

Chapitre 5. Guadeloupe : formes d'encadrement et espace de créativité contraint

Introduction

En Guadeloupe, territoire ultramarin français marqué par une double appartenance — républicaine et postcoloniale — l'injonction à l'entrepreneuriat des jeunes s'est imposée depuis les années 2000 comme un mot d'ordre consensuel des politiques publiques, en réponse au chômage structurel, à la dépendance à la fonction publique, et aux tensions sociales récurrentes. Universités, collectivités locales, agences de développement, pôles d'innovation, incubateurs publics ou privés : tous convergent vers un même objectif affiché — « libérer » le potentiel créatif et économique de la jeunesse guadeloupéenne.

Mais derrière ce consensus de façade se cache une réalité plus complexe. Si les dispositifs d'accompagnement entrepreneurial se sont multipliés, l'espace d'expression de la créativité étudiante y reste fortement contraint, balisé par des normes implicites, des attentes institutionnelles rigides, et des styles d'encadrement souvent peu propices à la reconnaissance des trajectoires alternatives. Dans ce contexte, les jeunes qui s'engagent dans des projets entrepreneuriaux se retrouvent à devoir composer avec des cadres préexistants, à la fois techniques, symboliques et idéologiques.

Ce chapitre propose d'interroger la fabrique institutionnelle de l'accompagnement entrepreneurial en Guadeloupe, à partir du prisme des formes d'encadrement, des postures managériales, et des effets produits sur les initiatives étudiantes. Loin d'une vision techniciste ou normative, il s'agit ici d'analyser l'encadrement

comme un lieu de socialisation, de sélection, de reproduction — mais aussi, parfois, d'invention et de résistance.

La Guadeloupe est marquée par une économie duale, dominée par la sphère publique et une consommation largement dépendante des importations. Le tissu entrepreneurial local demeure fragile, concentré sur quelques filières (tourisme, BTP, agro-transformation), et fortement exposé aux aléas de la commande publique (INSEE, 2021). Dans ce contexte, l'entrepreneuriat est perçu par les institutions comme un outil de diversification économique et d'intégration sociale, notamment pour les jeunes diplômés exclus de la fonction publique.

Cependant, cette injonction à « entreprendre » se heurte à une série de paradoxes :

- Une culture scolaire et professionnelle encore très marquée par la recherche de sécurité, la valorisation des concours, et la hiérarchisation des statuts (Chivallon, 1998) ;
- Un sentiment d'invisibilisation des spécificités locales dans les dispositifs nationaux ;
- Et une mémoire encore vive des luttes sociales et anticoloniales, qui rendent ambivalente toute initiative perçue comme venant « d'en haut » (Benoist, 1993).

Ce contexte singulier influence fortement les formes d'encadrement mises en place. Il ne s'agit pas seulement de transmettre des compétences entrepreneuriales, mais aussi de gérer une jeunesse en quête de sens, de légitimité et d'ancrage dans un territoire perçu comme marginalisé.

Les dispositifs d'accompagnement en Guadeloupe se veulent souvent modernes, ouverts, innovants. Ils mobilisent un vocabulaire valorisant — incubateur, start-up, living lab,

économie verte, etc. Mais ces dispositifs restent, dans leur fonctionnement, fortement marqués par des logiques administratives, technocratiques et évaluatives héritées de la métropole. Ils imposent des référentiels exogènes : plan d'affaires, modèle de croissance, pitchs chronométrés, critères d'impact chiffrés (INSEE, 2022).

Ces cadres normatifs agissent comme des grilles de sélection implicites, qui avantagent certains profils (étudiants issus des grandes filières universitaires, familiarisés avec les codes de l'entrepreneuriat institutionnel) et en disqualifient d'autres (projets culturels, initiatives communautaires, démarches expérimentales). Les formes d'encadrement adoptées — souvent descendantes, peu réflexives, et orientées résultats — tendent à formater les parcours, au détriment de la diversité des aspirations.

Plusieurs jeunes interrogés dans le cadre de cette recherche ont exprimé leur malaise face à un encadrement perçu comme « distant », « normatif », « trop institutionnel ». Ils évoquent la difficulté de faire entendre des projets ancrés dans la culture locale, la désorientation face aux exigences de rentabilité, ou le sentiment de devoir jouer un rôle pour être pris au sérieux.

Pour autant, la créativité étudiante en Guadeloupe ne disparaît pas : elle se réinvente dans les interstices du système. Des projets émergent dans les marges des dispositifs, dans les associations étudiantes, les ateliers de quartier, les collectifs artistiques, les réseaux diasporiques. Ces initiatives, souvent hybrides, mêlent aspirations économiques, quête de sens, et volonté de revaloriser le territoire. Elles échappent aux formats attendus, mais témoignent d'une réelle inventivité sociale, culturelle et économique.

Certaines structures — comme l'Université des Antilles ou des associations locales comme GuadeloupeTech, Jénès Doubout, ou

Milénis — expérimentent d'autres formes d'encadrement, plus participatives, plus ouvertes à la co-construction et à la reconnaissance des savoirs situés. Ces expériences, encore minoritaires, montrent qu'il est possible de concevoir un accompagnement plus en phase avec les trajectoires plurielles des jeunes du territoire.

