

Les Entrepreneurs, Ironent-ils Plus Loin Ensemble Que Seuls ?

Faqihi Moulay Abdelazize¹, Chouhbi Abderrahman², Atik Mohamed³

¹(Laboratoire Economie et Gestion, Faculté Polydisciplinaire de Khouribga, Université Sultan Moulay Slimane/ Maroc)

²(Laboratoire Economie et Gestion, Faculté Polydisciplinaire de Khouribga, Université Sultan Moulay Slimane/ Maroc)

³(Laboratoire Economie et Gestion, Faculté Polydisciplinaire de Khouribga, Université Sultan Moulay Slimane/ Maroc)

Abstract:

Si les acteurs en promotion des Très Petites Entreprises confirment que le recours au service d'accompagnement entrepreneurial n'est pas considéré comme luxueux et qu'il est indispensable pour assurer qu'un entrepreneur, jeune ou senior, puisse surmonter des défis complexes de survie et de performance de son entreprise, ils n'ont pas statué, toutefois, sur le mode le plus réussi, l'accompagnement entrepreneurial individuel ou celui collectif. Ce travail tente discuter à travers une revue de littérature lequel le plus commode pour un entrepreneur et si un groupe d'entrepreneurs peuvent être plus compétitifs s'ils sont accompagnés conjointement que s'ils le sont individuellement. Les premiers résultats donnent de l'avance à l'accompagnement collectif grâce à sa capacité de mobilisation de l'intelligence collective et à la dynamique créée au sein du groupe, néanmoins un suivi individuel s'avère nécessaire.

Key Word: Accompagnement entrepreneurial – Réseau d'entrepreneurs – Très petite Entreprise

Date of Submission: 27-09-2023

Date of Acceptance: 07-10-2023

I. Introduction

Parmi les entreprises nouvellement créées au Canada en 2002, seulement 43% des entreprises ont pu fêter leur 7^{ème} anniversaire, ce taux de survie est passé à 84% en 2020 (Statistique Canada, 2022). Cette nette amélioration est justifiée par les instances gouvernementales par l'accès aux ressources et aux outils de gestion, l'amélioration de l'environnement réglementaire et socio-économique et l'amélioration d'un climat propice aux affaires, l'accès au financement, l'évolution des tendances de consommation et la transformation numérique (Conseil du Trésor du Canada, 2023). L'accompagnement entrepreneurial semble jouer un rôle primordial dans cette transition étant un processus d'orchestration de l'ensemble des connaissances, des expertises, des ressources, des outils et bien d'autres éléments au profit de la Très Petite Entreprise pour l'aider à être plus compétitive dans un monde de concurrence acharnée et plein de changements.

II. Revue de littérature :

Le terme même d'«accompagnement entrepreneurial» apparaît explicitement dans la littérature académique au début des années 2000 (Dokou, 2001 ; Dokou et al., 2000). Cependant, définie à l'époque de manière succincte, la notion reste encore relativement floue et souffre de l'absence de définition explicite et largement partagée. Ainsi, l'accompagnement entrepreneurial constitue un terme générique qui regroupe de nombreuses pratiques et acceptions de ces pratiques (Cuzin et Fayolle, 2004) et qui renvoie à des réalités hétérogènes (Iselin et Bruhat, 2003). De plus, au sein du champ de recherche qu'il désigne, nombreux sont les travaux à ne pas même mentionner l'«accompagnement entrepreneurial» mais à s'intéresser à l'«accompagnement de la création d'entreprise » ou à l'«accompagnement de l'innovation». D'autres travaux préfèrent parler de soutien ou d'appui, ou s'intéressent spécifiquement à certaines pratiques d'accompagnement, comme le coaching, le mentoring ou le conseil.

Par ailleurs, le terme d'accompagnement s'est progressivement imposé par les acteurs publics et privés en entrepreneuriat dans leur langage quotidien, mais également plus largement dans le champ professionnel (Paul, 2009). Dès lors, si accompagner c'est « se joindre à quelqu'un, pour aller où il va, en même temps que lui», il convient de considérer sans exclusive la nébuleuse de pratiques qui constituent l'accompagnement (Paul, 2004). S'intéresser à l'incubation plutôt qu'à l'accompagnement conduirait à occulter les conditions socio-historiques de la construction d'un discours qui valorise l'idée d'accompagnement dans le contexte francophone.

En fait, l'entrepreneur a besoin de s'appuyer sur un réseau de partenaires économiques locaux qui ne lui apporteraient pas seulement des ressources financières mais également des compétences globales et durables. Il

s'agit de ressources immatérielles plus favorables à l'apprentissage entrepreneurial et stratégique, c'est ainsi que l'accompagnement entrepreneurial s'inscrit dans la perspective de l'aide au conseil à la création et au management stratégique. (Dokou, 2001).

