

Louvain School of Management

Quels sont les impacts de la digitalisation sur les mesures d'accompagnement publiques proposées aux entrepreneurs en Wallonie ?

Auteur : Delahaye Mathilde
Promoteur(s) : Jacquemin Amélie, Degand Pierre
Année académique : 2018-2019
Intitulé du master et de la finalité : Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Résumé

La digitalisation est l'application des technologies et infrastructures numériques dans le monde des affaires, de l'économie et de la société. Les technologies et moyens de communication digitaux ont bouleversé notre quotidien mais également celui des organisations.

Cet ouvrage s'intéresse à l'évolution de l'accompagnement entrepreneurial dans ce contexte et plus particulièrement aux impacts de la digitalisation sur les mesures d'accompagnement publiques proposées aux entrepreneurs en Wallonie.

Afin d'explorer ces impacts, une étude qualitative a été menée au sein de plusieurs structures d'accompagnement publiques, sur le territoire wallon. Il en est ressorti que les nouvelles technologies ont bel et bien pénétré les structures d'accompagnement et ont bouleversé leurs modes d'accompagnement.

Plusieurs structures ont adopté des méthodes d'accompagnement en ligne. Ces pratiques ont des conséquences positives en termes de temps, de mobilité et de flexibilité. Cependant, toutes les structures d'accompagnement ne sont pas adeptes de ces méthodes et prônent plutôt un accompagnement en face-à-face.

Ensuite, l'utilisation des outils digitaux, réseaux sociaux, et autres solutions en ligne, fait que les accompagnateurs sont plus efficaces, ce qui leur permet d'être plus rapides dans leurs tâches. Il y a également une amélioration en matière de suivi, ce qui, combiné au gain d'efficacité et de temps, a un impact positif sur la qualité de l'accompagnement.

La digitalisation a aussi poussé les structures à adapter leur offre, notamment au niveau leurs services et formations. Aussi, on remarque que ce phénomène a des conséquences positives et négatives sur l'accessibilité de l'accompagnement.

De plus, les moyens de communication digitaux, s'ils sont utilisés en complément aux rendez-vous en face-à-face, enrichissent la relation accompagnateur-accompagné. Par contre, une relation créée sur base de contacts exclusivement en ligne, est plus pauvre qu'en face-à-face.

Pour finir, il est intéressant de noter que la gestion de la communication digitale a fait l'objet, pour certaines structures, de l'engagement d'une personne supplémentaire et pour d'autres, de la formation d'une personne en interne.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à l'élaboration de ce mémoire.

D'abord, j'aimerais remercier sincèrement les onze personnes que j'ai interrogées, pour leur temps, leur bienveillance et leur gentillesse. Merci à Sophie Neu, Laura Menegazzi, Françoise Lombaerde, Christophe Vander Motten, Louise Tessaro, Marine Delhaye, Aline Gilliard, Raphaël Lévêque, Annick Duez, Philippe Ledent et Michaël Garrais

Ensuite, je remercie mes promoteurs, Pierre Degand et Amélie Jacquemin, pour leurs corrections et conseils lors de l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens aussi à remercier de tout cœur, ma sœur, mon papa et ma marraine, pour leur aide précieuse !

Finalement, merci à toutes les personnes qui m'ont encouragée et soutenue lors de la rédaction de ce mémoire.

Table des matières

Introduction	1
Partie I : Partie théorique.....	3
1. La digitalisation.....	3
a. Définition.....	3
<i>Digital VS numérique</i>	4
b. Evolution des modes de communication et d'information	4
<i>Les quatre Internet</i>	5
<i>Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)</i>	6
<i>Les Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement (TICE)</i> 8	
<i>Les médias et réseaux sociaux</i>	9
<i>Le Community Management</i>	11
<i>Le Big Data</i>	11
<i>Le marketing digital</i>	12
2. L'accompagnement entrepreneurial	14
a. Définition.....	14
b. Histoire de l'accompagnement entrepreneurial	15
c. Les structures d'accompagnement.....	16
<i>L'incubateur</i>	16
<i>La couveuse</i>	19

<i>La coopérative d'activité et d'emploi (CAE)</i>	20
<i>La pépinière</i>	22
<i>Le guichet d'entreprise</i>	22
d. Les modes d'accompagnement.....	23
<i>Le coaching</i>	23
<i>Le counseling, le conseil et la consultance</i>	25
<i>Le tutorat</i>	26
<i>Le mentorat</i>	27
3. L'impact de la digitalisation sur l'accompagnement entrepreneurial	29
4. La situation en Belgique et Wallonie	32
a. La digitalisation en Belgique	32
<i>Global Digital Report 2018</i>	32
b. La digitalisation en Wallonie	34
<i>Baromètre 2017 de maturité numérique des citoyens wallons</i>	34
<i>Baromètre 2018 de maturité numérique des entreprises wallonnes</i>	35
c. Les mesures d'accompagnement publiques proposées en Wallonie	36
<i>Brabant wallon</i>	36
<i>Namur</i>	38
<i>Hainaut</i>	39
<i>Luxembourg</i>	40
<i>Liège</i>	41

<i>Accompagnement en ligne</i>	42
5. Conclusion de la partie théorique	43
Partie II : Etude empirique	45
1. Méthodologie	45
a. Objectif et méthodologie	45
b. Echantillon.....	46
c. Présentation des interviewés et des structures d'accompagnement.....	47
<i>Yncubator, Louvain-la-Neuve</i>	48
<i>Centre d'Entreprise et d'Innovation (CEI), Louvain-la-Neuve</i>	49
<i>Bureau Économique de la Province (BEP), Namur</i>	50
<i>Avomarc, Mons</i>	51
<i>Challenge, Libramont</i>	52
<i>Step Entreprendre, Liège</i>	53
d. Technique de recueil des données	54
2. Résultats	56
a. L'utilisation des outils digitaux	56
b. L'utilisation des réseaux sociaux.....	60
c. La gestion de la communication digitale	63
d. L'adaptation des formations et services	64
e. L'accompagnement en ligne.....	65
f. L'utilisation de l'e-learning	68

g. L'utilisation de la vidéo-conférence	69
h. L'utilisation du site web et des techniques de marketing digital	70
3. Discussion des résultats.....	73
Le temps d'accompagnement.....	77
Le suivi et la qualité de l'accompagnement.....	77
L'offre d'accompagnement.....	77
L'accessibilité de l'accompagnement	77
La relation accompagnateur-accompagné.....	78
Le taux de pérennité des projets accompagnés	78
Le coût de l'accompagnement	78
Conclusion.....	79
Les limites et perspectives de recherches futures.....	82
Bibliographie	83
Annexes	91
1. Guide d'entretien semi-directif	91
2. Interview Sophie Neu, Yncubator	94
3. Interview Laura Menegazzi, Yncubator	103
4. Interview Françoise Lombaerde, Yncubator	112
5. Interview Christophe Vander Motten, Centre d'Entreprise et d'Innovation.....	122
6. Interview Louise Tessaro, Marine Delhaye et Aline Gilliard, BEP	132
7. Interview Raphaël Lévêque, Avomarc	148

8.	Interview Annick Duez, Avomarc	162
9.	Interview Philippe Ledent, Challenge	173
10.	Interview Michaël Garrais, Step Entreprendre	189

Introduction

Depuis l'émergence d'Internet, les technologies numériques pénètrent de plus en plus le monde des affaires, de l'économie et la société en général. Notre quotidien en est imprégné. Chaque jour, nous communiquons via les réseaux sociaux, nous surfons sur Internet via notre smartphone, nous envoyons des emails, etc. En 2017, le belge passait en moyenne 5h03 par jour sur Internet et 1h34 sur les médias sociaux.

Il en va de même pour nos entreprises, qui, afin d'être plus performantes, font de plus en plus appel aux outils digitaux tels que les CRM, les outils de partage de documents, la vidéoconférence, etc. Ces entreprises ont également recours aux réseaux sociaux et autres techniques de marketing digital afin d'accroître leur visibilité sur le marché.

Mais qu'en est-il du monde de l'accompagnement entrepreneurial, où les dispositifs digitaux sont devenus une réalité également ? En effet, avec la digitalisation, on a vu apparaître de nouvelles formes d'accompagnement comme le coaching et le conseil en ligne. On remarque aussi, qu'au même titre que les entreprises, les structures d'accompagnement adoptent divers outils digitaux en interne. La littérature scientifique sur l'accompagnement s'est fortement développée ces dernières années, si bien que certains auteurs parlent de « l'émergence d'un nouveau champ de recherche » (Chabaud, Messeghem, et Sammut, 2010). Cependant, peu de travaux abordent les conséquences directes de ces nouvelles technologies sur les modes de fonctionnement des structures d'accompagnement et leur façon d'accompagner les porteurs de projet.

Le présent ouvrage a pour but d'examiner comment les nouvelles technologies ont pénétré les structures d'accompagnement et ont bouleversé leurs modes d'accompagnement. L'objectif de notre étude est d'identifier quels sont les impacts de la digitalisation sur les mesures d'accompagnement publiques, proposées aux entrepreneurs en Wallonie. Nous nous sommes particulièrement intéressés à l'évolution du temps, du suivi, de la qualité, de l'offre et de l'accessibilité de l'accompagnement depuis la digitalisation, ainsi qu'à la relation accompagnateur-accompagné.

La première partie de ce travail se compose d'une revue de littérature, où nous avons commencé par explorer plusieurs éléments en rapport avec la digitalisation : l'évolution d'Internet, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'e-learning, les réseaux sociaux, etc. Ensuite, nous nous sommes intéressés à l'accompagnement entrepreneurial et plus particulièrement aux différentes structures d'accompagnement (incubateurs, couveuses, coopératives d'activités, etc) ainsi qu'aux modes d'accompagnement qu'elles pratiquent (coaching, mentorat, conseil, etc.). Nous avons conclu cette revue de littérature par les différents impacts que pouvait avoir la digitalisation sur l'accompagnement entrepreneurial mais aussi sur les entreprises et sur le coaching en général.

Ensuite, nous avons fait le point sur la situation de la Belgique et de la Wallonie en matière de digitalisation, du côté des citoyens mais également des entreprises. Nous avons également opéré un recensement de tous les acteurs publics, actifs dans l'accompagnement entrepreneurial, sur le territoire wallon.

La deuxième partie de cet ouvrage expose notre partie empirique. Dans cette section, notre méthodologie de recherche, notre échantillon ainsi que la technique de recueil des données sont décrits.

Afin de pouvoir répondre à notre question de recherche, nous avons choisi d'interviewer des personnes travaillant dans des structures d'accompagnement, à l'aide d'entretiens semi-directifs. Nous nous sommes particulièrement intéressés à leur utilisation des outils digitaux, des réseaux sociaux, leur gestion de la communication digitale, l'adaptation de leurs services et formations, l'accompagnement en ligne, leur utilisation de l'e-learning et de la vidéo-conférence ainsi que leur utilisation du site web et autres techniques de marketing digital. Nous avons ensuite analysé ces interviews.

Nous avons conclu cette seconde partie par une présentation et une discussion des résultats.

Pour finir, nous avons terminé ce travail par une conclusion générale ainsi qu'un exposé des limites et pistes de futures recherches possibles.

Partie I : Partie théorique

1. La digitalisation

Dans cette partie, nous tenterons, à l'aide de la littérature, de définir ce qu'est la digitalisation, son origine et ce qu'elle implique.

a. Définition

Selon le dictionnaire Larousse, ce terme est un nom féminin, qui vient du verbe « digitaliser »¹. C'est aussi un synonyme du mot « numérisation ». Ce dernier est défini comme « l'action de numériser »². Le verbe numériser est, quant à lui, défini comme « convertir une information analogique sous forme numérique »³. Un autre dictionnaire en ligne fournit une définition plus complète : « La digitalisation consiste en la numérisation de documents afin de les sauvegarder sur un support informatique. Tous les types de documents peuvent être digitalisés, papiers, vidéos, photographiques ou bandes sonores. »⁴

Grâce à ces différentes définitions, on voit que la digitalisation se rapporte au numérique, à la conversion de textes, d'images et de sons et à l'informatique. Cependant, ce processus reste encore vague. Qu'en est-il réellement ?

¹ Site internet du dictionnaire Larousse. (2019). Définition digitalisation, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/digitalisation/25508>

² Site internet du dictionnaire Larousse. (2019). Définition numérisation, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/num%C3%A9risation/55256>

³ Site internet du dictionnaire Larousse. (2019). Définition numériser, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/num%C3%A9riser/55257>

⁴ Site internet du dictionnaire l'internaute. (2019). Définition digitalisation, <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/digitalisation/>

En termes concrets, la digitalisation est l'application des technologies et infrastructures numériques dans le monde des affaires, de l'économie et de la société. Le bouleversement numérique constitue donc l'impact transformateur de la digitalisation sur le fonctionnement des entreprises, de l'économie et de la société (Autio, 2017).

En ce qui concerne les organisations, elles ont intérêt à se digitaliser afin de rester compétitives et de pouvoir offrir des produits et services innovants et efficaces. Leur digitalisation consiste à prendre un virage numérique dans leur stratégie et dans leur mode d'organisation, on parle d'ailleurs de « transformation digitale/numérique » des entreprises. (Brasseur & Biaz, 2017).

Digital VS numérique

Même si pour le dictionnaire « numérisation » et « digitalisation » sont synonymes, un débat subsiste entre les termes « numérique » et « digital ». Le terme numérique est d'origine française et est majoritairement utilisé par les Québécois et les Français, tandis que digital vient de l'anglo-saxon, est généralement employé par ces derniers. Ce mot est aussi présent dans les langues espagnoles et italiennes. En pratique, les deux termes sont utilisés, digital (se rapportant aux doigts), étant plus souvent employé pour faire référence au marketing et à l'usage et numérique (se rapportant aux nombres), ayant une connotation plus technique (Fayon & Tartar, 2014). Dès lors, le numérique fait plutôt référence à la technologie, celle manipulée par les ingénieurs, tandis que le digital fait référence aux pratiques des utilisateurs. Cela peut aussi dépendre du contexte. Si l'on parle d'un site web ou d'une application mobile, il conviendra de parler d'expérience, de dispositif ou d'innovation digital. Par contre, on parlera d'une montre avec un affichage numérique, d'entreprises numériques ou de l'industrie du numérique (Ropars, 2018).

b. Evolution des modes de communication et d'information

La digitalisation a commencé avec la diffusion grand public d'Internet vers la moitié des années 90 et elle continue de se développer avec son évolution. On a vu les emails peu à peu remplacer les courriers papiers, les plateformes d'e-commerce se substituer aux magasins physiques,

l'apparition des caisses automatiques, la communication via les réseaux sociaux, etc. La digitalisation est devenue un phénomène omniprésent qui associe apparition d'Internet et avancées informatiques.

Les quatre Internet

Selon François Cazals (2015), quatre Internet coexistent aujourd'hui : le web 1.0, le web 2.0, le web mobile et ubiquitaire et l'Internet des objets.

Premièrement, le terme « *web 1.0* » est né en 1991 avec l'apparition du premier logiciel de navigation le « World Wide Web ». Ce dernier a été créé grâce un nouveau système de diffusion interne basé sur des liens hypertextes (Cazals, 2015). Ce web statique, basé sur la distribution d'informations est aussi appelé web traditionnel. Il est caractérisé par le commencement des e-mails, des forums et des sites orientés produits, les premiers sites d'e-commerce ont d'ailleurs vu le jour à cette époque-là⁵.

Deuxièmement, le concept de « *Web 2.0* » a été employé la première fois en 2004, lors d'une conférence donnée par une maison d'édition américaine, O'Reilly Media. Lors de cette conférence, le vice-président d'O'Reilly suggéra que le terme « Web 2.0 » était pertinent vu que depuis l'éclatement de la bulle internet, le web avait pris un nouveau tournant et était devenu plus important et novateur que jamais. Cette évolution d'Internet est marquée par plusieurs principes fondamentaux comme l'accessibilité des données grâce à l'Open Source, les contenus autoproduits ou User-Generated Content, le crowdsourcing et les réseaux sociaux (Cazals, 2015). Le web 2.0 est également appelé « web social ». Il est caractérisé par le partage, l'échange d'informations et de contenus de tout type. En plus des réseaux sociaux, on voit aussi apparaître les blogs, les wikis et le début des smartphones. Le web commence à se démocratiser et à se dynamiser, on sollicite en permanence l'avis du consommateur⁶.

⁵ Site web de C-Marketing. (2018). Du web 1.0 au 4.0, <https://c-marketing.eu/du-web-1-0-au-web-4-0/>

⁶ Site web de C-Marketing. (2018). Du web 1.0 au 4.0, <https://c-marketing.eu/du-web-1-0-au-web-4-0/>

On voit ensuite apparaître le « *web mobile et ubiquitaire* ». L'accès à Internet, depuis son téléphone mobile, a d'abord été rendu possible grâce au réseau 1G en 2000. Ce réseau a ensuite évolué pour laisser place à la 2G, 3G et 4G en 2013. Le lancement de la 5G étant prévu par Samsung pour 2020. L'avènement des smartphones et tablettes numériques a profondément démocratisé l'accès à l'Internet mobile. L'accès à Internet devient donc omniprésent. On utilise également le terme « ubiquitaire », on peut accéder au web tout le temps, partout et sur n'importe quel appareil. Les Anglo-saxons utilisent d'ailleurs l'acronyme ATAWAD (anytime, anywhere, on any device), pour illustrer cette possibilité d'être toujours connecté (Cazals, 2015). Ce web 3.0 répond aux besoins des usager mobiles qui sont connectés en permanence, grâce à une multitude de supports et d'applications⁷.

Pour finir, il y a « *l'Internet of things* ». En français, on l'appelle l'Internet des objets ou des choses. C'est l'utilisation des technologies internet pour connecter des dispositifs mobiles, sans fil (Cazals, 2015). Ce nouvel Internet est caractérisé par l'arrivée de nombreux objets connectés comme les lunettes de réalité virtuelle, les bracelets de santé connectés ou les enceintes connectées comme Google Home, etc.

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)

On ne peut aborder le digital et le processus de digitalisation sans parler des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication).

L'acronyme NTIC, ou « TIC » vient de l'anglais ICT : « information and communication technologies » et désigne l'ensemble des techniques et des équipements informatiques permettant de communiquer à distance par voie électronique »⁸. Ces technologies représentent tous les instruments dont on dispose en termes de télécommunication, d'informatique,

⁷ Site web de C-Marketing. (2018). Du web 1.0 au 4.0, <https://c-marketing.eu/du-web-1-0-au-web-4-0/>

⁸ Site internet du dictionnaire Larousse. (2019). Définition TIC, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/TIC/10910450>

d'audiovisuel, d'Internet, de multimédias, etc. Dans ces instruments, on retrouve, par exemple, les téléphones fixes mais aussi les mobiles, les ordinateurs, les tablettes, le cloud, etc.

L'apparition des TIC va de pair avec le processus d'informatisation des sociétés. La progression des technologies informationnelles a été permise grâce à la numérisation du « signal qui a rendu possible la convergence technologique entre les grands domaines de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel » (Proulx, 2005, p.5). L'avènement d'Internet avec la popularisation du World Wide Web et de la norme IP (Internet Protocol) a également marqué un tournant pour les technologies numériques. Internet est plus qu'un nouveau média s'ajoutant à la radio, la télévision, le téléphone et l'ordinateur, dans la mesure où il est perçu comme un levier en matière d'innovations et de changements économiques et sociaux (Proulx, 2005).

La présence d'Internet a profondément modifié l'utilisations des TIC. On a vu apparaître de nouvelles formes de communication collective et en réseau, comme les communautés. Au sein des entreprises, on a aussi observé l'émergence des intranets, plateformes collaboratives, services web, messageries instantanées, chats, etc. (Proulx, 2005)

Les entreprises peuvent également intégrer des progiciels de gestion de la relation client (GRC ou CRM, customer relationship management). Ces outils sont utilisés pour la gestion des contacts, des prestations et autres données. Ils centralisent et analysent les informations relatives aux clients et autres parties prenantes à des fins marketing (Besnard, Biré & Victor, 2008).

Grâce à Internet, de nouveaux supports de communication ont fait leur entrée sur le marché : microordinateur, téléphone mobile, console de jeux vidéo, assistant numérique personnel, iPod, etc. Certaines études montrent que les utilisateurs des technologies numériques ne substituent pas les médias traditionnels aux nouveaux mais plutôt qu'ils les utilisent conjointement. Par exemple, ils utilisent le téléphone fixe, téléphone mobile, sms et courriel électronique simultanément (Proulx, 2005).

Selon l'OCDE (2019),

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) se composent à la fois des différents types de réseaux de communication et des technologies utilisées sur ces réseaux. Le secteur des TIC se compose des activités de fabrication et de tous les services dont les produits permettent ou facilitent le traitement et la communication de

l'information par voie électronique, y compris la transmission et l'affichage. Il est source de progrès technologique, de croissance de la production et de gains de productivité. Son impact s'observe soit directement, à travers sa contribution à la croissance de la production, de l'emploi ou de la productivité, soit indirectement, en tant que catalyseur d'un changement technologique qui s'étend à d'autres secteurs (Organisation de Coopération et de Développement Economiques, [OCDE], TIC, para.1).

Les Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement (TICE)

La digitalisation transforme également la sphère de l'éducation. En effet, on voit alors apparaître de plus en plus de TIC dans le monde de l'enseignement. En plus de la numérisation des manuels scolaires et de l'utilisation des tablettes numériques, on voit aujourd'hui apparaître les « MOOCS » (Massive Open Online Courses). Cette forme d'e-learning possède divers avantages : son accès est gratuit et elle possède un aspect social, collaboratif et ludique. Les plus grandes plateformes de MOOC, avec plus de six millions d'inscrits à elles deux, sont edX et Coursera (Cazals, 2015). Plusieurs études ont montré que les MOOCS constituent une opportunité importante et en pleine expansion afin de compléter l'éducation et la formation à l'entrepreneuriat (Welsh & Dragusin, 2013).

Les plateformes d'e-learning et de MOOCS sont également présentes en entreprise. Les MOOCS d'entreprise peuvent être appelés COOCS (Corporate Open Online Courses). Ces derniers présentent beaucoup d'avantages, ce qui leur permet de rivaliser avec les formations intra ou inter-entreprise. La richesse de ce type de formation se trouve dans la combinaison de plusieurs modes : distanciel, présentiel, informel et formel. Les COOCS permettent d'apprendre à distance grâce à des vidéos de qualité, souvent issues d'institutions prestigieuses ou d'experts. Ils peuvent cependant aussi nécessiter la présence des employés lors de travaux dirigés, séminaires, conférences, etc. animés par des formateurs internes. Les espaces de chat, forums, etc. attachés à ces vidéos permettent, d'une part, un certain niveau d'informalité ce qui n'empêche pas, d'autre part, d'avoir un côté formel grâce aux certificats, badges et diplômes reçus à la fin de chaque module. Ce processus est simple et rapide pour l'employé, il lui suffit de s'inscrire sur une plateforme en ligne et de s'y identifier. Il peut ensuite se connecter et naviguer sur la plateforme afin de se former (Pfeiffer, 2015).