Ce chapitre visera à :

- Décrire le fonctionnement institutionnel des dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat en Guadeloupe, en insistant sur les styles de management et les cadres d'évaluation dominants ;
- Analyser la manière dont ces formes d'encadrement structurent — ou contraignent — les trajectoires étudiantes ;
- Identifier les formes de contournement, de reformulation ou d'innovation par le bas, portées par les jeunes et les acteurs de terrain ;
- Interroger les conditions d'un encadrement plus réflexif, inclusif et contextuellement ancré, capable de reconnaître la diversité des engagements entrepreneuriaux dans le territoire guadeloupéen.

5.1. Analyse du rôle des institutions de formation et des dispositifs d'accompagnement

La Guadeloupe, comme d'autres territoires d'outre-mer, a vu se multiplier depuis le début des années 2000 une série d'initiatives visant à promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes. Ces dispositifs émanent d'acteurs divers : universités, collectivités locales, chambres consulaires, incubateurs, agences de développement, associations professionnelles. Ils s'inscrivent dans une logique d'inclusion économique, de diversification productive et de lutte contre le chômage des jeunes diplômés.

Mais au-delà de cette dynamique affichée, se pose une question centrale : comment ces institutions de formation et d'accompagnement façonnent-elles les parcours entrepreneuriaux des étudiants guadeloupéens ? En d'autres termes, quels types de trajectoires valorisent-elles, quels profils favorisent-elles, et quels styles relationnels mettent-elles en œuvre ?

5.1.1. Une structuration institutionnelle marquée par l'imbrication des logiques locales et nationales

Le champ de l'accompagnement entrepreneurial en Guadeloupe est traversé par une hybridation institutionnelle entre les dispositifs nationaux (issus de la République française) et les initiatives territorialisées. Ainsi, l'Université des Antilles (UA), le Rectorat, la Chambre de commerce et d'industrie des Îles de Guadeloupe (CCIIIG), la Région Guadeloupe, l'Agence de développement économique (Guadeloupe Expansion), ou encore des antennes de BPI France ou de Pôle Emploi sont mobilisés à différents niveaux.

Cette pluralité d'acteurs donne lieu à un paysage d'accompagnement fragmenté, où les dispositifs se chevauchent parfois sans réelle articulation stratégique (INSEE, 2021). Certains programmes s'adressent spécifiquement aux jeunes (dispositif ljeune1solution, programmes de mentorat régionaux, concours d'innovation), d'autres sont plus généralistes, mais mal adaptés aux spécificités du public étudiant.

Dans ce cadre, l'Université joue un rôle ambivalent. D'un côté, elle abrite des initiatives intéressantes, comme les parcours de professionnalisation, les partenariats avec les incubateurs, ou l'inclusion de modules d'entrepreneuriat dans certaines filières. De l'autre, elle peine à institutionnaliser une vision cohérente de l'accompagnement entrepreneurial, en raison de contraintes budgétaires, d'un pilotage parfois éloigné des réalités territoriales, et d'un manque de coordination interne (INSEE, 2022).

5.1.2. Des logiques de sélection implicite : technicisation, rentabilité, conformité

L'analyse du fonctionnement de ces dispositifs révèle une tendance lourde : la technicisation croissante de l'accompagnement. Les porteurs de projet sont invités à formaliser leurs idées selon des formats normés : business model canvas, pitches chronométrés, indicateurs de rentabilité, prévisionnels financiers. Ces outils, bien qu'utiles, traduisent une vision managériale de l'entrepreneuriat, souvent éloignée des représentations des jeunes Guadeloupéens.

Cette logique produit un effet de sélection silencieuse : seuls les profils familiers des codes attendus par les institutions réussissent à s'inscrire dans le dispositif, à bénéficier de financements, ou à accéder aux réseaux de légitimation. Les autres — porteurs de projets culturels, communautaires, expérimentaux, informels — se retrouvent exclus ou invisibilisés. Comme l'écrit Chivallon (1998, p. 45), « la norme ne dit pas son nom, mais elle opère avec d'autant plus d'efficacité qu'elle semble neutre ».

Le résultat est un double filtre : cognitif (maîtrise des outils) et symbolique (reconnaissance par les institutions). Les projets portés par des étudiants issus des filières scientifiques ou économiques, maîtrisant le langage du développement territorial, sont jugés plus crédibles. À l'inverse, les initiatives artistiques, féminines, ou ancrées dans des pratiques populaires locales sont souvent renvoyées à la marge.

5.1.3. Des styles relationnels ambigus : entre accompagnement et prescription

Au-delà des outils, c'est le style relationnel adopté par les institutions qui façonne l'expérience étudiante. Les enquêtes de terrain révèlent une diversité de postures managériales : certains encadrants adoptent une posture de coach prescriptif, d'autres se

veulent facilitateurs bienveillants, d'autres encore jouent le rôle d'experts évaluateurs.