Nous définirons l'accompagnement entrepreneurial comme l'ensemble des pratiques qui sont mises en œuvre pour accompagner une activité entrepreneuriale. Les quatre paradigmes génériques complémentaires qui structurent le champ de l'entrepreneuriat se retrouvent autour de l'idée de «nouveau» (Fayolle, 2010).

Le début des années 2000 marque un tournant dans la recherche sur l'accompagnement entrepreneurial, puisque, à partir de cette époque, le nombre de travaux relevant du champ, et particulièrement le nombre de communications présentées dans les colloques, a augmenté fortement. Cette expansion s'explique d'abord par la volonté de rendre compte de la poursuite du développement de l'activité d'accompagnement entrepreneurial et de la diversification de ses acteurs (Bakkali et al., 2010) afin de répondre aux attentes croissantes des pouvoirs publics ainsi qu'à la variété des publics ciblés, qui apparaît comme un facteur de contingence de l'accompagnement (Chabaud et al., 2010). Mais cette expansion résulte aussi d'un intérêt nouveau pour le niveau micro de l'accompagnement entrepreneurial, celui des acteurs et des relations interpersonnelles.

La démarche d'accompagnement se caractérise en effet par l'existence d'un processus d'apprentissage individualisé (Dokou, 2001), qui vise à développer chez l'accompagné un certain nombre de compétences sensées lui permettre, au terme de la période d'accompagnement, de devenir autonome (Radu et Redien-Collot, 2010 ; Sammut, 2003). Ces compétences à développer regroupent à la fois des compétences entrepreneuriales, qui permettent de maîtriser la phase d'émergence organisationnelle et des compétences spécifiques liées aux caractéristiques du projet et de son porteur. L'accompagnement est alors amené à prendre différentes formes pour s'adapter aux besoins techniques, psychologiques et méthodologiques, liés au projet entrepreneurial (Cuzin et Fayolle, 2004) et à la personnalité des accompagnés (Valéau, 2006).

L'enjeu principal de l'accompagnement des Très Petites Entreprises réside moins, semble-t-il, dans l'accroissement des «bases de connaissances» du créateur que dans le développement et l'enrichissement de ses capacités à faire évoluer son système de représentation et à ouvrir de nouvelles complexités (Sammut, 2003). Il ne s'agit donc pas pour l'accompagné de reproduire à l'identique ce qu'il a appris mais de se servir de sa connaissance, de son savoir-faire, de ses expériences, pour être un animateur actif dans le développement de son entreprise.

L'accompagnement est co-produit ou co-construit dans la relation entre l'accompagnateur et l'accompagné. Le caractère individualisé du processus d'apprentissage de l'entrepreneur en fonction de ses besoins et de ses spécificités peut suggérer une relation univoque dans laquelle l'accompagnateur adapte son intervention en fonction de l'accompagné. Cependant l'apprentissage n'est pas une activité passive mais un processus co-construit (Dokou, 2001), qui nécessite que l'entrepreneur accompagné s'implique lui-aussi dans la relation et qu'une compréhension mutuelle se développe entre accompagnés et accompagnateurs (Fayolle, 2004). Autres auteurs pensent que La gestation comme le démarrage exigent la mise en œuvre de processus, plus que de procédures, d'accompagnement, fondés sur une relation symbiotique entre l'accompagnateur et l'accompagné (Sammut, 2003).

En fait, l'accompagnement traditionnel, qui envisage le créateur d'entreprise comme demandeur d'une prestation ou d'une aide et s'appuie sur l'idée de transmission de connaissances, laisse la place à une relation réciproque, de type partenariale (Léger-Jarniou C. et Saporta B., 2006).

La mise en avant de la relation accompagnateur-accompagné dans l'accompagnement entrepreneurial à partir des années 2000 se manifeste aussi avec le développement des travaux sur les pratiques individuelles d'accompagnement. Le conseil, le coaching et le mentorat constituent autant de pratiques qui appartiennent au champ sémantique du verbe accompagner (Paul, 2004) et qui sont mises en œuvre dans un cadre entrepreneurial (Couteret et Audet, 2008 ; Radu et Redien-Collot 2010).

L'accompagnement entrepreneurial peut prendre alors diverses formes allant de la sensibilisation, l'information, l'orientation, la formation, l'immersion, le conseil, le mentorat, le parrainage, l'incubation, le financement, etc. Ainsi, il pourrait être offert en mode collectif au côté des entrepreneurs pairs et aussi à titre individuel. En mode collectif, l'accompagnement est généralement proposé dans le cadre d'une des diverses formes organisationnelles des réseaux des entreprises, qu'elles soient formelles ou non, par des structures d'accompagnement et animé par un conseiller qui favorisent les échanges de connaissances et d'expertises au sein du groupe et apporte son expertise au besoin. En mode individuel, l'offre d'accompagnement est desservie à la demande moyennant un plan d'accompagnement validé conjointement entre accompagnateur et accompagné.

