

Préincubation et méthode d'accompagnement pour l'entrepreneuriat étudiant : recherche-action ingénierique sur le terrain d'Ubee Lab¹

Estèle JOUISON

Estèle Jouison est maître de conférences à l'IUT de l'Université de Bordeaux et membre actif de l'équipe de recherche en entrepreneuriat de l'IRGO (Institut de recherche en gestion des organisations). Elle s'implique depuis une dizaine d'années dans des recherches portant sur le business model, la pédagogie de l'entrepreneuriat et l'accompagnement entrepreneurial. Elle s'intéresse aux méthodes qualitatives, en particulier à la recherche-action et s'investit dans des projets de valorisation pratique de la recherche (plateforme grp-lab.com, incubateur Ubee Lab) et dans des projets transversaux de l'Université de Bordeaux (fablab Coh@bit, etc.).

Université de Bordeaux
IUT, département techniques de commercialisation
35, avenue Abadie
CS 51412
33072 BORDEAUX CEDEX, France
estele.jouison-laffitte@u-bordeaux.fr

Thierry VERSTRAETE

Thierry Verstraete est professeur agrégé des universités à l'IAE de l'Université de Bordeaux. Responsable de la plateforme grp-lab.com, il dirige l'équipe de recherche en entrepreneuriat de l'IRGO (Institut de recherche en gestion des organisations) ainsi que la mention « Entrepreneuriat et management de projets » de l'IAE. Titulaire de la chaire entrepreneuriat de la Fondation Bordeaux Université, il consacre ses travaux de recherche aux théories de l'entrepreneuriat et du business model. Il s'investit depuis plus de deux décennies dans les valorisations pédagogiques et pratiques de la recherche.

Université de Bordeaux
IAE
35, avenue Abadie
CS 51412
33072 BORDEAUX CEDEX, France
thierry.verstraete@u-bordeaux.fr

Gérard NÉRAUDAU

Gérard Néraudau est diplômé HEC. Dirigeant d'entreprise, il a également été consultant pour des entreprises évoluant dans le domaine informatique et dans le domaine vitivinicole. Il se consacre désormais à la recherche menée au sein de l'équipe de recherche en entrepreneuriat de l'IRGO (Institut de recherche en gestion des organisations) ainsi qu'aux valorisations des résultats de la recherche dans le cadre de la plateforme grp-lab.com.

Université de Bordeaux
IRGO
35, avenue Abadie
CS 51412
33072 BORDEAUX CEDEX, France

¹ Les annexes de ce texte, au regard de leur volume, peuvent être soit réclamées aux auteurs, soit téléchargées à l'adresse <https://grp-lab.com/ripme-annexes-2021/>

RÉSUMÉ

Cette recherche s'inscrit dans le champ de l'accompagnement à l'entrepreneuriat en apportant de la connaissance sur la préincubation dont le périmètre définitionnel restait à préciser, notamment par le constat d'un manque de travaux empiriques. Elle a utilisé le terrain du préincubateur Ubee Lab de l'Université de Bordeaux, lequel accompagne les étudiants-entrepreneurs avec le double objectif de faire gagner les projets qu'ils portent en maturité et de les rendre convaincants. S'appuyant sur le concept désormais répandu de business model, le responsable d'Ubee Lab exprimait le problème du manque d'une méthode construite autour de cet outil. Plus précisément, la méthode, outre la poursuite du double objectif précédent, devait, d'une part, participer à l'engagement des étudiants en séquençant l'avancement des projets et la remise de livrables et, d'autre part, être formalisée, a minima, afin de pouvoir être enseignée et déployée par les nouveaux salariés d'Ubee Lab, ce type de structure connaissant une rotation importante des personnels. Ce faisant, la méthode professionnalise le métier d'accompagnateur des salariés et participe à leur reconnaissance dans l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Cette recherche-action est ainsi de portée ingénierique en apportant une méthode attendue par le terrain et des éléments tirés de celui-ci pour mieux comprendre la préincubation. Cet apport de connaissances semble nécessaire aux écosystèmes d'accompagnement entrepreneurial et aux écosystèmes entrepreneuriaux d'éducation puisque le ministère français de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation incite les universités à, entre autres, accompagner les étudiants porteurs d'un projet entrepreneurial.

MOTS-CLÉS

Préincubateur, Incubateur, Accompagnement entrepreneurial, Méthode d'accompagnement, Écosystème entrepreneurial, Étudiant-entrepreneur, Business model, Université entrepreneuriale

Pre-incubation and support method for student entrepreneurship: engineering action research in the Ubee Lab incubator

ABSTRACT

This research contributes to the field of entrepreneurship support by providing knowledge on pre-incubation. Pre-incubation remains to be defined in particular by considering the lack of empirical work. Our work is based on the pre-incubator of the University of Bordeaux, Ubee Lab, which supports student-entrepreneurs with the twofold objective of helping their projects to gain in maturity and to make them more convincing. The head of Ubee Lab expressed the problem of the lack of a method built around the now widespread concept of Business Model. More precisely, the method, in addition to pursuing the two previous objectives, had to encourage the commitment of the students by sequencing the progress of their projects. The method also had to be formalised in order to be integrated by future new employees of Ubee Lab, this type of structure experiencing a high turnover. In this way, the method professionalizes the employees of the pre-incubator and contributes to their recognition in the ecosystem of entrepreneurial support. This action-research is thus of engineering significance by providing a method expected by the actors in the field and by drawing elements from it which contributes to better understand pre-incubation. This building of knowledge seems necessary for entrepreneurial support ecosystems and entrepreneurial education ecosystems since the French Ministry of Higher Education, Research and Innovation encourages universities to, among other things, support students with an entrepreneurial project.

KEYWORDS

Pre-incubator, Incubator, Entrepreneurial support, Support method, Entrepreneurial ecosystem, Student-entrepreneur, Business model, Entrepreneurial university

Pre-incubación y método de acompañamiento: investigación-acción de ingeniería en Ubee Lab

RESUMEN

Esta investigación se inscribe en el ámbito del acompañamiento a la iniciativa empresarial aportando conocimientos sobre la preincubación cuyo perímetro de definición queda por precisar, en particular por la constatación de una falta de trabajos empíricos. Nuestro trabajo se basa en la preincubadora UbeeLab de la Universidad de Burdeos, que apoya a los estudiantes-empresarios con el doble objetivo de ayudar a que sus proyectos tengan mayor madurez y sean convincentes. Basándose en el concepto ya extendido de Business Model, el responsable de Ubee Lab puso de relieve el problema de la falta de un método construido en torno a ese concepto. Más concretamente, el método, además de perseguir el doble objetivo ya mencionado, debía participar en el compromiso de los alumnos secuenciando el avance de los proyectos. Tenía también que formalizarse al menos para poder ser enseñado y desplegado por los futuros empleados de Ubee Lab, considerando que en este tipo de estructura hay una importante rotación. De este modo, el método profesionaliza a los empleados y contribuye a su reconocimiento en el ecosistema de apoyo empresarial. Esta investigación-acción tiene, por lo tanto, un alcance ingenieril al proporcionar un

método que los actores del sector esperaban y al extraer elementos del terreno para comprender mejor la preincubación. Este conocimiento parece necesario para los ecosistemas de apoyo al emprendimiento y los ecosistemas de emprendimiento de la educación, ya que el Ministerio de Educación Superior, Investigación e Innovación francés anima a las universidades a, entre otras cosas, apoyar a los estudiantes con un proyecto empresarial.

PALABRAS CLAVE

Pre-incubadora, Incubadora, Apoyo al emprendimiento, Método de apoyo, Ecosistema emprendedor, Estudiante-emprendedor, Modelo de negocio, Universidad emprendedora

INTRODUCTION

Si la participation de l'accompagnement dans la réussite des projets entrepreneuriaux et dans l'évitement des échecs est reconnue, les mécanismes qui expliquent son rôle sont encore explorés par la communauté académique afin de comprendre plus précisément ce qui est à l'œuvre (besoins spécifiques des entrepreneurs, compétences des accompagnateurs, écosystème entrepreneurial, modèle de fonctionnement des incubateurs, etc.). Notre contribution participe à cet effort en prenant l'angle de la méthode d'accompagnement. Cet article restitue une recherche-action déployée au sein de l'incubateur Ubee Lab créé en 2016 pour accompagner les étudiants de l'Université de Bordeaux porteurs d'un projet de création d'entreprise. Ubee Lab accompagne notamment les étudiants bénéficiant du statut national étudiant-entrepreneur (SNEE) délivré par le PÉPITE régional Entrepreneuriat Campus Aquitaine au sein duquel ses services trouvent en partie leur place². Notre recherche s'inscrit ainsi dans le thème de l'accompagnement entrepreneurial (Albert, Fayolle et Marion, 1994 ; Verstraete, 1997 ; Sammut, 2003 ; Léger-Jarniou et Saporta, 2006 ; Messeghem et Sammut, 2013 ; Messeghem et Sammut, 2013 ; Charry, Arias Pérez et Lozada Barahona, 2014 ; Simatupang, Schwab et Lantu, 2015 ; Messeghem, Sammut, Temri et St-Jean, 2020) et en particulier celui consacré aux incubateurs de projets entrepreneuriaux (Allen et McCluskey, 1990 ; Aernoudt, 2004 ; Chan et Lau, 2005 ; Bergek et Norrman, 2008 ; Bruneel, Ratinho, Clarysse et Groen, 2012 ; Fernández Fernández, Blanco Jiménez et Cuadrado Roura, 2015 ; Ayatse, Kwahar et Iyortsuun, 2017 ; Mrkajic, 2017 ; Assenova, 2020). Ces incubateurs peuvent être vus comme des organisations offrant un environnement favorable à l'éclosion et au développement de nouvelles entreprises (Chan et Lau, 2005). Un incubateur regroupe un espace de travail et des services partagés, un accompagnement pour le développement d'une entreprise dans ses premières phases ainsi qu'une mise en relation au sein de réseaux professionnels avec l'objectif de soutenir l'émergence d'affaires viables (Bergek et Norrman, 2008). Initialement essentiellement dirigés vers les entreprises technologiquement innovantes, les incubateurs se sont adressés par la suite aux projets à « potentiel », quel que soit le domaine concerné. En conséquence, le profil des porteurs accompagnés s'est élargi. Dans notre cas, Ubee Lab apporte un environnement favorable à la maturation des projets entrepreneuriaux portés par des étudiants-entrepreneurs (EE dans la suite du texte) de l'Université de Bordeaux et les aide à devenir plus convaincants. Depuis sa création, Ubee Lab est pensé comme un « préincubateur » au sens proposé par Leyronas et Loup (2015). Ces derniers ont, dans un essai, défini la préincubation comme un dispositif d'accompagnement partant de l'idée du porteur de projet jusqu'à une première proposition de *business model* (BM dans la suite du texte). Si la préincubation a ainsi été située, elle n'a pas fait l'objet d'un travail empirique permettant d'en apprécier la pertinence. Leyronas et Loup (2015) se sont basés sur leur expérience de l'accompagnement et soulignent que la préincubation est le parent pauvre de l'analyse des dispositifs mis en place en faveur de l'entrepreneuriat étudiant, alors que la montée en puissance de ces dispositifs pose des questions de posture, de définition des activités, de légitimité et de responsabilité. Notre travail de recherche vise à combler ce manque en appréciant la façon dont la préincubation s'exprime dans les faits et plus précisément, ici, dans la construction d'une méthode d'accompagnement cohérente avec le positionnement compris. En effet, le responsable d'Ubee Lab était demandeur de cette méthode afin de s'appuyer sur un processus d'accompagnement modélisé. Les avantages qu'il y voyait étaient d'apporter plus de clarté à la fois à l'accompagné et à l'accompagnateur sur le déroulement de la prestation et ses exigences, de pouvoir transmettre un guide aux nouveaux salariés, car ce type de structure connaît une rotation importante

² En France, il y a eu différentes mesures en faveur de l'entrepreneuriat étudiant, dès 2005-2006, avec les « maisons de l'entrepreneuriat », puis avec la création de pôles de l'entrepreneuriat étudiant (appel à projets de 2010) et, enfin, avec les pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PÉPITE, premier appel à projets en 2014, second appel en 2020, dans le cadre d'un plan « esprit d'entreprendre »).

des personnels, et de professionnaliser la prestation afin d'être en mesure de discuter de pair à pair avec les acteurs de l'écosystème d'accompagnement.