L'e-learning peut aussi prendre la forme de webinaires : des vidéos de formation en ligne que l'on peut suivre en direct, au moyen d'un ordinateur. Des espaces de chat sont souvent disponibles afin que les participants puissent poser des questions aux formateurs.

Pour les entreprises, il y a plusieurs bénéfices à utiliser les COOCS et les webinaires : elles peuvent former plus de salariés avec le même budget, les formations sont données de façon homogène, elles sont de meilleure qualité et plus efficaces et il n'y a pas de contrainte d'horaire ou de lieux (Pfeiffer, 2015). Certaines structures d'accompagnement utilisent d'ailleurs ces méthodes afin d'aider et former leurs accompagnés.

Les médias et réseaux sociaux

La propagation d'Internet et le développement des technologies bouleversent également notre façon de communiquer, collaborer, partager l'information et de se divertir. Avec la digitalisation de notre société, plusieurs nouveaux moyens de communication sont apparus. Les individus ont dû s'y adapter et les entreprises aussi. Parmi ces nouvelles formes de communication, il y a les médias sociaux et les réseaux sociaux. Ces deux termes, souvent employés indistinctement, ne désignent pourtant pas la même chose.

Sous le mot « média social », on retrouve différents sites et fonctionnalités sociales du web qui permettent, entre autres, de publier du contenu comme des articles, des photos, des vidéos, des fichiers PDF, de donner son opinion ou de dialoguer avec d'autres utilisateurs, de contribuer à des projets participatifs, etc. « Le terme de médias sociaux désigne les plateformes digitales accessibles par Internet (web et applications) et permettant à leurs membres d'établir ou d'intégrer des réseaux d'amis ou connaissances professionnelles et de participer à la vie de ces réseaux à travers la mise à disposition d'outils et interfaces de présentation, de communication et d'interaction » (Bathelot, 2017). Fondamentalement, les médias sociaux sont des logiciels qui aident les gens à échanger du contenu avec d'autres personnes en ligne (Demopoulos, 2006). Ces plateformes digitales permettent aux utilisateurs de participer à la création de contenu et elles facilitent la connectivité : on peut y laisser des commentaires et sont donc ouvertes à la critique, elles offrent un accès facile à l'information, elles facilitent la conversation et la formation de communautés et elles sont reliés à d'autres sites web, postes et articles (Garnyte & Pérez, 2009). Les médias sociaux regroupent l'ensemble des outils collaboratifs du Web 2.0

et incluent donc les réseaux sociaux, les blogs, les wikis, et les forums de discussion (Cordina & Fayon, 2013).

Les réseaux sociaux constituent donc une partie des médias sociaux mais en diffèrent car leur but premier est de favoriser l'interaction sociale par la mise en relation des utilisateurs. Un réseau social est « un site internet qui permet aux internautes de se créer une page personnelle afin de partager et d'échanger des informations, des photos ou des vidéos avec leur communauté d'amis et leur réseau de connaissances ».⁹ Les plateformes de réseaux sociaux les plus connues sont Facebook, Instagram, Snapchat, LinkedIn, YouTube et Twitter.

Les blogs sont des sites où l'on trouve de articles avec des commentaires laissés par des visiteurs. Les wikis sont des sites web collaboratifs, où les visiteurs peuvent participer en ajoutant du contenu et/ou en modifiant le contenu des pages. Les forums de discussion sont généralement rattachés à des sites web ou à des sites de services en ligne, ce sont des espaces de discussion où les internautes échangent, posent des questions ou y répondent.

Les médias sociaux constituent un réel outil stratégique pour les entreprises. Les entreprises les utilisant ont de meilleurs résultats comparés à leurs concurrents qui ne le font pas. Leur utilisation fournit un avantage concurrentiel par rapport aux autres acteurs du marché. Les médias sociaux aident à éliminer les barrières géographiques pour créer des marchés pour les produits et services. Ces moyens de communication aident également dans la prise de décisions en matière de tarification en évaluant d'autres activités de même nature. Les médias sociaux aident les entreprises à innover en évaluant les meilleures pratiques du secteur et en adaptant celle qui leur convient le mieux. Ils contribuent considérablement aux activités liées au CRM (Customer Relationship Management) en établissant une connexion entre l'entreprise et le client final. Ce qui favorise de meilleures relations avec le client en temps opportun, réduisant ainsi les erreurs et augmentant les ventes (Samuel & Joe 2016).

Les médias sociaux fournissent aux utilisateurs des outils permettant de discuter et de commenter collectivement des idées, de les exprimer et de les diffuser à un public plus large.

⁹ Site internet du dictionnaire l'internaute. (2019). Définition réseau social, <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/reseau-social/>

En d'autres mots, ils permettent de créer des communautés. Ces communautés, si elles sont bien gérées, peuvent constituer un réel atout pour les entreprises et leur relation client (Arnaboldi & Coget, 2016).

Le Community Management

Les médias sociaux (incluant les réseaux sociaux) constituent des supports incontournables dans le marketing et la publicité. Pour les entreprises et les indépendants, leur gestion peut se faire par le biais du community management, la gestion de communauté sur Internet.

Le rôle du community manager (CM) est de gérer la présence de l'organisation sur les médias sociaux. Il doit délivrer un certain type de message, à une certaine fréquence, sur certains médias sociaux, pour une certaine cible et dans un certain but. Le tout, en adéquation avec la stratégie de l'entreprise.

Cependant, les missions du community manager diffèrent en fonction de l'entreprise, sa taille et ses besoins. En général, lorsqu'il est question de gérer la présence de l'entreprise sur les médias sociaux, le community manager va d'abord assurer la relation client grâce à une sorte de service après-vente de base, en répondant aux internautes qui sollicitent l'entreprise. Par exemple, il va devoir répondre à un client mécontent ou répondre aux questions posées sur un produit ou service (Cordina & Fayon, 2013).

Le CM doit également remplir d'autres rôles comme de la veille informationnelle et concurrentielle, tout en surveillant ce qu'il se dit sur la marque ou l'entreprise sur la toile. Il doit également animer la communauté de l'entreprise sur les différents réseaux en suscitant de l'engagement et de l'interaction avec les internautes. La rédaction de contenu fait également partie de son rôle tout comme assurer quelques tâches relatives à l'événementiel comme la création de concours ou l'enregistrement de lives lors d'événements (Chantrel, 2013).

Le Big Data

Le Big Data est également un phénomène qui est apparu avec Internet et la digitalisation de notre société. On peut définir le Big Data comme étant « l'agglomération des données (personnelles, commerciales, géographiques, comportementales...) disponibles sur les réseaux

numériques – Internet, téléphones mobiles, GPS – et exploitables comme matières premières, notamment dans le cadre d’applications mobiles » (Degryse, 2016, p.10).

Selon le Comité économique et social européen (CESE) (2017), le volume de données générées et stockées dans le monde croît de façon exponentielle et devrait augmenter de 2000% d’ici 2020. La production de données a été évaluée à 2,5 exabytes par jour en 2016 et 90 % des données mondiales actuelles ont été produites il y a moins de deux ans.

Le Big Data est caractérisé par les 3 V : Volume, Velocity et Variety. Le volume représente la quantité de données générées et stockées, velocity désigne la vitesse à laquelle les données sont générées, capturées et partagées et variety fait référence à la variété des différents types de données.

La gestion de ces données permet de révéler d’autres informations, prédire des comportements, les anticiper, etc. Exploiter ces informations va permettre aux entreprises d’offrir des produits et services mieux adaptés. C’est d’ailleurs un des champs d’action du marketing digital.

Le marketing digital

L’avènement d’Internet et l’évolution de l’informatique ont aussi digitalisé le champ du marketing, si bien qu’aujourd’hui, on parle de « marketing digital » ou de « marketing numérique ». Ce type de marketing recouvre l’ensemble des techniques marketing afin de promouvoir des produits et services, dont l’usage se fait sur des supports et canaux digitaux. Il englobe toutes les techniques marketing relatives à l’Internet dit « traditionnel » mais aussi à celles relatives aux téléphones mobiles, tablettes, et autres appareils numériques (Nikunen, Saarela, Oikarinen, Muhos & Isohella, 2017).

Différentes phases composent le marketing digital, il faut d’abord attirer le client, ensuite susciter son intérêt et sa participation ; troisièmement, il faut le fidéliser ; quatrièmement, apprendre ses préférences et finalement, s’en rapprocher (Nikunen et al., 2017).

Grâce à la croissance de l’environnement digital, les entreprises ont maintenant accès à de nouveaux outils numériques pouvant être utilisés à des fins de marketing (Järvinen, Töllinen, Karjaluo & Jayawardhena, 2012). Parmi ces outils, on retrouve la création d’un site web, le

content marketing, le marketing par les moteurs de recherche (référencement organique ou payant des sites web), l'utilisation des médias sociaux, l'e-mail marketing, l'e-commerce, et le marketing mobile (Nikunen, Saarela, Oikarinen, Muhos & Isohella, 2017). Il y a également le web analytics, le marketing social et viral et la publicité display (Bathelot, 2016).

2. L'accompagnement entrepreneurial

a. Définition

Le terme « accompagnement » est apparu dans les années 80, pour désigner l'aide fournie aux personnes voulant créer leur entreprise. Il était initialement utilisé par le réseau des Boutiques de Gestion et a ensuite été repris par l'ensemble des parties prenantes travaillant dans le domaine de la création d'entreprise. Aujourd'hui, il est employé de façon générique, pour caractériser toute action qui a pour but d'aider les porteurs de projets dans la phase de création de leur entreprise (Duquenne, 2014).

Il est difficile de s'entendre sur une définition unique de l'accompagnement entrepreneurial. En effet, il existe de nombreux organismes et intervenants se revendiquant comme accompagnateurs, ayant chacun leur propre conception de ce concept (Siegel, 2006).

Cuzin et Fayolle s'accordent également sur la difficulté de déterminer ce terme. Selon eux, ce mot, souvent utilisé par les responsables de structures et de programmes d'aide à la création d'entreprise, regroupe de nombreuses pratiques. Ce concept est généralement employé de façon générique mais rarement défini. Ils tentent alors de définir l'accompagnement entrepreneurial, qui, selon eux, intervient majoritairement lors de la création d'une entreprise et/ou lors de son démarrage :

L'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise fondée sur une relation qui s'établit dans la durée, et qui n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et va pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet (cité dans Sammut, 2008, p.7).

Paul, quant à elle, caractérise le fait d'accompagner par une combinaison de trois actions : escorter, guider et conduire. Escorter, fait référence au registre de l'aide, de l'assistance, du secours et de la protection. Guider se rapporte au registre du conseil, de la guidance et de l'orientation et conduire appartient au registre de l'éducation, de la formation et de l'initiation (Paul, 2018).

Deux grandes thématiques articulent l'accompagnement entrepreneurial : *les structures d'accompagnement* et *les modes d'accompagnement* (Philippart, 2017).

b. Histoire de l'accompagnement entrepreneurial

L'accompagnement entrepreneurial est né suite à un besoin de création d'emplois (Degeorge, 2017). En France, les premières formes de structures d'accompagnement ont vu le jour dans les années 70, lorsque des étudiants diplômés en gestion ont commencé à aider des néoruraux à lancer leur activité. Ils les aidaient dans les domaines de la gestion et de la comptabilité (Verzat & Toutain, 2015). Parallèlement, les autorités publiques se sont rendu compte que la création d'entreprise était un moyen efficace pour lutter contre le chômage structurel et redynamiser l'économie. Elles ont dès lors commencé à prôner de plus en plus l'auto-emploi via diverses mesures (Darbus, 2008).

Le phénomène s'est amplifié ensuite dans les années 80, lorsque des acteurs politiques, économiques, académiques et publics se sont mobilisés et ont milité en faveur de l'entrepreneuriat individuel. De là, sont nées plusieurs associations spécialisées dans l'aide à la création d'entreprise, dont les « Boutiques de Gestion ». Elles étaient spécialisées dans l'appui technique, financier et juridique. (Darbus, 2008 ; Verzat & Toutain, 2015). On a ensuite assisté à une explosion des dispositifs d'accompagnement. (Degeorge, 2017).

En 1993, en réponse aux nombres d'échecs vécus par les entrepreneurs, on a vu apparaître les premières couveuses d'activité et d'entreprise. Ces structures, financées par des fonds publics, permettent de tester la viabilité économique des projets, grandeurs nature, tout en permettant aux porteurs de projet de conserver leurs allocations de chômage. Parallèlement, on a vu apparaître les premières coopératives d'activités et d'emploi. Tout comme les couveuses, elles proposent des services d'accompagnement et de test mais également d'hébergement juridique. Leur spécificité est de permettre aux porteurs de projet de prolonger leur activité sous un statut d'« entrepreneur-salarié » (Darbus, 2008). Nous reviendrons en détails sur le fonctionnement des couveuses et des coopératives d'activité dans la section suivante.

Vers la fin des années 90, les incubateurs publics, rattachés aux universités, ont vu le jour après une loi sur l'innovation et la recherche. Cette dernière avait pour but de favoriser le transfert de

technologies développées dans les laboratoires de recherche publique, par la création d'entreprises innovantes. (Degeorge, 2017 ; Verzat & Toutain, 2015)

La révolution numérique a marqué un tournant supplémentaire dans l'accompagnement. A partir de 2009, on a vu apparaître des nouveaux lieux de travail collaboratifs et collectifs comme les espaces de coworking, les living labs et les fablabs (Verzat & Toutain, 2015).

c. Les structures d'accompagnement

Classiquement, les structures d'accompagnement ont pour but d'aider le créateur ou le repreneur à mener à bien son projet, en proposant un accompagnement entrepreneurial et managérial ainsi que des services. Ces structures peuvent aussi mettre un hébergement à la disposition des porteurs de projet (Bakkali, Messeghem & Sammut, 2010).

Il n'est pas toujours facile d'identifier les différentes structures car elles peuvent prendre des formes diverses et variées : incubateurs, couveuses, pépinières d'entreprises, services de valorisation, clubs, associations, boutiques, organismes consulaires, etc. (Philippart, 2017).

Dans cette partie, nous tenterons, à l'aide de la littérature, de définir et décrire le fonctionnement des cinq structures d'accompagnement entrepreneurial les plus courantes : l'incubateur, la couveuse, la coopérative d'activités et d'emploi, la pépinière, et le guichet d'entreprise.

L'incubateur

Les incubateurs d'entreprises sont des organisations dont le but est d'aider les entrepreneurs à créer leur entreprise, ou d'accompagner de jeunes porteurs de projet à la développer.

Cette structure d'accompagnement est définie comme “une organisation conçue pour accélérer la croissance et le succès des entreprises entrepreneuriales grâce à une gamme de ressources et

de services de soutien aux entreprises pouvant inclure un espace physique, des capitaux, un accompagnement, des services communs et une mise en réseau”¹⁰.

Le terme incubateur est générique et reprend généralement plusieurs formes de structures d’accompagnement (Chabaud, Ehlinger & Perret, 2004). Dès lors, lorsqu’on évoque le terme incubateur, on fait couramment référence à plusieurs structures telles que les incubateurs, les pépinières et les technopôles. Cependant, l’incubateur se différencie des autres structures d’accompagnement car il opère habituellement avant la phase de création de l’entreprise, en repérant et accompagnant les porteurs de projet. Les pépinières et technopôles, interviennent après la (récente) création de l’entreprise et assurent son hébergement. Les technopôles, étant propres à l’hébergement d’entreprises « high-tech » (Siegel, 2006).

Chabaud et al. (2004), différencient également les incubateurs des pépinières. Ils corroborent le fait que les incubateurs sont des structures intervenant en amont de la phase de création de l’entreprise, tandis que les pépinières accompagnent les entreprises nouvellement créées. Cependant, cette distinction étant propre à l’environnement français, ils préfèrent alors, tout comme Siegel (2006), se baser sur la terminologie anglo-saxonne et utiliser le terme incubateur pour désigner à la fois pépinière et incubateur (les technopôles étant considérés comme des pépinières).

On peut aussi retrouver diverses formes d’incubateurs, en fonction de leur nature et de leur statut. En effet, ces derniers peuvent être publics, privés ou semi-publics (Chabaud et al., 2004).

Dans la littérature, on retrouve différentes classifications d’incubateurs.

Vedel (cité dans Siegel, 2006), distingue les différents incubateurs selon trois générations. La première, regroupe les incubateurs mettant à disposition des ressources indispensables mais basiques : des locaux, des services de secrétariat, du matériel de bureau, etc. La seconde génération représente les incubateurs fournissant une offre de services plus qualitative : des conseils, une mise en réseaux, des financements, etc. La troisième génération est caractérisée

¹⁰ Site web de Entrepreneur Media, small-business encyclopedia. (2019). Définition d’incubateur, <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-incubator>

par la convergence des services et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Albert, Bernasconi et Gaynor (cités dans Chabaud et al, 2004), répartissent les incubateurs selon quatre catégories : les incubateurs de développement économique et local, les incubateurs corporate (issus d'entreprises), les incubateurs scientifiques (associés aux institutions académiques et scientifiques) et les indépendants (créés par des entrepreneurs ou investisseurs privés).

Une autre classification proposée par Vedel (cité dans Siegel, 2006) et recommandée par la Commission européenne, est basée sur les différents services offerts par les incubateurs. Dans le tableau suivant, nous pouvons observer les différents services proposés par les incubateurs.

Tableau 1 : les services offerts par les incubateurs

Type de service	Réalisé en interne (%)	Réalisé en externe (%)
Services de pré-incubation	11,7	3,3
Business plan	11,0	5,5
Formation	6,4	10,3
Services juridiques et comptables	2,8	12,5
Etudes de marché, vente, marketing	5,5	11,4
Aide à l'exportation ou à la recherche de partenaires étrangers	5,0	9,2
Aide e-business et TIC	6,9	7,7
Conseil sur le développement de nouveaux produits et services	7,7	7,7
Aide à la recherche de financements auprès des banques	12,1	6,1
Aide à la levée de fonds auprès de business angels et de capital-risqueurs	5,5	7,0
Conseil en recrutement et ressources humaines	5,7	7,7
Constitution de réseaux (autres entrepreneurs, clients...)	11,4	5,3
Mentors, membres du conseil d'administration, conseillers	6,8	5,9
Autres services	1,4	0,7
Source: CSES (Centre for Strategy and Evaluation Services), 2002.		

Source : Siegel, 2006, p.38

Mc Chinsonboom (cité dans Chabaud et al., 2004), quant à lui, distingue quatre catégories d'incubateurs, également sur base des différents services offerts : les incubateurs fournissant seulement des locaux, ceux mettant à disposition des services communs comme du secrétariat, ceux procurant des aides logistiques et ceux spécialisés dans le conseil en proposant des études de marché, une aide pour le Business Plan, etc.

La couveuse

Il existe deux types de couveuses : les couveuses d'emplois et les couveuses d'activités (Mutin-Quinson, 2004).

Les couveuses d'activités sont des structures qui permettent aux entrepreneurs de tester, grandeur nature, la viabilité de leur projet de création d'entreprise, durant une période déterminée de dix-huit mois (en moyenne), avant l'immatriculation (Darbus, 2008).

Dans ce type de couveuse, les porteurs de projet ne sont pas considérés comme indépendants mais comme entrepreneurs à l'essai, ils conservent alors leur statut social antérieur et leurs revenus. Ainsi, ils signent un contrat avec la couveuse, qui leur permet de commencer une activité commerciale tout en préservant leurs droits (Darbus, 2008). Précisons que les couveuses d'entreprises ne proposent pas d'hébergement aux porteurs de projets mais bien de tester leur activité en utilisant le numéro de TVA de la couveuse (Mutin-Quinson, 2004).

Grâce à la couveuse, les aspirants entrepreneurs sont confrontés à la réalité du marché et peuvent tester leur activité de manière réelle et légale (Darbus, 2008). Ils vont dès lors, pouvoir commencer à facturer, prospecter, acheter, gérer leur affaire, etc. Grâce aux réels outils de gestion mis à leur disposition, ils peuvent évaluer de manière concrète la viabilité de leur projet ainsi que les difficultés rencontrées lors de sa mise en place.

De plus, chaque porteur de projet est suivi et conseillé individuellement, à chaque étape de son projet (étude de marché, business plan, stratégie de communication, prospection des premiers clients, etc.). Ces structures offrent aussi des formations collectives de sorte que les porteurs de projet puissent développer et gérer leur activité au mieux (Darbus, 2008). Cela leur permet de développer leurs capacités et motivations personnelles ainsi que d'être accompagnés dans la gestion de leur activité et de mettre en place des stratégies commerciales et de communication pour leur projet.

Les couveuses d'emplois, quant à elles, regroupent des projets économiques qui ont déjà été testés et qui ont démontré leur viabilité économique. Les entrepreneurs peuvent y rester autant de temps qu'ils veulent (Mutin-Quinson, 2004).

La coopérative d'activité et d'emploi (CAE)

Ce concept est né dans le milieu des années 90, à partir d'une critique des politiques de l'emploi et du travail social (Bureau & Corsani, 2015). D'après Veyer (cité dans Allard, Amans, Bravo-Bouyssy & Loup, 2013), la finalité des coopératives d'activités est la coopération entre des entrepreneurs afin qu'ils deviennent co-salariés d'une organisation qu'ils créent tous ensemble. En général, ces coopératives sont financées presque exclusivement par des fonds publics et les porteurs de projet sont issus du chômage (Sangiorgio & Veyer, 2009).

Les CAE peuvent être assimilées aux couveuses, incubateurs et pépinières mais possèdent tout de même quelques différences.

La première différence concerne le statut du porteur de projet au sein de la coopérative. En effet, lorsque ce dernier intègre ce type de structure, il devient « entrepreneur-salarié » en signant un contrat à durée indéterminée auprès de la CAE. Les prévisions de chiffre d'affaires et de trésorerie de l'activité, prises isolément des autres salariés, quantifient le temps de travail du porteur de projet, son salaire et sa participation aux frais de la coopérative. Il peut choisir de quitter la structure quand il le désire et créer sa propre entreprise ou il peut choisir de rester au sein de l'organisation sur le long-terme en devenant entrepreneur-associé. (Allard et al., 2013 ; Sangiorgio & Veyer, 2009). De cette manière, les porteurs de projet bénéficient des avantages du statut social de salarié tout en travaillant à leur compte, pour développer leur activité (Bureau & Corsani, 2015). Au niveau juridique, c'est la CAE qui est responsable de l'activité professionnelle du porteur de projet, qui facture et encaisse. Au niveau professionnel et économique, l'entrepreneur salarié est responsable de son activité : il vend sous sa propre marque commerciale, à sa propre clientèle (Sangiorgio & Veyer, 2009).