Mais dans la majorité des cas, l'accompagnement reste marqué par une relation verticale, dans laquelle l'institution conserve l'essentiel du pouvoir d'orientation, de validation et de financement. Cette dynamique renforce un sentiment de dépendance chez les étudiants, qui se voient contraints d'ajuster leurs projets à des grilles d'évaluation externes, parfois au détriment de leur vision initiale.

Plusieurs témoignages d'étudiants issus de l'Université des Antilles ou de centres de formation partenaires font état d'un manque d'écoute, de rigidité dans l'accompagnement, et d'une difficulté à exprimer des projets atypiques sans crainte du jugement. Certains parlent d'une « mise en conformité déguisée », d'autres d'un « jeu institutionnel » auquel il faut apprendre à jouer.

5.1.4. Des initiatives en marge : vers des modèles d'encadrement alternatifs

Toutefois, au-delà de ce paysage institutionnel normé, des initiatives alternatives émergent, portées par des associations étudiantes, des collectifs citoyens ou des acteurs engagés. Ces dispositifs se caractérisent par :

- Une approche plus horizontale, fondée sur l'échange entre pairs ;
- Une valorisation des savoirs informels et des pratiques culturelles locales ;
- Une attention à la personne derrière le projet, à sa trajectoire, à ses contraintes ;
- Une pédagogie du faire, de l'essai-erreur, et de la co-construction.

Par exemple, des structures comme GuadeloupeTech, Mouvman Jénès Doubout, ou certains Fab Labs communautaires adoptent une posture relationnelle plus souple, plus ancrée, moins normative. Elles offrent des espaces d'expression à des étudiants souvent éloignés des circuits institutionnels classiques. Ces expériences montrent qu'un autre accompagnement est possible, à condition de repenser les rapports au savoir, au pouvoir et à la performance.

L'analyse du rôle des institutions de formation et des dispositifs d'accompagnement en Guadeloupe révèle un double mouvement : d'un côté, la volonté affichée d'inclusion économique des jeunes ; de l'autre, la persistance de logiques sélectives, normatives, peu adaptées à la diversité des profils. Les institutions, en adoptant des cadres rigides et des styles relationnels verticaux, tendent à reproduire les hiérarchies sociales et symboliques existantes, même lorsqu'elles prétendent œuvrer pour l'égalité des chances.

Ce constat appelle une réflexion critique sur les pratiques d'encadrement : non pas pour les rejeter, mais pour les réinventer à partir des besoins, des expériences et des savoirs situés des jeunes guadeloupéens. L'enjeu est moins de transmettre un modèle que d'ouvrir un espace — un espace de dialogue, d'expérimentation et de reconnaissance.

5.2. Rapports à l'autorité, perceptions du leadership, marges d'initiative

Les formes d'encadrement de l'entrepreneuriat étudiant ne relèvent pas uniquement de logiques techniques ou pédagogiques. Elles sont également profondément modelées par des représentations sociales du pouvoir, de l'autorité et du leadership, issues d'histoires longues, de trajectoires coloniales, de structures sociales inégalitaires. En Guadeloupe, ces dimensions prennent

une résonance particulière, en raison du statut politique spécifique du territoire, de la prégnance du modèle républicain centralisé, et des tensions persistantes autour de la reconnaissance culturelle et de l'autonomie locale (Chivallon, 2004; Bernabé, Chamoiseau, & Confiant, 1993).

Cette section vise à analyser comment les jeunes étudiants porteurs de projets vivent et interprètent les styles d'encadrement qu'ils rencontrent, comment ils perçoivent les figures d'autorité dans les dispositifs d'accompagnement, et quelles marges d'initiative ils parviennent à créer ou à revendiquer dans des environnements souvent contraints.

5.2.1. L'autorité institutionnelle entre légitimité formelle et distance symbolique

Dans les dispositifs d'accompagnement entrepreneurial en Guadeloupe, la figure de l'encadrant est souvent perçue comme une extension de l'autorité institutionnelle, qu'elle soit académique, administrative ou financière. Cette figure peut inspirer respect, admiration, mais aussi défiance, voire retrait, selon les modalités relationnelles mises en œuvre et le contexte social du porteur de projet.

Les jeunes interrogés dans des programmes universitaires ou régionaux évoquent fréquemment un sentiment de distance vis-à-vis des tuteurs ou des conseillers : « Ils ne savent pas ce que c'est que notre réalité », « Ils parlent comme à la télé », « On a peur de poser des questions bêtes ». Cette mise à distance traduit une asymétrie relationnelle, renforcée par la technicisation du discours et la dimension évaluative de l'encadrement (Cervera, Émond, Hourcade, Jung, & Le Gall, 2018).

De plus, l'autorité est souvent perçue comme unilatérale et peu négociable : le rôle de l'encadrant est d'imposer un cadre, de trancher, de valider. Peu de place est laissée à l'échange horizontal

ou à la co-construction. Cette posture reproduit, dans un contexte postcolonial, un modèle d'autorité républicaine centralisée, qui valorise la norme, l'expertise, et la verticalité (Mbembe, 2013).

