace physique et structurer des échanges en contextes participatifs (ateliers, conférences, réunions, etc.). Concrètement, les chaises des participants sont disposées de sorte à former un grand cercle. C'est notre « bocal ». Au centre de ce cercle, deux à cinq chaises sont disposées pour ceux qui souhaitent prendre la parole. Ce sont nos « poissons ». Cette technique permet à un grand groupe de personnes d'approfondir ou d'explorer le sujet d'une discussion qui se structure d'elle-même, de façon ouverte et non dirigée. Lorsqu'une personne souhaite se joindre à la discussion, elle le fait en allant s'asseoir sur une chaise disponible au centre du cercle. Quand elle n'a plus rien à ajouter, elle rejoint les chaises du cercle pour observer et écouter les échanges. D'autre part, il s'agissait d'écouter un seul récital, celui de l'accompagnement des étudiants entrepreneurs, mais porté par trois voix : celle des étudiants eux-mêmes, celle de leurs accompagnateurs et celle des académiques impliqués dans les dispositifs d'accompagnement. Ce récit à trois voix nous a fait entendre les « fausses notes », les points de « disharmonie » entre ces

parties prenantes sur plusieurs dimensions. Il s'agit des quatre thèmes suivants : (i) les fonctions attendues d'une structure d'incubation de projets d'étudiants ; (ii) la posture à adopter par l'accompagnant ; (iii) la pertinence du statut d'étudiant entrepreneur ; et enfin (iv) la résonance à amplifier entre l'accompagnement et l'enseignement en entrepreneuriat.

Nous proposons ici de revenir, de façon synthétique, sur ces quatre éléments. Cet article n'est donc pas un compte rendu de l'atelier, mais ambitionne d'identifier et d'illustrer par quelques verbatims les éléments clés qui en ont émergés. Pour le lecteur-amateur curieux qui souhaiterait voir et écouter le récital complet, la revue a mis en ligne la captation de l'atelier. Nous y avons vu l'opportunité originale de faire vivre une seule et même contribution à travers deux supports distincts.

Les fonctions attendues d'une structure d'incubation

Les étudiants entrepreneurs présents lors de l'atelier ont exprimé leurs attentes par rapport aux structures d'incubation mise en place par une université ou une école de commerce. Il s'agit, premièrement, d'être mis en « mouvement » au sein de l'écosystème entrepreneurial, ce qui nécessite de recruter des accompagnants internes qui disposent d'un bon réseau d'affaires, mais aussi de proposer des activités régulières qui permettent des rencontres avec des experts externes. Il est, deuxièmement, attendu des responsables de structures qu'ils réfléchissent à une organisation de l'espace physique de travail qui permette d'optimiser l'émulation entre les porteurs de projets présents dans l'incubateur (espace de « co-working »). Il s'agit donc de créer les conditions d'une fertilisation

¹ Voir notamment la fiche explicative de François Gaudreault disponible sur <http://pouremporter.communagir.org/outils/le-fishbowl>

croisée des expériences de chacun. En troisième lieu, les étudiants entrepreneurs évoquent les services attendus de ces structures. Voilà qui souligne l'importance de ne pas se contenter de proposer des lieux, des espaces, du matériel, mais de mettre en place un véritable accompagnement sur mesure des projets. Si tous les éléments que nous venons d'évoquer ont suscité le consensus des participants, c'est la forme de cet accompagnement, et plus spécifiquement la posture que devrait idéalement endosser ceux qui accompagnent, qui a fait débat.

La posture de l'accompagnant

Les étudiants entrepreneurs semblent intéressés par un accompagnement généraliste (apprendre à « gérer son temps » et « les priorités » par exemple), mais évoquent surtout le besoin de recevoir une expertise spécialisée en lien avec leur secteur d'activité. En termes de posture, ils s'accordent sur la nécessité de « rester maître de son projet » et de ne donc pas avoir d'accompagnateurs « qui veulent tout contrôler ».

Ceci a conduit les professionnels de l'accompagnement à réagir et à distinguer la posture du mentor de celle du coach. Selon eux, un mentor est nécessairement généraliste et sa posture doit le conduire à « challenger » le porteur de projet, l'amener à « se poser des questions », lui donner du « travail à faire » et des « outils à mobiliser ». Il n'est pas là pour apporter un « know-how technique », ni pour « assister » le porteur de projet. Le coach pourra, quant à lui, apporter des pratiques et des connaissances plus directement en lien avec le projet suivi (posture de spécialiste).