Deuxièmement, c'est leur manière d'accompagner qui différencie les CAE des autres structures d'accompagnement. Cette différence est expliquée par son organisation qui lui donne une forme et un mode de fonctionnement particulier. En effet, une coopérative d'activités est composée de plusieurs cellules : il y a une structure de base qui assure le rôle d'accompagnement des différentes activités entrepreneuriales ainsi que leur gestion. Parallèlement, il y a les différents projets individuels menés par les entrepreneurs-salariés. La cellule de base accompagne et structure également ces projets, sous forme d'une entreprise commune, la coopérative d'emploi. Cette structure est donc animée, d'une part, par les entrepreneurs-salariés et d'autre part, par

les responsables de la structure de base qui vont, tous ensemble, gérer l'entreprise, les formations et soutenir les projets de la coopérative (Allard et al., 2013). Son but n'est pas de créer plusieurs entreprises individuelles mais bien de développer une entreprises partagée par des entrepreneurs-salariés (Bureau & Corsani, 2015). Les CAE visent ainsi à combiner « l'autonomie professionnelle et le soutien collectif d'autres entrepreneurs qui sont confrontés à des problèmes similaires et mutualisent leur savoir-faire. » (Allard et al., 2013, p.74)

Nous constatons que les frontières sont parfois minces entre les couveuses, les coopératives d'activités et d'emplois et les incubateurs.

Afin d'y voir plus clair, Lefèvre et Van Haeperen (2006) ont établi un tableau comparant ces trois structures, basé sur un rapport d'évaluation de l'Institut Wallon de l'Evaluation, de la Prospection et de la Statistique (IWEPS). Dans ce tableau, nous pouvons observer les différences et similitudes entre ces trois structures, sur base de différents critères comme la formalisation du projet, l'opérationnalisation, les revenus des bénéficiaires, le financement des structures et la logistique.

Tableau 2 : Comparaison couveuses, coopératives et incubateurs en Région wallonne.

	Couveuses	Coopératives	Incubateurs
Accueil et informations de base	Fait par l'organisme ou via les prescripteurs locaux		
Formalisation du projet	- préparation - sélection	Accompagnement « sur-mesure »	- préparation - sélection
	Convention d'accompagnement		
Opérationnalisation	- formation individuelle et collective - test activité par portage juridique		- tutorat - étude de marché - accompagnement démarches
Revenus des bénéficiaires	- allocation chômage - allocation formation - bourse	Allocation de chômage progressivement remplacée par un salaire	Revenu d'indépendant
Financement des structures	FSE (Equal), RW	FEDER (Obj.2), Equal, Interreg, RW	FEDER (Obj.2), RW
Logistique et infrastructure	Salles de réunion et accès aux T.I.C		Hébergement et accès aux T.I.C

Source : Lefèvre & Van Haeperen, 2006, p.12

La pépinière

« Une pépinière d'entreprise est un groupement de jeunes entreprises constituées autour d'une autre, laquelle leur apporte une formation, une logistique, etc. »¹¹

La pépinière aide les créateurs d'entreprise à développer leur réseau en les mettant en relation avec les milieux d'affaires. Grâce à cette structure, ils bénéficient de soutien, d'assistance, d'informations et d'un échange de bonnes pratiques (Messegheem, Sammut, 2010). Ces structures d'accompagnement sont des lieux d'accueil qui fournissent aux porteurs de projets un hébergement pour leur entreprise. La pépinière se différencie de l'incubateur car cette dernière est destinée à l'accompagnement post-crédation et non ante-crédation (Fayolle, Ben Salah, Ben Salah, & Belkacem, 2010).

En plus de l'hébergement (avec la mise à disposition de locaux professionnels), les pépinières fournissent divers services, installations et équipements nécessaires aux jeunes entrepreneurs. Mais leur rôle ne s'arrête pas là, elles conseillent les starters et sont équipées de services de bureautique, financiers, comptables et de conseils juridiques.

Aussi, ces structures peuvent être issues du secteur publique, privé ou associatif.

Cependant, il existe beaucoup de pépinières différentes, chacune avec leurs caractéristiques et modes de fonctionnement propre. Toutes les pépinières ne proposent pas les mêmes services et ont leurs propres critères de sélection des candidats à l'entrée (Organisation de Coopération et de Développement Economiques [OCDE], 1999)

Le guichet d'entreprise

Le guichet d'entreprises est un acteur non négligeable pour les entrepreneurs et les entreprises. En plus d'aider les entreprises dans leurs démarches administratives obligatoires (inscription à

¹¹ Site internet de l'Encyclopædia Universalis (2019). Définition pépinière, <https://www.universalis.fr/dictionnaire/pepiniere/>

la Banque-Carrefour des Entreprises, vérification des obligations et autorisations à remplir avant leur inscription, délivrance des extraits de la BCE, activation d'un numéro d'entreprise par la TVA, etc.). Cette organisation propose également une large gamme de services complémentaires. Parmi ces services, on retrouve l'affiliation de l'entreprise à une caisse d'assurances sociales propre, l'affiliation à un secrétariat social, la constitution de dossiers de demandes de subsides, des formations, un accompagnement pendant les premiers mois de l'activité, etc. Pour ces services complémentaires, les guichets d'entreprises sont libres de fixer leurs tarifs (SPF Economie, 2019).

d. Les modes d'accompagnement

Il existe une très grande variété de pratiques en ce qui concerne les modes d'accompagnement de l'entrepreneur. Il est parfois difficile de s'y retrouver lorsqu'on veut se faire accompagner individuellement par un tiers : recours à un expert, conseil/counseling/consultance, coaching, tutorat, mentoring, etc. Toutes ces pratiques sont souvent utilisées de manière synonyme (Thevenard-Puthod, Picard & Chollet, 2014). Maela Paul (2004) parle d'ailleurs d'une « nébuleuse de l'accompagnement ».

Dans cette partie, nous tenterons de définir et de décrire les méthodes du coaching, conseil, tutorat et mentorat, afin de saisir leurs caractéristiques et modes de fonctionnement propres. Il est intéressant de noter qu'au sein d'une même structure d'accompagnement, on peut pratiquer plusieurs de ces modes d'accompagnement.

Le coaching

Le terme coaching a été défini de très nombreuses fois (Sammur, 2008). Nous retiendrons cette définition : « le coaching est un accompagnement qui se fonde sur une relation interpersonnelle privilégiée, propre à susciter un apprentissage et un développement des potentiels, souvent dans un contexte de changement » (Couteret & Audet, 2006, p.140).

Trois termes résument l'objectif du coaching : efficacité, performance et excellence. Dans cette pratique, on se concentre sur la mise en valeur de l'individu sur le besoin d'être toujours plus performant (Paul, 2002).

Le principe du coaching entrepreneurial est le suivant : un entrepreneur va demander à un coach de l'accompagner dans le but de résoudre un problème ou relever un défi pour que par la suite, l'entrepreneur devienne capable de trouver, par lui-même, des solutions à ses problèmes futurs (Couteret & Audet, 2006).

Concernant la phase pendant laquelle le coaching survient, les avis des auteurs divergent.

Selon Couteret et Audet (2006), le coaching entrepreneurial est propre à la phase de commencement de l'entreprise : « le coaching est un accompagnement individuel, destiné aux entrepreneurs dont l'entreprise est en phase de démarrage ou de jeune croissance et qui répond à un besoin particulier d'acquisition, de développement et d'amélioration des compétences requises pour gérer l'entreprise » (Couteret & Audet, 2006, p.141). Dans cette phase de démarrage, ce moyen peut aider les porteurs de projet dans la phase de préparation du plan d'affaires, outil incontournable tant pour les entrepreneurs que pour les personnes en charge de l'accompagnement (Barès & Persson, 2011).

Selon Barès et Persson (2011), le coaching peut également intervenir après la phase de création de l'entreprise.

Persson et Bayad (2007), confirment ces propos et avancent que cette méthode semble être plus utilisée dans les entreprises déjà établies. Même si, en pratique, le coaching peut s'appliquer à la formation à l'entrepreneuriat et à l'accompagnement des porteurs de projet, à tout moment.

L'introduction de cette pratique en entreprise a pour but de développer les compétences et le potentiel des individus et des équipes qui la composent (Pezet & Le Roux, 2012). On peut aussi faire appel au coaching pour soutenir une période de changement important dans une entreprise (Sammur, 2008).

En comparaison avec le conseil, qui va s'attaquer à un problème ponctuel en donnant une réponse « toute faite », le coaching va plus loin et apporte un apprentissage.

Pour montrer la spécificité du coaching entrepreneurial par rapport aux autres formes d'accompagnement comme le mentorat ou le conseil, Couteret et Audet (2006) se basent sur la distinction qui existe entre « teaching » et « learning » dans la langue anglaise.

Selon eux, les formes d'accompagnement se rapportant au « teaching » sont celles où l'on montre à l'entrepreneur ce qu'il doit faire, sans réellement l'impliquer. On lui apprend à imiter et/ou reproduire un savoir-faire standardisé, mais sans s'assurer qu'il saura s'adapter seul par la suite. C'est le cas du conseil ou du mentoring, par exemple.

En revanche, le coaching s'apparente plus au « learning », dans le sens où il pousse l'entrepreneur à aller plus loin en lui apprenant à raisonner et à utiliser de nouvelles connaissances et de nouveaux modes de fonctionnement.

Le counseling, le conseil et la consultance

Pour Valéau (2006) l'accompagnement implique de passer par une approche plus globale de la personne incluant son développement personnel. On peut retrouver cette approche globale dans les pratiques et le concept anglo-saxon du « counseling ».

D'après Priels, le counseling est « une forme d'accompagnement fondé sur la compréhension de la personnalité, des représentations personnelles, du style de vie et des rôles sociaux de l'individu, autrement dit, sur une appréhension de sa personne toute entière » (cité dans Valéau, 2006, p.39)

Le counseling, dans accompagnement entrepreneurial, peut se traduire par un soutien moral et psychologique pendant la création mais également lors du développement du projet. Le but du counseling est que la personne trouve des solutions par elle-même, afin de surmonter les obstacles qu'elle rencontre (Valéau, 2006).

Pour Paul (2002), le counseling doit son importance à l'influence de l'auteur Rogers. Ce terme appartient au registre du conseil, de la guidance, de l'aide et de l'assistance. Selon Rogers, tous ces termes font référence à la même méthodologie de base : « des consultations directes avec un individu en vue de l'aider à changer ses attitudes et son comportement » (cité dans Paul, 2002, p. 44).

En ce qui concerne la consultance, cette méthode consiste à exposer un cas ou une situation à un expert. Le consultant donne son avis, mais ne décide pas (Paul, 2002). Dans le domaine de la consultance, le conseil consiste, d'après Lhôtellier, à « accompagner une personne dans une délibération préparant une conduite à tenir dans une situation problème » (cité dans Paul, 2002, p.45).

On y retrouve deux sortes de conseil : le conseil individuel et la consultation sociale. « Le premier consiste à permettre à une personne d'intégrer une action dans son histoire et dans ses interactions sociales. Le second tend à privilégier l'analyse de la situation en répondant à des problématiques d'action collective. » (Paul, 2002, p.46).

La consultance allie nécessairement ces deux définitions. Son but est de résoudre un problème mais a également pour but de modifier les comportements, les relations, la capacité d'action, la façon de raisonner et d'imaginer (Paul, 2002).

Selon Sammut (2008), « le conseil acte en lieu et place du dirigeant et son objectif est circonscrit à la résolution du/des problèmes identifiés » (Sammut, 2008, p.4). Simonet et Bouchez, quant à eux, considèrent le conseiller comme « une personne qui donne un avis » (cité dans Sammut, 2008, p.4)

Le tutorat

Le tutorat est une forme d'accompagnement que l'on emploie souvent pour former des jeunes soit dans un cadre scolaire, académique ou professionnel ou pour former de nouveaux salariés, fraîchement engagés, afin qu'ils s'intègrent dans l'entreprise (Thevenard-Puthod et al., 2014).

Le tutorat peut être défini comme « une relation entre deux personnes dans une situation de formation professionnelle » (Paul, 2002, p.47) ou encore, dans le contexte de l'éducation, comme « le fait pour un professeur d'assurer un rôle de suivi particulier pour un élève »¹².

¹² Site internet Encyclopædia Universalis. (2019). Définition de tutorat, <https://www.universalis.fr/dictionnaire/tutorat/>

Lorsqu'il survient dans un cadre professionnel, comme au sein d'une entreprise, le tutorat est basé sur la transmission de savoir et savoir-faire dans des situations d'échanges au travail. Pendant une durée déterminée, le tuteur, généralement un employé avec de l'expérience ou le patron lui-même, va faire découvrir le métier au salarié et lui transmettre les compétences nécessaires. (Thevenard-Puthod et al., 2014)

Ainsi, le tutorat classique est basé sur l'observation, l'imitation et la transmission (Paul, 2002).

D'après Baudrit (cité dans Paul, 2002), on peut identifier deux sortes d'aide ou de soutien dans ce processus. D'abord une aide psychologique (encourager, sécuriser, intéresser, mettre en confiance, accueillir, informer, conseiller, etc.) et une aide pédagogique (guider, montrer ou démontrer, contrôler, évaluer, former, etc.).

Thevenard-Puthod et al., (2014) se sont intéressés au tutorat, mais dans le cadre d'une reprise d'entreprise. Ce mode d'accompagnement, basé sur la transmission de connaissances et de savoir-faire, leur a paru approprié pour remédier aux difficultés rencontrées par un entrepreneur en phase de management post-reprise. D'après leur étude, un accompagnement personnalisé comme le tutorat est efficace, à court terme, pour aider les repreneurs en difficulté souffrant d'un manque de connaissances et de compétences.

Le mentorat

Un individu a besoin d'être au contact d'ainés pour pouvoir se développer, c'est là que se justifie le rôle d'accompagnement du mentor. Le mentor accomplit sa mission grâce à douze fonctions qu'il exerce lors du processus d'accompagnement : il accueille, guide, enseigne, entraîne, répond de, favorise, est le modèle, présente des défis, conseille, donne du feed-back, soutient, sécurise. Ces douze missions peuvent aussi être poursuivies dans des processus d'accompagnement tels que le coaching, le tutorat, le parrainage, etc. (Paul, 2002).

Couteret, St-Jean et Audet (2006), ont mené une étude sur le mentorat des entrepreneurs, où ils ont investigué ses conditions de réussite. Il en ressort que pour obtenir un mentorat entrepreneurial fructueux, un mentor doit avoir plusieurs caractéristiques. Il doit être empathique, à l'écoute, charismatique, pédagogue, avoir un réseau, de l'expérience et le sens

de l'entrepreneuriat. Le mentoré, quant à lui, doit avoir besoin d'assistance, être engagé dans la relation et être ouvert au dialogue. Il faut également que le mentor et le mentoré se rencontrent fréquemment, qu'ils communiquent oralement et qu'ils formalisent les objectifs et procédures du mentorat. Pour finir, il faut que la structure proposant cet accompagnement implique le mentoré dans le choix du mentor, forme et évalue le mentor, accompagne leur relation et soit plus efficace et rapide au niveau du suivi.

Selon une étude menée par Simard et Fortin (2008), il y a trois raisons principales pour lesquelles les entrepreneurs font appel au mentorat.

La première est le manque d'expérience. Cette dernière fait souvent défaut aux entrepreneurs, surtout dans le champ de la gestion. Ils font donc appel à quelqu'un d'expérimenté, afin de les guider et aider dans ce domaine.

La seconde est le besoin d'une expertise particulière. Certains entrepreneurs font également appel à des experts pour se faire conseiller dans des domaines particuliers, autre que la gestion.

La troisième est le besoin de discuter avec une personne qui ne fait pas partie de l'entreprise. Cette raison s'explique par le sentiment de solitude, souvent ressenti par les jeunes entrepreneurs et le souhait d'échanger avec quelqu'un qui a un regard neutre sur l'entreprise.

Selon Pezet (cité dans Sammut, 2008), dans ce processus, le mentoré veut ressembler à son mentor, qui est pris comme modèle. Cet auteur insiste sur le fait que les individus s'apprécient au niveau de leur personnalité respective et ce, avant d'entamer une relation.

En ce qui concerne Couteret et Audet (2006), ils différencient le coaching entrepreneurial du mentorat car ce dernier est souvent pratiqué gratuitement et moins fréquemment que le coaching. Aussi, le mentorat implique que le mentor agit comme un modèle, que le mentoré va imiter, tandis que le coaching fait d'avantage référence à l'apprentissage et à la formation.

3. L'impact de la digitalisation sur l'accompagnement entrepreneurial

La littérature scientifique est très riche en ce qui concerne la digitalisation ou sur le thème de l'accompagnement entrepreneurial, mais relativement pauvre sur les impacts directs que pourrait avoir la digitalisation sur les structures et les modes d'accompagnement des entrepreneurs.

Certains auteurs abordent ce phénomène, sans pour autant vraiment en déceler ses conséquences.

C'est le cas de Maus et Sammut (2017), qui mentionnent le fait que les entrepreneurs, souvent plus jeunes, adeptes des outils numériques, contraignent les structures d'accompagnement à revoir leur mode d'accompagnement et à s'adapter. Mais elles n'indiquent pas *comment* ces structures s'adaptent ni revoient leur façon d'accompagner les entrepreneurs.

Frugier (2017) quant à elle, imagine un accompagnement renforcé par l'intelligence artificielle et ses ressources. Un accompagnement « ubérisé », répondant aux besoins des entrepreneurs d'aujourd'hui : un accompagnement de « haute valeur ajoutée, facilement accessible, interactif et concentré sur l'accompagnement personnalisé » (Frugier, 2017, p.60).

Ensuite, de nouveaux modes d'accompagnement émergent avec la digitalisation et l'utilisation d'outils de communication numériques. Techniquement, tous les modes d'accompagnement abordés précédemment (coaching, mentoring, conseil, tutorat, etc.) peuvent s'opérer à l'aide d'outils de communication digitaux ou complètement en ligne.

Concernant le coaching, aujourd'hui, la plupart des coaches utilisent des moyens électroniques pour communiquer, ne serait-ce que pour organiser ou modifier un rendez-vous. Mais le e-coaching va plus loin dans ce processus, Internet et les outils en ligne sont utilisés de manière stratégique dans la relation de coaching. Certains e-coachs disent qu'ils pratiquent du « coaching à distance », « mentoring à distance » ou « télémentorat ». Dans certains cas, le coaching se fait uniquement en ligne à l'aide de logiciels de messages instantanés et de vidéo-conférences. (Rossett & Marino, 2005).

Cette méthode comporte plusieurs avantages : économie de temps et d'argent, suppression des frontières géographiques, flexibilité, etc. Par exemple, le coaché peut recevoir directement des

conseils et une assistance, sans se déplacer. Le e-coaching peut également s'avérer extrêmement collaboratif, dans la mesure où des professionnels du monde entier peuvent, au moyen de discussions en ligne, travailler ensemble pour mettre leurs compétences en commun (Hunt, 2010). C'est aussi un moyen de fournir des ressources, d'établir des relations, de résoudre des problèmes, de motiver et de créer des interactions entre le coach et la personne coachée. Le coaching en face-à-face peut entraîner plusieurs coûts comme la prestation en elle-même, le déplacement, le fait de s'absenter du travail. Le coaching en ligne réduit tous ces coûts (Rossett & Marino, 2005).

Malgré tous ces avantages, tous les coachs ne croient pas à l'e-coaching. Certains pensent que la relation de confiance et la crédibilité ne se construisent pas à distance. Pour eux, le fait d'utiliser exclusivement des e-mails et des messages instantanés peut être source de malentendus car on ne voit pas la réaction de la personne, ni entend sa voix. Ils plaident alors pour un coaching utilisant des moyens de communication digitalisés mais avec au moins un rendez-vous en face-à-face ou une vidéo-conférence (Rossett & Marino, 2005).

Evans et Volery (2001) ont mené une étude sur l'utilisation d'Internet pour fournir des services d'aide au développement des entreprises tels que la formation, la consultance, le counseling et le réseautage. Cette étude confirme l'importance de l'interaction physique dans les processus en ligne. Il en ressort plusieurs points clefs, nous en retiendrons trois :

Premièrement, la communication en ligne doit être complétée par de la communication en face-à-face. Bien que les personnes, déjà habituées à utiliser Internet, puissent être plus à l'aise avec la communication en ligne, construire une relation de confiance en ligne est perçue comme très difficile. Une fois que la confiance et la relation ont été établies, la communication en ligne peut être utilisée pour soutenir la relation.

Deuxièmement, les services en ligne performants nécessitent un site Internet efficace et bien géré. Les entrepreneurs, comme d'autres internautes, veulent trouver facilement et rapidement les informations dont ils ont besoin. Les informations doivent être qualitatives et répondre, autant que possible, aux problèmes rencontrés par l'utilisateur. En ce qui concerne la gestion du site, il faut que le site soit bien référencé et facilement identifiable grâce à un nom de domaine facile à retenir.

Troisièmement, la formation en ligne des entrepreneurs devrait être accompagnée d'une partie en présentiel. Un programme de formation exclusivement en ligne, efficace pour les entrepreneurs serait difficile, voire impossible, à développer et à mettre en place.

Ensuite, étant donné le peu d'articles scientifiques sur le sujet, nous pouvons étendre la recherche des impacts de la digitalisation aux entreprises, car comme l'affirment Maus et Sammut (2017), les structures d'accompagnement sont « des entreprises comme les autres ».

Taruté & Gatautis (2014), ont analysé la littérature pour découvrir l'impact des technologies de l'information et de la communication sur les entreprises et plus particulièrement les PME (petites et moyennes entreprises). Il en ressort plusieurs points, nous retiendrons que plusieurs études confirment l'effet positif des TIC sur les performances des entreprises en termes de productivité, de rentabilité, de valeur marchande et de part de marché. Les mêmes études ont également révélé que les TIC avaient un certain impact sur les mesures de performance intermédiaires : efficacité des processus, qualité du service, réduction des coûts, flexibilité d'organisation et de processus et satisfaction des clients. Toutes les dimensions de la performance stratégique pourraient être considérées comme affectées indirectement par les TIC. (Taruté & Gatautis, 2014).

Malgré ces apports de la littérature, plusieurs interrogations restent en suspens.

Depuis la digitalisation, comment a évolué :

- Le temps d'accompagnement des porteurs de projet ? (Du point de vue de l'accompagné et de l'accompagnateur)
- Le suivi des accompagnés ?
- La qualité de l'accompagnement ?
- L'offre d'accompagnement ?
- L'accessibilité à l'accompagnement ?
- La relation entre l'accompagné et l'accompagnateur ?
- Le taux de pérennité des projets accompagnés ?
- Le coût de l'accompagnement ?