5.2.2. Leadership et légitimité : entre modèles importés et aspirations endogènes

Les programmes d'accompagnement véhiculent souvent un modèle explicite du leadership entrepreneurial : être proactif, charismatique, visionnaire, orienté résultats. Ce modèle, largement inspiré des standards anglo-saxons et managériaux, est promu comme universel. Pourtant, dans les récits de jeunes guadeloupéens, une autre conception du leadership émerge : plus collective, plus ancrée dans les pratiques quotidiennes, parfois plus silencieuse.

Certains jeunes affirment leur autorité par la maîtrise du terrain, par la confiance des pairs, ou par leur capacité à agir en réseau. D'autres rejettent le rôle du « chef » tel qu'il est attendu, préférant l'idée d'un porteur de projet engagé, solidaire, capable de relier les gens plutôt que de se mettre en avant. Ces formes de leadership vernaculaire restent toutefois peu reconnues par les dispositifs officiels, qui valorisent la prise de parole, la performance en public et la posture compétitive.

Cette divergence entre modèles institutionnels et représentations locales du leadership renvoie à des clivages culturels plus profonds, entre une vision individualiste, technicienne et méritocratique de l'entrepreneuriat, et une vision plus relationnelle, collective et territorialisée, enracinée dans les pratiques d'entraide et les héritages anticoloniaux (Bernabé, Chamoiseau, & Confiant, 1993; Chamoiseau, 2002).

5.2.3. Styles d'encadrement et production (ou inhibition) de l'initiative

Le style d'encadrement adopté dans les dispositifs joue un rôle décisif dans la capacité des jeunes à initier, reformuler ou défendre leur projet. Un encadrement autoritaire, rigide, prescriptif tend à inhiber l'initiative individuelle : les porteurs de projet se conforment, se censurent ou se retirent. À l'inverse, un encadrement souple, attentif, basé sur l'écoute et la négociation peut favoriser l'émergence de parcours plus originaux, plus autonomes, plus créatifs.

Les observations de terrain indiquent que certains jeunes développent une stratégie d'évitement sélectif : ils participent aux ateliers obligatoires, mais développent leurs idées ailleurs, dans des cercles d'amis, des associations, des espaces informels. Ils investissent les marges pour retrouver une liberté de création. D'autres, plus à l'aise avec les normes, exploitent le système en jouant le rôle attendu : ils maîtrisent les codes, mais au prix d'un effacement partiel de leur vision.

Dans ces deux cas, le style relationnel façonne non seulement les contenus produits, mais aussi la posture du porteur de projet lui-même : se sent-il autorisé à créer, à proposer, à contester ? Ou se sent-il réduit à un rôle d'exécutant stratégique ? Ces enjeux sont cruciaux pour penser l'autonomisation comme un processus relationnel, et non comme une disposition individuelle (Sen, 2001; Fraser, 2006).

5.2.4. Une jeunesse ambivalente : entre désir de reconnaissance et quête d'espace propre

Les jeunes étudiants guadeloupéens se trouvent ainsi dans une position ambivalente face à l'autorité institutionnelle : ils en attendent la reconnaissance, la ressource, l'accompagnement — mais ils en perçoivent aussi les limites, les logiques normatives, les angles morts. Ce tiraillement produit une tension permanente

entre stratégie d'adaptation (pour entrer dans les dispositifs) et quête d'émancipation (pour faire entendre sa singularité).

Nombreux sont ceux qui expriment le besoin d'espaces de confiance, de liberté, de co-apprentissage, hors des cadres rigides. Ils ne rejettent pas l'encadrement, mais en attendent un repositionnement des postures, une écoute plus fine, une valorisation de la diversité des formes d'agir. Cette attente appelle une redéfinition du rôle des institutions : non plus comme lieux de prescription et de tri, mais comme espaces de médiation culturelle, de reconnaissance des parcours différenciés, et de légitimation de la pluralité des formes d'entreprendre (Escobar, 2012; Dardot & Laval, 2014).

L'analyse des rapports à l'autorité et des perceptions du leadership en Guadeloupe révèle l'enjeu central des styles relationnels dans les dispositifs d'accompagnement : peuvent-ils favoriser une subjectivation autonome, ou ne font-ils que reproduire des figures de contrôle ? Loin d'être purement fonctionnels, ces styles incarnent des rapports sociaux, des hiérarchies implicites, des représentations du pouvoir qui façonnent en profondeur les trajectoires étudiantes.

Repenser ces rapports, c'est ouvrir la voie à un leadership partagé, à une autorité réflexive, capable de se remettre en question et de se mettre au service de l'émancipation, plutôt que de l'uniformisation. C'est à cette condition que l'accompagnement pourra devenir, dans le contexte guadeloupéen, un levier réel de transformation individuelle et collective.