Notre visée académique de combler le manque de recherche sur la préincubation touche à des enjeux intéressants les différentes parties prenantes afférentes aux situations de gestion concernées (situations pour lesquelles un collectif poursuit un objectif évalué ; Girin, 1990) :

- les étudiants : ils s'inscrivent dans une insertion professionnelle par l'entrepreneuriat (ici, par un projet de création ou reprise d'entreprise). Le stade d'avancement de leur projet est initialement souvent trop immature pour intéresser les structures d'accompagnement de l'écosystème, mais les étudiants n'ont pas moins besoin d'être guidés. Le passage au statut d'accompagné doit les conduire à s'émanciper en partie de leur statut d'étudiant pour revêtir celui d'entrepreneur. Il ne s'agit pas de les éloigner de leurs études, mais de les installer dans une véritable position d'accompagné pour entreprendre, ce qui les prépare également à rejoindre l'écosystème entrepreneurial. Que les étudiants passent ou ne passent pas à l'acte, l'accompagnement participe à leur réussite ou à l'évitement d'au moins un triple échec (psychologique, relationnel, financier) et contribue au développement des compétences entrepreneuriales ;
- les incubateurs étudiants des universités³ : ils accompagnent un public singulier qui a pu recevoir, dans le cadre de son parcours universitaire, en amont ou de façon concomitante à l'accompagnement, une sensibilisation ou une formation à l'entrepreneuriat. L'incubateur étudiant prend alors le relais de ce que les pédagogues et responsables de programmes ont conçu. La formalisation d'une méthode peut également répondre au problème de rotation du personnel souvent rencontré par ces structures. La méthode participe alors à une professionnalisation de l'incubateur, dont l'activité concerne avant tout l'accompagnement (quand bien même cet incubateur serait une partie d'un ensemble plus large couvrant les différentes interventions en faveur de l'entrepreneuriat étudiant et auxquelles il peut participer). L'enjeu est également de sortir d'un amalgame « éducation à l'entrepreneuriat-accompagnement à l'entrepreneuriat », ce qui n'est pas simple alors que leur tutelle universitaire a comme fonction l'enseignement et la recherche. Autrement dit, il s'agit de poser et de faire comprendre des cadres d'action permettant de doter les incubateurs de moyens ciblés sur l'accompagnement (sans ignorer le recouvrement des frontières entre niveaux d'intervention) ;
- l'État français : il a, par le ministère français de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), mis en place un dispositif national en faveur de l'entrepreneuriat étudiant (réseau PÉPITE). Ce dispositif comporte explicitement un volet sur l'accompagnement des étudiants-entrepreneurs dans leur projet. Ce volet entre dans l'enveloppe des moyens octroyés et, en conséquence, dans les critères d'évaluation de la performance des sites dotés. L'évaluation des dossiers de labellisation des PÉPITE par le MESRI peut faire apparaître un certain embarras en raison d'un manque de définition des frontières évoquées précédemment, ce qui nuit aux politiques nationales qui, sans uniformiser les actions pour laisser au local un potentiel d'initiatives, ont néanmoins besoin d'évaluer de façon plus éclairée chaque niveau d'intervention (information, sensibilisation, formation/spécialisation, accompagnement) sur la base de critères en partie communs aux différents sites ;
- les universités : elles ont, d'une part, répondu aux appels à projets nationaux et, d'autre part, pour celles dont le projet a été labellisé PÉPITE, participé à la dotation des actions en faveur de l'entrepreneuriat étudiant, y compris pour la création d'incubateurs, souvent avec le soutien d'autres acteurs également parties prenantes (conseil régional, Bpifrance...). Si les universités n'en sont pas toutes au même niveau s'agissant de leur sensibilité à l'accompagnement des EE, la professionnalisation de leur dispositif d'incubation peut offrir aux instances décisionnelles à la fois de l'intelligibilité (compréhension des enjeux et des actions) et un gain de pertinence s'agissant des possibilités de fléchage des moyens ;
- les structures d'accompagnement de l'écosystème : elles ont vu émerger les incubateurs étudiants au sein d'universités. Elles peuvent s'interroger à la fois sur le positionnement et la légitimité de ces dernières dans ce type d'action. Il s'agit de pouvoir discuter entre pairs ; les compétences des incubateurs étudiants doivent être reconnues pour en faire des partenaires sollicités par l'écosystème entrepreneurial.

Sur le dernier point, il convient de constater que les incubateurs étudiants s'insèrent dans un écosystème entrepreneurial composant déjà avec des structures d'accompagnement, dont la profusion questionne la cohérence du

3 À ce stade, il est difficile de généraliser l'utilisation du terme préincubateur, dont l'usage n'est pas systématique.

dispositif d'accompagnement et la complémentarité des services offerts par chacune (Lesage, Jacquemin et De Blois, 2019 ; Jacquemin et Lesage, 2018).

Afin de proposer un périmètre pouvant éclairer les situations et les protagonistes listés, il semble nécessaire d'aller au plus près du terrain des deux principaux intéressés, les EE et leur incubateur universitaire et, plus précisément, pour le site investi, leur préincubateur. Une méthode d'accompagnement a été conçue et déployée, cadrée par l'idée de ce qu'est la préincubation, puisque Ubee Lab l'adoptait, mais en considérant que ses frontières pouvaient être amendées par la rigueur du travail académique. Notre recherche participe à combler le constat de rareté des travaux sur ce que Hackett et Dilts (2004) qualifiaient de boîte noire de l'accompagnement, c'est-à-dire sur la manière d'accompagner, sur les outils/méthodes. En effet, s'il est établi que les méthodes d'accompagnement mobilisent des outils et des concepts récents issus des pratiques (ici le BM), peu de recherches s'intéressent à la manière dont une méthode peut se construire autour d'eux. La méthode mise au point par la recherche-action ici conduite est précisément construite autour d'un outil.

Pour concilier notre objectif académique (combler le manque de recherche sur la préincubation et en préciser les contours) avec l'objectif d'Ubee Lab (comment « préaccompagner »), nous avons mené, sur la période juin 2017-décembre 2019, une recherche-action (R.-A. dans la suite du texte) consistant à concevoir une méthode d'accompagnement cohérente avec le positionnement choisi. Notre travail prend une posture ingénierique désormais reconnue en sciences de gestion (Chanal, Lesca et Martinet, 1997 ; Verstraete, 2007). Un ensemble de productions académiques va dans le sens d'une proximité renforcée entre les chercheurs et les praticiens (consulter les numéros 261 de 2016 et 284 de 2019 de la *Revue française de gestion* ; le volume 11 numéro 2 de la revue *Academy of Management Learning & Education*, 2012 ; le volume 4 du *Journal of Applied Behavioral Science*, 1993). Si, quel que soit le cadre opératoire déployé, la recherche fournit des résultats susceptibles de faire l'objet d'une valorisation managériale (Verstraete et Philippart, 2019), la R.-A. relève d'une posture permettant d'apprécier *in situ* la pertinence du transfert de connaissance, qu'il s'agisse, selon Carton et Mouricou (2017), de son intelligibilité, de son intérêt, de son utilité, voire de sa diffusion. La R.-A. présente la particularité de placer cette pertinence comme un résultat attendu, du moins est-ce une intention, car il est possible que la production ne soit finalement pas utilisée. Une R.-A. n'a pas d'obligation de résultat, elle relève d'une intention où l'interaction entre les types d'acteurs précise la résolution d'un problème. Elle accorde par contre une attention toute particulière à la fois aux compétences des acteurs et à leur apprentissage (Koenig, 1993 ; Jouison-Laffitte, 2009). Dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial, les travaux de Carré (2014), Radu et Redien-Collot (2010), Schmidt et Fayolle (2014), Ben Mahmoud Jouini, Paris et Bureau (2010) témoignent des apports réciproques d'une collaboration entre praticiens et chercheurs.

Dans une première partie de l'article, nous faisons le point sur ce que la littérature dit de l'accompagnement entrepreneurial en période d'incubation pouvant intéresser la préincubation (publics accompagnés, métier d'accompagnateur, contenu de l'accompagnement, contexte...). La deuxième partie expose le cadre opératoire, lequel prend appui sur l'acception de Susman et Evered (1978) pour réaliser deux boucles partant chacune d'un diagnostic pour aller jusqu'à apprécier l'apprentissage issu du protocole de R.-A. La troisième partie présente et discute la méthode elle-même pour ensuite apprécier ce qu'elle retourne à la littérature, notamment en participant à cerner les frontières définitionnelles de la préincubation. Sur la base des apports académiques et managériaux, la conclusion ouvre des voies de recherche sans omettre de poser quelques limites de notre travail.

1. LA RELATION D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL ET SON CONTEXTE

Les pratiques d'accompagnement relèvent de nombreux défis dont les chercheurs se sont progressivement saisis depuis la fin des années quatre-vingt, jusqu'à faire de l'accompagnement un véritable champ de recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat (Chabaud, Messeghem et Sammut, 2010 ; voir les numéros spéciaux des revues : *Journal of Business Venturing*, 2005 ; *Revue de l'entrepreneuriat*, 2006, 2010, 2017 ; *Marché & organisations*, 2008 ; *L'Expansion Entrepreneuriat*, 2009 ; *Gestion 2000*, 2010 ; *Revue management & avenir*, 2012 ; *Management international*, 2013 ; *Entreprendre & Innover*, 2014, 2015 ; *Revue française de gestion*, 2020 ; *Thunderbird International Review*, 2020). Dans cet article, deux axes ont été retenus. Le premier porte sur la relation d'accompagnement elle-même (ses acteurs, l'entrepreneur et son accompagnateur, son contenu). Le second situe cette relation dans le contexte où elle s'exerce (les structures d'accompagnement, leurs performances et leur place dans l'écosystème entrepreneurial).

1.1. La relation d'accompagnement

Notre recherche s'inscrit à l'intersection de trois thématiques : l'étude des publics accompagnés et la prise en compte de leurs besoins spécifiques, le métier d'accompagnateur, les pratiques et méthodes d'accompagnement.

1.1.1. DES PORTEURS DE PROJETS AUX BESOINS VARIÉS

La perception, par un entrepreneur, de ses propres besoins est un facteur essentiel dans le déroulement de son parcours entrepreneurial. S'il peut être encouragé par son environnement (proches, experts, partenaires) à être accompagné dans son projet, la réussite du dispositif d'accompagnement repose sur sa propre volonté (Rice, 2002). Divers facteurs peuvent rendre des entrepreneurs réfractaires à l'accompagnement, tels que leurs besoins en termes d'indépendance, de liberté ou d'appropriation de leur propre création, la communication perfectible des structures d'accompagnement, la mauvaise connaissance et/ou la méconnaissance des structures d'accompagnement ou encore le manque de reconnaissance des compétences de ces structures (Léger-Jarniou, 2008). Néanmoins, l'influence positive de l'accompagnement sur la réussite des projets ne fait pas débat (Bornard, Goujon et Richard, 2014). Il est alors possible de s'interroger sur l'adéquation publics/structures, par exemple en étudiant la cohérence entre les besoins et les pratiques d'accompagnement (Vedel et Stéphany, 2010) afin de traiter l'adaptation des parcours aux profils des accompagnés (Cuzin et Fayolle, 2006 ; Santoni, 2018). Cette adaptation va parfois tenir compte de caractéristiques très diverses, telles que l'âge des entrepreneurs (Verzat, Gaujard et François, 2010), ou d'objectifs clairement formulés tels que le développement de compétences (Toutain et Fayolle, 2008 ; Leyronas et Loup, 2015) ou l'accompagnement à la levée de fonds (Rédis, 2006) en intégrant les nouvelles pratiques comme le financement participatif (Calmé, Onnée et Zoukous, 2016). D'autres types de regards portent sur des catégories d'entrepreneurs aux besoins spécifiques telles que les femmes entrepreneurs (Mérino et Duchemin, 2016), les mampreneurs (Richomme-Huet et D'Andria, 2013), les entrepreneurs contraints (Couteret, 2010), les entreprises familiales (Burnett et McMurray, 2014), les repreneurs (Deschamps, Geindre et Fatien Diochon, 2010 ; Geindre et Deschamps, 2014) ou les étudiants (Delanoë-Gueguen, 2015a ; Leyronas et Loup, 2015). L'adaptation des structures d'accompagnement aux besoins et spécificités des entrepreneurs les conduit parfois à se spécialiser (Schwartz et Hornych, 2012). La littérature souligne notamment l'intérêt actuel pour les incubateurs sociaux (Sansone, Andreotti, Colombelli et Landoni, 2020) ou ceux dédiés aux femmes.

1.1.2. ACCOMPAGNATEUR : ENTRE POSTURE ET COMPÉTENCES, UN MÉTIER AUX MULTIPLES FACETTES

Une grande variété de vocabulaires est employée pour qualifier l'accompagnateur : conseiller, *coach*, mentor, accompagnateur, accompagnant... Il ne s'agit pas que de nuances, car lorsqu'ils sont utilisés à propos, ces vocabulaires cernent des postures d'accompagnement différentes, dont la connaissance permet de lever les ambiguïtés et l'impression de « nébuleuse » souvent associée au domaine (Paul, 2002, 2009 ; Cuzin et Fayolle, 2006 ; D'Abate, Eddy et Tannenbaum, 2003 ; Pezet et Le Roux, 2012). Ces postures découlent de la sémantique du verbe « accompagner » et s'articulent autour de registres d'actions (Paul, 2007) liés au fait d'escorter (soutenir, protéger), de guider (aider au choix, anticiper) ou de conduire (mettre en mouvement, éduquer). Selon Verzat et Gaujard (2009), l'accompagnateur peut être perçu comme un référent global du projet (posture d'ingénieur), un expert (posture fonctionnaliste) ou un escorteur (posture herméneutique) ; il peut également endosser le rôle de réparateur ou de facilitateur (Schmitt et Husson, 2015).

La compréhension du métier d'accompagnateur nécessite de tenir compte du contexte dans lequel il s'exerce. Ainsi, s'intéresse-t-on par exemple au profil du *business angel*, considéré comme un « accompagnateur-actionnaire » (Certhoux et Zenou, 2006 ; Certhoux et Perrin, 2010), à l'employeur-accompagnateur dans les situations d'essai-image (Laviolette et Everaere-Roussel, 2008), à l'animateur d'espaces de travail partagés (Pierre et Burret, 2014) ou encore à l'accompagnement par les pairs (Jaouen, Loup et Sammut, 2006). Une littérature importante est consacrée au mentorat, qu'il s'agisse de cerner ses fonctions (St-Jean, 2010) ou d'en apprécier les influences (Fonrouge, 2010 ; St-Jean et El Agy, 2013).

Un autre ensemble de travaux a pour objet le développement des compétences des accompagnateurs. Certaines phases du processus entrepreneurial induisent des besoins propres aux entrepreneurs auxquels l'accompagnateur doit s'adapter : par exemple lors des phases de doute (Valéau, 2006) ou lorsqu'il s'agit de gérer un échec entrepreneurial (Cusin, 2017). Dans sa relation avec l'entrepreneur, l'accompagnateur mobilise des stratégies de

communication différentes (la persuasion, l'engagement, la critique et la provocation), dont la maîtrise aide à répondre efficacement aux situations et aux enjeux (Radu et Redien-Collot, 2010 ; Radu, Lefebvre et Redien-Collot, 2014). Cette maîtrise nécessite un apprentissage et un appel est lancé pour des recherches sur les questions afférentes aux compétences et à la formation des accompagnateurs afin de construire des référentiels partagés et ne plus reposer sur des constructions empiriques individuelles (Duquenne, 2014). Dans les incubateurs, le rôle du responsable, les tensions inhérentes à sa fonction (entre pratique de l'accompagnement et management de la structure), son influence sur la trajectoire et la performance de l'incubateur font l'objet d'une attention spécifique (Rice, 2002 ; Kakabadse, Karatas-Ozkan, Theodorakopoulos, McGowan et Nicolopoulou, 2020).