Nous tenterons de répondre à ces diverses questions ainsi que d'affirmer ou d'infirmer les différents points théoriques vu précédemment, dans notre partie empirique.

4. La situation en Belgique et Wallonie

Dans cette partie, nous ferons le point sur la situation digitale de la Belgique et la de Wallonie, du côté des citoyens et des entreprises.

a. La digitalisation en Belgique

Global Digital Report 2018

Selon le nouveau rapport digital 2018¹³ publié par « We Are Social » et « Hootsuite », 10,20 million de belges sur les 11.46 million de la population totale utilisent Internet, ce qui représente un taux de pénétration de 89% de la population. La Belgique est une bonne élève par rapport à l'Europe, où le taux de pénétration est de 80% et fait beaucoup mieux que la moyenne mondiale, qui s'élève seulement à 53%. La Belgique est d'ailleurs dixième sur quarante, dans le classement par pays, du taux de pénétration d'Internet. Ce classement reprend différents pays et régions du monde : la Belgique, la France, les Pays-Bas, l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Irlande, l'Espagne, le Portugal, l'Italie, le Maroc, l'Egypte, le Niger, le Ghana, le Kenya, la Turquie, la Pologne, la Russie, la Suède, le Canada, les Etats-Unis, la Nouvelle-Zélande, l'Australie, les Émirats arabes unis, la Thaïlande, l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines, le Vietnam, Singapour, la Chine, Taïwan, Hong-Kong, le Japon, la Corée du Sud, l'Inde, le Brésil, l'Argentine, le Mexique, l'Afrique du Sud et l'Arabie Saoudite.

Ensuite, ce rapport nous apprend que 7,50 million de belges sont des utilisateurs actifs des médias sociaux, ce qui représente un taux de pénétration de 65% de la population. Ce taux surpasse une nouvelle fois la moyenne européenne et mondiale, qui sont respectivement de 53% et 42%. La Belgique se classe 16^{ème} par rapport aux autres pays.

¹³ Site internet de We Are Social. (2018). Global Digital Report 2018, <https://wearesocial.com/fr/blog/2018/01/global-digital-report-2018>

Concernant le nombre d'utilisateurs de téléphones mobiles, il est de 8,81 million en Belgique, ce qui représente un taux de pénétration de 77%. Notre pays se classe 18^{ème} et dépasse la moyenne mondiale qui est de 68%.

Parmi les belges actifs sur les médias sociaux, 6,3 million y accèdent via un téléphone mobile, ce qui représente un taux de pénétration de 55%. Celui de l'Europe s'élève à 45% et la moyenne mondiale s'élève à 39%. La Belgique se classe 23^{ème} par rapport aux autres pays de l'étude.

En Belgique, en moyenne, 85% des utilisateurs d'Internet y accèdent tous les jours, 13% au moins une fois par semaine et 2% au moins une fois par mois.

Parmi la population belge adulte utilisant tous les types d'appareils, 94% utilisent un téléphone portable (de tous types), 71% utilisent un smartphone, 77% utilisent un laptop ou un ordinateur de bureau et 43% utilisent une tablette.

Concernant le temps passé sur les médias, le belge passe en moyenne 5h03 par jour sur Internet, 1h34 sur les médias sociaux, 2h36 à regarder la télévision (émissions, streaming, vidéos à la demande) et 30 minutes à écouter de la musique en streaming.

En moyenne, 41% des utilisateurs d'Internet regardent des vidéos en ligne tous les jours, 24% toutes les semaines, 15% tous les mois, 3% moins d'une fois par mois et 17% ne regardent jamais de vidéos en ligne.

En Belgique, la plateforme de média social la plus utilisée est Facebook, vient ensuite, YouTube, Facebook Messenger, WhatsApp, Instagram et Snapchat.

Pour finir, parmi les internautes belges : 38% pensent que les nouvelles technologies offrent plus d'opportunités que de risques, 55% préfèrent exécuter des tâches de manière digitale lorsque cela est possible, 89% pensent que la confidentialité et la protection des données sont très importantes, 41% suppriment les cookies des moteurs de recherche pour protéger leur vie privée et 34% utilisent un outil ad-block pour empêcher les publicités intempestives.

b. La digitalisation en Wallonie

Baromètre 2017 de maturité numérique des citoyens wallons

D'après cette étude¹⁴, 89% des ménages wallons possèdent une connexion à Internet à leur domicile. En moyenne, il y a 1,46 ordinateurs par ménage et 38% en possèdent au moins deux. Dans 78% des ménages wallons, au moins une personne utilise un ordinateur et dans 45%, une tablette. Cependant, 16% des ménages wallons n'ont ni connexion à Internet ni équipement numérique.

Pour accéder à Internet, les ménages wallons connectés utilisent principalement l'ordinateur ou la tablette. 82% des citoyens wallons se sont connectés à Internet au moins une fois au cours de l'année et la plupart surfent au quotidien. Ils utilisent principalement Internet pour communiquer (courriers électroniques, messageries, réseaux sociaux, etc.) mais aussi pour se géolocaliser et effectuer des opérations bancaires.

D'ailleurs, 56% des citoyens wallons utilisent les réseaux sociaux et c'est Facebook qui rencontre le plus de succès.

95% des citoyens wallons de plus de quinze ans possèdent un téléphone mobile et 56% utilisent un smartphone. Le smartphone est principalement utilisé pour communiquer et ce, sous toutes les formes : vocale, écrite et visuelle. Le wallon utilise aussi son smartphone pour des applications de géolocalisation et l'agenda. 48% des détenteurs de smartphone font des paiements mobiles, principalement pour des virements bancaires ou des transferts d'argent entre particuliers.

54% des wallons font des achats en ligne et 60% cherchent des informations en ligne avant d'acheter un produit ou un service. En 2016, Facebook était la première plateforme d'échanges

¹⁴ L'Agence du Numérique. (2017). Baromètre 2017 de maturité numérique des citoyens wallons. <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/citoyens2017>

et de ventes de biens entre particuliers en Wallonie. 62% des e-consommateurs wallons utilisent la carte de crédit.

Concernant les nouvelles formes d'organisation du travail, 47% des employés wallons pratiquent une forme de travail à distance (dans plusieurs lieux), grâce aux outils numériques et 33% des employés sont autorisés par leur employeur à pratiquer du télétravail au sens strict (de leur domicile). 64% des employés pratiquant le travail à distance disposent d'un ordinateur portable. Afin d'encourager le travail à distance, on remarque une augmentation des ressources numériques mises à disposition des employés. Les deux avantages principaux avancés par les télétravailleurs sont le gain de temps et un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle.

Baromètre 2018 de maturité numérique des entreprises wallonnes

Concernant les entreprises wallonnes, l'étude réalisée par l'Agence du numérique¹⁵ expose que 77% d'entre elles disposent d'au moins un smartphone, 41% possèdent au moins une tablette, 45% des entreprises possédant un site web l'ont adapté pour qu'il soit mobile responsive et 15% des entreprises wallonnes disposent d'un spécialiste du numérique en interne.

Aussi, seulement 27% de nos entreprises font appel aux messageries instantanées telles que Skype, 18% font des réunions à distance grâce à la vidéoconférence et 20% utilisent le e-learning pour former leurs employés.

Au niveau de l'automatisation des processus, 67% des entreprises reçoivent des factures électroniques et 50% en envoient. La moitié des entreprises wallonnes achètent par voie électronique mais 63% encodent encore manuellement leurs commandes, cela montre un manque d'automatisation. Seulement 16% des entreprises wallonnes disent recourir au marketing digital et 11% font de l'e-commerce.

¹⁵ L'Agence du Numérique. (2018). Baromètre 2018 de maturité numérique des entreprises wallonnes. En ligne https://content.digitalwallonia.be/post/20181212203954/Barometre_entreprises_2018_Digital_Wallonia.pdf

c. Les mesures d'accompagnement publiques proposées en Wallonie

Dans cette partie, nous tenterons de recenser toutes les mesures d'accompagnement publiques proposées aux entrepreneurs, selon les différentes provinces de Wallonie.

Brabant wallon

Dans le Brabant wallon, on retrouve d'abord l'organisation « **Engine** », qui propose aux startups d'accélérer leurs projets entrepreneuriaux grâce à divers actions et événements. Ils proposent notamment plusieurs programmes d'accélération. Il y a d'abord le programme « **Reaktor** », basé sur une période de quinze semaines, qui aide les startups à passer au cap supérieur, notamment grâce à un programme d'accélération fait sur mesure et l'expériences d'experts nationaux et internationaux. Ensuite, il y a « **NEST'in** », un programme d'accompagnement basé sur six jours, où des coachs-entrepreneurs guident les porteurs de projet à mettre leur projet en place, grâce à la méthode Lean Startup. Pour finir, ils proposent le programme « **MPV LAB** », aussi basé sur la méthode Lean Startup sur six jours, ce programme aide les jeunes entrepreneurs à savoir si leurs futurs clients sont réellement intéressés par leur produits/services. « **Engine** » aide également les entrepreneurs de PME et de grandes entreprises à innover grâce à divers programmes tels que « **PME CAMP** », « **INNOVATION CAMP** » et « **WALL INVEST TOUR** ».

Il y a ensuite « **Digital BW** », une organisation qui accompagne et finance les projets de startups digitales en Brabant wallon, soutenue, financée et opérée par plusieurs initiatives wallonnes telles que le « **Groupe Nivelinvest** », « **CEI Louvain** », « **CAP Innove** », « **Lean Square** », etc.

Le « **CEI Louvain** », le Centre d'Entreprises et d'Innovation de Louvain-la-Neuve, accompagne les entreprises et projets innovants dans leur développement, grâce à un écosystème riche, des coachs experts et en mettant à leur disposition les outils et les méthodes nécessaires. Le CEI propose plusieurs initiatives, dont « **l'Yncubator** », un incubateur qui accompagne les étudiants (seuls ou en équipe) de l'enseignement supérieur et les jeunes diplômés, dans le développement de leur projet.

Le « **CAP Innove** », quant à lui, est un organisme qui conseille et propose plusieurs formules d'hébergement ainsi que des services de location de bureaux, salles de réunions, etc.

Ensuite, on retrouve les structures d'accompagnement à l'autocréation d'emploi (S.A.A.C.E). Il y en a douze agréées en Wallonie dont six présentes dans le Brabant wallon. On y compte premièrement « **Job'In** » et « **Créa-Job** », deux couveuses d'entreprise. Il y a deuxièmement « **Azimut** », une coopérative d'activités qui accompagne les porteurs de projets et met à leur disposition un statut spécial afin qu'ils testent leur activité sans risque. Troisièmement, il y a « **Crédal** », un guichet d'accompagnement proposant une large gamme de services et de produits en placement, financement et accompagnement. Quatrièmement, il y a « **Start Construction** », une coopérative d'activités spécifique à la construction en Belgique. Cette structure s'adresse à toute personne désirant tester son entreprise de construction, sans prendre de risques, avant de se lancer comme indépendant. Cinquièmement on retrouve « **Groupe One Wallonie** » dont l'une des activités principales est d'accompagner les porteurs de projet, de l'idée à la création et de la création à la réalisation, le tout d'une façon durable.

Il y a également la coopérative d'activités « **Smart** ». Cette structure propose des services mutualisés comme de la gestion administrative, des assurances, de l'accompagnement, des formations, une assistance juridique, des espaces de travail, etc.

Concernant les guichets d'entreprises présents dans le Brabant wallon, on retrouve « **Formalis** », « **HDP Guichet d'entreprise** », « **Partena** », « **Securex** », « **UCM** », et « **Acerta** ».

Pour finir, la « **Fondation pour la jeune entreprise** » (FJE), est une structure qui propose un accompagnement basé sur un réseau d'entrepreneurs, de cadres dirigeants, d'experts ou de consultants, qui aident gratuitement et bénévolement les entrepreneurs à l'aide de leur expertise, de conseils, test « in vivo », programmes de mentoring, parrainage, etc. Cette organisme possède aussi des antennes dans le Hainaut et le namurois.

Namur

A Namur, on retrouve d'abord le « **BEP** » (Bureau Économique de la Province). Son pôle de développement économique accompagne les porteurs de projets, startups et entreprises en croissance en proposant du coaching, des formations, des aides à l'implantation sur le territoire namurois, etc. Le BEP propose plusieurs initiatives telles que le « **Linkube** » et le « **TRAKK** ».

Le « **LinKube** », un incubateur réservé aux étudiants, qui leur permet d'allier études et lancement de projet. Là-bas, les porteurs de projet ont droit à un accompagnement collectif et personnalisé, à des consultations d'experts, à un programme de parrainage, etc.

Ensuite, le « **TRAKK** » est le hub créatif de la province de Namur, il met à disposition un espace de coworking, des bureaux, des services d'accompagnement et un laboratoire de fabrication le « **Fab Lab** ».

Dans le domaine de l'e-santé et des dispositifs médicaux, on retrouve « **MedTech Wallonia** ». Une structure qui fait office de point de contact et d'aiguilleur pour les projets et startup évoluant dans ce domaine. Ils mettent à disposition des porteurs de projet leur expertise technique et scientifique, leurs infrastructures et équipements, une aide stratégique et du financement.

La coopérative d'activités « **Smart** » est aussi présente sur le territoire namurois.

Il y a aussi le « **Five Digital Village** », une organisation se divisant en deux pôles : la location de bureaux et d'espaces de coworking et une structure d'accompagnement de projets IT et Newtech innovants.

On peut également retrouver plusieurs guichets d'entreprise dans cette province : « **Securex** », « **UCM** », « **Partena** » et « **Zenito** ».

Pour finir, parmi les S.A.A.C.E agréées on en retrouve quatre à Namur : « **Job'In** », « **Azimut** », « **Jecréemonjob.be** » et « **Crédal** ».

Hainaut

Dans le Hainaut, on retrouve plusieurs incubateurs. Il y a d'abord l'incubateur « **La Maison de l'Entreprise** » (LME), qui conseille et accompagne les porteurs de projets dans la création, le développement et l'accélération de leur projet et/ou entreprise. Classifié comme « Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation », cette structure joue aussi un rôle de pépinière d'entreprises. Elle dispose également d'un espace de coworking. Il y a également le « **Student Start Lab** », un incubateur destiné aux étudiants et aux jeunes diplômés. Cette organisme propose des services de coaching, de l'hébergement, du mentorat et divers ateliers pour développer son projet. « **Start me up Challenge** » est également un incubateur pour étudiants wallons ; là-bas, ils proposent des services de coaching, des formations, du réseautage, une aide pour trouver un financement, etc. On retrouve aussi l'« **i-Tech Incubator** », un incubateur technologique qui propose également des espaces de travail partagés, un service de réception, de location de bureaux et d'ateliers, etc.

Il y a ensuite l'accélérateur de startups numériques « **Digital Attraxion** ». Cette organisme, basé à Mons, propose une évaluation des projets et de leur potentiel de croissance à court, moyen et long terme, des programmes d'accompagnement faits sur mesure, du coaching et des plans de financement.

Dans le secteur de l'innovation, la structure « **InnovaTech** » accompagne les entreprises (TPE, PME) wallonnes qui développent ou qui souhaitent développer des projets techniques et innovants. Leur siège central se situe à Gosselies mais ils disposent également d'un bureau permanent à Liège et leurs coachs se déplacent partout en Wallonie.

On peut également retrouver plusieurs guichets d'entreprise dans le Hainaut : « **Securex** », « **Zenito** », « **Acerta** », « **Liantis** », « **UCM** » et « **Partena** ».

Pour finir, il y a six S.A.A.C.E agréées par la Région Wallonne présentes dans cette province. Il y a d'abord la coopérative d'activités « **Azimuth** », située à Charleroi. Il y a ensuite « **S.A.C.E** », une couveuse d'entreprises qui aide les porteurs de projets dans la phase de pré-crédation, leur offre un test grandeur nature pour leur entreprise et assure un service post-crédation. Dans le même esprit, on retrouve « **Jecréemonjob.be** », qui aide gratuitement les jeunes entrepreneurs à structurer et développer leurs projets de création et de reprise d'entreprises portés par un public en difficulté sur le marché de l'emploi. A Mons, on peut se

faire aider par la structure « **Avomarc** ». Cette organisation propose un accompagnement gratuit pour les demandeurs d'emploi, soit en ligne avec des entretiens par vidéo-conférences et des MOOCS à visionner en ligne, soit en face à face avec des entretiens individuels, des ateliers collectifs, etc. « **Start Construction** » et « **Groupe One Wallonie** » sont également présentes dans le Hainaut.

Luxembourg

Dans la province du Luxembourg, il y a plusieurs les S.A.A.C.E agréées. On retrouve « **Créa-Job** » et « **Challenge** », une couveuse d'entreprises pour demandeurs d'emploi qui propose une aide et un accompagnement à la création d'entreprise personnalisés avec des formations, tests grandeur nature, location de bureaux, espaces de coworking, aides au financement, etc.

Il y a ensuite la « **CCI du Luxembourg belge** » (Chambre de Commerce et d'Industrie du Luxembourg belge), un organisme qui écoute, informe, accompagne et soutient les entreprises de la province dans leur création, leur développement et leur transmission. Ils mettent des services de formations, d'aides publiques, de financement, etc. à disposition des entrepreneurs. Ils organisent aussi des événements de réseautage et publient un périodique économique pour les entrepreneurs.

On retrouve aussi la structure « **IDELUX** », un guichet pour les entrepreneurs et porteurs de projet voulant s'implanter dans la province de Luxembourg. Cette structure les accompagne dans le développement de projets, la recherche de partenaires et de financement, la promotion de l'innovation, le transfert de technologie, l'information sur les financements et les opportunités européennes, le networking, la prospection générale et sectorielle, etc.

Aussi, il y a l'organisme « **Seniorpreneur** », la première structure wallonne d'accompagnement à la création d'entreprise, spécifiquement destinées aux seniors.

Finalement, on peut retrouver plusieurs guichets d'entreprises dans le Luxembourg : « **UCM** », « **Acerta** », « **Zenito** » et « **Partena** ».

Liège

Pour commencer, on retrouve plusieurs incubateurs à Liège. Il y a d'abord « **inc'UP** », qui propose plusieurs services aux jeunes entrepreneurs, comme un accompagnement en management et leadership, en communication, finance, comptabilité, gestion, des workshops et formations, etc. Des chefs d'entreprise et des marketers offrent également leur expertise afin de soutenir les porteurs de projet. Il y a ensuite le « **VentureLab** », un incubateur réservé aux étudiants et jeunes diplômés. « **Jobs@skills** » est un incubateur qui accompagne, au niveau marketing, communication, stratégique, administratif et logistique, les établissements d'enseignement supérieur dans leurs projets de formations continues. Cette structure leur offre également la possibilité de tester et développer des projets. Il y a aussi le « **WSL** », un des premiers incubateurs technologiques d'Europe, dont le siège se trouve à Liège mais qui a des antennes partout en Wallonie. On retrouve également « **La Chaufferie** », un incubateur d'entreprises culturelles et créatives, qui met à disposition des artistes ; des formations, des moyens techniques, des espaces et temps de recherche, etc. dans le but de dynamiser l'économie artistique, culturelle et théâtrale. Finalement, « **StarTech** » est un programme d'incubateur pour les étudiants-ingénieurs sous forme d'un programme de coaching hebdomadaire, réalisé par des professionnels de l'accompagnement de startups, intégré dans le cursus des institutions participantes.

Ensuite, il y a « **MicroStart** », une plateforme de financement qui offre des formules d'accompagnement. Ils disposent d'une plateforme d'e-learning, proposent des formations collectives et individuelles, des sessions avec un coach, etc.

La structure « **LeanSquare** » est présent aussi à Liège avec un accélérateur de startups et un programme d'accompagnement personnalisé par un coach, d'une durée d'un an maximum.

Il y a aussi le « **Réseau Entreprendre Wallonie** », initialement implanté à Liège en 2004, cet organisme compte aujourd'hui cinq antennes : Liège, Namur-Luxembourg, Charleroi-Hainaut, Brabant Wallon et Wallonie Picarde. Ils proposent un accompagnement gratuit, sur trois ans.

On peut également retrouver plusieurs guichets d'entreprise à Liège : « **Securex** », « **UCM** », « **Partena** » et « **Acerta** ».

Pour finir, dans les S.A.A.C.E agréées dans cette province, on retrouve « **Job'in** », « **Créa-Job** », « **Step Entreprendre** », une structure qui réunit une agence-conseil en économie sociale, une structure d'accompagnement à l'autocréation d'emploi et une coopérative d'activités et « **ALPI** » (Actions Locales pour Indépendants), qui propose de l'accompagnement individuel et collectif où chaque candidat entrepreneur se voit proposer une solution sur mesure.

Accompagnement en ligne

En Belgique, on retrouve aussi d'autres mesures d'accompagnement pour les entrepreneurs, mais exclusivement en ligne. Parmi ces sites on peut compter « **Wikipreneurs.be** », une plateforme 100% gratuite qui propose des outils, des vidéos, des actualités et des bons plans afin d'accompagner les porteurs de projet et les entreprises.

Il y a également la plateforme « **Management Academy** », un programme de formation basé exclusivement sur des MOOCS, gratuits, abordant différents thèmes : marketing, communication, digital, etc.

Finalement, la plateforme « **Chrysaleader** » propose elle aussi des formations sous forme de MOOCS gratuits ainsi qu'un accompagnement en ligne, selon trois formules payantes.

5. Conclusion de la partie théorique

Grâce à notre revue de littérature, nous pouvons constater que la digitalisation entraîne beaucoup de transformations dans notre société. On voit apparaître de nouveaux outils, de nouveaux moyens de communication, des nouvelles techniques de marketing, d'enseignement, etc. Toutes ces nouveautés impliquent l'adaptation des organisations.

On remarque d'ailleurs que les entreprises wallonnes adoptent de plus en plus d'outils numériques, surtout en matière de téléphonie mobile. Cependant, on constate que nos organisations ont du mal à automatiser les flux d'informations et leurs processus de travail. Aussi, on voit que peu d'entre elles adaptent leur stratégie de vente au digital.

En matière digitale, notre pays s'en sort plutôt bien. En effet, la Belgique a de très bons résultats en ce qui concerne l'utilisation d'Internet, des médias sociaux et du téléphone mobile. En effet, le taux de pénétration de la population belge surpasse les moyennes mondiales et européennes dans ces trois domaines.

D'une manière générale, le wallon est quelqu'un de connecté puisque 89% des ménages wallons possèdent une connexion à Internet à leur domicile, que 82% des citoyens wallons se sont connectés à Internet au moins une fois au cours de l'année et que la plupart surfent au quotidien. Concernant les médias sociaux, 56% des citoyens wallons utilisent les réseaux sociaux dont principalement la plateforme Facebook. En matière de téléphonie mobile, 95% des citoyens wallons de plus de quinze ans possèdent un téléphone mobile et plus de la moitié d'entre eux utilisent un smartphone.