5.3. Entre tutelle administrative et émergence d'une culture de projet

Dans les contextes postcoloniaux comme la Guadeloupe, la promotion de l'entrepreneuriat est souvent associée à une double intention politique : d'un côté, répondre à des enjeux

économiques structurels (chômage, dépendance à la fonction publique, faible diversification productive) ; de l'autre, réactiver les logiques d'émancipation individuelle en responsabilisant les jeunes. Cette rhétorique s'accompagne d'un déploiement croissant de dispositifs publics et parapublics visant à « encadrer » les porteurs de projet, notamment les étudiants.

Mais cette dynamique s'inscrit dans une tension profonde entre deux logiques : celle de la tutelle administrative, fondée sur le contrôle, la conformité et la reddition de comptes, et celle d'une culture de projet émergente, portée par des jeunesses créatives, en quête d'autonomie et de reconnaissance. Cette section explore cette tension et les formes de négociation qui en découlent.

5.3.1. Une administration omniprésente : normalisation des formats et contrôle des temporalités

L'action publique en matière de soutien à l'entrepreneuriat repose largement, en Guadeloupe comme dans d'autres DROM, sur une logique de gestion par projet (Lascoumes & Le Galès, 2005). Les dispositifs sont conditionnés par des appels à projets, des cycles programmatiques, des financements fléchés et des indicateurs de performance standardisés (Providence, 2025). Cette organisation génère une rationalité bureaucratique, qui tend à homogénéiser les parcours.

Les jeunes porteurs de projet doivent ainsi se soumettre à des exigences très codifiées : présentation de dossiers, évaluation préalable, respect d'un calendrier, validation d'étapes par des experts. La relation au projet entrepreneurial devient une procédure administrative, et non un processus expérimental. Cette logique est renforcée par la multiplication d'instances intermédiaires — incubateurs, pôles innovation, agences de développement — dont la mission est autant de soutenir que de réguler.

Nombre d'étudiants rencontrés dans ce cadre décrivent un sentiment d'étouffement procédural : « trop de papiers », « trop de conditions », « on perd du temps à remplir des documents au lieu de travailler sur le projet ». Le cadrage institutionnel, s'il permet l'accès à des ressources, impose aussi des formes de dépendance et de déresponsabilisation paradoxale.

5.3.2. L'émergence d'une culture de projet ancrée dans l'expérience étudiante

En parallèle, une culture de projet alternative émerge dans les marges des dispositifs officiels, souvent portée par des étudiants en rupture partielle avec les institutions, ou investis dans des dynamiques associatives, culturelles ou sociales. Ces initiatives ne répondent pas aux formats attendus, mais s'ancrent dans des logiques plus horizontales, collectives, expérimentales.

Cette culture de projet se distingue par plusieurs caractéristiques :

- Une temporalité souple et réactive, adaptée aux opportunités du terrain ;
- Des formes de gouvernance partagée, souvent inspirées des collectifs citoyens ou des dynamiques de pair-à-pair ;
- Une hybridation des ressources, mêlant autofinancement, entraide, partenariats informels et outils numériques ;
- Une logique de sens plus que de performance, articulée à des valeurs de solidarité, de justice sociale ou de revalorisation identitaire.

Par exemple, des initiatives d'entrepreneuriat culturel, d'agriculture urbaine ou de services de proximité émergent sans soutien institutionnel direct, mais mobilisent des réseaux locaux puissants (associations de quartier, collectifs artistiques, mouvements diasporiques). Ces projets témoignent d'une

capacité à faire projet sans être encadré, ou plutôt à s'auto-encadrer selon des modalités endogènes.

5.3.3. Espaces de négociation : tactiques d'appropriation et hybridation des cadres

Entre ces deux logiques — administrative et émergente — se construisent des espaces de négociation, dans lesquels les jeunes agissent avec pragmatisme. Certains apprennent à jouer le jeu des institutions : ils adoptent un discours conforme, remplissent les formulaires, respectent les formats, tout en poursuivant en parallèle des pratiques plus souples, en lien avec leurs ancrages territoriaux.

D'autres tentent d'hybrider les cadres : ils inscrivent leur projet dans les dispositifs existants, mais cherchent à infléchir leur fonctionnement de l'intérieur, à « négocier » les exigences, à faire valoir une autre conception de l'action entrepreneuriale. Ces formes de tactique rappellent les « ruses du quotidien » décrites par Michel de Certeau (1990), où les dominés s'approprient les outils du pouvoir sans en adopter la logique.

Dans certains cas, des dispositifs eux-mêmes évoluent sous l'influence des porteurs de projets. Des incubateurs, des centres universitaires ou des associations partenaires commencent à intégrer des modèles pédagogiques plus souples, plus participatifs, moins prescriptifs, inspirés de la pédagogie critique (Freire, 1974) ou de l'éducation populaire. Ces évolutions restent minoritaires, mais constituent des signaux faibles de transformation.