1.1.3. DES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT ENCORE PEU EXPLORÉES

Une grande diversité dans les pratiques d'accompagnement fait écho aux différentes postures s'offrant à l'accompagnateur et aux multiples besoins des entrepreneurs qu'il accompagne. On est ici au cœur de ce que Hackett et Diltz (2004) qualifiaient de « boîte noire » de l'accompagnement. Il s'agit de comprendre « comment » accompagner. Force est de constater que les recherches portant sur le cœur du processus d'incubation, la phase d'accompagnement elle-même et les méthodes/outils correspondants sont plutôt rares (au sein d'incubateurs pour étudiants, une méthode d'accompagnement fondée sur le modèle de Palo Alto a été mise en place : Bornard, Goujon et Richard, 2014 ; la méthode Ideo®, Schmitt et Husson, 2015).

Rice (2002) aborde le processus d'incubation dans sa globalité (recrutement des entrepreneurs, leur accompagnement et leur sortie du dispositif). L'auteur présente en particulier une méthode où les accompagnateurs pratiquent un conseil multifacettes alternant des phases passives et d'autres proactives. Lors des premières, l'accompagnateur répond aux sollicitations de l'entrepreneur pour résoudre les problèmes rencontrés. Dans les secondes, d'une part, les accompagnateurs prennent l'initiative du contact avec les entrepreneurs pour proposer, voire imposer, des questionnements qu'ils jugent utiles à la maturation du projet et, d'autre part, ils mettent les entrepreneurs en relation avec les acteurs du réseau. Ainsi, accompagnateur et entrepreneur coproduisent la relation. La performance de cette coproduction dépend d'autres facteurs liés à la structure elle-même (les moyens à sa disposition) et à la clarification des objectifs de celle-ci, à l'accompagnateur (sa disponibilité, ses compétences) et à l'entrepreneur (ses caractéristiques, ses besoins et sa volonté d'engagement).

1.2. Le contexte de la relation d'accompagnement

La littérature nous conduit à considérer le contexte sous deux angles : l'écosystème entrepreneurial et la performance des structures d'accompagnement.

1.2.1. L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL

Le développement du secteur de l'accompagnement à la création d'entreprise a généré une prolifération de structures dont la diversité appelle une clarification. Le positionnement de ces structures au sein de leur écosystème conduit à interroger leur accès aux ressources, leur articulation et leur complémentarité, qu'il s'agisse des pôles de compétitivité et des *clusters* (Froehlicher et Barès, 2014), des coopératives d'activité et d'emploi (Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010), des parcs scientifiques et des incubateurs (Phan, Siegel et Wright, 2005) ou de toute autre structure particulière (Fabbri et Charue-Duboc, 2013 : modèle singulier de La ruche). Cette perspective de recherche apporte un éclairage quant aux politiques publiques menées dans ce domaine et, pour l'essentiel, soulève des discussions sur la pertinence des différents dispositifs d'accompagnement (Chabaud, Messeghem et Sammut, 2010). Il s'agit de porter un regard sur le parcours des entrepreneurs souhaitant bénéficier d'un soutien et de leur faciliter l'accès à des prestations de qualité. Il convient alors d'éviter, d'une part, les « empilements » parfois constatés (Ben Slimane, 2014) et, d'autre part, une compétition non efficiente. Dans la pratique, des relations coopératives sont observées (Theodoraki et Messeghem, 2015). Quoi qu'il en soit, comme toute entreprise, les incubateurs s'inscrivent, eux-mêmes, dans une perspective entrepreneuriale et concurrentielle (Maus et Sammut, 2017). L'amélioration des pratiques des incubateurs peut passer par l'étude des bonnes pratiques, mais en ne perdant pas de vue la dimension culturelle de l'écosystème (Abetti, 2004).

Une lecture dynamique permet de questionner de façon plus prosaïque la complémentarité des accompagnements proposés selon la phase du processus entrepreneurial du projet et selon le moment auquel l'entrepreneur

en a besoin (Degeorge, 2017). Certains travaux relèvent l'intervention des acteurs du développement territorial, lesquels mettent en œuvre des actions pour améliorer la cohérence des réseaux d'accompagnement au sein de l'écosystème entrepreneurial (Frugier, 2014). Des structures nouvelles, comme les accélérateurs, font l'objet d'une attention accrue (Shankar et Clausen, 2020 ; Blair, Khan et Iftikhar, 2020).

L'existence de l'écosystème entrepreneurial apparaît comme un facteur de réussite pour un projet (Asselineau, Albert-Cromarias et Ditteret, 2014 ; Bøllingtoft et Ulhøi, 2005). L'évolution du tissu économique dans son ensemble a une influence sur la création et le développement des entreprises (Boutillier, 2008). Enfin, les travaux de Koh, Koh et Tschang (2005) et Uzunidis (2008) révèlent que les projets innovants ne peuvent émerger que dans des milieux favorisant l'innovation. Ce milieu semble désormais composer avec une économie extraterritorialisée (par combinaison d'une « économie monde » s'affranchissant des frontières et d'une « économie numérique » par essence dématérialisée), mais le territoire reste encore un point d'ancrage important (Philippart, 2016). Le territoire autorise « un focus pertinent, parce qu'il se caractérise par une certaine forme de cohérence économique, sociale, historique, humaine » (Philippart, 2016, p. 11). Si sa géographie peut varier, en matière d'accompagnement à l'entrepreneuriat et à l'échelle locale, il incite à s'interroger sur la nature des impulsions, la nécessité des coordinations ainsi que sur les évaluations, ce dernier point concernant la performance des structures d'accompagnement.

1.2.2. LA PERFORMANCE DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

La performance des structures d'accompagnement est une voie de recherche dont les enjeux sont relevés depuis longtemps (Allen et McCluskey, 1990). Parmi les critères permettant d'apprécier cette performance, le nombre de créations d'entreprises en est sans doute la manifestation la plus spectaculaire, immédiatement suivi par le nombre d'emplois créés. Bien qu'une enquête ait récemment confirmé l'importance de l'accompagnement en phase amont de la création d'entreprise sur la poursuite du projet (Hentic-Gilberto et Berger-Douce, 2017), la complexité du contexte qui entoure le processus entrepreneurial ne permet pas d'établir une modélisation expliquant de façon satisfaisante le lien entre incubation et réussite entrepreneuriale (Hackett et Dilts, 2004, 2008 ; Hackett, 2004). Toutefois, il semble que deux types de leviers expliquent la performance d'un incubateur. Le premier est constitué des leviers dits « internes » : l'expérience de l'incubateur, les pratiques de sélection, les services fournis aux entrepreneurs, le relationnel (Bergek et Norrman, 2008 ; Vedel et Stéphanie, 2010 ; Vedel et Gabarret, 2013). Le second regroupe : les caractéristiques du projet, le capital humain, les variables environnementales (Hackett et Dilts, 2008 ; Vedel et Stéphanie, 2010).

L'hégémonie des critères de performance traditionnels (nombre d'entreprises et d'emplois créés) est désormais discutée, notamment à la demande des acteurs des structures d'accompagnement eux-mêmes. D'autres axes d'évaluation sont proposés : l'aide apportée aux porteurs de projets pour accroître leur légitimité (Cueille et Recasens, 2010), le développement de leurs connaissances (Vedel et Gabarret, 2013) et de leurs compétences managériales (Mhamed Hichri, Yami, Givry et M'Chirgui, 2017), l'insertion de leur entreprise dans l'écosystème local, la valorisation de leur expérience entrepreneuriale quel que soit l'aboutissement de leur projet (Delanoë-Gueguen, 2015b), les performances sociales (Sentana, González, Gascó et Llopis, 2017). Globalement, l'évaluation des projets accompagnés eux-mêmes est une voie à explorer pour apprécier la performance des structures d'accompagnement (Litau, 2020).

L'amélioration constante des processus d'incubation par l'innovation, par la qualité du management, par un système d'information adapté, par l'échange des bonnes pratiques avec d'autres structures ainsi que par le développement de la formation continue des accompagnants s'avère nécessaire à la performance de la structure (Bakkali, Messeghem et Sammut, 2013).

Des travaux s'attachent notamment à comparer la performance entre différents types de structures (Lange et Johnston, 2020).

En synthèse, cette première partie apporte des éléments importants pour saisir la relation d'accompagnement et son contexte de déploiement qui intéressent également la préincubation. Ainsi en est-il de la singularité du public accompagné, des phases de la vie de celui-ci et de sa volonté, de l'empathie nécessaire à la posture d'accompagnement, de l'écosystème, notamment en matière de légitimité de la structure d'accompagnement, de la performance des incubateurs et de la difficulté de cerner les critères afférents... Ces points sont à considérer dans la mise au point d'une méthode compatible et cohérente avec ce qui n'est pour l'instant qu'une notion. La prochaine section présente le cadre opératoire de la recherche.

2. LE CADRE OPÉRATOIRE : UNE RECHERCHE-ACTION INGÉNIERIQUE SUR LE TERRAIN D'UBEE LAB

Notre R.-A. s'inscrit dans une perspective ingénierique ; nous nous appuyons sur les cinq phases proposées par Susman et Evered en 1978.

2.1. Le terrain : contexte et choix d'une recherche-action ingénierique

Ubee Lab est un relais local du plan national de l'État français pour le statut EE lancé par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Depuis 2010, avec les pôles de l'entrepreneuriat-étudiant, devenus PÉPITE (pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat) en 2014, l'État français offre ainsi aux étudiants porteurs d'un projet la possibilité de travailler celui-ci en parallèle de leurs études (et sans vouloir les éloigner de ces dernières). Il incite à la création d'actions locales pour la diffusion d'une culture entrepreneuriale selon quatre niveaux aménageant une proposition plus ancienne (Sénicourt et Verstraete, 2000) : l'information sur l'entrepreneuriat comme voie d'insertion professionnelle (pour Ubee Lab : ateliers, témoignages et participation à des journées portes ouvertes, à des salons...), la sensibilisation à l'entrepreneuriat (séminaires de mise en situation avec conception d'un projet fictif), la spécialisation en entrepreneuriat (diplôme universitaire⁴, licence, master, hébergés par les universités ; spécialisation dans les écoles d'ingénieurs, d'architectes, instituts d'études politiques ; convention de partenariat permettant aux étudiants de ces écoles de suivre leur dernière année en master entrepreneuriat) et l'accompagnement des étudiants porteurs d'un projet (notamment ceux ayant obtenu le statut d'EE, dont le dossier a été étudié par une commission locale).

Ubee Lab s'appuie sur les outils de la plateforme grp-lab.com construite autour d'une conception du BM découlant de la recherche (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009, 2011a, 2011b) et qui donne satisfaction à l'animateur. La plateforme, accessible gratuitement, propose un logiciel collaboratif en ligne (GRP Storyteller) incitant à raconter le BM (narration), une série Web, des cas, des ouvrages, etc. Ubee Lab suit en cela les recommandations du ministère français en mobilisant l'un des outils labélisés par la *Charte de labellisation nationale de l'étudiant-entrepreneur* du 21 mai 2014. Néanmoins, la plateforme ne fournissait pas de méthode à destination des accompagnateurs, ce qu'attendait le responsable d'Ubee Lab⁵. Le problème de la rotation des salariés (fréquent dans ce type de structures) est également une des raisons conduisant à souhaiter une méthode qui permettrait la rédaction d'un guide pour les nouveaux chargés d'accompagnement, assurant ainsi une continuité et une socialisation professionnelle des recrues.

Recherche ingénierique et R.-A. se superposent dans notre recherche où le changement aboutit à la coconception de la méthode avec les acteurs du préincubateur. La mise au point de la méthode d'accompagnement est un problème complexe impliquant plusieurs acteurs (EE, partenaires de l'écosystème, universités) auxquels sont confrontés les accompagnateurs du préincubateur. À ce titre, la recherche présentée ici s'apparente aux recherches ingénieriques (Chanal, Lesca et Martinet, 1997). Celles-ci placent le scientifique en position de « chercheur-ingénieur qui conçoit l'outil support de sa recherche, le construit et agit à la fois comme animateur et évaluateur de sa mise en œuvre dans les organisations, contribuant ce faisant à l'émergence de représentations et de connaissances scientifiques nouvelles » (Chanal, Lesca et Martinet, 1997, p. 214). Ainsi, le chercheur en sciences de gestion peut également être vu comme un docteur ingénieur qui, sans oublier sa contribution académique, mobilise son savoir pour la conception d'outils utiles au terrain dans le traitement d'un problème mis au jour (Verstraete, 2007). En ce sens, il devient un pragmatique par la production de sens contextualisé. Dans une recherche ingénierique, le chercheur coconstruit le problème avec les acteurs du terrain, modélise pour favoriser l'apprentissage et le

4 Le ministère a incité à la création de diplômes universitaires (D2E, pour diplôme étudiant-entrepreneur) permettant d'encadrer pédagogiquement les connaissances à apporter aux étudiants suivant par ailleurs leur formation initiale. Le programme est aménagé à cette fin. Avec l'accord de leur responsable de formation, ces étudiants peuvent demander à consacrer leur stage de fin d'études à leur projet entrepreneurial.

5 La plateforme offre des guides pédagogiques (une série Web de treize épisodes de cinq minutes réalisés en *motion design* des cas...) et pratiques (manuels), etc.

changement organisationnel, conçoit des outils (artefact, logiciel, modèle, grille d'interprétation...) en s'assurant de l'appropriation de la connaissance produite, sans oublier les apports théoriques attendus par sa communauté.

La méthode ici déployée appartient à la famille des R.-A. et en adopte l'objectif de résolution de problème, d'utilité pour le terrain, dans une démarche itérative et cyclique et avec l'ambition de production de connaissance. La R.-A. est la seule méthode qualitative pour laquelle l'objectif de résolution de problème est systématiquement prioritaire (Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2014). Participatif par nature, ce cadre opératoire conduit les chercheurs à observer, *in situ*, comment évolue(nt) une situation et/ou le comportement des acteurs. Il produit ainsi des connaissances fondées sur les situations étudiées.