En ce qui concerne le monde de l'accompagnement entrepreneurial, on a vu qu'il existait plusieurs formes de structures d'accompagnement. Cependant, certaines d'entre-elles proposent des services similaires, ce qui peut porter à confusion. Les frontières sont parfois floues entre les différents types de structures. Certains modes d'accompagnement tendent à se ressembler aussi et une même structure peut proposer plusieurs modes d'accompagnement différents.

Ensuite, grâce au recensement, province par province, des différentes initiatives publiques, on remarque que sur le territoire wallon, il y a une multitude d'acteurs actifs dans l'accompagnement entrepreneurial.

Lors de nos recherches, nous avons pu remarquer que certaines initiatives étaient plus portées sur le digital que d'autres. Nous avons fait ce constat grâce aux services et formations proposés par ces dernières mais aussi en observant le design et l'ergonomie de leur site web. Certains site web sont très bien référencés, ergonomiques et vivants, ce qui montre une certaine préoccupation pour le digital. D'autres, au contraire, sont très basiques, comportent un minimum d'informations et ont un design peu recherché. Ces observations peuvent révéler que ce domaine n'est pas une priorité pour ces organismes. Nous verrons si c'est bien le cas grâce à notre étude qualitative.

Partie II : Etude empirique

1. Méthodologie

a. Objectif et méthodologie

Ce mémoire a pour objectif de déterminer les impacts de la digitalisation sur les mesures d'accompagnement publiques, proposées aux entrepreneurs en Wallonie.

Afin de d'identifier et mesurer ces impacts, la problématique a été décomposée en plusieurs sous-thèmes :

- L'utilisation des outils digitaux et leurs impacts.
- L'utilisation des réseaux sociaux et leurs impacts.
- La gestion de la communication digitale
- L'adaptation des formations et services
- L'accompagnement en ligne, ses avantages, inconvénients et impacts.
- L'utilisation de l'e-learning, ses raisons et ses impacts
- L'utilisation de la vidéo-conférence
- L'utilisation du site web et des techniques de marketing digital

Pour ensuite répondre à ces questions :

Depuis la digitalisation, comment a évolué :

- Le temps d'accompagnement des accompagnés ? (Du point de vue de l'accompagné et de l'accompagnateur)
- Le suivi des accompagnés ?
- La qualité de l'accompagnement ?
- L'offre d'accompagnement ?
- L'accessibilité à l'accompagnement ?
- La relation entre l'accompagné et l'accompagnateur ?
- Le taux de pérennité des projets accompagnés ?
- Le coût de l'accompagnement ?

Concernant la méthodologie, nous avons mené une étude qualitative exploratoire. Cette méthode a été choisie car elle semblait la mieux adaptée au sujet.

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs et un focus group, auprès de onze personnes au total, travaillant dans l'accompagnement entrepreneurial. Comme terrain d'étude, nous avons choisi d'interroger des personnes issues de structures d'accompagnement (incubateurs, couveuses, coopératives d'activités, etc.). Ces personnes, par leur expérience dans le domaine de l'accompagnement, nous paraissaient les plus aptes à répondre à nos questions.

Afin d'interroger ces personnes, un guide d'entretien semi-directif a été réalisé au préalable (voir annexe I). Ce guide a été construit sur base des différents éléments présents dans la revue de littérature. Il est divisé en trois parties. Le détail du guide d'entretien se trouve dans la section « technique de recueil des données ».

Les entretiens se sont déroulés soit en face à face, soit par téléphone, pour des raisons de mobilité. Afin que les interviewés répondent le plus spontanément et ouvertement possible, les questions n'étaient pas connues à l'avance par ces derniers. Lors des interviews, nous avons fait preuve de souplesse et d'adaptation : si certaines réponses répondaient déjà à d'autres questions prévues dans l'entretien, ces dernières n'étaient pas posées. En revanche, si le répondant parlait d'un élément intéressant mais qui n'était pas abordé dans le guide, de nouvelles questions lui étaient alors posées afin de creuser le sujet. C'est pourquoi, au fur et à mesure des entretiens, certaines questions ont été modifiées, adaptées et ajoutées au guide. Chaque entretien a été enregistré, avec l'accord du répondant et ensuite retranscrit.

Nous avons ensuite procédé à l'analyse des résultats, en codant les différentes interviews.

b. Echantillon

Pour répondre à notre problématique, nous avons interrogé des personnes travaillant dans l'accompagnement entrepreneurial. Dans la composition de notre échantillon, plusieurs critères ont été pris en compte pour sélectionner les interviewés, respectant ainsi le principe de diversité.

D'abord, leur domaine d'activité : toutes les personnes interrogées travaillent dans des structures d'accompagnement. Nous avons veillé, dans la mesure du possible, à diversifier les

types de structures. Ainsi, les répondants sont issus de structures variées : incubateurs, couveuses, coopératives d'activités et d'emploi, etc.

Ensuite, leur expérience dans l'accompagnement entrepreneurial : pour répondre à la problématique, il était plus avisé, au départ, d'interroger seulement des personnes avec plusieurs années d'expérience dans l'accompagnement. Mais il s'est avéré qu'avoir l'avis de personnes moins expérimentées, avec un œil neuf sur la structure, était aussi pertinent. Nous avons donc interrogé des personnes ayant entre un et vingt ans d'expérience.

Nous avons également pris en compte leur fonction : nous avons pris soin d'interroger des personnes avec des fonctions différentes : directeurs de structure, coachs, conseillers, responsables communication, etc. Pour certains cas, nous avons jugé intéressant d'interroger plusieurs personnes d'une même structure, avec des postes différents. Cela a permis d'avoir différents points de vue et d'avoir aussi une certaine complémentarité dans les réponses.

Pour terminer, le lieu : la problématique porte sur la Wallonie, les personnes interrogées proviennent de différentes structures d'accompagnement, issues des différentes provinces wallonnes : Brabant wallon, Hainaut, Namur, Luxembourg et Liège.

Le genre et le niveau d'éducation des répondants n'ont pas été pris en compte dans les critères de sélection. Nous avons fait l'hypothèse que ces derniers n'avaient pas d'influence sur les résultats de notre recherche. L'âge des interviewés n'a pas été considéré non plus, même si, indirectement, il peut être lié aux années d'expérience dans l'accompagnement.

c. Présentation des interviewés et des structures d'accompagnement

Dans cette section, nous présenterons brièvement chaque personne interrogée, la structure d'accompagnement dans laquelle elle travaille ainsi que sa fonction au sein de cette structure.

Yncubator, Louvain-la-Neuve

A l'Yncubator de Louvain-la-Neuve, nous avons interviewé trois personnes de manière individuelle : Sophie Neu, Laura Menegazzi et Fabienne Lombaerde.

L'Yncubator est un incubateur étudiant destiné à tous les jeunes diplômés et étudiants du Brabant wallon. C'est une initiative du Centre d'Entreprises et d'Innovation (CEI) de Louvain-la-Neuve et il fait partie des cinq incubateurs financés par la Région wallonne. Cet organisme propose aux incubés des formations sous forme de workshops, du coaching, du networking et des espaces de coworking.

Sophie Neu, directrice

Sophie travaille depuis sept ans dans l'accompagnement entrepreneurial et depuis cinq ans au sein de l'Yncubator comme directrice. C'est d'ailleurs elle qui l'a créé. Sa fonction, en tant que responsable de l'incubateur, consiste à réfléchir à l'organisation, aux méthodologies et aux process nécessaires au bon fonctionnement et à la croissance de la structure. Elle se charge donc du processus de recrutement des porteurs de projets, de leur évaluation, du recrutement des coachs, etc. Elle s'occupe également des services proposés par l'incubateur : trouver les activités et les différents workshops à mettre en place, trouver les formateurs qui vont donner ces workshops, les experts qui vont aider les étudiants, etc. Le tout, dans le but de proposer l'offre la plus qualitative possible, afin d'aider les incubés à créer leur entreprise dans les deux ans de leur accompagnement. Cette structure travaille avec une plateforme digitale d'accompagnement des incubés interne : Wikipreneurs.

Laura Menegazzi, responsable communication

Laura travaille depuis un an au sein de l'incubateur comme responsable de la communication. Sa fonction consiste à donner de la visibilité à l'Yncubator mais également de s'occuper de la communication avec les incubés. Ses tâches sont diverses et variées : gestion du site web et des réseaux sociaux, événementiel, communication dans les auditoriums, etc. Elle accompagne indirectement les incubés : elle essaie de donner un maximum de visibilité à leurs projets en

faisant leur publicité sur les réseaux sociaux, le site web et au sein du CEI. Elle s'occupe également en partie de la plateforme Wikipreneurs, elle anime un groupe fermé Facebook avec tous les incubés, et c'est elle, qui, de manière générale communique avec eux.

Fabienne Lombaerde, coach et coordinatrice

Fabienne travaille depuis trois ans au sein de l'incubateur et depuis dix ans dans l'accompagnement entrepreneurial. Elle a travaillé pendant sept ans dans une coopérative d'activités auparavant. Au sein de l'incubateur, elle a une double casquette : d'un côté, elle coache les étudiants et jeunes diplômés et de l'autre, elle s'occupe de la coordination de l'incubateur avec la directrice, Sophie. Elle accompagne les étudiants pendant une période maximale de deux ans et intervient généralement lorsque leur projet est au stade de l'idée.

Centre d'Entreprise et d'Innovation (CEI), Louvain-la-Neuve

Au Centre d'Entreprise et d'Innovation, nous avons interrogé Christophe Vander Motten, lors d'un entretien individuel.

Le Centre d'Entreprise et d'Innovation de Louvain-la-Neuve est une structure qui a pour mission d'accompagner les entreprises de moins de trois ans, en phase de démarrage et celles qui ont plus de trois ans avec un projet innovant ou un potentiel de croissance. Pour les entreprises en phase de démarrage, cette structure propose aux porteurs de projet et aux startups un accompagnement régulier et personnalisé, l'accès à un réseau d'experts et d'accompagnateurs, une série d'outils et de méthodologies efficaces, etc. Pour les entreprises de plus de trois ans ou en croissance, ils aident les entrepreneurs à booster leur efficacité commerciale, optimiser leur situation financière et améliorer leurs processus internes en termes de ressources humaines et d'organisation. Le CEI propose également un programme de formations dédié à l'entrepreneuriat innovant : Innov2go. Cette structure fait aussi office d'incubateur et héberge un peu plus de septante entreprises.

Christophe Vander Motten, accompagnateur

Christophe travaille depuis sept ans dans l'accompagnement. Il a d'abord travaillé pendant cinq ans dans l'accompagnement à la création d'entreprise et travaille maintenant depuis deux ans au sein du CEI comme accompagnateur des PME en croissance. Il s'occupe essentiellement des entreprises de plus de trois ans, qui sont dans le secteur de l'innovation, en phase de croissance ou à haut potentiel de croissance.

Bureau Économique de la Province (BEP), Namur

Au Bureau Économique de la Province, nous avons interrogé Louise Tessaro, Marine Delhayé et Aline Gilliard du pôle développement économique, lors d'un focus group.

Le pôle développement économique du BEP a pour objectif d'aider les porteurs de projet, les startups et les entreprises à se développer sur le territoire namurois. Dans cette optique, ils proposent plusieurs services : offre de terrains et de bâtiments à des prix compétitifs, du coaching individuel et collectif et diverses formations sur des thématiques comme la finance, le marketing, les techniques de créativité et l'innovation managériale, des actions de réseautage, de mise en relation, etc.

Louise Tessaro, gestionnaire de projets

Louise travaille dans l'accompagnement entrepreneurial depuis deux ans et demi. Elle est gestionnaire de projets pour la partie accompagnement collectif. Elle s'occupe de l'organisation d'événements et de formations, pour toutes les cibles : les entreprises déjà établies, les startups mais aussi les porteurs de projets. Au niveau des formations, elle travaille sur un nouveau projet d'e-learning avec le BEP, où les contenus de formation vont être digitalisés. Elle travaille également sur des projets européens, sur l'écoconstruction par exemple.

Marine Delhay, conseillère

Marine travaille dans l'accompagnement depuis trois ans et demi, elle est conseillère d'entreprises au TRAKK. Le TRAKK est le hub créatif de la province de Namur, cette structure a pour but de booster l'innovation et la créativité sur le territoire, en partenariat avec le BEP. Elle fait de l'accompagnement collectif et individuel sur des thématiques qui sont liées à l'innovation, au numérique et à la smart city.

Aline Gilliard, conseillère

Aline travaille dans l'accompagnement depuis un peu moins d'un an, elle est également conseillère en entreprises et elle s'occupe principalement d'accompagnement individuel. Elle travaille essentiellement sur des projets plus jeunes avec des startups ou des porteurs de projet ou avec des entreprises qui ont des projets innovants.

Avomarc, Mons

Chez Avomarc, nous avons interrogé Raphaël Lévêque et Annick Duez, en entretien individuel.

Avomarc est une structure d'accompagnement à la création d'entreprises, principalement destinée aux demandeurs d'emplois. Elle est présente sur Mons, La Louvière et Soignies et est agréée par la région Wallonne comme S.A.A.C.E (Structure d'Accompagnement à l'Autocréation d'Emploi) depuis 2011, ce qui leur permet de proposer un accompagnement gratuit pour les demandeurs d'emplois. Cette coopérative d'activités propose deux formules d'accompagnement : un physique et un en ligne. Le premier accompagnement se fait via des séances d'informations, des rendez-vous en face à face avec des coachs spécialisés dans leur domaine et des formations collectives. Tandis que le second se fait via des entretiens en vidéo-conférence et des visionnages de MOOCS. Les deux accompagnements ont pour but d'aider les porteurs de projet à rédiger leur plan financier et leur business plan. Après la phase d'accompagnement (quatre mois en physique et d'un à quatre mois en ligne), les demandeurs d'emplois ont également la possibilité de tester leur activité pendant dix-huit mois, sous couvert

juridique, via le numéro de TVA de la structure. Ce qui leur permet de conserver leurs allocations sociales. Avomarc propose également un accompagnement post-création.

Raphaël Lévêque, directeur

Raphaël travaille depuis dix ans dans l'accompagnement entrepreneurial. En tant que directeur d'Avomarc, il doit s'occuper de la gestion des ressources humaines (engagements, contrats, gestion salariale, gestion des congés, etc.). Il s'occupe également de la partie financière (rapports d'activités aux autorités subsidiantes, déclarations de créances, suivi et perception des subsides, etc.). Finalement, il assure la gestion de la structure en elle-même. Il veille à la bonne sélection des porteurs de projet, il revoit régulièrement les méthodologies d'accompagnement, s'assure que les porteurs de projet sont satisfaits par les services que la structure propose, etc. Il gère aussi toutes les relations partenariales et aide les porteurs de projet des domaines tels que le démarrage d'entreprises, le business model et la vente.

Annick Duez, accompagnatrice

Annick travaille depuis treize ans dans l'accompagnement entrepreneurial. Chez Avomarc, son rôle est d'accompagner les porteurs de projet qui choisissent l'accompagnement en ligne dans la rédaction de leur business plan et de leur plan financier. Elle est également accompagnatrice post-création, c'est-à-dire qu'après les dix-huit mois de test au sein de la structure, si les entreprises s'immatriculent, elle les aide et assure leur suivi pendant un an. Elle travaille également dans les relations partenariales.

Challenge, Libramont

Chez Challenge, nous avons interrogé Philippe Ledent, en entretien individuel.

Challenge est une coopérative d'activités qui existe depuis 2002 et est présente sur quatre implantations : Libramont, Arlon, Marche-en-Famenne et Dinant. Tout comme Avomarc, elle est agréée par la région Wallonne comme S.A.A.C.E (Structure d'Accompagnement à

l'Autocréation d'Emploi). Elle propose des services de conseils individualisés, avec des experts en création d'entreprise. Elle organise des formations allant d'un jour à quatre semaines, dans divers domaines. La coopérative fait aussi office de couveuse et offre aux demandeurs d'emploi l'opportunité de tester leur activité, grandeur nature, sur une période de six à dix-huit mois, tout en conservant leurs allocations de chômage. Cette structure propose aussi un accompagnement post-crédation pendant les dix-huit mois qui suivent le lancement de l'entreprise. La structure Challenge offre également la possibilité aux porteurs de projet de se faire accompagner en ligne, s'ils le souhaitent et propose certaines formations sous forme de MOOCS.

Philippe Ledent, directeur et conseiller stratégique

Philippe est le fondateur et l'administrateur délégué de Challenge. Sa mission est triple : Premièrement, il doit faire le lien avec le conseil d'administration et fixer la stratégie de la structure afin qu'elle soit respectée au niveau des équipes opérationnelles. Deuxièmement, il doit coordonner l'équipe opérationnelle et troisièmement, il accompagne les porteurs de projet en faisant du conseil.

Step Entreprendre, Liège

Chez Step Entreprendre, nous avons interrogé Michaël Garrais en entretien individuel.

Step Entreprendre est une coopérative d'activités qui existe depuis plus de vingt ans. Tout comme Avomarc et Challenge, elle est agréée par la région Wallonne comme S.A.A.C.E (Structure d'Accompagnement à l'Autocréation d'Emploi). Pour les demandeurs d'emploi, l'accompagnement est gratuit et commence d'abord par une phase préparation pendant une durée de quatre à six mois, sous forme d'accompagnement collectif et de rendez-vous individuels. Pendant cette période, le porteur de projet réalise son étude de marché, son business plan, son plan financier et suit des ateliers collectifs pour se former. Ensuite, il peut tester son activité via la coopérative qui fait office de couveuse, tout en gardant ses allocations sociales. Pour les personnes qui ne sont pas demandeuses d'emploi, la structure conseille et assure le suivi des projets et réalise différentes prestations (sur devis) comme l'analyse de faisabilité, la

réalisation du plan financier, business plan, etc. Les porteurs de projet peuvent également tester leur activité via la coopérative. Cette structure est également spécialisée dans le conseil pour tout ce qui est relatif à l'économie sociale, collaborative, le circuit court, le lancement d'ASBL, de coopératives, etc. Dans toutes leurs actions, ils promeuvent la coopération, la solidarité et l'impact positif sur l'environnement et les êtres humains.

Michaël Garrais, accompagnateur

Michaël est animateur, formateur, conseiller et accompagnateur chez Step Entreprendre. Il accompagne les porteurs de projet pendant la phase de préparation et/ou pendant la phase test. Il fait également partie du comité de validation interne. Ce comité a pour but de définir si la personne peut entrer en phase test, ou non. Il se charge également de toute la phase en amont à la préparation. Il se charge du premier rendez-vous avec le porteur de projet pour établir un diagnostic et voir si, elle et son projet, sont en adéquation avec ce qui est proposé par la structure. Il participe également à la décision collective, avec ses collègues, de l'accompagnement effectif ou non, de la personne.

d. Technique de recueil des données

Pour recueillir les données nécessaires à cette étude, nous avons menés au total neuf entretiens, dont un focus group et huit entretiens individuels semi-directifs, au sein de six structures d'accompagnement différentes. En tout, onze personnes ont été interrogées.

Afin de mener ces interviews, un guide d'entretien semi-directif a été rédigé au préalable (voir annexe I). Ce guide d'entretien a évolué au fil des interviews mais était composé, initialement, comme suit :

La première partie consistait à introduire le contexte de la recherche, la problématique, assurer la confidentialité et demander l'accord aux répondants d'enregistrer.

La seconde, comportait les différentes questions, regroupées en sous-thèmes :

- *Présentation de la personne, de la structure et sa fonction ;*

- *Evolution du métier, de l'offre d'accompagnement et des modes d'accompagnement ;*
- *Utilisation des outils digitaux, des réseaux sociaux et autres moyens digitaux et leurs conséquences.*

La troisième et dernière partie reprenait la conclusion, les remerciements ainsi qu'une proposition de transmettre nos résultats.

Au fil des interviews, un sous-thème a été rajouté aux questions : des questions plus générales sur l'évolution du temps, du suivi, de la qualité et de l'accessibilité de l'accompagnement depuis la digitalisation ainsi que sur l'évolution du taux de pérennité des entreprises.

2. Résultats

Dans cette section, une analyse des différentes réponses de nos interviews sera exposée.

La digitalisation et l'avènement d'Internet ont favorisé la diffusion d'outils et de moyens de communication digitaux dans notre société, notre économie et nos entreprises. Dans cette partie, nous verrons quels outils et moyens digitaux, les structures d'accompagnement utilisent, comment les professionnels de l'accompagnement s'en servent et les répercussions que cela a sur leurs modes d'accompagnement.

a. L'utilisation des outils digitaux

Avec la digitalisation, les structures d'accompagnement, au même titre que les entreprises et les individus, adoptent de plus en plus d'outils digitaux. L'utilisation de ces outils offre plusieurs avantages et ont des impacts très positifs pour la plupart des répondants. Cependant, dans plusieurs cas, certains outils ne sont pas encore optimaux et nécessitent des améliorations certaines.

À L'Yncubator de Louvain-la-Neuve, ils utilisent une plateforme interne, accessible seulement aux étudiants et aux personnes travaillant au sein de la structure. Sur cette plateforme « Wikipreneurs », chaque étudiant possède son espace personnel, reprenant toutes ses données, les informations relatives à son projet, des documents à remplir, etc. Il y a également un espace de documentation où se trouvent une bibliothèque, les slides des workshops, des vidéos et des outils en ligne. Après chaque entretien avec le porteur de projet, le coach encode un rapport sur la plateforme. On peut également voir à quels workshops l'étudiant s'est inscrit et a participé, ses rendez-vous avec les experts, etc. Cette plateforme est également reliée au site web de l'incubateur, lorsqu'un étudiant modifie une info sur son projet, la mise à jour se fait automatiquement sur le site. C'est aussi via cette plateforme que l'on dépose sa candidature auprès de l'incubateur.

D'après les interviewées, cet outil permet d'avoir une vue globale sur le parcours de chaque accompagné et les aide vraiment en matière de suivi. Elles déclarent gagner du temps grâce à cette plateforme. Elles peuvent vérifier à tout moment où en est l'incubé dans son parcours, à

combien de workshops il a participé, s'il a bien rempli tous les documents nécessaires, etc. Le fait de pouvoir suivre l'étudiant et d'avoir un regard sur ce qu'il fait, favorise sa régularité. Grâce aux rapports de coaching encodés sur la plateforme, les coachs peuvent se mettre à jour facilement. La plateforme leur permet également d'avoir une vue globale sur l'ensemble des projets, ce qui leur facilite la tâche en matière de reporting et de statistiques à remettre aux autorités subsidiaires. Le fait que la plateforme soit reliée au site représente aussi un gain de temps. Cependant, cet outil possède quelques failles et n'est pas assez ergonomique. Il pourrait être amélioré et encore plus automatisé, ce qui est prévu par l'organisation.