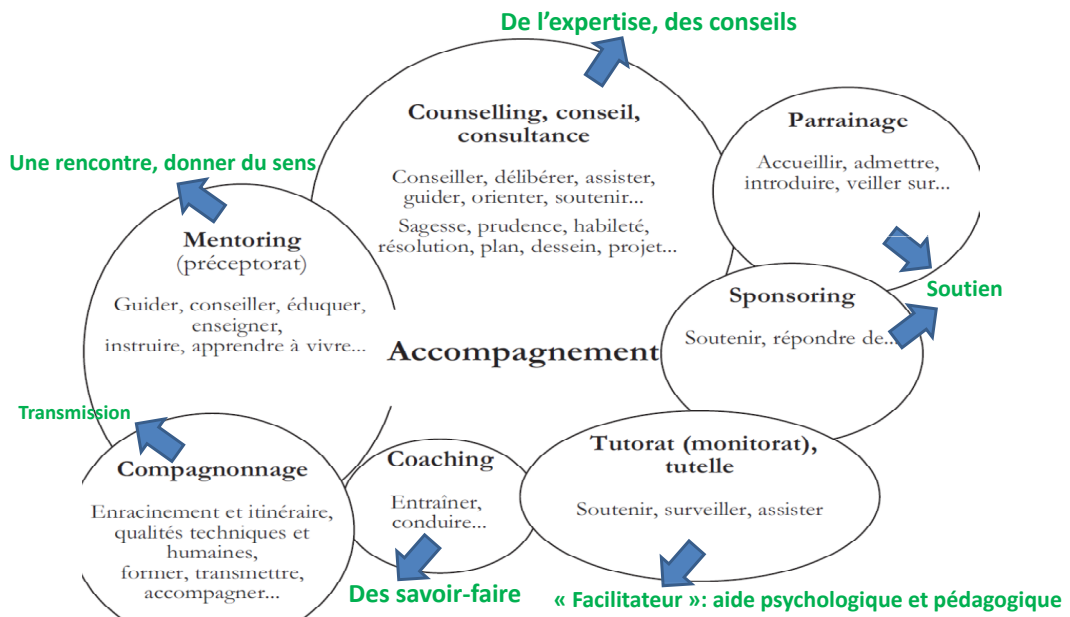
Ce débat renvoie à la fameuse « nébuleuse » des métiers de l'accompagnement

décrite par Maela Paul² (2004) et reprise à la Figure 1 ci-après. On s'éloigne toutefois de la lecture que cette auteure fait de ces métiers puisqu'elle insiste sur le fait qu'un coach va conduire ou entraîner à travers des savoir-faire alors que le mentor épousera une posture dite herméneutique qui consiste à guider, soutenir et aider le porteur à donner du sens à son projet. Un participant a davantage plaidé pour une posture de « compagnonnage », également présente chez Paul (2004), qui se détache de la distinction entre accompagnement généraliste et accompagnement plus expert, et vient souligner la nécessité « d'apprendre tout en faisant, le compagnon restant autonome mais formé à des outils, techniques et réflexes ». Et ce professionnel de l'accompagnement de souligner, non sans humour que « c'est en forgeant que l'on devient forgeron ; moi, j'étais forgeron dans ma vie antérieure, c'est en travaillant le métal que j'ai appris à le travailler ; par contre, pour mieux le travailler, j'ai quand même eu besoin que quelqu'un me transmette un ensemble de connaissances que je ne pouvais pas apprendre seulement en travaillant le matériel. »

Il semble en définitive, et surtout dans l'esprit des académiques présents, que l'élément fondamental devrait être la mise en place d'une dynamique de « co-construction de la relation » entre l'accompagnant et l'accompagné qui se développerait au départ des « compétences et besoins » de chacun.

Les académiques présents ont été particulièrement titillés par les étudiants entrepreneurs sur les deux points qui suivent.

² Paul, M. (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Editions L'Harmattan.

Figure 1 : La nébuleuse de l'accompagnement (Paul, 2004)

La pertinence du statut d'étudiant entrepreneur

Les étudiants entrepreneurs présents n'ont en effet pas ménagé les susceptibilités des uns ou des autres en affichant clairement leurs critiques quant à l'expression même d'étudiant entrepreneur. Cette double identité semble leur paraître inadéquate. L'un d'entre eux l'a bien résumé en ces termes : « Je n'affiche plus ce terme ; il diminue ma crédibilité. Je ne suis ni un bébé qu'on prend par la main, ni un étudiant qui entreprend. Je suis un entrepreneur et c'est tout. » Le fait que ce statut soit, en tout cas en Belgique, octroyé par des académiques et que ceux-ci soient également présents dans les incubateurs d'étudiants comme accompagnants, a également été critiqué. Ce dernier élément renvoie à la question de la légitimité des académiques lorsqu'ils coachent des projets réels d'étudiants. Cela nous fait penser aux travaux qui tendent à montrer

que le doute des entrepreneurs accompagnés par un mentor est réduit lorsque le mentor est perçu par le mentoré comme ayant des valeurs similaires et un parcours comparable (mentor lui-même entrepreneur), ce qui n'est pas souvent le cas d'un académique³. Cette défiance a piqué les académiques présents qui ont souligné qu'il n'est pas absolument nécessaire d'avoir été soi-même entrepreneur pour être capable d'accompagner les étudiants entrepreneurs dans le déploiement de leurs projets. Bien au contraire, selon eux, un coach académique est souvent « plus exigeant » qu'un coach non académique. Il est également et avant tout un pédagogue, « ce qui est un avantage pour la transmission de connaissances »,

³ Sur ce sujet, voir notamment St-Jean, E.; Jacquemin, A. (2012), « Le doute entrepreneurial comme facteur de changement : impact d'un mentor », *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, Vol. 3, N°3, p. 82-96 ; ou encore Valéau, P. (2006), « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, N°1, p. 31-57.

et il veille plus naturellement à créer un « contexte sécurisant » pour le parcours de l'étudiant entrepreneur.