La diversité des types de R.-A. s'appréhende au regard de leurs ancrages épistémologiques variés, allant du post-positivisme pour les R.-A. de type Lewinien (Lewin, 1946), ou l'*action science* (Argyris, Putnam et McLain Smith, 1985), au pragmatisme, voire au réalisme pour des approches comme recherche-action participante (Kemmis et McTaggart, 2000). Les différentes approches se rejoignent toutefois sur différents points tels que l'utilité et la rigueur de la démarche (Jouison-Laffitte, 2009). Ainsi, pour notre recherche, nous nous sommes confrontés aux caractéristiques de la R.-A. selon Eden et Huxham (1996, Annexe 1).

2.2. Le déroulement de la R.-A. conduite sur le terrain d'Ubee Lab : deux boucles de cinq phases

Les auteurs s'accordent sur le caractère cyclique de la R.-A. (Susman et Evered, 1978 ; Eden et Huxham, 1996 ; Allard-Poesi et Perret, 2003). Notre R.-A. s'est faite en deux cycles successifs interconnectés (allant d'un diagnostic pour définir le problème à l'apprentissage issu de la R.-A.) visant le développement d'une méthode à même d'être appliquée et transférée dans d'autres contextes (Tableau 1). La conception et la mise en œuvre de la méthode se sont déroulées sur deux périodes successives de seize mois chacune. Si la première boucle a permis de poser l'essentiel des éléments de la méthode d'accompagnement (validation du séquençage en particulier), la seconde boucle a permis d'apprécier l'apprentissage et d'identifier des points d'amélioration (outils de suivi, mise en place d'un entretien préalable, etc.).

La R.-A. a impliqué une équipe de 5 personnes (2 chercheurs, 1 consultant et 2 accompagnateurs d'Ubee Lab) ainsi que 31 EE lors de la première boucle et 52 lors de la seconde. Le temps consacré au travail de terrain équivaut à environ 120 heures pour les chercheurs et le consultant pour la boucle 1, la moitié pour la boucle 2, à environ une cinquantaine d'heures pour les accompagnateurs pour chaque boucle.

La cinquantaine de séances de travail collaboratives entre chercheurs, consultant et accompagnateur ont été systématiquement enregistrées (plus de 150 heures de contenu sonore) et réécoutées pour affiner prises de notes et productions de supports (tels que les guides de présentation de la méthode) ; toutes les analyses et tous les contenus produits par les chercheurs sur la base de ces échanges ont été systématiquement soumis aux accompagnateurs pour limiter le risque d'interprétation erronée et pour assurer le respect des contraintes et opportunités spécifiques à l'incubateur Ubee Lab. Ces données issues d'entretiens non directifs ne sont pas les seules utilisées dans cette R.-A. (Annexe 2).

L'équipe a été particulièrement vigilante aux critères de scientificité de la R.-A., notamment à deux d'entre eux. Le premier combine rigueur et « auditabilité » de la recherche (Pastorelli, 2000). La conduite de cette R.-A. s'est appuyée sur une instance de gestion (le groupe de travail rassemblant les chercheurs et les accompagnateurs d'Ubee Lab), sur une instance de contrôle (par des échanges avec les autres chercheurs et praticiens du laboratoire de recherche) et sur, en quelque sorte, une « mémoire » (notes et enregistrements assurant la traçabilité de la recherche). Le second touche à l'utilité de la méthode de R.-A. (Eden et Huxham, 1996 ; Justin, 2004). Les chercheurs se sont notamment assurés que l'utilisation autonome de la méthode était possible et ont posé les jalons pour en assurer la transférabilité à d'autres contextes d'accompagnement.

TABLEAU 1. DESCRIPTION DES DEUX BOUCLES DE R.-A. DÉPLOYÉES SUR LE TERRAIN D'UBEE LAB

	Boucle 1 – 2017/2018	Boucle 2 – 2018/2019	Acteurs impliqués
Diagnostic	Période : juin-septembre 2017 Contenu : définition du problème et contextualisation	Période : septembre 2018 Contenu : constat de la nature inchangée du problème par rapport à la boucle 1	Deux chercheurs Un consultant Deux accompagnateurs (un seul accompagnateur pour la boucle 1)
Planification de l'action	Période : septembre 2017 Contenu : définition de la planification globale de la recherche	Période : septembre 2018 Contenu : définition de la planification globale de la recherche (calendrier avancé de six mois par rapport à la boucle 1)	Deux chercheurs Un consultant Deux accompagnateurs (un seul accompagnateur pour la boucle 1)
Déroulement de l'action	Période : octobre 2017 à juin 2018 Contenu : mise au point de la méthode (octobre-décembre 2017) et mise en œuvre de la méthode (janvier-juin 2018)	Période : septembre 2018 à juin 2019 Contenu : ajustement de la méthode (septembre 2018) et mise en œuvre de la méthode (octobre 2017 à juin 2018)	Un chercheur Un consultant Deux accompagnateurs (à partir de janvier 2018)
Évaluation	Période : juin-juillet 2018 Contenu : remise des BM rédigés et présentations orales des étudiants, entretiens (informels et semi-directifs) avec les étudiants, les membres du jury et les accompagnateurs	Période : juin-septembre 2019 Contenu : remise des BM rédigés et présentations orales des étudiants, enquête auprès des étudiants (questionnaire), entretiens informels avec les membres du jury et les accompagnateurs	Un chercheur Un consultant Deux accompagnateurs
Apprentissage	Période : juillet-septembre 2018 Contenu : analyse des données recueillies pendant la phase d'évaluation, identification des éléments de la méthode validés par la boucle 1 et formulation de recommandations/points de vigilance dans la perspective d'une boucle 2	Période : septembre-décembre 2019 Contenu : analyse des données recueillies pendant la phase d'évaluation, validation globale de la méthode déployée, mise à jour de quelques détails dans les guides à l'usage de l'accompagnateur et de l'EE	Deux chercheurs Un consultant Deux accompagnateurs

3. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION : MISE AU POINT DE LA MÉTHODE D'ACCOMPAGNEMENT D'UBEE LAB ET PRÉINCUBATION

Le BM d'Ubee Lab aide à définir le cahier des charges de la méthode. La maturation de celle-ci s'est faite au cours des deux boucles de R.-A. Il s'agit de résultats pratiques pour le terrain dont nous proposons une lecture académique. Ils participent à la conceptualisation de la préincubation.

3.1. Prendre en compte le BM de la structure d'accompagnement pour définir le cahier des charges de la méthode

La phase de diagnostic de la première boucle a révélé la nécessité, pour préciser le problème, de mettre au jour le BM d'Ubee Lab en utilisant le modèle GRP (Annexe 3) puisqu'il est employé dans l'accompagnement des porteurs

de projets. Cela a permis un accord sur : la compréhension de ce modèle, la proposition de valeur d'Ubee Lab, sa place dans l'écosystème, ses moyens, etc. Ainsi, le groupe de travail a fait émerger une représentation partagée et claire de la valeur générée (G) par Ubee Lab et de sa façon de la (faire) partager (P), sans omettre d'apprécier la manière dont la structure conçoit son modèle économique (R). Ainsi, la méthode intègre, dès le départ, les moyens et les contraintes de la structure dans laquelle elle va être déployée et, ce faisant, évite de la concevoir de façon « déconnectée » de son contexte.

3.1.1. RAPPEL DE LA PROPOSITION DE VALEUR D'UBEE LAB

La promesse faite par Ubee Lab aux EE intégrant son parcours d'accompagnement repose sur la maturation du BM de leur projet et sur la progression de leur capacité de conviction. L'acceptation d'un public d'EE et de projets encore très éloignés de leur phase de mise en œuvre fait également partie du positionnement de la structure dans l'écosystème entrepreneurial. Intégré à l'Université de Bordeaux, Ubee Lab apparaît comme un service offert à ses étudiants, dès lors que l'aventure entrepreneuriale les attire et qu'ils manifestent la volonté de s'y investir en parallèle de leurs études. Cette proposition de valeur diffère de celle d'autres structures d'accompagnement qui pourront, par exemple, s'engager à soutenir les démarches de levée de fonds de projets innovants technologiquement ou encore à insérer les entrepreneurs dans un réseau spécifique comme le font les incubateurs dédiés à l'économie sociale et solidaire ou ceux dédiés aux projets culturels.

3.1.2. LES ÉTUDIANTS-ENTREPRENEURS, LEURS BESOINS ET LEURS CONTRAINTES

Différentes spécificités des EE ont été prises en considération (Delanoë-Gueguen, 2015b ; Leyronas et Loup, 2015) : manque de disponibilité pour l'accompagnement et plus globalement pour leur projet en raison d'études en cours, manque d'expérience et de réseau, capacité d'apprentissage, ouverture, curiosité, compétences en matière d'outils numériques... Ainsi, s'agissant du déficit en capital social, le responsable d'Ubee Lab est très attentif à mobiliser un réseau compétent et bienveillant composé d'experts (juristes, experts-comptables, etc.), d'entrepreneurs (des *alumni*, mais aussi des mentors) et d'acteurs de l'écosystème entrepreneurial de son territoire (ils viennent, par exemple, animer des ateliers). Les EE ont l'opportunité d'activer ce réseau. La méthode intègre ce réseau et permet d'apprécier la progression du projet des EE.

3.1.3. LES MOYENS HUMAINS

La posture des accompagnateurs (Paul, 2007 ; Verzat et Gaujard, 2009) a été également longuement discutée. La relative proximité d'âge entre les accompagnateurs (le responsable d'Ubee Lab, qui a été entrepreneur, a 38 ans et sa collègue en a 27) et les EE est un atout, car les parties partagent certains codes apportant de la fluidité dans les échanges et de la confiance. Elle a toutefois soulevé des questionnements lorsqu'il s'agissait d'inciter certains EE à avancer et à rendre les livrables intermédiaires. Ne disposant ni de l'autorité naturelle d'un « ancien » (comme pourrait en bénéficier un mentor ou un accompagnateur d'un âge avoisinant celui des parents de l'EE), ni de l'autorité légitime de l'enseignant (qui peut imposer des échéances et sanctionner le non-respect des consignes), les accompagnateurs sont parfois gênés pour exiger des rendus. Ce problème n'est toutefois pas spécifique à Ubee Lab et rejoint la réflexion de Rice (2002) sur le rôle essentiel joué par la volonté d'engagement des entrepreneurs dans la réussite du dispositif d'accompagnement. Ce point de vigilance a conduit par exemple à produire un outil d'autodiagnostic pour visualiser la maturation du BM et à définir, pour chaque étape du parcours d'accompagnement, le cahier des charges des livrables demandés (guide rédigé à l'attention des EE).

L'adaptation au profil des EE place l'accompagnateur dans une position combinant souplesse et fermeté. La souplesse laisse à l'EE la responsabilité des prises de contact et du contenu des rencontres ; la fermeté s'exprime dans la définition des points de passage obligés (afin de cadrer l'avancement des questionnements des EE). Les livrables attendus, le rythme et le nombre des rencontres dépendent des paramètres spécifiques au projet (degré de maturité, complexité), de son porteur (degré d'engagement dans l'accompagnement, profil et compétences) et de la structure qui l'accompagne (méthode et outils, ressources disponibles).

La méthode participe à l'intégration de nouveaux collaborateurs au sein d'Ubee Lab (remplacement d'un élément sortant, agrandissement de l'équipe). Le souhait du responsable est que l'accompagnement délivré aux EE soit de qualité équivalente et que la méthode fournisse un cadre de référence aux accompagnateurs, sans totalement les contraindre.

3.1.4. UNE LECTURE DES PERFORMANCES D'UBEE LAB

Ubee Lab se trouve à l'interface de plusieurs univers et sa mission l'amène à développer différentes formes de performance. La tenue de la promesse d'Ubee Lab de faire progresser la maturité des BM et la conviction des EE est également observable dans la capacité de ces derniers à lever des fonds : demandes de subventions, campagnes de financement participatif, concours et dispositifs divers de soutien à l'entrepreneuriat. La méthode renforce la capacité d'Ubee Lab à tenir cette promesse.

Les critères du nombre d'entreprises ou du nombre d'emplois créés sont insuffisants, et discutés, sans être évidemment rejetés. Si ses différentes tutelles (Université de Bordeaux, MESRI) peuvent s'y intéresser, l'objectif d'intégration des porteurs de projets accompagnés dans d'autres structures de l'écosystème entrepreneurial local est affiché. Ubee Lab n'est pas en compétition avec les structures d'accompagnement de son écosystème dans lesquels le préincubateur aspire au contraire à envoyer des profils d'EE bien préparés et motivés pour poursuivre la concrétisation de leur projet. La méthode aide à la diffusion et au renforcement d'une culture entrepreneuriale, à découvrir les codes de cet univers, à développer une forme d'agilité dans la réflexion des EE en les rendant aptes à s'adapter à différentes approches/méthodes/outils lorsqu'ils intègrent par la suite d'autres structures d'accompagnement éventuellement différemment outillées.

L'obtention du statut national d'EE est un prérequis pour pouvoir bénéficier des services d'Ubee Lab. Le responsable du préincubateur ne possède pas la totale maîtrise du recrutement des EE, par exemple en termes de calendrier, lequel est imposé par le PÉPITE (trois comités : en juin, septembre et janvier). Les critères de recrutement sont également fixés, mais sa voix est écoutée lorsqu'il s'agit de donner le statut à un étudiant de l'Université de Bordeaux. En raison du temps et des compétences que chaque projet consomme, le responsable sait aussi qu'il n'a aucun intérêt à accueillir des porteurs de projets dont l'idée et l'engagement questionnent.