« Sur le site, il a aussi un espace pour déposer sa candidature, où on donne toutes les infos si tu veux déposer ta candidature. De nouveau, c'est quelque chose qui est automatisé, et c'est bien plus simple comme ça, parce que si on devait à chaque fois recevoir un coup de fil et puis demander aux gens toutes les infos dont on a besoin, ça prendrait trop de temps » (Laura Menegazzi, Yncubator).

Concernant le Bureau Économique de la Province de Namur et la structure Challenge, ils utilisent un CRM en interne ainsi que des outils de partage de documents dans leur accompagnement.

Pour le BEP, il ressort de l'interview que le CRM les aide dans le suivi de leurs accompagnés. Elles ont accès à toutes les informations relatives au porteur de projet, à la startup ou à l'entreprise accompagnée. Les trois répondantes peuvent aussi voir à quelle formation les entrepreneurs se sont inscrits, où les coachs en sont dans leurs prestations, etc. Cela peut s'avérer très pratique quand un collègue s'en va, par exemple. Ce programme leur est également utile en matière de reporting et statistiques à rendre aux autorités subsidiaires. Cependant, les répondantes ressentent aussi que cet outil n'est pas encore optimal, qu'il pourrait être plus ergonomique et « pensé plus utilisateur ».

« Je trouve que ce CRM a été pensé pour nous, mais pas avec nous, donc il n'est pas très pensé utilisateur et il ne répond pas vraiment à nos besoins en tant qu'utilisateurs » (Louise Tessaro, BEP).

Pour la structure Challenge, cet outil CRM leur est essentiel pour diffuser l'information au sein de l'équipe et leur permet de dégager un temps précieux.

« Ce CRM est fondamental, il assure une meilleure transversalité de l'information au sein de l'équipe et permet aussi un usage statistique, quand on fait nos rapports d'activités, cela évidemment beaucoup plus vite. Le temps gagné par la technologie, ça nous permet de soit développer de nouveaux projets ou ça nous permet d'avoir un temps plus qualitatif avec nos porteurs de projet » (Philippe Ledent, Challenge).

Au sein du Centre d'Entreprise et d'Innovation, ils n'ont pas de CRM à proprement parler, ils utilisent une série de tableurs Excel afin d'avoir une vue d'ensemble sur leurs projets. Mais pour notre répondant, Christophe, il faudrait un outil un peu plus performant et ergonomique, afin de faire des liens entre les données et automatiser certaines choses. C'est notamment un des projets de développement du CEI Louvain.

Chez Step Entreprendre, ils n'ont pas de CRM à proprement parler non plus. Ils travaillent avec le logiciel de bases de données « Access ». Comme la majorité des structures interrogées, ils se servent de cet outil pour faire les rapports à rendre aux pouvoirs subsidants et avoir une vue d'ensemble sur chaque projet ainsi que sur leur ensemble. Grâce à cet outil, ils peuvent facilement sortir des statistiques, faire le point et savoir où ils en sont dans leurs objectifs. Cet outil simplifie aussi le processus de prise de rendez-vous, après une première demande de contact via le site web de la structure. Néanmoins, ce logiciel n'est pas assez ergonomique ni automatisé pour notre répondant, Michaël. Il y a encore trop de manipulations à faire et il ne serait pas compliqué de l'améliorer. Selon lui, ce retard est dû à un manque criant de ressources et de financement.

« Tout ça n'est pas automatisé et c'est un outil qui, pour notre époque, est fort archaïque à mon sens. Et je pense qu'on peut faire beaucoup mieux avec les outils modernes mais encore une fois, soit on le développe soi-même et il faut du temps et on retombe sur la question des ressources, soit il faut sous-traiter et on n'a clairement pas le budget » (Michaël Garrais, Step Entreprendre).

Dans cette structure, ils utilisent également un serveur en interne où tous les documents sont stockés, centralisés et partagés entre les employés. Toutes les données et les documents sont facilement accessibles, ce qui permet d'avoir un accès rapide aux informations, de se replacer aisément dans un contexte et d'avoir une vue sur l'évolution globale du porteur de projet. Cela permet d'avoir une transition plus rapide entre les accompagnateurs. Mais pour Michaël, rien de tel que d'échanger avec l'autre accompagnateur en face à face.

« Fondamentalement, l'accompagnement c'est avant tout une question de personnes et pas seulement faire des feuilles, des rapports, des synthèses, etc. On peut passer sa vie à écrire, ce n'est pas ça qui fait que l'on accompagne nécessairement mieux. C'est ma conviction personnelle ». (Michaël Garrais, Step Entreprendre)

Pour les outils de stockage et de partage de documents, les trois répondantes du BEP les utilisent. Par exemple, lorsque l'une d'entre elles mène une étude de marché ou un focus groupe pour tester un produit ou un service d'un de ses accompagnés, elle utilise Google drive ou Slack « pour faciliter la collaboration et les échanges » entre les personnes. Elles déclarent aussi que c'est plus facile et efficace d'accompagner avec ces outils, que sans.

« Google Drive, ça facilite aussi en termes d'accompagnement, lorsque l'entreprise remplit son document, on y a accès tout de suite, c'est une facilité pour nous ». (Louise Tessaro, BEP)

Il en est de même pour le CEI, où l'utilisation de Google Drive et de Slack permet par exemple, à des personnes localisées à des endroits différents, de travailler sur un même document. Cela leur donne la possibilité d'échanger plus rapidement et favorise le partage des compétences. C'est aussi le cas de la structure Challenge, où ils utilisent Google drive dans leur accompagnement afin que le porteur de projet et son conseiller soient en interaction continue sur des documents de travail.

Concernant l'utilisation générale d'outils digitaux, l'une des coachs de l'Yncubator déclare que cela l'aide dans son accompagnement. Il en existe de plus en plus et elle peut facilement renvoyer les étudiants qu'elle accompagne vers tel ou tel outil, ce qui lui facilite la vie et lui permet d'être plus efficace et rapide. Cette richesse d'outils et d'informations sur le net lui permet aussi d'aller plus loin dans son accompagnement, pour un même temps imparti. Un des accompagnateur du CEI avance les mêmes propos, il trouve que l'utilisation d'outils digitaux lui permet de gagner en valeur ajoutée dans son accompagnement mais ne voit pas de changement en termes de temps d'accompagnement.

« Moi, je trouve que depuis qu'on utilise des outils digitaux, on gagne en professionnalisme, que c'est très bien perçu par les entreprises qu'on accompagne et qu'on gagne en congruence ». (Christophe Vander Motten, CEI)

L'un des accompagnateurs de la structure Step Entreprendre avance la même chose mais est plus nuancé dans ses propos. Pour lui, les outils digitaux peuvent faire gagner du temps, mais peuvent aussi en faire perdre. Il a l'impression que depuis l'avènement de ces nouveaux moyens de communication, les accompagnateurs sont de plus en plus sollicités et doivent être plus réactifs qu'avant. Ce qui fait qu'ils se dispersent plus, ils sont moins concentrés sur un seul porteur et sont moins structurés.

« Moi j'ai l'impression qu'on a peut-être tendance à plus se disperser parce qu'on est plus vite sollicités pour plein de petites choses. Il y a une époque où les gens essayaient de me téléphoner et à ce moment-là, quand on se sonnait, je prenais un quart d'heure, vingt minutes, on prenait le temps de bien clarifier les choses par téléphone. Aujourd'hui, je reçois des emails, des rappels, des demandes via le site, et je pense qu'il y a beaucoup de dispersion. Donc je pense qu'on y a un peu perdu en termes de concentration sur un seul client. Finalement, on ne s'occupe pas de plus de porteurs de projets mais on se disperse un peu plus parce qu'on est sollicités de manière plus déstructurée ». (Michaël Garrais, Step Entreprendre)

b. L'utilisation des réseaux sociaux

Toutes les structures d'accompagnement interrogées font appel aux réseaux sociaux. Si la plupart des pratiques de ces nouveaux outils de communication se rejoignent, certaines peuvent aussi varier en fonction des structures.

Dans le cas de l'Yncubator, l'utilisation des réseaux sociaux dans le cadre de l'accompagnement est multiple. Ils utilisent la page Facebook de la structure afin de mettre en avant les projets des étudiants en postant régulièrement leurs actualités et en partageant ce que les incubés publient par rapport à leur projet. En outre, ils ont créé un groupe Facebook fermé, avec tous les incubés. Ce groupe leur permet de communiquer avec eux de manière moins formelle que par e-mails et de faire réagir plus vite les étudiants.

« Les réseaux sociaux nous aident à communiquer avec les étudiants, on les utilise pour qu'ils réagissent à toutes les demandes qu'on a, les propositions qu'on leur fait, comme quand par exemple lorsqu'on doit les mettre en contact avec un journaliste, ou bien par

exemple avec un futur client, ils réagissent plus vite via les réseaux sociaux ». (Sophie Neu, Yncubator)

Ensuite, une des coachs confie que grâce aux réseaux sociaux, elle se sent plus proche des incubés qu'elle accompagne. Elle les suit sur les réseaux et lorsqu'ils sont en période de blocus par exemple, et qu'elle ne les voit pas pendant une certaine période, ça lui permet de se tenir au courant de l'avancement de leur projet, de les encourager et de les soutenir lorsqu'ils postent quelque chose. Elle garde le contact avec eux grâce à ce moyen de communication. Et lorsqu'elle les revoit en coaching après cette période, cela lui permet d'aller plus vite car ils n'ont pas besoin de tout lui expliquer en détails étant donné qu'elle est déjà au courant.

Dans cet incubateur, ils utilisent aussi les réseaux sociaux afin de tester les produits et services de leurs incubés. Grâce à cela, ils peuvent avoir un retour plus rapidement et gagner du temps sur le développement du projet, sans omettre de tester le projet sur le terrain, évidemment. Le fait de tester les projets sur le terrain est un élément essentiel pour les interrogées. Dans leur accompagnement, elles utilisent la méthodologie du « Lean Startup », où le principe est de valider les hypothèses sur le terrain.

Au BEP, ils proposent aussi à leurs accompagnés de tester l'intérêt du marché de leur produit ou service. Apparemment, c'est un service qui rencontre du succès auprès des entreprises, car ça leur permet de se confronter au marché et de voir si leur produit ou service a de l'intérêt, avant même qu'il existe. Pour ce faire, ils font également appel aux réseaux sociaux.

« En général, il y a une phase où on recrute un panel de huit personnes via les réseaux sociaux afin de tester le produit de la personne qu'on accompagne. Cinq jours avant le focus groupe en présentiel, on échange avec les futurs testeurs via le groupe Facebook dédié, privé, autour de la thématique, ça permet un peu d'introduire le sujet, briser la glace, se rencontrer, etc. Puis, lors du focus groupe en présentiel, on discute et on peut directement rentrer dans le vif du sujet. Ensuite, il y a une phase où les gens retournent avec le produit et puis via le groupe Facebook privé, ils mettent des commentaires après avoir testé, goûté le produit, ils mettent un reportage photo de la préparation, etc. Donc là, j'utilise vraiment Facebook comme outil dans mon accompagnement ». (Marine Delhay, BEP)

D'après Marine et Louise, le groupe Facebook en amont et en aval est intéressant dans le sens où il permet de briser la glace au début et puis de documenter avec des photos le test du produit. Ça permet d'aller plus en profondeur. De plus, ça permet aux gens d'échanger, de discuter entre eux, de donner leurs avis, de demander des conseils aux autres, etc., ce qui favorise vraiment l'esprit de communauté et l'intelligence collective au sein du groupe. Cependant, ce moyen n'est pas pertinent pour tester tous les produits et services. Pour l'instant, Marine l'a utilisé pour deux projets dans le secteur de l'agro-alimentaire.

Chez Avomarc, ils ont créé un groupe fermé Facebook, avec tous les porteurs de projet qu'ils ont accompagnés, ainsi que ceux qui sont encore dans le processus. Ce groupe s'appelle les « Avomarciens ». Il a permis de créer une réelle communauté, où les nouveaux et anciens porteurs de projet s'entraident, répondent à leurs doutes et questions, s'échangent de l'information. Ce groupe favorise également le networking en mettant en relation les personnes. Il en est de même pour celui créé au sein de l'Yncubator. Les étudiants y posent leurs questions, s'entraident et y postent des événements et actualités en rapport avec leur projet. Ce groupe favorise vraiment l'entraide et l'esprit de communauté entre eux.

Chez Step Entreprendre, ils possèdent aussi un groupe Facebook privé ouvert à tous les porteurs de projet étant ou ayant été accompagnés par la structure. Ce groupe a pour vocation de soutenir la création d'un écosystème d'entrepreneurs, et se veut un lieu de partage de savoirs, d'outils, trucs et astuces, dans une logique de « win-win » et d'enrichissement entre pairs.

« Le groupe fermé Facebook permet de créer une communauté, pour que la personne ne se sente pas seule. Et si elle a une question ou besoin d'une information, elle peut demander l'aide de ses compères ou de l'équipe d'Avomarc qui a accès à cette page fermée. Donc, c'est un service en plus qu'on met en place dans notre accompagnement »
(Raphaël Lévêque, Avomarc)

Chez Avomarc, ils utilisent également Facebook pour mettre en avant leurs porteurs de projet. Ils le font via la page d'Avomarc et certains coachs le font aussi via leur page personnelle.

Facebook leur est aussi utile dans l'accompagnement post-crédation. Une des coachs d'Avomarc suit tous ses porteurs de projet sur Facebook. Cela lui permet de voir où ils en sont, ce qui l'aide dans son suivi. Elle profite aussi de ce réseau social pour partager leurs actualités et diffuser leurs informations.

Chez Step Entreprendre, ils font aussi fréquemment la promotion des projets qu'ils accompagnent par le biais de la page Facebook de la structure. L'accompagnateur que nous avons interrogé, Michaël, est par contre très passif sur les réseaux sociaux avec ses porteurs de projet. Il accepte certains de ses accompagnés, selon ses affinités, sur Facebook, mais n'interagit pas avec eux via ce moyen. Il trouve cependant que le fait de voir les actualités de ses porteurs de projet, améliore leur relation et les rapproche. Dans cette structure, ils poussent aussi les porteurs de projet (lorsque la cible et le projet s'y prêtent) à diffuser leurs questionnaires d'étude de marché sur les réseaux sociaux. Pour eux, c'est un moyen efficace de tester un produit ou service, à moindre coût, en peu de temps, sur une large zone géographique. Lorsque nous avons questionné un des accompagnateur sur l'utilité des réseaux sociaux pour faire des études de marché, il nous a répondu :

« Simplement parce que c'est l'un des meilleurs moyens d'avoir un maximum de recensement sur un maximum de zones géographiques, à moindre coût, en un minimum de temps. En se basant sur un premier noyau dur d'amis et de connaissances qui peut déjà donner l'élan nécessaire. Mais encore une fois, c'est en fonction du projet ». (Michaël Garrais, Step Entreprendre)

c. La gestion de la communication digitale

Toutes les structures interrogées utilisent les réseaux sociaux, leur site internet et l'emailing pour communiquer sur leurs services et les promouvoir. La plupart des structures ont une personne, à part entière, chargée de cette communication digitale ainsi que de la communication plus classique.

Au BEP, ils disposent d'une équipe de communication qui est commune aux trois pôles de la structure. Par contre, ce sont les accompagnatrices que nous avons interrogées qui s'occupent de trouver et rédiger les contenus pour les posts sur les réseaux sociaux, les actualités sur le site web, les campagnes d'emailing, etc. Elles s'occupent aussi de monter des vidéos, faire des visuels pour des événements, etc. L'équipe de communication se charge de poster leur travail. Les répondantes trouvent que cette communication digitale prend du temps et que c'est un métier à part entière, qui à la base, ne faisait pas partie de leurs tâches. Elles font cela à côté de leur métier d'accompagnement, étant donné que c'est une tâche supplémentaire, elles n'ont pas

spécialement le temps de s'y attarder et la qualité de leur communication s'en trouve amoindrie. Elles aimeraient d'ailleurs que la structure engage quelqu'un qui s'occupe de la communication au sein de leur département, quelqu'un qui maîtrise les outils digitaux et qui sait également comment s'adresser à leur cible.

« Faire des vidéos, les monter, etc. c'est vrai que ça nous prend du temps. Moi quand j'ai commencé ici, ce n'était pas ce qui nous était demandé, on avait quelqu'un pour la communication au sein du département, qui est partie et n'a pas été remplacée. Donc depuis, on fait quand-même beaucoup par nous-mêmes, chacun se débrouille et ça prend du temps, alors après, plus on maîtrise les outils, au mieux ça va mais c'est quand-même une tâche en plus ». (Louise Tessaro, BEP)

Par contre, au sein de l'Yncubator et d'Avomarc, ils ont engagé un community manager qui s'occupe exclusivement de la communication sur les réseaux sociaux ainsi que sur les autres canaux de communication digitaux et plus traditionnels. Pour Avomarc, cette personne fait également office de coach en digital et accompagne les porteurs de projet sur ces aspects-là.

Au sein de Challenge, une personne est également chargée de cette tâche, mais grâce à l'utilisation d'outils digitaux, ils ont réussi à dégager du temps, qu'ils utilisent maintenant pour s'occuper de leur stratégie digitale. Ils n'ont donc pas dû recourir à l'engagement d'une personne additionnelle mais la personne en charge de cette tâche suit régulièrement des formations.

Chez Step Entreprendre, ils ont un chargé de communication qui s'occupe autant des canaux classiques que digitaux.

d. L'adaptation des formations et services

Ensuite, nous avons observé une tendance générale dans toutes les structures interrogées : elles ont dû adapter leurs formations et services en réponse à la digitalisation.

A l'Yncubator, ils proposent maintenant un workshop sur le marketing digital qui rencontre beaucoup de succès auprès des étudiants et font appel à un coach spécialisé dans ce domaine afin de les accompagner dans leur stratégie digitale.

Au BEP et chez Avomarc, ils ont aussi un coach spécialisé dans le digital qui aide les accompagnés à se lancer sur les réseaux sociaux et en marketing digital, ils proposent également des formations sur les réseaux sociaux qui rencontrent un franc succès.

Il en va de même au CEI, où le digital est vraiment mis à l'honneur. Ils ont également développé une série de formations dédiées au marketing digital et ils se forment en interne afin d'améliorer leurs compétences dans la matière.

La structure Step Entreprendre travaille dans le même sens et propose plusieurs formations, sous formes d'ateliers collectifs, où ils travaillent la communication classique et digitale. La chargée de communication de la structure s'est aussi formée au digital, sensibilise et conseille les porteurs de projet, lors de séances individuelles, sur leur communication digitale.

Comme toutes les autres structures, Challenge propose des formations sur les réseaux sociaux et le digital.

« Pour l'aspect formations, ça s'est étoffé, le nombre de formations est passé de cinq au début à quinze maintenant, donc on a fait fois trois. Au niveau des ateliers par exemple, pour le digital, on propose « comment créer son site internet », ça n'existait pas avant et ces ateliers vont encore se multiplier justement avec la digitalisation [...]. Donc étant donné que les différents modes de communication évoluent et se multiplient, les ateliers se multiplient également. On adapte notre offre ». (Raphaël Lévêque, Avomarc)

e. L'accompagnement en ligne

Certaines des structures vont encore plus loin dans l'adaptation de leur offre au digital, en proposant un accompagnement en ligne. C'est le cas d'Avomarc et Challenge.

Chez Avomarc, ils ont créé une plateforme en ligne, accessible depuis leur site web. Sur cette plateforme, le parcours en ligne prend la forme d'un jeu de l'oie. Il y a d'abord un premier entretien avec le porteur de projet par vidéo-conférence. Aux étapes suivantes, l'accompagné doit regarder des MOOCS et réaliser diverses tâches. Chaque étape doit être validée par un coach et ils savent également voir quel MOOC a été visionné ou pas par l'accompagné. Toutes ces étapes ont pour but de réaliser un business plan. Grâce à cette plateforme, les différents

coachs peuvent communiquer avec leurs porteurs de projet via un chat et des vidéo-conférences. Elle est également très automatisée. Les accompagnés ont accès à leur comptabilité via la plateforme. Il est important de noter que l'accompagnement, qu'il soit en ligne ou physique, débute toujours par un formulaire de demande de contact à remplir sur le site web. Cette plateforme permet aux coachs d'avoir un meilleur suivi et d'être plus efficaces dans leur accompagnement.

Les avis des deux personnes interrogées se rejoignent : cette solution en ligne permet beaucoup plus de flexibilité, de mobilité et d'efficacité. Le fait que les porteurs de projet aient accès à leur comptabilité en ligne est un vrai plus. Cependant cette méthode comporte aussi plusieurs inconvénients. Avec le coaching en ligne, il arrive que la personne ne réponde plus, ne soit plus du tout réactive pendant une période plus ou moins longue. Les gens se sentent aussi quelquefois moins impliqués et redevables du fait qu'il n'y ait pas ce contact humain et ont alors tendance à procrastiner et à ne pas faire ce qu'il leur est demandé. Une des coachs interviewée, Annick, met d'ailleurs un point d'honneur à toujours rencontrer au moins une fois ses porteurs de projet, même si le parcours d'accompagnement en ligne ne le prévoit pas.

« Pour le parcours en ligne, je demande toujours au porteur de projet de le rencontrer au moins une fois en tête à tête et pas en conférence vidéo parce que moi, je n'arrive pas à capter l'information et je n'ai pas le feeling si c'est derrière un écran. Est-ce que c'est générationnel, je ne sais pas, mais j'ai vraiment besoin d'un premier contact humain d'abord avec le porteur de projet et de sentir de voir un petit peu vers quoi on va ». (Annick Duez, Avomarc).

Au niveau de la durée de cet accompagnement, si les porteurs de projet sont motivés et auto-disciplinés, ils peuvent réduire le temps d'accompagnement à moins de deux mois, tandis que l'accompagnement physique au sein de cette structure dure quatre mois. Le fait de raccourcir la période d'accompagnement pré-crédation du projet permet de dégager plus de temps pour l'accompagnement en phase test du projet. Si le porteur de projet peut gagner du temps, ce n'est pas le cas des accompagnateurs. Le fait de travailler avec une méthodologie étape par étape leur demande plus de temps et d'interactions que dans le processus d'accompagnement physique. Cet accompagnement en ligne leur permet cependant d'aller plus en profondeur, ce qui, selon eux, améliore la qualité de l'accompagnement.

« Lorsqu'on fait de l'accompagnement en ligne, on va plus loin que dans l'accompagnement physique, on va plus dans les détails car on a plus d'informations donc je dirais que le digital a augmenté la qualité de l'accompagnement, c'est indéniable ». (Raphaël Lévêque, Avomarc)

Cependant, le directeur ne cache pas que la relation accompagnateur-accompagné est peut-être plus riche lorsque la personne choisit le parcours d'accompagnement en face-à-face, le fait de venir sur place, de se téléphoner, etc. permet de tisser des liens, il y a plus d'échanges humains.