La résonance entre accompagnement et enseignement en entrepreneuriat

Dans la suite logique de cette discussion, les participants ont traité la question des liens à tisser entre les structures d'accompagnement (incubateurs) mis en place au profit des étudiants entrepreneurs et le parcours académique de formation à l'entrepreneuriat que ces étudiants suivent souvent en parallèle. Les professionnels de l'accompagnement présents ont ici souligné les évolutions considérables de ces dernières années qui permettent aujourd'hui à des étudiants qui portent un projet entrepreneurial de suivre un « parcours » qui nourrira ce projet à travers des outils et des attitudes enseignés dans les cours, mais aussi la mise en réseau et l'approche lean startup⁴ activées dans les incubateurs.

Les étudiants entrepreneurs reconnaissent ces évolutions et en sont contents. Toutefois, ils soulignent que l'articulation entre théorie et pratique pourrait encore être affinée. L'idée serait de ne pas se contenter de transmettre des outils et des attitudes autour de projets souvent fictifs et de pousser l'étudiant à aller très rapidement sur le terrain, mais d'exiger de l'étudiant en cours qu'il monte un projet réel

et de lui enseigner de façon très pratique tout ce qui permettra de déployer puis de gérer concrètement ce projet.

Les professionnels de l'accompagnement ont, quant à eux, souligné que l'enseignement de l'entrepreneuriat devrait davantage s'attacher à développer les compétences et aptitudes des étudiants à « aller chercher l'information utile là où elle se trouve », et « à savoir rebondir en cas de difficultés ou d'échec ».

Des frustrations qui reflètent la complexité du sujet

Quand on leur demande d'imaginer ce que serait un accompagnement « idéal », les trois groupes de personnes présentes dans le « bocal à poissons » (i.e. étudiants entrepreneurs, professionnels de l'accompagnement, et professeurs d'entrepreneuriat) décrivent des réalités qui se croisent et se répondent, mais font également apparaître des zones de frustration, voire d'incompréhension mutuelle.

À travers ces points de tension, le sujet de l'accompagnement révèle toute sa complexité, ainsi qu'autant de pistes de nécessaires futures recherches. Sur ce point, nous rejoignons Messeghem⁵ et ses collègues qui en 2013 déjà appelaient au développement de travaux permettant d'explorer l'ancrage des structures d'accompagnement dans un écosystème et les liens tissés avec différentes parties prenantes pour mieux comprendre à quoi servent ces structures, à qui elles profitent, et ce qu'elles apportent vraiment. L'accompagnement spécifique des

⁴ Le lean startup (de l'anglais lean, pour « maigre » ou « dégraissé ») est une approche entrepreneuriale conceptualisée par Ries, E. (2008), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business*, Crown Business. Elle consiste à réduire le « time to market » en allant sur le terrain pour expérimenter les réactions d'utilisateurs autour d'un produit proposé dans un format simplifié.

⁵ Messeghem, K. ; Sammut, S. ; Chabaud, D. ; Carrier, C. ; Thurik, R. (2013), « L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? », *Management international*, Vol. 17, N°3, p. 65-71.

étudiants entrepreneurs doit continuer à être investigué en ce sens, en veillant à déployer des dispositifs méthodologiques qui permettent de mettre à jour les dynamiques d'interactions entre les différentes parties prenantes, ainsi que les représentations qu'elles ont quant à leurs propres pratiques.

Amélie Jacquemin est professeur en entrepreneuriat et stratégie à la Louvain School of Management (Université catholique de Louvain) en Belgique. Elle est également responsable académique du Student Start Lab, l'incubateur des projets entrepreneuriaux d'étudiants. Elle est titulaire d'un

master en droit et d'une thèse de doctorat en sciences économiques et de gestion (UCL). Ses travaux de recherche portent sur la réglementation et les politiques publiques de soutien à l'entrepreneuriat, sur les approches critiques en entrepreneuriat, le processus entrepreneurial et l'accompagnement entrepreneurial.

Xavier Lesage est professeur associé à l'ESSCA School of Management (Angers) où il est responsable de la Majeure Entrepreneuriat et du pré-incubateur. Titulaire d'un doctorat en sciences de gestion, il travaille sur les réseaux de PME et les stratégies coopératives, l'entrepreneuriat collectif et l'intrapreneuriat, les stratégies d'internationalisation des PME.