3.2. La méthode d'accompagnement du préincubateur Ubee Lab

3.2.1. CONCEPTION D'UNE MÉTHODE D'ACCOMPAGNEMENT EN SIX SÉQUENCES

L'enjeu de la méthode est de conduire les EE à travailler le BM de leur future organisation tout en tenant compte de la nature itérative de leur parcours entrepreneurial. L'approche du BM adoptée en pédagogie de l'entrepreneuriat est différente de celle à mettre en œuvre lors d'un accompagnement. Le temps imparti au parcours d'accompagnement au sein d'Ubee Lab est d'environ une année, qui plus est en parallèle des études poursuivies par les EE, alors qu'une incubation dure généralement trois ans (Bergek et Norrman, 2008). Certes, les EE peuvent bénéficier d'un accompagnement plus long, mais Ubee Lab se fixe l'objectif de faire suffisamment avancer les projets pour que les EE aient une vision claire et cohérente du BM. Par exemple, dans ce laps de temps, questionner les trois dimensions Génération, Rémunération et Partage du BM successivement ne permettait pas de faire réfléchir les EE sur les liens entre les composantes et donc sur la cohérence globale du système en construction. Cinq versions intermédiaires ont été nécessaires pour mettre au point une version de la méthode comportant deux volets.

Le premier volet est obligatoire. Les séquences présentées dans le tableau 2 constituent autant de points de passage pour un EE d'Ubee Lab. Les six séquences permettent d'aborder l'ensemble des composantes du BM (une ou plusieurs composantes à chaque séquence). Elles ont été organisées en s'appuyant sur l'expérience des accompagnateurs, sur les observations réalisées au fur et à mesure des entretiens menés lors de la première boucle de la R.-A. (qui ont conduit à ajuster l'ordre des questionnements proposés aux EE) ainsi que sur l'expérience des chercheurs dans l'usage du BM GRP tant dans la pratique de l'accompagnement que dans la pédagogie de l'entrepreneuriat. L'ordre retenu pour le déploiement des composantes à chaque séquence est adapté au parcours de préincubation des EE. Il favorise les itérations et renforce en particulier l'appropriation de la dimension systémique du BM en incitant l'EE à travailler, dès le départ, sur les liens entre les composantes.

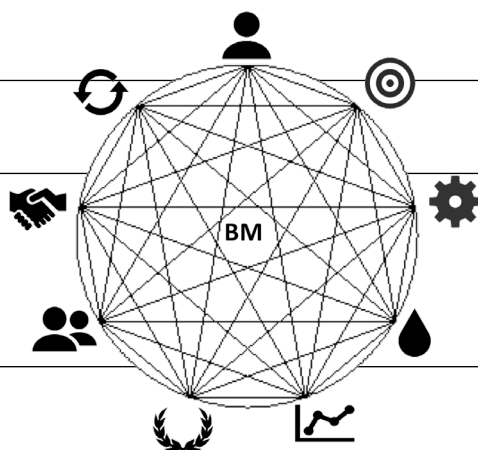
Le second volet est beaucoup plus libre et piloté par les EE eux-mêmes selon les besoins qu'ils rencontrent.

L'accompagnement mis au point est global ou méthodologique au sens de Cuzin et Fayolle (2006) ou Siegel (2006). L'articulation de niveaux libres et obligatoires du parcours permet aux accompagnateurs de mettre en pratique la coconstruction à laquelle Rice (2002) invite. Le parcours libre correspond à la posture réactive et passive de l'accompagnateur où l'entrepreneur prend l'initiative de la relation au fil des questions et des problèmes qui se

présentent à lui dans le cadre de son processus entrepreneurial. Le parcours obligatoire formalise la partie proactive et continue de l'accompagnement (à l'initiative des accompagnateurs) et engage formellement l'EE à y participer par l'intermédiaire de la charte qu'il signe au début du parcours.

TABLEAU 2. LES SÉQUENCES DE LA MÉTHODE D'ACCOMPAGNEMENT

Nom de la séquence	Contenu des séquences, vision systémique et composants	
Séquence 1. Un (des) porteur(s) de projets préparé(s)	Porteur	M I S E
Séquence 2. Une proposition de valeur cohérente	Proposition de valeur Écosystème	A U
Séquence 3. Une organisation pertinente ⁶	Fabrication de la valeur Parties prenantes Conventions Sources de revenus	P O I N T
Séquence 4. Un modèle pérenne	Volumes de revenus Performances	
Séquence 5. Préparation à la présentation orale	Les quatre séquences précédentes ont permis d'aborder toutes les composantes du BM, il s'agit pour l'EE de se préparer à le défendre dans une présentation convaincante en réalisant une présentation orale et en s'entraînant à le dérouler	P R É S E N T A T I O N
Séquence 6. Présentation orale finale	À l'issue de ce parcours, l'EE présente son projet devant un jury qui appréciera la maturité et le caractère convaincant du BM. Maturité et caractère convaincant sont évidemment liés. Plus le projet est mature, plus on peut croire en sa capacité à convaincre. Toutefois, pour un niveau de maturité donné, un BM peut avoir perdu en « conviction »	



Chaque séquence du parcours obligatoire est marquée par un entretien, en face à face (éventuellement par voie numérique) avec l'accompagnateur. Au cours de ces entretiens, l'EE et son accompagnateur reviennent sur l'état d'avancement du projet en s'arrêtant plus spécifiquement sur certaines composantes du BM. Les entretiens sont réalisés dans l'ordre prévu, chaque séquence validant des bases sans lesquelles les séquences suivantes ne sauraient être pertinemment abordées. Ce faisant, en raison des liens entre les composantes, l'EE soumet, à plusieurs reprises, l'ensemble de son BM. La construction progressive du BM se matérialise par sa rédaction grâce à un logiciel informatique disponible sur la plateforme. Ce dernier est coopératif puisque les membres d'une équipe peuvent accéder, y compris simultanément, au contenu du BM. L'écriture, par son pouvoir émancipatoire, joue un rôle déterminant dans le processus de mise au point et de maîtrise du BM puis de sa narration par l'EE. Parfois, une déclinaison en plusieurs scénarios sert de base de discussion avec l'accompagnateur.

Le second volet du parcours est beaucoup plus libre et en quelque sorte « sur mesure », à la demande tantôt des EE, tantôt de l'accompagnateur en fonction des besoins. Les réunions de travail sont moins formelles et peuvent se réaliser sur rendez-vous, lors des permanences des accompagnateurs ou encore par des échanges de courriels. Ces points de rencontre visent essentiellement à guider l'EE dans la construction du BM, à enrichir ses connaissances et son réseau, à organiser des rendez-vous avec des tiers, à proposer la participation aux ateliers, aux conférences

6 Dans le modèle, l'organisation ne se limite pas à la composante « fabrication de la valeur » ou aux frontières de l'entité imaginée ; en effet, elle implique un collectif de parties prenantes et compose avec des règles plus ou moins formalisées provenant parfois d'un écosystème les instituant.

et aux témoignages sur des thèmes plus ou moins précis, mais toujours très pratiques. Les intervenants, experts du thème traité (levée de fonds), proviennent de l'écosystème entrepreneurial (réseautage). Ces actions participent à l'imbrication des chaînes de valeur. Chaque manifestation est explicitement reliée à une ou plusieurs composantes du BM sur laquelle elle apporte des éclairages. Un système de mentorat (St-Jean, 2010) est proposé aux EE ainsi que des temps d'interactions entre pairs (Jaouen, Loup et Sammut, 2006).

Un certificat de participation est délivré aux EE pour attester de leur sérieux et de leur engagement dans le parcours d'accompagnement vis-à-vis des autres structures de l'écosystème entrepreneurial dans lesquels un certain nombre d'entre eux iront poursuivre la maturation de leur projet.

Lors des soutenances finales effectuées devant les membres des jurys, ces derniers ont notamment souligné que la solidité des projets et la capacité de conviction des EE s'étaient considérablement accrues depuis la mise en place de la méthode.

Les séquences retenues et l'ordre dans lequel les composantes du BM sont déployées ont été validés tant par les accompagnateurs que par les EE.

En janvier 2018, Ubee Lab a recruté un nouvel accompagnateur qui a été directement formé au BM GRP et à la méthode. Pour faciliter son intégration et en prévision d'éventuels changements au sein de l'équipe d'accompagnement, un guide spécifique dédié à l'accompagnateur a été rédigé.

Le responsable d'Ubee Lab ne ressent plus, à la fin de la boucle 1, le manque de fil conducteur à l'origine de sa collaboration avec l'équipe de recherche. Par ailleurs, l'existence d'une méthode clairement définie a beaucoup facilité l'intégration de la nouvelle personne recrutée, sans pour autant brider ses compétences et la valeur ajoutée de son profil. Au niveau des EE, le fait que les deux accompagnateurs appliquent le même séquençage et s'appuient sur le même modèle gomme la sensation d'inégalité qui aurait pu être parfois ressentie. L'intégration de futurs collaborateurs ou le renouvellement de l'équipe actuelle sont envisagés avec sérénité, la méthode étant à la fois suffisamment structurante et souple puisque chaque accompagnateur reste libre de proposer les outils qu'il maîtrise et qui lui semblent pertinents pour guider les EE dont il a la responsabilité dans la construction du BM de leur projet.

3.2.2. DES LIMITES RELEVÉES LORS DE LA PHASE D'APPRENTISSAGE DE LA BOUCLE 1 À LA VERSION DÉFINITIVE DE LA MÉTHODE

À l'issue de la première boucle de R.-A., les accompagnateurs ont relevé le besoin d'amener les EE à approfondir leur réflexion sur la cohérence globale du système BM. Dans le guide de l'accompagnateur, des éléments spécifiques aux liens entre les composantes et l'aspect systémique du BM ont été ajoutés (Annexe 4). De manière générale, à l'issue de la boucle 1, les guides de l'EE (Annexe 5) et de l'accompagnateur, jugés trop denses, ont été entièrement reformatés et allégés pour en faciliter l'utilisation.

Les accompagnateurs ressentent le besoin de mettre de la souplesse dans son déroulement pour améliorer la prise en charge des différents profils d'entrepreneurs accompagnés ainsi que la temporalité variable de leurs projets. L'ensemble des changements est résumé dans la figure 1.

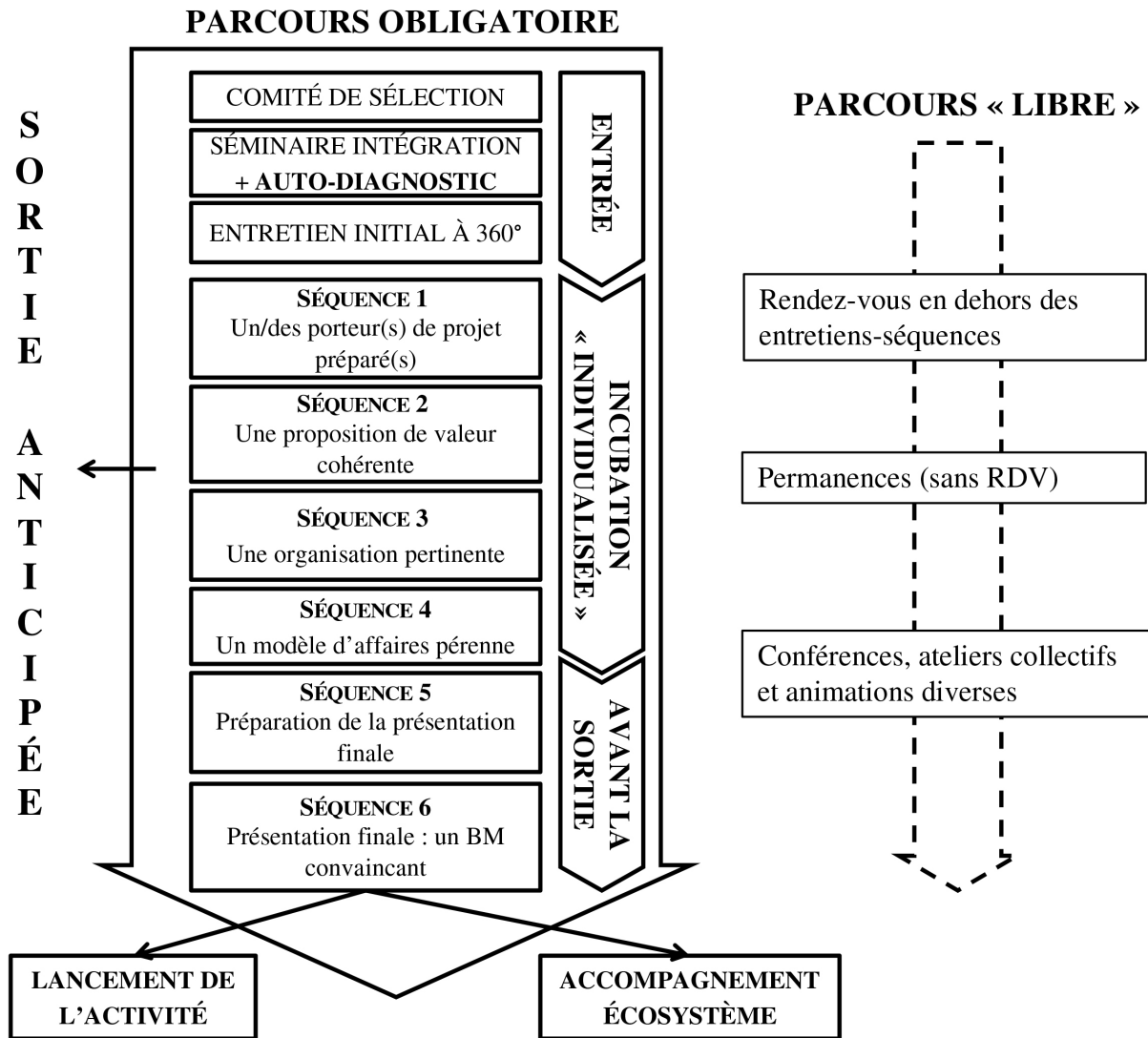
Pour améliorer l'adhésion des porteurs de projets à la méthode, la phase d'intégration des EE a été renforcée par la mise en place d'un temps de formation au BM GRP pour les étudiants n'ayant pas suivi un séminaire de sensibilisation et par la fixation d'un rendez-vous individuel, en dehors des séquences, nommé « Entretien à 360° » (Annexe 6).