Chez Challenge, l'accompagnement en ligne est proposé en complément de l'accompagnement en face-à-face. Cet accompagnement en ligne se fait via vidéo-conférences et à un chat et ils complètent certaines formations présentiels par des MOOCS. Leur mot d'ordre est « phygital » : utiliser la capacité qu'ils ont à créer du contact physique avec leurs porteurs de projet et utiliser les moyens digitaux pour améliorer la fréquence de contact avec eux.

Pour eux, le fait de combiner un parcours d'accompagnement physique avec des entretiens en ligne fait gagner du temps aux conseillers et aux porteurs de projet. Cela permet d'avoir une meilleure fréquence de contacts et d'être plus flexible. Par exemple, avant que la solution en ligne existe, si un accompagné se déplaçait jusqu'aux bureaux, même pour une simple question, le conseiller faisait en sorte que le rendez-vous dure un certain temps afin que la personne ne se soit pas déplacée « pour rien ». Alors que parfois, l'entretien aurait pu durer seulement quelques minutes, le temps de simplement répondre à la question du porteur de projet.

Maintenant avec la solution en ligne, les « petites questions » peuvent être posées directement via le chat ou par vidéo-conférences et la personne n'a plus besoin de se déplacer. Ce mécanisme a aussi permis de réduire le temps d'accompagnement du point de vue du conseiller et du porteur de projet. Cette réduction de temps est également permise grâce aux outils digitaux, qui selon le directeur, autonomisent les porteurs de projet, ce qui fait qu'ils ont besoin d'être moins accompagnés.

Pour Philippe Ledent, le fait que la fréquence des contacts entre l'accompagné et son conseiller ait augmenté, a amélioré leur relation. Elle s'est enrichie grâce à la combinaison du physique et du digital.

Pour les directeurs de ces deux structures, le fait de proposer un accompagnement en ligne répond, entre autres, aux besoins de la nouvelle génération des porteurs de projet. Des personnes beaucoup plus mobiles, très connectés et intuitives.

Au BEP, ils pratiquent le conseil en ligne, grâce à un helpdesk sur leur site internet où les porteurs de projet peuvent poser leurs questions.

f. L'utilisation de l'e-learning

Comme mentionné précédemment, Avomarc propose de la formation en ligne, via des MOOCS, il arrive à la structure Challenge d'y faire appel aussi. Grâce à leur format court, ces vidéos permettent d'aller à l'essentiel et de vite retrouver une info. Cependant, elles ne remplacent pas des journées de formation qui sont plus détaillées et riches par leurs effets de collectivité et de brainstorming. Le BEP surfe aussi sur cette tendance en proposant quelques formations en ligne, sous forme de webinaires. Ils sont également en train de travailler sur un programme d'e-learning qui mixera distanciel et présentiel. La partie en ligne permettra plus de flexibilité, de répondre aux problèmes de timing et de mobilité des entrepreneurs. Ceux qui auront manqué une formation en présentiel, auront la possibilité de la suivre en ligne, quand ils veulent.

« Nous, dans l'accompagnement collectif c'est pour ça qu'on se lance dans la digitalisation et dans l'e-learning, c'est pour permettre plus de souplesse et de flexibilité au niveau de nos formations. Parce que c'est aussi un problème, on ne sait pas organiser cinq formations sur le même thème sur l'année et donc du coup, quand on a des entrepreneurs qui nous demandent des formations en finance par exemple, et que c'est trop tard la formation est déjà passée et qu'on doit leur dire qu'il faut revenir dans un an, ça ne va pas à l'heure actuelle, les gens il faut qu'on réponde à leurs besoins tout de suite ou sinon, ils vont chercher ailleurs ». (Louise Tessaro, BEP)

Aussi, il arrive à Christophe du CEI de rediriger les entrepreneurs qu'il accompagne vers les webinaires organisés par le BEP. Il trouve que c'est un bon moyen de capter l'information et de se former. L'idéal pour lui serait que ce moyen soit combiné à une formation en présentiel.

L'Yncubator s'intéresse aussi un peu à l'e-learning. Ils sont en train de chercher des vidéos sur des thèmes qu'ils n'ont pas le temps d'aborder pendant l'année ou des thèmes qui ont déjà eu lieu mais que certains étudiants ont manqué. Cela permettra aux étudiants d'avancer sur leur projet plus rapidement, sans devoir attendre le workshop qui aura lieu l'année suivante. Mais dans tous les cas, ils privilégient les workshops en présentiel qui, selon eux, sont beaucoup plus riches grâce à l'interaction et les échanges qu'il y a entre les étudiants entre eux et avec les formateurs. Garder le côté présentiel est aussi très important pour les accompagnatrices du BEP car lors de formations sur place, les gens discutent, partagent, créent un lien social et font du réseautage, ce qui n'est pas possible en ligne.

Chez Step Entreprendre, pas contre, ils ne font pas du tout appel à l'e-learning. Toutes leurs formations se font en présentiel et par groupes.

Malgré les différents avantages que présentent les formations sous forme d'e-learning, plusieurs répondants ont également avancé le fait que cela pouvait freiner certaines personnes peu à l'aise avec l'informatique et le digital. Ces personnes ont alors moins accès à l'accompagnement entrepreneurial s'ils utilisent ce genre de solution en ligne.

g. L'utilisation de la vidéo-conférence

La vidéo-conférence est utilisée par toutes structures d'accompagnement interrogées, surtout dans la structures Avomarc, grâce à leur alternative d'accompagnement en ligne. Chez Challenge également, vu qu'ils offrent la possibilité de mixer les entretiens physiques et en ligne. A l'Yncubator, et au BEP, ils y ont recours de temps en temps avec leurs porteurs de projet, en cas de personne à l'étranger ou de problème de mobilité. Mais c'est loin d'être une pratique courante, ils privilégient grandement les entretiens en face-à-face. Pour Christophe du CEI, c'est en fonction de la disponibilité de l'entrepreneur et aussi de la thématique abordée, il y en a qui nécessitent un face-à-face et d'autres, plus factuelles, se font sans problème par Skype. Michaël, de la structure Step Entreprendre, quant à lui, n'a jamais utilisé la vidéo-conférence pour communiquer avec ses accompagnés. Il n'a jamais été confronté à une situation qui nécessitait de faire appel à ce moyen. De plus, la structure privilégie le contact humain et la proximité, ce qui peut aussi expliquer ce choix.

« La vidéo-conférence répond à une demande de nos porteurs de projet. Puisqu'on est en zone rurale, parfois, les déplacements sont longs et cela permet de réduire le temps qu'on passe dans un certain nombre de rendez-vous et d'améliorer la fréquence de ceux-ci entre les physiques et ceux en ligne ». (Philippe Ledent, Challenge)

D'un avis général, la vidéo-conférence facilite l'accessibilité à l'accompagnement, surtout pour des questions de mobilité.

h. L'utilisation du site web et des techniques de marketing digital

Toutes les structures interrogées disposent évidemment d'un site web. Pour toutes, ce site fait office de vitrine afin de présenter leurs services afin de renseigner un maximum les internautes. De manière générale, les premiers contacts entre les structures et les personnes qui les sollicitent se font via le site, par le biais de formulaires de contact à compléter en ligne. Les inscriptions aux événements et aux formations se font aussi via le site. Cette automatisation permet aux équipes des structures de gagner du temps et d'en passer plus sur des choses plus qualitatives dans l'accompagnement. Ce site web les aide aussi dans leur prospection. Cependant, le fait que ce premier contact se fasse exclusivement via le site web peut également freiner certaines personnes avec très peu de compétences informatiques et limiter leur accès à l'accompagnement.

« Au début de challenge, les deux assistantes de direction passaient un temps fou à répondre aux questions des porteurs de projet sur ce qu'on faisait, comment on le faisait, etc. Aujourd'hui, on a beaucoup moins d'appels parce que le site se suffit à lui-même pour expliquer comment nous procédons. On essaye de standardiser un maximum de choses pour décharger l'équipe administrative pour justement lui permettre d'améliorer la relation qu'elle peut avoir avec le porteur de projet en offrant davantage de valeur ajoutée ». (Philippe Ledent, Challenge)

Pour Michaël, de la structure Step Entreprendre, l'évolution du digital a rendu le site internet de la structure beaucoup plus complet, esthétique, interactif et il est surtout mobile responsive. Ce qui fait en sorte que l'information est accessible et consultable partout, sur de nombreux supports. Cette évolution rend leur accompagnement plus facilement accessible.

Ensuite, une autre tendance a été remarquée chez la plupart des structures d'accompagnement interrogées. Beaucoup d'entre elles font appel à de la publicité payante sur Google, à des posts sponsorisés sur les réseaux sociaux et à des stratégies de référencement payant ou naturel.

Pour certaines structures, ce besoin d'être visible à tout prix s'explique par la compétition accrue à laquelle elles font face, par le fait qu'une partie de leur cible est très connectée et qu'ils se doivent d'être visibles en ligne pour exister. Chez Avomarc par exemple, ils ont beaucoup moins de demandes d'accompagnement en ligne quand ils n'achètent pas de mots clefs pour être mieux référencés.

« Aujourd'hui, tous nos starters sont mobiles, ils sont connectés et ils sont intuitifs donc si on n'a pas une bonne visibilité en ligne, ça veut dire qu'on n'existe pas pour nos clients donc c'est fondamental ». (Philippe Ledent, Challenge)

A l'Yncubator en revanche, ils n'utilisent pas ces techniques-là car c'est le seul incubateur pour étudiants du Brabant wallon, la concurrence est bien moindre. De plus, ils n'ont pas le temps de s'y attarder plus que ça.

Pour Louise du BEP, cette compétition s'est aussi accrue avec Internet. Maintenant, les porteurs de projet peuvent facilement trouver tout ce qui se fait en matière d'accompagnement grâce à Internet. Ils ont la possibilité de tout comparer. Il faut dès lors que le BEP soit toujours en veille sur les nouvelles thématiques à la mode, propose les meilleurs services possibles, et surtout réagisse très rapidement aux demandes. Sinon, leur cible va voir ailleurs. Elle trouve également qu'ils ont moins le droit à l'erreur, car si un accompagné n'est pas satisfait, il ira voir à la concurrence et ira s'exprimer sur le net, ce qui peut entacher la réputation de la structure. Christophe du CEI n'est pas du même avis, il ne trouve pas qu'Internet favorise la compétition entre les acteurs de l'accompagnement. Dans l'écosystème entrepreneurial du Brabant wallon, ils sont plutôt centrés sur la coopération entre acteurs privés et publics afin d'accompagner au mieux les porteurs de projet et les entreprises, chacun, avec leurs compétences propres.

Pour Michaël, de Step Entreprendre, Internet ne favorise pas la concurrence entre les acteurs non plus. Il trouve qu'on peut facilement identifier les structures d'accompagnement, avec ou sans Internet car il y en a peu dans l'écosystème Liégeois.

« Je trouve que les structures, avec ou sans Internet, on les trouve et on les identifie très facilement surtout que c'est quand-même quelque chose de fondamentalement local. [...] Donc je pense qu'Internet et tout, ça donne beaucoup de transparence mais ça ne favorise pas spécialement la concurrence ». (Michaël Garrais, Step Entreprendre)

La plupart des répondants trouvent tout de même que l'accompagnement est plus accessible, grâce au fait qu'on ait plus facilement accès à l'information avec tous les sites internet et que dès lors, on est plus au courant de toutes les offres d'accompagnement existantes par rapport à avant.

3. Discussion des résultats

Grâce à cette analyse, nous pouvons constater que la digitalisation a bel et bien bouleversé le monde de l'accompagnement entrepreneurial.

Tout d'abord, toutes les structures d'accompagnement interrogées ont adopté des outils digitaux divers et variés : plateformes internes, outils de partage de documents, CRM, outils de bases de données, etc. De manière générale, ces outils ont des impacts positifs pour les répondants. Leur utilisation représente un gain de temps non négligeable, une amélioration de leur suivi, une facilité en matière de reporting et de statistiques à remettre aux autorités subsidiaires et une facilité en termes d'échanges et de collaboration avec les accompagnés ainsi qu'en interne. Ils permettent aux accompagnateurs d'être plus efficaces et rapides. Grâce à tous ces éléments, la qualité de leur accompagnement s'est améliorée. Cependant, il ressort également que certains outils ne sont pas encore optimaux, ergonomiques et automatisés, ce qui peut également parfois représenter une perte de temps, qui reste malgré tout, négligeable par rapport au temps gagné.

Ensuite, toutes les structures d'accompagnement prises en compte dans cette étude sont présentes sur les réseaux sociaux. Elles se servent de ces réseaux pour accroître leur visibilité mais pas seulement. Certaines les utilisent pour mettre en avant les projets de leurs accompagnés ou pour tester leur attractivité et viabilité sur le marché. Cette méthode, à moindre coût, permet un développement plus rapide des projets. Plusieurs d'entre elles se servent aussi de ces nouveaux moyens de communication pour créer une communauté entre les accompagnés, ce qui favorise les échanges, l'entraide et le networking. Certains coaches et conseillers utilisent leur page personnelle pour suivre leur accompagnés. Cela leur permet de garder contact avec eux et d'avoir un meilleur suivi des projets. Leurs relations en ressortent meilleures.

En outre, toutes les structures interrogées ont adapté leur offre d'accompagnement en réponse à la digitalisation. Que ce soit par l'instauration de nouvelles formations ou de nouveaux services en rapport avec le digital. Pour certaines, cette adaptation est due, entre autres, au fait de vouloir satisfaire la nouvelle génération d'entrepreneurs, très mobile et connectée. Ce qui va dans le sens des affirmations de Maus et Sammut (2017), qui mentionnent le fait que les entrepreneurs, souvent plus jeunes, adeptes des outils numériques, contraignent les structures d'accompagnement à revoir leur mode d'accompagnement et à s'adapter.

Cela dit, on remarque que dans la plupart des structures interrogées, il n'y a pas vraiment de norme concernant la familiarisation des personnes accompagnées aux outils digitaux. A part pour l'incubateur qui accompagne des étudiants, qui par nature, sont à l'aise avec les outils digitaux, les avis se rejoignent : il y a des gens qui les utilisent facilement, d'autres sont beaucoup plus décalés. Selon les répondants, c'est souvent lié à l'âge, au secteur d'activité et au milieu. C'est entre autres pour cela que les structures offrent des solutions en physique mais aussi en ligne. De cette manière, ils peuvent satisfaire un maximum de personnes.

Ensuite, plusieurs structures s'intéressent à l'e-learning ou en font usage. Pour la majorité des interviewés, cette solution répond à des problématiques de mobilité et de flexibilité. L'information y est condensée mais dès lors, la matière peut ne pas être assez approfondie. La formation en ligne, sous forme de MOOCS ou de webinaires, ne permet pas les effets de collectivité, de brainstorming et d'intelligence collective. Il n'y a pas d'interactions ni d'échanges purs, ce qui empêche la création d'un lien social et le réseautage entre les accompagnés. C'est pour ces raisons que la plupart des répondants plaident pour une combinaison de formations en ligne et en présentiel. Ces résultats confirment les observations d'Evans et Volery (2001), qui affirment que la formation en ligne des entrepreneurs devrait être accompagnée d'une partie en présentiel. Selon ces auteurs, un programme de formation exclusivement en ligne, efficace pour les entrepreneurs serait difficile, voire impossible, à développer et à mettre en place.

Ensuite, le coaching en ligne ne fait pas l'unanimité auprès de tous les répondants. Certes, plusieurs coachs et conseillers font appel à la vidéo-conférence et au conseil en ligne, en complément aux rendez-vous en face-à-face. Mais pour certains, c'est seulement pour répondre à des problèmes de mobilité et donc rarement utilisé. Ces répondants-là plaident pour un accompagnement majoritairement en face-à-face afin de favoriser le contact humain, les échanges et les interactions sociales.

Pour d'autres, la richesse est dans la combinaison de l'accompagnement digital et physique. L'assemblage des deux permet d'améliorer la fréquence des contacts entre l'accompagnateur et l'accompagné, ce qui enrichit leur relation et leur fait gagner du temps. Cette approche va une nouvelle fois dans le sens des résultats obtenus par Evans et Volery (2001), qui avancent que la communication en ligne doit être complétée par de la communication en face-à-face. Ces auteurs affirment que bien que les personnes, déjà habituées à utiliser Internet, puissent être

plus à l'aise avec la communication en ligne, construire une relation de confiance en ligne est perçu comme très difficile. Une fois que la confiance et la relation ont été établies, la communication en ligne peut être utilisée pour soutenir la relation.

Cette possibilité de combiner des modes d'accompagnement physiques et digitaux montre que les structures s'adaptent à leurs porteurs de projet. L'accompagnement devient personnalisé, plus accessible et plus qualitatif. Ces éléments confirment les propos de Frugier (2017) qui, suite à la digitalisation, imagine un accompagnement de « haute valeur ajoutée, facilement accessible, interactif et concentré sur l'accompagnement personnalisé » (Frugier, 2017, p.60).

D'autres répondants pratiquent l'accompagnement totalement en ligne. D'après eux, il y a plusieurs avantages à pratiquer un accompagnement de la sorte. Ce moyen permet beaucoup plus de flexibilité, de mobilité, d'efficacité et représente un gain de temps. Ces propos confirment les arguments avancés par Rossett et Marino (2005) et Hunt (2010), qui avancent que le coaching en ligne comporte plusieurs avantages : économie de temps, suppression des frontières géographiques, flexibilité, etc. Ces auteurs déclarent aussi que cette approche permet de gagner de l'argent. Notre étude ne nous permet pas de confirmer ou d'infirmer ce propos. En effet, nous ne nous sommes pas intéressés à l'aspect financier, dans notre étude. De plus, les structures interrogées sont toutes publiques, ce qui implique qu'elles proposent leurs services à titre gratuit ou à prix avantageux et qu'elles sont subsidiées. Il est dès lors compliqué de déceler s'il y a bel et bien un gain financier grâce à l'utilisation de cette pratique. Dans leur étude, Rossett et Marino (2005) ont recueilli les propos de certains coaches. Ces derniers plaident pour un coaching utilisant des moyens de communication digitalisés mais combinés avec, au moins, un rendez-vous en face-à-face ou une vidéo-conférence. Ces propos vont dans le même sens que ceux que nous avons récoltés puisque, dans la structure où ils utilisent un parcours totalement en ligne, ils agissent de la sorte.

Les répondants pratiquant l'accompagnement en ligne ont aussi mentionné le fait que la personne suivant cet accompagnement peut être moins impliquée et redevable, ce qui peut mener à de la procrastination allant même jusqu'à la perte de la personne. L'ensemble pouvant ralentir le processus. Une personne motivée peut, à contrario, diminuer la durée de son accompagnement. C'est au cas par cas. Du point de vue des accompagnateurs, la méthodologie en ligne, étape par étape, leur demande plus de temps mais cela leur permet aussi d'aller plus en profondeur dans leur accompagnement et sa qualité s'en trouve améliorée. Cependant, le fait

qu'il n'y ait pas de contact humain, en face-à-face, fait que la relation entre l'accompagné et l'accompagnateur est moins riche, qu'en accompagnement physique.

La majorité des structures d'accompagnement ont compris la nécessité d'avoir un site web efficace, permettant aux internautes de facilement trouver l'information et répondant à leurs interrogations. La plupart font aussi en sorte que leur site soit référencé au mieux. Ces résultats confirment une nouvelle fois les conclusions de la recherche menée par Evans et Volery (2001).

La gestion de cette communication digitale a fait l'objet, pour plusieurs structures, de l'engagement d'une personne supplémentaire, spécialisée dans ce domaine. Pour certains répondants, cette tâche doit être réalisée en plus de leur métier d'accompagnement, ce qui fait que la qualité de la communication digitale n'est pas optimale et prend un temps conséquent. Pour d'autres, le temps gagné grâce aux technologies digitales leur ont permis de se charger de cette communication, sans pour autant engager quelqu'un supplémentaire.

La majorité des éléments abordés précédemment corroborent les résultats des recherches de Tarutè & Gatautis (2014) qui révèlent que les TIC ont un certain impact sur les mesures de performance intermédiaires : efficacité des processus, qualité du service, flexibilité d'organisation et de processus. Concernant l'impact des TIC sur les coûts, notre étude n'a pas abordé cet aspect. Nous pouvons simplement avancer que certaines structures ont dénoncé un manque de financement pour investir dans des outils digitaux plus performants et que la plateforme d'accompagnement en ligne de la structure Avomarc a demandé un investissement conséquent. Cependant, ces éléments ne permettent pas d'avancer si cela représente une réduction des coûts, comme avancé dans la théorie. En termes de productivité, certaines structures l'ont améliorée grâce aux TIC et au digital, ce qui confirme une nouvelle fois le constat de l'étude de Tarutè & Gatautis (2014). En revanche, nous ne pouvons confirmer ou infirmer les résultats de leur étude en termes de rentabilité, valeur marchande et part de marché. En effet, notre étude porte sur des structures d'accompagnement publiques, ce qui implique que ce sont des organismes subventionnés dont l'accompagnement est la plupart du temps à titre gratuit ou à tarifs préférentiels. Il est dès lors difficile de se positionner sur ces éléments.

Le temps d'accompagnement

Nous pouvons avancer grâce à ces résultats, que d'une manière générale, le temps d'accompagnement passé par les accompagnateurs a diminué grâce à la digitalisation. Ils sont plus rapides et efficaces grâce à l'utilisation des outils digitaux, réseaux sociaux, et autres solutions en ligne. Du point de vue de l'accompagné, le temps imparti est, à priori, toujours le même, (maximum deux ans dans les incubateurs et les S.A.A.C.E), à part en ligne où il est possible de le raccourcir en pré-crédation.

Le suivi et la qualité de l'accompagnement

Grâce aux solutions digitales, les accompagnateurs ont une vue globale sur chaque projet ainsi que leur ensemble. Ils peuvent facilement établir des statistiques, voir où ils en sont dans leurs prestations et se mettre à jour rapidement, etc. Grâce à tous ces éléments, le suivi des accompagnés s'est amélioré, ce qui, combiné au gain d'efficacité et de temps, rend la qualité de l'accompagnement meilleure aussi.

L'offre d'accompagnement

Les structures ont indéniablement adapté leur offre d'accompagnement en réponse à la digitalisation. Premièrement, les formations et services proposés sur le thème du digital se sont multipliés. Deuxièmement, la plupart des structures font appel à des coachs et experts spécialisés dans ce domaine, ou ont formé quelqu'un en interne, afin de conseiller leur porteurs de projet sur la stratégie digitale à adopter.