5.3.4. Le projet comme espace d'émancipation située

Ce que révèle cette tension entre tutelle et autonomie, c'est que le projet entrepreneurial peut devenir un vecteur d'émancipation, mais seulement s'il est reconnu comme espace d'expérimentation, et non comme simple réponse à une politique publique. Autrement

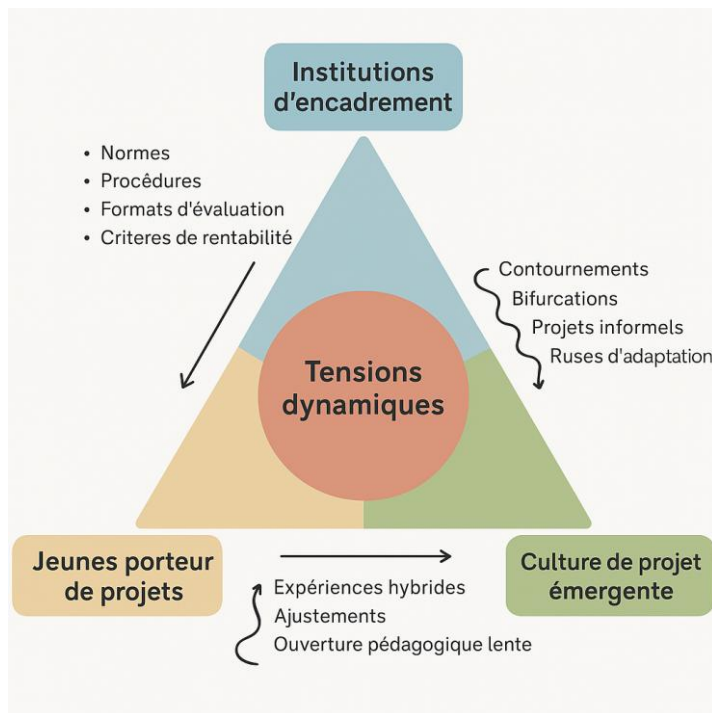
dit, la culture de projet étudiante ne peut s'épanouir que si elle est accueillie avec souplesse, accompagnée avec discernement, et légitimée dans sa diversité.

Dans le cas contraire, les dispositifs risquent de reproduire une forme de domestication institutionnelle : le projet devient une réponse aux attentes du financeur, et non un levier de transformation sociale. La créativité est canalisée, la critique neutralisée, l'innovation encadrée. À l'inverse, lorsqu'un espace de négociation est ouvert, le projet devient un processus d'apprentissage, de reconnaissance, et de subjectivation (Fraser, 2006; Sen, 2001).

La dynamique guadeloupéenne actuelle est traversée par une tension constitutive : faut-il encadrer pour sécuriser, ou libérer pour innover ? Faut-il stabiliser les formats, ou accepter la pluralité des chemins ? Cette section suggère qu'au-delà du débat gestionnaire, se joue une question politique fondamentale : qui a le droit de dire ce qu'est un projet légitime, et selon quels critères ?

Reconnaître la culture de projet étudiante comme forme d'intelligence collective, d'engagement situé et d'innovation sociale, suppose de transformer les cadres, les postures et les modes de reconnaissance. C'est dans cette perspective que la suite du chapitre proposera une exploration des formes d'expérimentation collective portées par la jeunesse guadeloupéenne, en marge ou à l'intérieur des institutions.

5.4. Formes d'encadrement et espace de créativité contraint



Cette illustration montre une figure triangulaire à trois pôles :

1. Pôle A : Institutions d'encadrement (universités, collectivités, incubateurs, agences de développement) ;
2. Pôle B : jeunes porteurs de projets (étudiants, collectifs, indépendants) ;
3. Pôle C : Culture de projet émergente (formes alternatives d'action, pratiques créatives, expérimentations sociales).

Au centre : une zone de tension dynamique où se chevauchent normes, ressources, aspirations et styles relationnels.

Autour de la figure :

- Flèches rigides partant du pôle A vers le pôle B : normes, procédures, formats d'évaluation, critères de rentabilité ;
- Flèches floues partant du pôle B vers le pôle C : contournements, bifurcations, projets informels, ruses d'adaptation ;
- Flèches sinueuses entre les pôles C et A : expériences hybrides, ajustements, ouverture pédagogique lente.

1. Institutions d'encadrement : entre volonté d'ordre et injonction à l'innovation

Le premier pôle de la figure représente les institutions de formation et d'appui à l'entrepreneuriat en Guadeloupe. Ces structures ont pour ambition d'outiller, de professionnaliser et d'insérer les jeunes dans le tissu économique local. Pourtant, leur action est majoritairement structurée autour d'instruments administratifs et technocratiques : appels à projets, évaluation sur critères chiffrés, temporalités rigides, plans de financement préformatés (Lascoumes & Le Galès, 2005).

Cette logique produit un effet paradoxal : alors que l'objectif est d'encourager l'innovation, le cadre institutionnel prescrit des manières d'innover « conformes », en laissant peu de place à l'expérimentation marginale, à la subjectivité ou à l'imprévu. L'autorité y est incarnée par des figures évaluatrices (coach, tuteur, financeur), souvent perçues comme distantes, directives, voire inflexibles.