Comme nous l'avons déjà évoqué, la question de l'engagement des EE dans le processus d'accompagnement est commune à toutes les structures d'accompagnement (Rice, 2002). Dans le contexte spécifique d'Ubee Lab, les différences tiennent notamment à l'état d'avancement des projets, à la motivation de l'EE à être accompagné (l'accompagnement pouvant être vécu comme « imposé » par l'obtention du statut officiel d'EE) et également au problème du moment de l'entrée dans le parcours d'accompagnement (calendrier des comités de sélection du PÉPITE). Divers ajustements introduits dans la boucle 2 (passage accéléré pour certains projets, aménagement du calendrier et de la durée de l'accompagnement, informatisation de l'autodiagnostic avec envoi à l'EE du diagramme de synthèse ; Annexe 7, etc.).

Enfin, confrontés à des cas d'abandon du projet entrepreneurial par quelques EE, les accompagnateurs ont senti le besoin d'avoir une trame leur permettant de « débriefer » avec l'EE en faisant le lien avec la méthode déployée. C'est ainsi qu'un entretien spécifique de sortie anticipée du parcours a été prévu. En préparation de cet

entretien, l'EE est invité à compléter une fiche dressant un diagnostic des raisons de son renoncement (Annexe 8). Un ensemble de questions lui est également posé visant à tirer profit de l'expérience entrepreneuriale vécue afin qu'il puisse la valoriser dans la suite de son parcours : compétences acquises, réseau développé, projet professionnel mieux défini... (Delanoë-Gueguen, 2015b ; Leyronas et Loup, 2015)⁷.

FIGURE 1. VUE D'ENSEMBLE DE LA MÉTHODE D'ACCOMPAGNEMENT



La phase d'analyse des résultats et celle d'apprentissage de la boucle 2 confirment que les changements apportés ont corrigé les limites de la première version de la méthode. Celle-ci est désormais stabilisée et a été utilisée pendant une troisième année confirmatoire (2019-2020) sans que de nouveaux changements soient nécessaires. Le problème actuel d'Ubee Lab est de faire face à la croissance d'activité (augmentation du nombre d'EE) sans ressource humaine supplémentaire. Des pistes sont à l'étude pour automatiser certains aspects (prise de rendez-vous, remise des livrables, validation des ateliers sur le parcours « à la demande », etc.) afin de soulager l'emploi du temps des accompagnateurs et de leur permettre d'accompagner davantage d'EE avec la même qualité de prestation. Ces évolutions ne remettent toutefois pas en cause la méthode mise au point grâce à la R.-A. menée.

⁷ Outre le débriefing évoqué, et à côté de la méthode mise au point par la R.-A., Ubee Lab a mis en place une gestion des échecs des projets entrepreneuriaux des EE.

3.3. Vers une caractérisation de la préincubation

Cette R.-A. a permis de coconstruire une méthode processuelle d'accompagnement des EE. La section précédente a précisé son acceptation par le terrain et l'apprentissage afférent. Selon Leyronas et Loup (2015), la préincubation part de l'idée portée par les EE pour les conduire à une première version de BM. Au sein d'Ubee Lab, cette acceptation se précise par l'objectif de faire gagner en maturité les projets (passer de l'idée à une formulation cohérente du BM tenant compte également du caractère systémique du projet travaillé) et, tant que faire se peut, les EE en conviction. Évidemment, tous les projets ne peuvent pas convaincre tous les partenaires, mais le jury final, qui joue également le rôle d'une validation externe, a permis d'apprécier l'atteinte de cet objectif.

Ceci étant, le contenu de la méthode a poussé, en quelque sorte, les frontières définitionnelles de la préincubation. Sa mise en œuvre n'offre pas à la chaîne de valeur d'Ubee Lab une délimitation lui permettant de strictement s'insérer dans la chaîne de valeur plus large de l'écosystème entrepreneurial. Autrement dit, les chaînes de valeur des acteurs de cet écosystème ne s'intercalent pas, mais s'imbriquent les unes dans les autres avec un tuilage plus ou moins important (Alvedalen et Boschma, 2017 ; Borissenko et Boschma, 2017 ; Spigel, 2017 ; repris dans l'appel à articles de Lesage, Jacquemin et De Blois, 2019, pour ce numéro thématique). À ce titre, il a été déterminant que les acteurs du réseau soient impliqués de façon à ce que la méthode déployée par Ubee Lab leur soit accessible pour qu'ils puissent mieux disséminer leurs connaissances aux EE. Cette dissémination se réalise dès les ateliers auxquels ces acteurs participent et dans l'évaluation des projets lors des jurys afférents. Ce faisant, Ubee Lab a mobilisé un réseau participant à la définition, partagée, de la préincubation puisque son propre BM a tenu compte des attentes des partenaires.

L'effort placé sur le public des EE et la nécessité de suivre des projets donnant parfois lieu à la création effective d'une organisation, alors qu'ils sont toujours accompagnés par Ubee Lab, ne permettent pas d'imaginer la préincubation comme un préalable strict à l'incubation. Les tuilages s'avèrent plus complexes et ne répondent pas à une lecture linéaire d'un processus global. La décision d'acter l'institutionnalisation du projet n'appartient pas à la structure d'accompagnement, mais aux porteurs. Ubee Lab est ainsi parfois conduit à poursuivre son accompagnement lors d'éventuels pivotements et donc de reformulation du BM. Dans ces cas, il opère souvent en relation avec les structures d'accompagnement que les EE ont éventuellement déjà rejointes sans totalement perdre leurs attaches universitaires. Ce constat n'est pas lu par les acteurs comme une concurrence, mais comme un utile partenariat.

Cette non-linéarité peut être également comprise en référence au modèle proposé par Hackett et Dilts (2004). Ce modèle vise à explorer la « boîte noire » de l'incubation selon quatre dimensions : la phase de sélection, les modalités de l'accompagnement, les ressources impliquées dans le dispositif et les résultats/performances de l'incubateur.

La constitution du portefeuille de projets accompagnés par un incubateur passe par une phase de sélection qui prend en considération différentes caractéristiques propres au projet ou au candidat. L'objectif de cette phase est d'écarter les projets ne possédant pas le potentiel estimé suffisant ou manquant singulièrement de solidité. À noter, ici, que le candidat doit obtenir le statut EE.

Les EE sont jeunes, quasiment toujours primoentrepreneurs. Ils manquent d'expérience et de réseau, donc de capital social (Delanoë-Gueguen, 2015a). La manière dont la méthode d'accompagnement a été conçue tient compte de cette singularité (agenda de la remise de livrables, période d'accompagnement, temps d'accompagnement calibré sur les séquences du parcours, tuilage avec les autres acteurs de l'accompagnement, gestion des échecs et mise au jour des compétences acquises...).

La mobilisation des ressources au sein d'Ubee Lab n'est pas un critère permettant *a priori* de discriminer la préincubation de l'incubation. En effet, à l'instar de n'importe quel incubateur, Ubee Lab mobilise des ressources internes (locaux, matériel, personnel, méthode, moyens financiers...) et des ressources externes (réseau d'experts, autres structures d'accompagnement, autres préincubateurs, anciens étudiants...). À l'image d'autres structures d'accompagnement, il est confronté aux problèmes de formation et d'intégration des nouveaux accompagnateurs, de ressources notamment financières à pérenniser, à la surface des espaces d'accueil, à la difficulté de concilier volume de projets accompagnés et qualité de l'accompagnement dispensé... (Rice, 2002 ; Maus et Sammut, 2017). Ubee Lab dispose toutefois de ressources spécifiques liées à son adossement à une structure universitaire ayant transféré des outils (GRP Lab) et possédant une équipe d'enseignants-chercheurs en entrepreneuriat avec qui les interactions sont constantes. Le double enracinement d'Ubee Lab dans l'écosystème universitaire et l'écosystème entrepreneurial est essentiel pour comprendre ses pratiques.

Ce dernier point n'est pas sans incidence sur les critères de performance d'Ubee Lab. La performance d'une structure d'accompagnement (publique, privée ou hybride) s'apprécie à la fois par l'implication des parties prenantes dans son BM et les résultats obtenus au regard des ressources allouées (Rice, 2002 ; Messeghem et Sammut, 2013). Pour répondre aux attentes de la tutelle de l'Université et de l'échelon national, le *reporting* comporte des critères « classiques » (nombre de projets accompagnés, de créations effectives, d'emplois créés...) que la mission de préincubation rend néanmoins discutables, sans totalement les rejeter. Des critères qualitatifs (compétences développées, mise en réseau, attitude vis-à-vis de l'entrepreneuriat, intention d'entreprendre, réussite dans les études universitaires, etc.) participent à singulariser la préincubation d'EE. Enfin, par son existence et ses actions, Ubee Lab participe à l'insertion de l'Université dans l'écosystème entrepreneurial, particulièrement avec l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial qui ne se limite plus uniquement à la valorisation de la recherche par la création d'entreprise.

CONCLUSION

Selon Leyronas et Loup (2015), la préincubation est le parent pauvre de l'analyse des dispositifs mis en place en faveur de l'entrepreneuriat étudiant. Il nous a semblé nécessaire de réaliser une R.-A. au plus près de l'accompagnement par la conception d'une méthode questionnant un espace définitionnel qui appelait encore à être précisé. Le travail réalisé devait tenir compte des enseignements tirés de la revue de la littérature, notamment s'agissant des problèmes relatifs à la posture choisie et à l'empathie afférente, à la définition des actions, à la singularité des publics et à leur phase de vie, à la légitimité de la structure, à la performance des incubateurs et à la difficulté de cerner les critères d'évaluation, au positionnement dans l'écosystème. Il en résulte les apports suivants.

L'intuition de Leyronas et Loup (2015) de circonscrire la préincubation entre une idée et une première formulation du BM est raisonnable, mais la méthode mise en place en pousse les frontières et ne structure pas les accompagnements en préincubation et en incubation sur un *continuum* partant de l'émergence d'une idée jusqu'à la réalisation d'un BP. Le BM est vu, dans ce *continuum*, comme une étape préalable au BP, ce qui est discutable⁸. Ceci dit, parce qu'elle accepte les projets précocement dans leur maturation, la préincubation est également utile lorsqu'il s'agit de travailler encore l'idée, par exemple avec des méthodes de type carte mentale (privilegiée par Ubee Lab), *post-it* cérébral, etc. Elle ajouterait alors à ce que les incubateurs peuvent apporter (Annexe 9). Ceci dit, si la préincubation considère le couple porteur/projet à un stade précoce de maturité, c'est-à-dire bien souvent en amont de ce qu'accepte l'écosystème d'accompagnement, notre recherche montre que la méthode permet d'accompagner le public jusqu'à recouvrir plus ou moins fortement les services offerts par les incubateurs de l'écosystème avec lesquels des partenariats peuvent alors se nouer. Autrement dit, elle n'est pas une étape se situant strictement en amont de l'incubation, bien qu'elle puisse en être le préalable (préfixe « pré »). Le flou des frontières conduit les acteurs de l'écosystème d'accompagnement à prendre connaissance de la méthode et de ce qu'elle permet. Il s'en dégage une perception de professionnalisme des EE qui apporte en légitimité par une progression qualitative remarquée. La boucle devient vertueuse, car ce constat permet de nouer des partenariats solides. Les acteurs participent plus facilement aux actions du préincubateur, car ils y trouvent des projets sérieusement montés à qui ils peuvent, le cas échéant, offrir leurs services. Les EE sont alors vus comme des entrepreneurs compétents dans leur projet entrepreneurial et non pas comme des étudiants (attentes exprimées par les EE ; Jacquemin et Lesage, 2018). Que le projet porté lors de la préincubation soit lancé ou non, les étudiants sont alors susceptibles d'irriguer le territoire de leur savoir. Ce point évoque un lien académique entre les recherches dans le champ des écosystèmes éducatifs entrepreneuriaux (qui touchent, selon Belitski et Heron [2017], au transfert des connaissances de l'éducation à l'entrepreneuriat dans le triptyque université/industrie/gouvernement) et celles dans le domaine des écosystèmes d'accompagnement à l'entrepreneuriat.

Le souhait du responsable d'Ubee Lab que le préincubateur soit, sans ambiguïté, vu comme une structure d'accompagnement, et pas comme une structure de formation, a participé à la reconnaissance de ses compétences et

8 La différence entre BM et BP n'a pas été discutée dans ce papier. Avec bon sens, comme leur nom l'indique, on considèrera le BM comme une modélisation du projet entrepreneurial pour le rendre intelligible et le BP comme un document planifiant les activités envisagées par ce projet. Le BP peut contenir un modèle, car il faut bien que le lecteur comprenne le projet, et le BM peut contenir une planification inhérente, également, à l'intelligibilité du projet. Par l'exercice de modélisation, le BM met un accent particulier sur les liens entre les dimensions ou les composantes du projet, donc sur une vision systémique.

de celles des EE accompagnés. Le préincubateur devient aussi un lieu de mise en relation avec l'écosystème entrepreneurial, évitant ainsi les confusions, bien que le *continuum* de services prenne la forme d'un tuilage (Lesage, Jacquemin et De Blois, 2019). Celui-ci n'est pas un mal nécessaire, mais, ici, un bien utile. Le préincubateur n'est pas considéré comme un concurrent, ce qu'il ne pourrait pas être au regard des ressources dont il dispose, notamment en termes de temps à consacrer à chaque projet.

En effet, sur ce point, il convient de remarquer le temps important consacré aux EE. La préincubation se situe dans ce que Jacquemin et Lesage (2018) nomment la planète humaniste. Le stade de maturité auquel sont souvent pris les projets, ainsi que le déficit d'expérience des étudiants en raison de leur âge, nécessitent une empathie particulière pour : mieux comprendre leur possibilité d'engagement dans leur projet entrepreneurial ; leur laisser une relative autonomie dans celui-ci tout en rythmant sa maturation par un calendrier négocié de remise de livrables ; respecter leur implication dans un projet éducatif à ne pas sacrifier (les études par ailleurs poursuivies). Qui plus est, la probabilité de non-concrétisation du projet semble plus importante en préincubation, il est alors nécessaire de permettre aux porteurs de prendre conscience des compétences acquises et de les aider à positionner cette expérience dans leur parcours. La montée en compétences des personnes devient l'un des enjeux les plus importants de la préincubation, donc de leur évaluation. La méthode d'accompagnement intègre cet enjeu pour que le public soit en mesure de déployer les compétences acquises, par exemple lors de futurs autres projets, notamment parce qu'elle insiste sur le caractère systémique, c'est-à-dire sur les interactions entre les composantes du BM. Parce que l'écosystème est une composante du modèle GRP utilisé dans la méthode, l'individu gagne également en projection dans les espaces sociaux dont il fait, fera ou ferait partie. La culture entrepreneuriale gagne à précisément « cultiver » précocement cette vision systémique.