L'accessibilité de l'accompagnement

Concernant l'évolution de l'accessibilité de l'accompagnement depuis la digitalisation, elle est discutable. Certains répondants trouvent que c'est plus accessible grâce au fait que l'on a plus facilement accès à l'information grâce à Internet et que dès lors, on est plus au courant de toutes les offres d'accompagnement existantes par rapport à avant. Selon eux, l'accessibilité est aussi

facilitée grâce à certains moyens en ligne comme la vidéo-conférence, qui répond à des soucis de mobilité. Pour d'autres, l'accessibilité est réduite pour les gens qui n'ont pas ou peu de compétences en informatique.

La relation accompagnateur-accompagné

L'évolution de la relation entre l'accompagnateur et l'accompagné porte aussi à discussion. Si les échanges ont lieu exclusivement en ligne, la relation est plus pauvre que lorsque l'accompagnement se fait en physique. Par contre, si l'accompagnement se passe en face-à-face et est complété par une communication digitale, la relation est plus riche. Le fait de suivre ses porteurs de projet sur les réseaux sociaux fait que certains répondants se sentent aussi plus proches de leurs accompagnés.

Le taux de pérennité des projets accompagnés

En ce qui concerne l'évolution du taux de pérennité des projets accompagnés, notre étude n'a pas permis de démontrer si la digitalisation avait un impact ou non. Plusieurs répondants ont affirmé que ce taux était stable depuis plusieurs années et qu'il n'y avait pas de différence entre le taux de succès des projets accompagnés en ligne et en physique. Mais il peut y avoir d'autres éléments influençant ce facteur.

Le coût de l'accompagnement

Finalement, concernant le coût de l'accompagnement, notre étude ne nous a pas permis de déceler exactement comment cela avait évolué depuis la digitalisation. Du point de vue des accompagnés, le fait que les structures publiques proposent leurs services à titre gratuit ou à des prix avantageux, ne permet pas de voir comment les coûts évoluent. Du côté des structures, nous pouvons simplement avancer que certaines d'entre-elles ne peuvent pas se permettre d'investir dans des outils digitaux plus performants à cause d'un manque de financement, que l'instauration d'une plateforme d'accompagnement en ligne nécessite un investissement assez conséquent et que la plupart des structures dégagent un budget pour leur communication

digitale (techniques de référencement payant, achat de posts sponsorisés, publicités en ligne payantes, etc.).

Conclusion

Cet ouvrage est consacré à l'étude des impacts de la digitalisation sur les mesures d'accompagnement publiques, proposées aux entrepreneurs en Wallonie. Cette conclusion a pour objet de restituer les principaux apports de notre recherche aussi bien d'un point de vue théorique que pratique. Par ailleurs, nous identifierons les limites sous-jacentes à notre étude ainsi que les nouvelles voies de recherche pouvant être explorées.

Lors de nos recherches, nous avons pu constater qu'il existait une multitude de travaux sur l'accompagnement entrepreneurial ; les modes et les structures d'accompagnement. Il demeure également une abondance d'études sur la digitalisation. Cependant, la littérature scientifique reste relativement pauvre sur le sujet des impacts de la digitalisation sur l'accompagnement entrepreneurial, ce qui a rendu notre étude d'autant plus intéressante.

Dès lors, nous nous sommes intéressés à tout ce que la digitalisation, en général, impliquait : Internet, l'avènement des différents outils et moyens de communication digitaux, l'e-learning, etc. Nous nous sommes ensuite attaqués à l'accompagnement entrepreneurial ; aux structures d'accompagnement et aux modes d'accompagnement. Pour déceler les impacts, nous nous sommes alors adaptés et avons identifié les impacts de la digitalisation dans le contexte de l'accompagnement entrepreneurial mais également dans d'autres, comme l'entreprise ou le monde du coaching. Nous avons ensuite comparé ces éléments à nos résultats. Nous avons pu constater que nos résultats confirmaient la plupart des éléments théoriques. Notre recherche nous a également permis d'aller plus loin et de découvrir d'autres éléments.

La littérature scientifique suggère plusieurs impacts induits par la digitalisation. Un des premiers éléments abordés concerne les modes d'accompagnement et plus particulièrement, le coaching. En effet, avec la digitalisation, nous avons vu apparaître le coaching en ligne. D'après la théorie, cette pratique a des conséquences positives en termes de temps, mobilité et flexibilité. Les résultats de notre recherche confirment ces conclusions. Cependant, toutes les structures d'accompagnement ne sont pas adeptes de l'accompagnement en ligne et prônent plutôt un accompagnement en face-à-face.

Ensuite, la littérature indique que les technologies de l'information et de la communication ont certaines conséquences sur les mesures de performance intermédiaires des PME : efficacité des processus et flexibilité d'organisation et de processus. Notre étude montre qu'il en va de même dans le domaine des structures d'accompagnement publiques.

En outre, nous avons trouvé intéressant d'aborder, dans notre théorie, les bonnes pratiques en termes d'utilisation d'Internet dans l'accompagnement des entreprises. Il en est ressorti que premièrement, la communication en ligne doit être complétée par de la communication en face-à-face. Deuxièmement, il apparaît qu'un accompagnement en ligne performant nécessite un site internet efficace et bien géré. Troisièmement, que la formation en ligne des entrepreneurs doit être accompagnée d'une partie en présentiel. Notre recherche nous a montré que la majorité des structures utilisant des modes d'accompagnement en ligne respectaient ces bonnes pratiques.

Notre recherche nous a également permis d'aller plus loin et d'explorer d'autres éléments.

D'abord, nous avons découvert que grâce à l'utilisation des outils digitaux, réseaux sociaux, et autres solutions en ligne, les accompagnateurs sont plus efficaces, ce qui leur permet d'être plus rapides et de gagner du temps dans leur accompagnement.

Ensuite, les accompagnateurs ont amélioré le suivi de leurs porteurs de projet grâce aux technologies digitales, ce qui, combiné au gain d'efficacité et de temps, rend la qualité de l'accompagnement meilleure également.

Concernant l'offre d'accompagnement, les structures ont clairement dû l'adapter en réponse à la digitalisation. Premièrement, les formations et services proposés sur le thème du digital se sont multipliés. Deuxièmement, la plupart des structures font appel à des coachs et experts spécialisés dans ce domaine, ou ont formé quelqu'un en interne, afin de conseiller leur porteurs de projet sur la stratégie digitale à adopter.

Ensuite, la digitalisation a des conséquences sur l'accessibilité de l'accompagnement. Elle en facilite l'accès grâce à la facilité de s'informer sur Internet et grâce à certains moyens en ligne permettant plus de flexibilité et de mobilité. L'accompagnement peut s'avérer être moins accessible pour les personnes qui n'ont pas, ou peu de compétences en informatique.

De plus, ce phénomène a des répercussions sur la relation entre l'accompagnateur et l'accompagné. Cette relation peut être enrichie par la combinaison de contacts en face-à-face

et via des moyens de communication digitaux mais peut également éloigner les personnes si les contacts se font exclusivement en ligne.

Pour finir, il est intéressant de noter que la gestion de la communication digitale est devenue une tâche à part entière pour les structures d'accompagnement. Pour ce faire, certaines ont dû engager une personne supplémentaire, d'autres ont formé quelqu'un en interne.

Les limites et perspectives de recherches futures

Notre étude comporte certaines limites, qui mènent à de nouvelles voies de recherche.

La première limite observée est que notre étude s'applique uniquement à la Wallonie et aux structures d'accompagnement publiques. Nos résultats ne peuvent, dès lors, pas être généralisés à l'ensemble des mesures d'accompagnement. Il serait intéressant de mener cette étude également en Région flamande et ensuite dans d'autres pays, afin de comparer et vérifier si les résultats sont similaires à ceux de notre étude.

Ensuite, notre recherche a été menée à petite échelle, au sein de six structures d'accompagnement. Nous ne pouvons dès lors, affirmer que nos résultats s'appliquent à toutes les structures d'accompagnement wallonnes.

De plus, l'ensemble de ces structures sont de nature publique, ce qui signifie qu'elles sont subsidiées et proposent leurs services à titre gratuit et/ou tarifs avantageux. Nous n'avons, par conséquent, pas pu identifier les impacts de la digitalisation en termes de rentabilité, valeur marchande et part de marché. Il serait, dès lors, intéressant de mener cette étude auprès de structures d'accompagnement privées, afin d'identifier ces impacts mais aussi pour comparer avec les résultats obtenus auprès des structures publiques.

Aussi, dans notre étude, nous n'avons pas abordé en profondeur les impacts que pourrait avoir la digitalisation sur le coût de l'accompagnement. Du point de vue des accompagnés, il a été une nouvelle fois, compliqué de déceler ces éléments vu la gratuité et/ou prix avantageux des services proposés par les structures publiques. Du côté des structures, nous avons récolté quelques éléments mais pas assez pour déceler l'évolution du coût de l'accompagnement depuis la digitalisation. Il serait, dès lors, intéressant d'aller plus loin et d'interroger les structures à ce sujet, ainsi que de s'intéresser aux structures privées afin de vérifier comment a évolué le prix de leurs services avec la digitalisation.

Pour finir, lors de notre travail, nous avons remarqué des différences assez marquées entre les différentes structures, en matière d'investissement dans des solutions digitales. Certaines structures sont très équipées, d'autres un peu moins et certaines utilisent encore des outils assez archaïques. Il serait alors intéressant de voir ce qui explique ces différences.

Bibliographie

Allard, F., Amans, P., Bravo-Bouyssy, K. & Loup, S. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par les Coopératives d'Activité et d'Emploi : des singularités à questionner. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(3), 72–85. doi: 10.7202/1018268ar

Arnaboldi, M., Coget, J.-F. (2016). Social media and business: we've been asking the wrong question. *Organizational Dynamics*, 45(1), 47-54. doi: 10.1016/j.orgdyn.2015.12.006

Autio, E. (2017). Digitalisation, Ecosystems, Entrepreneurship and Policy. In *Perspectives into Topical Issues Is Society and Ways to Support Political Decision Making*. Government's Analysis, Research and Assessment Activities Policy Brief 20/2017. Helsinki: Prime Minister's Office.

Bakkali, C., Messeghem, K. & Sammut, S. (2010). Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences. *Management & Avenir*, 39(9), 149-162. doi:10.3917/mav.039.0149

Barès, F. & Persson, S. (2011). Le coaching comme révélateur du potentiel entrepreneurial. *Revue internationale de psychosociologie*, 17(42), 179-196. doi:10.3917/rips.042.0179

Bathelot, B. (2016). *Marketing digital, définition*. En ligne <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-digital/>, consulté le 3 juin 2019

Bathelot, B. (2017). *Médias sociaux, définition*. En ligne <https://www.definitions-marketing.com/definition/medias-sociaux/>, consulté le 3 juin 2019

Besnard, S., Biré, C. & Victor, P. (2008). L'intégration des TIC est encore incomplète dans les entreprises. *INSEE Première*, 1184. En ligne <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281161>

Brasseur, M. & Biaz, F. (2018). L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation. *Question(s) de management*, 21(2), 143-155. doi:10.3917/qdm.182.0143

Bureau, M. & Corsani, A. (2015). Les coopératives d'activité et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle. *Revue Française de Socio-Économie*, 15(1), 213-231. doi:10.3917/rfse.015.0213

C-Marketing. (2018). *Du web 1.0 au 4.0*. En ligne <https://c-marketing.eu/du-web-1-0-au-web-4-0/>, consulté le 9 mai 2019

Cazals, F. (2015). *Stratégies digitales : la méthode des 6C*. (2^e éd.). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.

Chabaud, D., Ehlinger, S., & Perret V. (2004). *L'incubation d'entreprises : la nouvelle frontière européenne*. Journées nationales des IAE, Lyon. En ligne <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00536307/en/>

Chabaud, D., Messeghem, K. & Sammut, S. (2010). L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche. *Gestion 2000*. 27(3), 15-23. En ligne <https://www.researchgate.net/publication/260288650>

Chabaud, D., Messeghem, K. & Sammut, S. (2010). Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(2), 1-5. doi:10.3917/entre.092.0001

Comité économique et social européen (CESE). (2017). *L'éthique des mégadonnées (Big Data) – Équilibrer les avantages économiques et les questions d'éthique liées aux données massives dans le contexte des politiques européennes*. En ligne <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/qe-04-17-306-fr-n.pdf>

Constantinidis, C. (2010). Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures. *Revue française de gestion*, 202(3), 127-143. En ligne <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-3-page-127.htm>.

Cordina, P. Fayon, D. (2013). *Community management : Fédérer des communautés sur les médias sociaux*. France : Pearson

Couteret, P. & Audet, J. (2006). Le coaching, comme mode d'accompagnement de l'entrepreneur. *Revue internationale de psychosociologie*, 7(27), 139-157. doi:10.3917/rips.027.0139

Couteret P., St-Jean E. et Audet J. (2006, septembre). *Le mentorat : conditions de réussite de ce mode d'accompagnement de l'entrepreneur*. Communication présentée au colloque de la 23e conférence du CCPME/CCSBE, Trois-Rivières, Québec. En ligne https://www.researchgate.net/publication/255633973_LE_MENTORAT_CONDITIONS_DE_REUSSITE_DE_CE_MODE_D'ACCOMPAGNEMENT_DE_L'ENTREPRENEUR

Darbus, F. (2008). L'accompagnement à la création d'entreprise : Auto-emploi et recomposition de la condition salariale. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 175(5), 18-33. doi:10.3917/arss.175.00018

Degeorge, J. (2017). De la diversité du processus d'accompagnement entrepreneurial vers une meilleure complémentarité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(2), 7-15. doi:10.3917/entre.162.0007

Degryse, C. (2016). *Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie*. Bruxelles : ETUI aisbl. doi: 10.13140/RG.2.1.1286.6329

Duquenne, L. (2014). L'illusion de l'accompagnement. *Entreprendre & Innover*, 21-22(2), 77-89. doi:10.3917/entin.021.0077

Encyclopædia Universalis (2019). *Pépinière*. En ligne <https://www.universalis.fr/dictionnaire/pepiniere/>

Evans D., & Volery T. (2001). Online business development services for entrepreneurs: an exploratory study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(4), 333-350. doi: 10.1080/08985620110052274

Fayolle, A., Ben Salah, A., Ben Salah, I. & Belkacem, L. (2010). Efficacité des pépinières dans la création d'entreprise innovante : cas de la Tunisie. *Innovations*, 33(3), 157-179. doi:10.3917/inno.033.0157

Fayon, D & Tartar, M. (2014). *Transformation digitale : 5 leviers pour l'entreprise*. France : PEARSON.

Frugier, D. (2017). « Croyez-vous aux Zuber Zaccompagnants ? ». *Entreprendre & Innover*, 35(4), 59-65. doi:10.3917/entin.035.0059

Garnyte, M., & Pérez, A. (2009). *Exploring social media marketing: towards a richer understanding of social media in postmodernity*. (Thèse de doctorat). Aarhus School of Business, Aarhus. En ligne [http://pure.au.dk/portal/files/8660/Exploring Social Media Marketing-Towards a Richer Understanding of Social Media in Postmodernity.pdf](http://pure.au.dk/portal/files/8660/Exploring_Social_Media_Marketing-Towards_a_Richer_Understanding_of_Social_Media_in_Postmodernity.pdf)

Hunt, C. (2010). *A longitudinal study to explore and examine the potential and impact of an e-coaching programme on the learning and self-efficacy of female entrepreneurs in the North West of England* (Thèse de doctorat). University of Manchester, Manchester. En ligne [https://www.research.manchester.ac.uk/portal/en/theses/a-longitudinal-study-to-explore-and-examine-the-potential-and-impactof-an-ecoaching-programme-on-the-learning-and-selfefficacy-offemale-entrepreneurs-in-the-north-west-of-england\(e4a83292-234d-49da-bb3b-90f156f14692\).html](https://www.research.manchester.ac.uk/portal/en/theses/a-longitudinal-study-to-explore-and-examine-the-potential-and-impactof-an-ecoaching-programme-on-the-learning-and-selfefficacy-offemale-entrepreneurs-in-the-north-west-of-england(e4a83292-234d-49da-bb3b-90f156f14692).html)

Järvinen, J., Töllinen, A., Karjaluo, H. & Jayawardhena, C. (2012). Digital and social media marketing usage in B2B industrial section. *Marketing Management Journal*. 22(2). 102-117. En ligne [https://www.researchgate.net/publication/281117621 Digital and social media marketing usage in B2B industrial section](https://www.researchgate.net/publication/281117621_Digital_and_social_media_marketing_usage_in_B2B_industrial_section)

Jouison-Laffitte, E. & Verstraete, T. (2008). Business model et création d'entreprise. *Revue française de gestion*, 181(1), 175-197. doi:10.3166/rfg.181.175-197

L'Agence du Numérique. (2017). *Baromètre 2017 de maturité numérique des citoyens wallons*. En ligne <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/citoyens2017>

L'Agence du Numérique. (2018). *Baromètre 2018 de maturité numérique des entreprises wallonnes*. En ligne [https://content.digitalwallonia.be/post/20181212203954/Barometre entreprises 2018 Digital Wallonia.pdf](https://content.digitalwallonia.be/post/20181212203954/Barometre_entreprises_2018_Digital_Wallonia.pdf)

L'internaute. (2019). *Digitalisation*. En ligne <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/digitalisation/>

L'internaute. (2019). *Réseau social*. En ligne <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/reseau-social/>

Larousse. (2019). *Digitalisation*. En ligne <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/digitalisation/25508>

Larousse. (2019). *Numérisation*. En ligne <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/num%C3%A9risation/55256>

Larousse. (2019). *Numériser*. En ligne <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/num%C3%A9riser/55257>

Larousse. (2019). *TIC*. En ligne <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/TIC/10910450>

Lefèvre, M., Van Haeperen, B. (2006). *Évaluation des couveuses d'entreprises, des coopératives d'activités et des incubateurs en économie sociale en Région wallonne*. IWEPS, Discussion Papers, N° 0602. En ligne <https://www.iweps.be/wp-content/uploads/2019/06/dp0602.pdf>

Léger-Jarniou, C. & Saporta, B. (2006). L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence ou cohérence. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1), 9-12. doi:10.3917/entre.051.0009

Messeghem, K. & Sammut, S. (2010). Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(1), 82-107. doi:10.3917/entre.091.0005

Mutin-Quinson, I. *Pépinières d'entreprises : origines et modes opératoires* (Mémoire de Master). Université de Lyon, Lyon. En ligne http://doc.sciencespo-lyon.fr/Ressources/Documents/Etudiants/Memoires/Cyberdocs/MSPCP/mutinquinson_i/pdf/mutinquinson_i.pdf

Nikunen, T., Saarela, M., Oikarinen, E-L., Muhos, M. & Isohella, L. (2017). Micro-Enterprises' Digital Marketing Tools for Building Customer Relationships. *Management*. 12(2). 171-188. doi: 10.26493/1854-4231.12.171-188

Organisation de Coopération et de Développement Economiques. (1999). *Les pépinières d'entreprises à travers le monde : Études de cas*. OECD Publishing.

Organisation de Coopération et de Développement Economiques. (2019). *Technologie de l'information et des communications (TIC)*. En ligne https://www.oecd-ilibrary.org/fr/science-and-technology/information-and-communication-technology-ict/indicator-group/french_a1bcf932-fr

Paul, M. (2002). L'accompagnement, une nébuleuse. *Éducation permanente*. 153(4). 43-56. En ligne <http://emmenhelen.free.fr/accompagnement/153%20PAUL%5B1%5D.pdf>

Paul, M. (2018). Ce qu'accompagner veut dire. In P. Cottin (Eds.), *Accompagner les adolescents : Nouvelles pratiques, nouveaux défis pour les professionnels* (pp.25-34). Toulouse : ERES. doi:10.3917/eres.cotti.2018.01.0025

Persson, S. & Bayad, M. (2007). L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial. *Revue internationale de psychosociologie*, 8(31), 147-168. doi:10.3917/rips.031.0147

Pezet, É. & Le Roux, A. (2012). La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? *Management & Avenir*, 53(3), 91-102. doi:10.3917/mav.053.0091

Pfeiffer, L. (2015). *MOOC, COOC : La formation professionnelle à l'ère du digital*. Paris, France : Dunod.

Philippart, P. (2017). L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté : questions autour d'un phénomène complexe. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 16(1), 11-29. doi:10.3917/proj.016.0011

Proulx, S. (2005). Penser les usages des TIC aujourd'hui : enjeux, modèles, tendances. In L. Vieira & N.Pinède (Eds.), *Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels* (pp.7-20). Bordeaux : Presses universitaires de Bordeaux.

Ropars, F. (2018). *Numérique ou digital ?* En ligne sur le site web du Blog du modérateur <https://www.blogdumoderateur.com/numerique-ou-digital/>

Rossett, A. & Marino, G. (2005). If Coaching is Good, then E-Coaching is. *Training and Development*. 59, 46-49. En ligne http://www.vickistasch.com/files/DMS/coaching_article.pdf

Sammut S. (2008). Variétés des formes d'accompagnement du créateur d'entreprise : quand la dimension interpersonnelle devient prégnante. In K. Gundolf et A. Jaouen (Eds.), *Les relations inter organisationnelles des PME* (pp.279-304). Paris : Hermès-Lavoisier. doi : 978-2-7462-20065-2

Samuel, B.S., & Joe, S. (2016). Social Media and Entrepreneurship. *The Social Sciences*, 11(5), 639-644. doi: 10.3923/sscience.2016.639.644

Sangiorgio, J. & Veyer, S. (2009). Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 1(1), 51-61. doi:10.3917/proj.001.0051

Siegel, D. (2006). Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 219(3), 35-44. doi:10.3917/rsg.219.0035

Simard, P. & Fortin, J. (2008). Mentorat des entrepreneurs. *Gestion*, 33(1), 10-17. doi:10.3917/riges.331.0010

Small-business encyclopedia. (2019). *Incubator*. En ligne sur site web d'Entrepreneur Media <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-incubator>

SPF Economie. (2019). *Démarches auprès d'un guichet d'entreprises*. En ligne, <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/demarches-aupres-dun-guichet>, consulté le 18 mai 2019

Tarutè, A. & Gatautis, R. (2014). ICT impact on SMEs performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 110. 1218-1225. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.968.

Thevenard-Puthod, C., Picard, C. & Chollet, B. (2014). Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise. Une étude empirique à l'échelle européenne. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18(4), 80–96. doi: 10.7202/1026030ar

Valéau, P. (2006). L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1), 31-57. doi:10.3917/entre.051.0031

Verzat, C., Saint Jean, É., Chabaud, D. & Bornard, F. (2014). Accompagnement des entrepreneurs : la carte et les territoires. *Entreprendre & Innover*, 21-22(2), 5-9. doi:10.3917/entin.021.0005

Verzat, C. & Toutain, O. (2015). Former et accompagner des entrepreneurs potentiels, diktat ou défi ? *Savoirs*, 39(3), 11-63. doi:10.3917/savo.039.0011

We Are Social. (2018). *Global Digital Report 2018*. En ligne <https://wearesocial.com/fr/blog/2018/01/global-digital-report-2018>

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