2. Jeunes porteurs de projets : entre quête d'émancipation et ajustements stratégiques

Le second pôle met en scène la jeunesse guadeloupéenne, à la fois cible prioritaire des dispositifs publics et actrice potentielle du renouveau entrepreneurial local. Les étudiants, diplômés et jeunes engagés dans des parcours entrepreneuriaux témoignent d'une forte volonté d'agir, de créer, de transformer leur environnement, mais se heurtent fréquemment à des injonctions paradoxales : il faut être autonome, mais dans un cadre prescrit ; créatif, mais selon des critères extérieurs.

Dans cette zone, les tensions sont fortes : entre désir de reconnaissance et sentiment de disqualification, entre mobilisation des dispositifs et recherche d'espaces alternatifs. Les jeunes mettent en œuvre des stratégies de navigation : ajustement des discours, conformité apparente, détournement des outils, retrait silencieux (De Certeau, 1990).

3. Culture de projet émergente : formes d'agir situées et hybrides

Le troisième pôle de la figure représente la culture de projet qui émerge en dehors — ou à la marge — des dispositifs classiques. Elle s'exprime dans des collectifs artistiques, des associations étudiantes, des ateliers communautaires, des espaces numériques ou diasporiques. Ces projets sont portés par des logiques de sens (identité, territoire, culture, justice sociale) plus que de performance économique.

Ils se caractérisent par :

- Une approche collective du leadership, fondée sur la coopération et la solidarité (Bernabé, Chamoiseau, & Confiant, 1993) ;
- Une faible capitalisation institutionnelle, mais une intense créativité organisationnelle ;

- Une défiance à l'égard des cadres institutionnels rigides, souvent perçus comme néocoloniaux ou déconnectés (Chivallon, 2004).

Cette culture de projet, encore faiblement reconnue, constitue pourtant un levier d'innovation sociale, porteur de pratiques alternatives d'entreprendre, de coopérer et d'habiter le territoire.

Au croisement des trois pôles se situe une zone dynamique, instable, conflictuelle. C'est là que se jouent :

- Des formes d'hybridation : des projets qui réussissent à combiner reconnaissance institutionnelle et ancrage territorial ;
- Des effets d'exclusion symbolique : porteurs de projet marginalisés par les normes dominantes ;
- Des marges d'autonomisation : là où les institutions acceptent de négocier leurs formats, là où les jeunes créent des réseaux intermédiaires, là où l'autorité devient réflexive.

Cette zone est le cœur du conflit analysé dans ce chapitre : l'encadrement est-il un levier de soutien ou un mécanisme de reproduction ? L'autonomie est-elle accompagnée ou instrumentalisée ? Le projet est-il un espace de liberté ou un outil de contrôle ?

Cette infographie invite à repenser le rôle des institutions non pas comme prescripteurs de solutions, mais comme facilitateurs de parcours diversifiés. Elle appelle à :

- Reconnaître les formes d'entreprendre invisibilisées ;
- Valoriser les stratégies d'adaptation et de contournement comme expressions d'intelligence située ;

- Ouvrir les dispositifs à la négociation pédagogique et relationnelle, en repensant les styles de management à partir des besoins exprimés, non des normes imposées.

C'est à cette condition que la Guadeloupe pourra transformer son accompagnement entrepreneurial en espace de créativité sociale, et non en chambre d'écho d'une norme exogène.

Conclusion du chapitre

L'analyse du contexte guadeloupéen révèle une tension structurante : l'encadrement institutionnel, tout en se voulant inclusif et modernisant, tend à contraindre l'expression des initiatives étudiantes, en imposant des formats, des normes et des modèles de réussite qui ne correspondent pas toujours aux réalités vécues ni aux aspirations portées par la jeunesse locale. Derrière les discours d'autonomisation se cache souvent une logique de mise en conformité, où le porteur de projet est sommé d'adopter une posture « professionnelle », rationnelle, compétitive — en rupture avec les pratiques collectives, territorialisées et souvent hybrides des jeunes guadeloupéens.

Le chapitre a mis en évidence que les institutions de formation et d'accompagnement — universités, agences régionales, incubateurs — fonctionnent selon une rationalité procédurale, héritée du modèle administratif centralisé. La multiplication des appels à projets, la standardisation des outils (business plans, évaluations financières), et l'externalisation des critères de réussite génèrent un espace d'action balisé, qui avantage certains profils tout en excluant d'autres.

Dans ce contexte, l'encadrement devient souvent un filtre symbolique et social, à travers lequel les trajectoires étudiantes sont classées, orientées, ou disqualifiées. Cette dynamique, bien

qu'involontaire, reproduit les logiques de domination postcoloniale, en renforçant l'idée selon laquelle la réussite dépend de la capacité à intérioriser les codes institutionnels dominants (Chivallon, 2004; Mbembe, 2013).

Pourtant, loin de se soumettre passivement, les jeunes déploient des tactiques d'ajustement, de contournement et de création alternative. Certains jouent avec les dispositifs sans y croire pleinement ; d'autres développent des projets dans les marges, portés par des réseaux communautaires, associatifs ou numériques ; d'autres encore cherchent à hybrider les cadres, en négociant avec les institutions pour y introduire davantage de souplesse et de sens.