Une des limites de notre travail tient au public accompagné. Sans pouvoir généraliser, il n'est pas déraisonnable d'imaginer que la préincubation puisse être mise au service de chercheurs dans le cadre de la valorisation de leur recherche par une création d'entreprise (voire par d'autres formes de valorisation, notamment dans le domaine des SHS), de salariés d'une entreprise pratiquant l'essaimage (les grandes organisations publiques ou privées pourraient avoir leur préincubateur), de publics pour lesquels une réorientation professionnelle se dessine (demandeurs d'emploi, population carcérale...). Cette limite ouvre une voie de recherche. Il s'agit, avant de disséminer la méthode, d'étudier ses possibilités de transfert à d'autres publics ayant également leur singularité.

Une autre limite tient à l'absence de discussion sur l'outil mobilisé par Ubee Lab, le BM. Celui-ci est aujourd'hui largement reconnu dans la pratique et accepté, bien que ce constat puisse évidemment se soumettre à une analyse critique. Il faut en effet parfois relever une utilisation anecdotique du BM, comme la subissent d'autres outils stratégiques (Swot, Pestel...). Ceci dit, sa mobilisation dans une méthode garantit la rigueur de son emploi. Ubee Lab utilise le BM GRP, éprouvé en recherche avec phase empirique (Antonaglia, Verstraete et Néraudau [2020] ; Bousquet, Barbat et Verstraete [2016] ; Bousquet, Verstraete et Barbat [2019] ; Krémer et Verstraete [2014] ; Krémer, Jouison-Laffitte et Verstraete [2017] ; Meiar et Verstraete [2020] ; Servantie et Verstraete [2012] ; Verstraete *et al.* [2012] ; Verstraete, Jouison-Laffitte, Krémer et Hlady-Rispal [2017] ; Verstraete, Krémer et Néraudau [2018a] ; Verstraete, Néraudau et Jouison-Laffitte [2018b]). Cependant, le choix de celui-ci n'a pas été discuté par rapport à d'autres modèles, notamment le BM Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2010).

Une limite de notre recherche concerne également la sensibilité de l'Université de Bordeaux à l'entrepreneuriat. Elle en a fait un de ses axes stratégiques. Ce n'est pas le cas partout. De plus, la pédagogie de l'entrepreneuriat (sensibilisation, formation) s'appuie depuis 2010 sur le BM GRP. Cet appui est d'ailleurs à l'origine de l'intérêt porté à la création de la plateforme GRP Lab financée dans le cadre d'un Idex (initiative d'excellence). Le passage entre, d'une part, les actions de sensibilisation et de formation et, d'autre part, celles de l'accompagnement a été facilité par cet usage partagé. Il serait intéressant de réaliser une recherche sur un terrain où ce n'est pas le cas.

Une dernière limite que nous évoquerons concerne la mesure de la performance. La mise en place d'une grille d'évaluation de la préincubation nécessite une recherche complémentaire pour mesurer (avant/après) les changements des publics accompagnés en termes d'attitude vis-à-vis de l'entrepreneuriat, d'intention d'entreprendre et de compétences acquises (Krémer et Jouison, 2019, 2020).

Nous terminons avec quelques apports managériaux pouvant se lire en revenant sur les enjeux relevés dans l'introduction de cet article. En premier lieu, le responsable d'Ubee Lab possède désormais la méthode qu'il attendait, les deux boucles de la R.-A. permettant d'attester son apprentissage. La montée en compétences à la fois des salariés et des EE a été remarquée par l'écosystème entrepreneurial, dont les différents acteurs peuvent tirer parti. Les incubateurs en place ne perçoivent pas Ubee Lab comme un concurrent, mais plutôt comme un pair apportant des

services à des porteurs de projets qu'ils pourront à leur tour accueillir. À noter, dans la méthode elle-même, l'idée des deux parcours (formel et libre) ainsi que les séquençages conduisant à penser le projet de façon systémique.

Parce que cette recherche s'est menée au plus près du terrain, nous espérons pouvoir éclairer les acteurs politiques sur les risques d'une vue trop macro, notamment lorsqu'il s'agit de tracer des frontières risquant d'être peu compatibles avec les réalités de l'accompagnement. La construction de la chaîne de valeur de l'accompagnement entrepreneurial sur un territoire appelle des recherches *in situ* afin d'apprécier la pertinence des tuilages.

Les universités, en comprenant mieux l'accompagnement des EE, peuvent s'inspirer de cette démarche réussie pour doter de façon plus efficiente leur préincubateur. Elles pourraient également étendre les services de la préincubation à d'autres publics, par exemple à leurs chercheurs et leurs autres salariés.

Notre recherche donne à voir aux ministères concernés par l'entrepreneuriat étudiant que l'accompagnement appelle une professionnalisation qui n'est pas la même que celle de l'éducation à l'entrepreneuriat, même si évidemment les deux se recouvrent.

Enfin, il reste à faire adopter l'usage du terme préincubateur (et préincubation) et à en faire partager l'acceptation.

RÉFÉRENCES

ABETTI, P.A. (2004). Government-supported incubators in the Helsinki region, Finland : infrastructure, results, and best practices. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 19-40.

AERNOUDT, R. (2004). Incubators : tool for entrepreneurship ? *Small Business Economics*, 23(2), 127-135.

ALBERT, P., FAYOLLE, A. et MARION, S. (1994). L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise. *Revue française de gestion*, 101, 100-112.

ALLARD-POESI, F. et PERRET, V. (2003). La recherche-action. Dans Y. Giordano (dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* (p. 85-132). Cormelles-le-Royal, France, Éditions EMS.

ALLEN, D.N. et McCLUSKEY, R. (1990). Structure, policy, services, and performance in the business incubator industry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(2), 61-77.

ALVEDALEN, J. et BOSCHMA, R. (2017). A critical review of entrepreneurial ecosystems research : towards a future research agenda. *European Planning Studies*, 25(6), 887-903.

ANTONAGLIA, F., VERSTRAETE, T. et NÉRAUDAU, G. (2020). Conciliation des missions scientifique, culturelle et économique de l'entreprise Semitour par l'orientation entrepreneuriale de son *business model*. *Revue internationale PME*, 33(3-4), 45-80.

ARGYRIS, C., PUTNAM, R. et McLAIN SMITH, D. (1985). *Action science*. San Francisco, Jossey-Bass.

ASSELINÉAU, A., ALBERT-CROMARIAS, A. et DITTERET, J.G. (2014). L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise. *Entreprendre & Innover*, 4(23), 59-70.

ASSENOVA, V.A. (2020). Early-stage venture incubation and mentoring promote learning, scaling, and profitability among disadvantaged entrepreneurs. *Organization Science*, 31(6), 1560-1578.

AYATSE, F., KWAHAR, N. et IYORTSUUN, A.S. (2017). Business incubation process and firm performance : an empirical review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 1-17.

BAKKALI, C., MESSEGHEM, K. et SAMMUT, S. (2013). Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs. *Management international*, 17(3), 140-153.

BELITSKI, M. et HERON, K. (2017). Expanding entrepreneurship education ecosystems. *Journal of Management Development*, 36(2), 163-177.

BEN MAHMOUD JOUINI, S., PARIS, T. et BUREAU, S. (2010). La recherche-accompagnement : entre accompagnement et recherche-intervention. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(9), 56-75.

BEN SLIMANE, K. (2014). Rapport Beylat Tambourin : « Un empilement de dispositifs dont l'efficacité a été peu mesurée ». *Entreprendre & Innover*, 4(23), 87-93.

BERGEK, A. et NORRMAN, C. (2008). Incubator best practice : a framework. *Technovation*, 28(1-2), 20-28.

- BLAIR, B., KHAN, M.S. et IFTIKHAR, R. (2020). Role of accelerators in innovation ecosystems : the case of New Zealand. *Journal of General Management*, 46(1), 47-59.
- BØLLINGTOFT, A. et ULHØI, J.P. (2005). The networked business incubator : leveraging entrepreneurial agency ? *Journal of Business Venturing*, 20(2), 265-290.
- BORISSENKO, J. et BOSCHMA, R. (2017). A critical review of entrepreneurial ecosystems research : towards a future research agenda. *Papers in Innovation Studies*, 2017(3), 2-25.
- BORNARD, F., GOUJON, N. et RICHARD, D. (2014). Processus effectual et modèle de Palo Alto. *Entreprendre & Innover*, 4(23), 30-37.
- BOUSQUET, F., BARBAT, V. et VERSTRAETE, T. (2016). Influence des préférences de l'entrepreneur sur la dynamique de l'ancrage territorial, *Gestion 2000*, 33(2), 53-74.
- BOUSQUET, F., VERSTRAETE, T. et BARBAT, V. (2019). La théorie des conventions pour comprendre l'ancrage territorial des PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(3), 75-102.
- BOUTILLIER, S. (2008). Un nouvel entrepreneur dans un nouveau capitalisme ? Essai d'analyse à partir de la situation française au début de la décennie 2000. *Marché & organisations*, 1(6), 163-178.
- BRUNEEL, J., RATINHO, T., CLARYSSE, B. et GROEN, A. (2012). The evolution of business incubators : comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121.
- BURNETT, H.H.M. et MCMURRAY, A.J. (2014). Exploring business incubation from a family perspective : how start-up family firms experience the incubation process in two Australian incubators. *Small Enterprise Research*, 16(2), 60-75.
- CALMÉ, I., ONNÉE, S. et ZOUKOUA, É. (2016). Plateformes de *crowdfunding* et acteurs de l'écosystème entrepreneurial. *Revue française de gestion*, 42(259), 139-154.
- CARRÉ, N. (2014). L'homme et sa détermination à entreprendre, clé d'entrée de l'accompagnement dans les CCI. *Entreprendre & Innover*, 2(21-22), 137-142.
- CARTON, G. et MOURICOU, P. (2017). Is management research relevant ? A systematic analysis of the rigor-relevance debate in top-tier journals (1994-2013). *M@n@gement*, 20(2), 166-203.
- CERTHOUX, G. et PERRIN, A. (2010). Les pratiques d'accompagnement des business angels en phase de préinvestissement : une étude exploratoire en France. *Gestion 2000*, 27(3), 91-104.
- CERTHOUX, G. et ZENOU, E. (2006). Gouvernance et dynamique de l'actionnariat en situation entrepreneuriale : le cas des business angels. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(5), 13-29.
- CHABAUD, D., MESSEGHEM, K. et SAMMUT, S. (2010). L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche. *Gestion 2000*, 3, 15-24.
- CHAN, K.F. et LAU, T. (2005). Assessing technology incubator programs in the science park the good, the bad and the ugly. *Technovation*, 25, 1215-1228.
- CHANAL, V., LESCA, H. et MARTINET, A.-C. (1997). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 116, 41-51. Republication du texte original, 2015, *Revue française de gestion*, 253, 213-229.
- CHARLES-PAUVERS, B. et SCHIEB-BIENFAIT, N. (2010). La compétence entrepreneuriale : la gestion des ressources humaines au service des démarches d'accompagnement. Le cas des coopératives d'activité et d'emploi. *Gestion 2000*, 3, 107-120.
- CHARRY, G.P., ARIAS PÉREZ, J. et LOZADA BARAHONA, N. (2014). Business incubator research : a review and future directions. *Pensamiento & Gestión*, 37, 41-65.
- COUTERET, P. (2010). Peut-on aider les entrepreneurs contraints ? Une étude exploratoire. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(9), 6-33.
- CUEILLE, S. et RECASENS, G. (2010). Analyse des apports d'un dispositif d'accompagnement des jeunes entreprises : une interprétation centrée sur la notion de storytelling. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(9), 76-97.
- CUSIN, J. (2017). The role of the tutor in the resilience of the post-bankruptcy entrepreneur : the case of the 60 000 rebonds association. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(17), 91-122.
- CUZIN, R. et FAYOLLE, A. (2006). Quel appui à la création d'entreprise ? *L'Expansion Management Review*, 1(120), 92-97.
- D'ABATE, C., EDDY, E. et TANNENBAUM, S.T. (2003). What's in a name ? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions. *Human Resource Development Review*, 2(4), 360-384.

- DEGEORGE, J.-M. (2017). De la diversité du processus d'accompagnement entrepreneurial vers une meilleure complémentarité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(17), 7-15.
- DELANOË-GUEGUEN, S. (2015a). Les étudiants : un accompagnement particulier pour des entrepreneurs particuliers. *Entreprendre & Innover*, 3(26), 18-26.
- DELANOË-GUEGUEN, S. (2015b). Accompagner le projet ou le créateur ? *Entreprendre & Innover*, 4(27), 72-80.
- DESCHAMPS, B., GEINDRE, S. et FATIEN DIOCHON, P. (2010). Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider. *Gestion 2000*, 27(3), 77-88.
- DUQUENNE, L. (2014). L'illusion de l'accompagnement. *Entreprendre & Innover*, 4(23), 77-89.
- EDEN, C. et HUXHAM, C. (1996). Action research for management research. *British Journal of Management*, 7(1), 75-86.
- FABBRI, J. et CHARUE-DUBOC, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche. *Management international*, 17(3), 86-99.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, M.T., BLANCO JIMÉNEZ, F.J. et CUADRADO ROURA, J.R. (2015). Business incubation : innovative services in an entrepreneurship ecosystem. *Service Industries Journal*, 35(14), 783-800.
- FONROUGE, C. (2010). Un mentor pour surmonter les formes du handicap de la nouveauté ? Le point de vue de la dyade mentor-protégé. *Gestion 2000*, 27(3), 123-138.
- FROELICHER, T. et BARÈS, F. (2014). Pôles de compétitivité et clusters, vers des écosystèmes de croissance ? *Entreprendre & Innover*, 4(23), 45-58.
- FRUGIER, D. (2014). Faire évoluer la qualité de l'accompagnement à l'échelle d'une région. *Entreprendre & Innover*, 4(23), 90-98.
- GEINDRE, S. et DESCHAMPS, B. (2014). L'accompagnant du repreneur : conseil, mentor ou coach ? *Entreprendre & Innover*, 2(21-22), 38-46.
- GIRIN, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. Dans A.C. Martinet (dir.), *Épistémologies et sciences de gestion* (p. 141-182). Paris, France, Economica.
- HACKETT, S.M. (2004). *Real options and the option to incubate : an exploratory study of the process of business incubation* (dissertation executive summary). Nashville, États-Unis, Vanderbilt University.
- HACKETT, S.M. et DILTS, D.M. (2004). A real options-driven theory of business incubation. *Journal of Technology Transfer*, 29, 41-54.
- HACKETT, S.M. et DILTS, D.M. (2008). Inside the black box of business incubation : study B, scale assessment, model refinement and incubation outcomes. *Journal of Technology Transfer*, 33(5), 439-471.
- HENTIC-GILIBERTO, M. et BERGER-DOUCE, S. (2017). Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : résultats d'une enquête empirique. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(17), 27-57.
- HLADY-RISPAL, M. et JOUISON-LAFFITTE, E. (2014). Qualitative research methods and epistemological frameworks : a review of publication trends in entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 594-614.
- JACQUEMIN, A. et LESAGE, X. (2018). L'étudiant entrepreneur : un agité du bocal ? *Entreprendre & Innover*, 36(1), 67-72.
- JAOUEN, A., LOUP, S. et SAMMUT, S. (2006). Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : illustration au travers du cas Voiles d'Oc. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(5), 59-72.
- JOUISON-LAFFITTE, E. (2009). La recherche action : oubliée des cadres opératoires des recherches en entrepreneuriat portant sur la création d'entreprise. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1), 1-36.
- JUSTIN, J. (2004). Proposition d'un cadre conceptuel d'analyse des jeux d'acteurs cristallisés dans et par les outils de contrôle. *Comptabilité Contrôle Audit*, 169-187.
- KAKABADSE, N., KARATAS-OZKAN, M., THEODORAKOPOULOS, N., MCGOWAN, C. et NICOLOPOULOU, K. (2020). Business incubator managers' perceptions of their role and performance success : role demands, constraints and choices. *European Management Review*, 17, 485-498.
- KEMMIS, S. et McTAGGART, R. (2000). Participatory action research : communicative action in the public sphere. Dans N. Denzin et Y. Lincoln (dir.) *Handbook of qualitative research* (p. 559-603). Thousand Oaks, États-Unis, Sage Publications.
- KÆNIG, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.

- KOH, F., KOH, W.T.H. et TSCANG, T.F. (2005). An analytical framework of science parks and technology districts with an application to Singapore. *Journal of Business Venturing*, 20(2), 217-239.
- KRÉMER, F. et JOUISON, E. (2019). Comment un jeu concours peut modifier l'attitude de lycéens vis-à-vis de l'entrepreneuriat. *Entreprendre & Innover*, 3-4(42-43), 37-49.
- KRÉMER, F. et JOUISON, E. (2020). Évaluer un dispositif pédagogique en entrepreneuriat destiné aux jeunes : élaboration et test d'une grille d'évaluation multicritères. *Colloque international « Éducation à l'esprit d'entreprendre »*. Lille, France, 16-20 novembre.
- KRÉMER, F., JOUISON-LAFFITTE, E. et VERSTRAETE, T. (2017). Learning and teaching the business model : the contribution of a specific and dedicated web application. *Journal of Entrepreneurship Education*, 20(2), 1-14
- KRÉMER, F. et VERSTRAETE, T. (2014). La carte mentale pour favoriser l'apprentissage du *business model* et susciter la créativité des apprenants. *Revue internationale PME*, 27(1), 65-98.
- LANGE, G.S. et JOHNSTON, W.J. (2020). The value of business accelerators and incubators, an entrepreneur's perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(10), 1563-1572.
- LAVIOLETTE, E.M. et EVERAERE-ROUSSEL, C. (2008). L'essaimage en PME : une forme originale de développement par croissance. *Marché & organisations*, 1(6), 99-117.
- LÉGER-JARNIOU, C. (2008). Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions. *Marché & organisations*, 1(6), 73-97.
- LÉGER-JARNIOU, C. et SAPORTA, B. (2006). L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence ou cohérence. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1), 9-12.
- LESAGE, X., JACQUEMIN, A. et DE BLOIS, M. (2019). Cohérence et *continuum* d'accompagnement dans les écosystèmes entrepreneuriaux d'éducation. *Revue internationale PME* (appel à contributions), 32(3-4), 301-304.
- LEWIN, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(34-46). Réédité en 1997, *Resolving social conflicts and field theory in social science*. Washington, American Psychological Association.
- LEYRONAS, C. et LOUP, S. (2015). Le développement des compétences entrepreneuriales lors de la préincubation des projets d'étudiants. *Entreprendre & Innover*, 3(26), 8-17.
- LITAU, Y. (2020). Scoring method as applied to innovation project evaluation for start-up support. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2978-2990.
- MAUS, A. et SAMMUT, S. (2017). Les structures d'accompagnement, des entreprises comme les autres : contribution de la théorie des capacités dynamiques. *Gestion 2000*, 34(5), 203-226.
- MEIAR, A. et VERSTRAETE, T. (2020). Les écarts de représentation du *business model* de l'entreprise transmise : recherche exploratoire auprès de trois binômes de cédants-repreneurs. *Management international*, 24, 1-14.
- MÉRINO, P.B. et DUCHEMIN, M.-H. (2016). Enjeux de la différenciation selon le genre dans l'accompagnement collectif de la femme potentiellement créatrice. *Management international*, 20(4), 90-112.
- MESSEGHEM, K. et SAMMUT, S. (2013). Editorial : thirty years of research in entrepreneurial support. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business Journal*, 23(4), 405-418.
- MESSEGHEM, K., SAMMUT, S., TEMRI, L. et ST-JEAN, É. (2020). Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial. *Revue française de gestion*, 1(1), 59-67.
- MHAMED HICHRI, S., YAMI, S., GIVRY, P. et M'CHIRGUI, Z. (2017). Rôle des pépinières, caractéristiques du projet entrepreneurial et croissance des *start-up* TIC : le cas d'un pays en développement. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(17), 59-90.
- MRKAJIC, B. (2017). Business incubation models and institutionally void environments. *Technovation*, 68, 44-55.
- OSTERWALDER, A. et PIGNEUR, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, John Wiley & Sons.
- PASTORELLI, I. (2000). Quelles pratiques pour une connaissance fondée sur l'action ? Le cas d'une recherche-action en contrôle. *Comptabilité Contrôle Audit*, 6(3), 95-106.
- PAUL, M. (2002). L'accompagnement, une nébuleuse. *Éducation permanente*, 153(4), 43-56.
- PAUL, M. (2007). Ce qu'accompagner veut dire. *Carriérologie*, 9(28), 121-144.
- PAUL, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, (20), 13-63.

- PEZET, E. et LE ROUX, A. (2012). La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? *Revue management & avenir*, 53(3), 91-102.
- PHAN, P., SIEGEL, D. et WRIGHT, M. (2005). Science parks and incubators : observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, 20(2), 165-182.
- PHILIPPART, P. (2016). *Écosystème entrepreneurial et logiques d'accompagnement*. Cormelles-le-Royal, Éditions EMS.
- PIERRE, X. et BURRET, A. (2014). animateur d'espaces de coworking, un nouveau métier ? *Entreprendre & Innover*, 4(23), 20-30.
- RADU, M., LEFEBVRE, V. et REDIEN-COLLOT, R. (2014). Mentorat entrepreneurial et communication : quelles stratégies pour convaincre ? *Entreprendre & Innover*, 2(21-22), 19-29.
- RADU, M. et REDIEN-COLLOT, R. (2010). Le discours de l'accompagnement en quête d'impact. Pour une modélisation de la communication en situation d'accompagnement entrepreneurial. *Gestion 2000*, 27(3), 43-56.
- RÉDIS, J. (2006). Contribution à la connaissance de l'accompagnement à la levée de fonds destinée aux jeunes entreprises de croissance : le cas de la France. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(5), 73-89.
- RICE, M.A. (2002). Co-production of business assistance in business incubators an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 163-187.
- RICHOME-HUET, K. et D'ANDRIA, A. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs. *Management international*, 17(3), 100-111.
- ST-JEAN, E. (2010). Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(9), 34-55.
- ST-JEAN, E. et EL AGY, M. (2013). La motivation à être bénévole des mentors influence-t-elle la relation de mentorat ? Une étude en dyade dans un contexte d'entrepreneurs novices. *Management international*, 17(3), 112-125.
- SAMMUT, S. (2003). L'accompagnement de la jeune entreprise. *Revue française de gestion*, (144), 153-164.
- SANSONE, G., ANDREOTTI, P., COLOMBELLI, A. et LANDONI, P. (2020). Are social incubators different from other incubators ? Evidence from Italy. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120-132.
- SANTONI, J. (2018). Quels processus pour répondre aux besoins spécifiques des entrepreneures ? *Entreprendre & Innover*, 1(1), 29-40.
- SCHMIDT, U. et FAYOLLE, A. (2014). La coopération chercheurs-entrepreneurs : mission impossible ? *Entreprendre & Innover*, (21-22), 123-136.
- SCHMITT, C. et HUSSON, J. (2015). Du réparateur au facilitateur : changement de regard sur l'accompagnement. *Entreprendre & Innover*, 4(27), 93-101.
- SCHWARTZ, M. et HORNYCH, C. (2012). Specialisation versus diversification : perceived benefits of different business incubation models. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 15(3), 177-197
- SÉNICOURT, P. et VERSTRAETE, T. (2000). *Apprendre à entreprendre : typologie à quatre niveaux pour la diffusion d'une culture entrepreneuriale au sein du système éducatif français, reflets et perspectives de la vie économique*. Bruxelles, De Boeck Université.
- SENTANA, E., GONZÁLEZ, R., GASCÓ, J. et LLOPIS, J. (2017). The social profitability of business incubators : a measurement proposal. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1-2), 116-136.
- SERVANTIE, V. et VERSTRAETE, T. (2012). Lecture des entreprises à internationalisation précoce et rapide par le *business model*. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(3), 55-83
- SHANKAR, R.K. et CLAUSEN, T.H. (2020). Scale quickly or fail fast : an inductive study of acceleration. *Technovation*, 98, 102-174.
- SIEGEL, D. (2006). Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 3(219), 35-44.
- SIMATUPANG, T.M., SCHWAB, A. et LANTU, D.C. (2015). Introduction : building sustainable entrepreneurship ecosystems. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(4), 389-398.
- SPIGEL, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72.

- SUSMAN, G.I. et EVERED, R.D. (1978). An assessment of scientific merits of action research. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 582-603.
- THEODORAKI, C. et MESSEGHEM, K. (2015). Écosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopération. *Entreprendre & Innover*, 4(27), 102-111.
- TOUTAIN, O. et FAYOLLE, A. (2008). Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation. *Marché & organisations*, 1(6), 31-72.
- UZUNIDIS, D. (2008). Milieux innovateur et gestation d'un entrepreneuriat innovant. *Marché & organisations*, 1(6), 119-145.
- VALÉAU, P. (2006). L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1), 31-56.
- VEDEL, B. et 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*, 17(3), 126-139.
- VEDEL, B. et STÉPHANY, E. (2010). Quels déterminants de la performance du processus d'incubation ? *Gestion 2000*, 27(3), 27-41.
- VERSTRAETE, T. (1997). Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise. *Revue internationale PME*, 10(1), 109-124.
- VERSTRAETE, T. (2007). À la recherche des sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 33(34), 178-179.
- VERSTRAETE, T. et JOUISON-LAFFITTE, E. (2009). *Business model pour entreprendre, le modèle GRP : théorie et pratique*. Bruxelles, De Boeck Université.
- VERSTRAETE, T. et JOUISON-LAFFITTE, E. (2011a). A conventionalist theory of the business model in the context of business creation for understanding organizational impetus. *Management international*, 15(2), 43-72.
- VERSTRAETE, T. et JOUISON-LAFFITTE, E. (2011b). *A business model for entrepreneurship*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- VERSTRAETE, T., JOUISON-LAFFITTE, E., KRÉMER, F. et HLADY-RISPAL, M. (2017). Assessing business model relevance for business leaders in the construction industry. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(1), 58-79.
- VERSTRAETE, T., JOUISON-LAFFITTE, E., KRÉMER, F., HLADY-RISPAL, M., BONCLER, J., BOUCHER, T., BOUSQUET, F., DONDI, J., MEIAR, A., PAPIN, C. et SCIPION, F. (2012). Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de *business model* pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(4), 67-94.
- VERSTRAETE, T., KRÉMER, F. et NÉRAUDAU, G. (2018a). Utilisation du cinéma en contexte pédagogique pour comprendre l'importance des conventions dans la conception d'un *business model*. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), 63-89.
- VERSTRAETE, T., NÉRAUDAU, G. et JOUISON-LAFFITTE, E. (2018b). Lecture conventionnaliste du cas des établissements Thunevin. *Revue internationale PME*, 31(1), 93-128.
- VERSTRAETE, T. et PHILIPPART, P. (2019). La valorisation sociétale et managériale de la recherche en gestion. *Revue française de gestion*, 45(284), 77-102.
- VERZAT, B. et GAUJARD, C. (2009). Expert, conseiller, mentor, confident ou tout à la fois ? *L'Expansion Entrepreneuriat*, (2), 6-12.
- VERZAT, B., GAUJARD, C. et FRANÇOIS, V. (2010). Accompagner les futurs entrepreneurs en fonction de leurs besoins à chaque âge de la vie. *Gestion 2000*, 27(3), 59-74.