Cette capacité d'agir — cette agence — ne s'exprime pas toujours sous une forme visible ou conforme. Elle se manifeste dans les formes d'organisation informelles, les expérimentations collectives, les récits alternatifs, les pratiques de résistance discrète. C'est dans ces zones grises, souvent invisibles aux yeux des décideurs, que se construit une culture de projet émergente, fondée sur la créativité, la solidarité et l'ancrage territorial.

Le cœur du problème n'est pas l'existence de dispositifs, mais la manière dont ils sont conçus, gouvernés, animés. Tant que l'encadrement repose sur une logique de contrôle, de standardisation et de hiérarchisation, il ne pourra jouer son rôle d'émancipation. Il restera un espace de tri, de mise en conformité, voire de violence symbolique.

À l'inverse, si l'encadrement devient un espace de médiation, d'écoute, de reconnaissance et de co-construction, il peut devenir un véritable levier d'autonomisation. Cela suppose de repenser les styles managériaux, de former les encadrants à la diversité des parcours, et surtout, de légitimer les formes alternatives de projet

comme des expressions valides d'une intelligence entrepreneuriale située (Escobar, 2012).

Ce chapitre appelle à une redéfinition de l'accompagnement entrepreneurial dans les territoires d'outre-mer comme la Guadeloupe. Il ne s'agit pas d'abandonner les dispositifs, mais de les transformer de l'intérieur :

- En ouvrant les formats aux trajectoires non linéaires ;
- En revalorisant les projets communautaires, culturels ou expérimentaux ;
- En institutionnalisant l'écoute, la réflexivité, et la reconnaissance de la conflictualité comme moteur de transformation.

L'enjeu n'est pas simplement technique. Il est profondément politique : qui a le pouvoir de définir ce qu'est un bon projet ? Selon quels critères ? Au nom de quelle vision du territoire et de la jeunesse ? Poser ces questions, c'est déjà commencer à décoloniser l'accompagnement.

Après avoir mis en lumière les tensions et les formes d'initiative en Haïti (Chapitre 4) et en Guadeloupe (Chapitre 5), le prochain chapitre se consacrera à l'analyse transversale des conditions de transformation des dispositifs d'accompagnement. Il proposera des pistes concrètes pour penser un accompagnement plus juste plus ouvert, et plus respectueux des dynamiques locales — en articulant cadres institutionnels, innovations pédagogiques et reconnaissance des savoirs endogènes.

Travaux cités

- Benoist, J. (1993). *Anthropologie médicale en société créole*. Paris: Presses Universitaires de France - PUF.
- Bernabé, J., Chamoiseau, P., & Confiant, R. (1993). *Éloge de la créolité*. Paris: Gallimard.
- Cervera, M., Émond, C., Hourcade, R., Jung, C., & Le Gall, R. (2018). Mesurer les effets de l'accompagnement social ? Les principaux enseignements d'une revue de littérature. *Revue des politiques sociales et familiales*, 83-90.
- Chamoiseau, P. (2002). *Écrire en pays dominé*. Paris: Gallimard.
- Chivallon, C. (1998). *Espace et identité à la Martinique : paysannerie des mornes et reconquête collective 1840-1960*. Paris: CNRS.
- Chivallon, C. (2004). *La Diaspora noire des Amériques : Expériences et théories à partir de la Caraïbe*. Paris: CNRS Editions.
- Dardot, P., & Laval, C. (2014). *Commun : Essai sur la révolution au XXI^e siècle*. Paris: La Découverte.
- De Certeau, M. (1990). *L'invention du quotidien*. Paris: Gallimard.
- Escobar, A. (2012). *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World*. Princeton: Princeton University Press.

- Fraser, N. (2006). Reframing Justice in a Globalizing World. Dans J. Goodman, & P. James, *Nationalism and Global Solidarities: Alternative Projections to Neoliberal Globalisation*. London: Routledge.
doi:<https://doi.org/10.4324/9780203932667>
- Freire, P. (1974). *Pédagogie des opprimés Suivi de Conscientisation et révolution*. Paris: François Maspero.
- INSEE. (2021). *Portrait économique de la Guadeloupe*. Montrouge: Institut national de la statistique et des études économiques.
- INSEE. (2022). *Panorama économique et social de la Guadeloupe*. Montrouge: Institut national de la statistique et des études économiques.
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2005). *Gouverner par les instruments*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Mbembe, A. (2013). *Sortir de la grande nuit*. Paris: La Découverte.
- Providence, C. (2025). Imbrication territoriale et entrepreneuriat : Vers un modèle de développement inclusif à travers le Centre National d'Incubation en Haïti. Dans J.-M. St-Martin, & C. Providence, *Gouvernance locale et Entrepreneuriat en Haïti : Une approche territoriale et*

inclusive (pp. 105-139). Londres: Presses IUS-Revue
LATDD : Editions Universitaires Européennes.

Sen, A. (2001). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford
University Press.