III. Problématique et objectif :

L'apport de l'accompagnement aux entrepreneurs est confirmé par la recherche et l'action, il est proposé par les structures d'accompagnement sous 2 modes différents, un mode collectif basé sur l'intelligence collective et les dynamiques interpersonnelles qui règnent entre pairs et en mode individuel personnalisé. Dans ce travail, nous nous focalisons sur l'analyse comparative de l'effet des deux modes afin de répondre à la question suivante

: Est-ce que l'accompagnement collectif des entrepreneurs développe mieux leur compétitivité comparé à celui individuel ? et donc leur permettrait d'aller plus loin ensemble que seuls.

L'objectif principal étant de contribuer à synthétiser la connaissance sur le mode d'accompagnement qui développerait mieux la compétitivité des TPE et qui aiderait à la prise de décision quant au mode le plus approprié pour les entrepreneurs mais aussi aux pouvoirs publics quant aux effets des dispositifs et mesures d'accompagnement mis en place par les programmes gouvernementaux. La recherche servirait également aux accompagnateurs-praticiens et aux structures d'accompagnement du fait qu'elle apporterait une conclusion fondée sur des travaux scientifiques et contribuerait ainsi à l'amélioration de leurs pratiques sur le terrain. Pour les chercheurs, elle ouvrirait des pistes potentielles de développement des pratiques d'accompagnement, de cerner leurs spécificités, leur contextualisation et leurs évaluations par la suite.

IV. Méthodologie

Nous avons choisi de traiter la question à travers une revue de la littérature. Après avoir identifié clairement la question de recherche suivante selon le format PICO (Population, Intervention, Comparaison, Outcome) : «Est-ce que l'accompagnement collectif des Très Petites Entreprises -TPE- développe mieux leur compétitivité comparé à celui individuel ?». La population étant les TPE, l'intervention étant l'accompagnement collectif, la comparaison étant l'accompagnement individuel et l'Outcome étant une meilleure compétitivité.

Nous avons identifié deux critères d'inclusion, à savoir l'étude intégrale ou partielle de l'effet de l'accompagnement collectif ou individuel sur la compétitivité des TPE et la publication au cours des 10 dernières années quel que soit l'endroit au monde. Les deux critères d'exclusion étant les publications en autre langue que le français et celles ne répondant pas à la question de recherche.

Les bases de données utilisées sont ProQuest ABI / INFORM Global proposée par la bibliothèque de l'Université de Québec à Montréal (UQAM) et Google Scholar. Les mots clefs utilisés sont « Accompagnement entrepreneurial », « accompagnement collectif des entrepreneurs », « accompagnement groupé ou de groupe des entrepreneurs ou des entreprises », « accompagnement individuel ou personnalisé des entrepreneurs ou des entreprises », « Très Petites Entreprises » et « compétitivité des entreprises ».

Sur un résultat préliminaire de 22 recherches trouvées, et après avoir lu et examiné les résumés, une sélection de 5 articles a été retenue. Ensuite un tableau de synthèse a servi pour synthétiser les résultats communs et distinguer les différences selon le profil des entreprises étudiées, le mode d'accompagnement appliqué, la méthode de recherche appliquée, l'existence d'un groupe de contrôle ou non et les résultats obtenus.

D'autre côté, la principale limite qui nous semble important de souligner dans cette recherche est celle commune aux sciences humaines et sociales : l'enjeu de généralisation des résultats du fait que l'accompagnement favorise et dégage en même temps une dynamique interpersonnelle qui diffère selon les conditions de l'étude, l'entrepreneur et son profil, le type d'activité entrepreneuriale et son environnement, la méthode de collecte de donnée, voire chez le même entrepreneur à des moments différents de son parcours. De plus, la 2ème limite qu'il semble important de souligner est le fait de ne pas étendre la recherche en langue anglaise, par contre nous avons considéré les recherches traduites en français à partir de l'anglais par leurs auteurs. En fait, le mot « accompagner » en anglais est exprimé très différemment, plusieurs verbes sont utilisés dans la littérature en anglais, on parle ainsi de « support », « coach », « accompany », « sponsor » ...etc, sans qu'aucun ne semble exprimer totalement le sens voulu en français ce qui risque de nuire à l'objectif de la recherche.

Les cinq articles retenus sont :

- Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche, Fabbri, Julie; Charue-Duboc, Florence. *Management International*; Montréal Vol. 17, N° 3, (Spring 2013): 86-99.
- Émergence de dynamiques entrepreneuriales au sein d'espaces de coworking pour entrepreneurs culturels et créatifs, Basile, MICHEL. *Géographie, Economie, Société*; Cachan Vol. 20, N° 3, (2018): 295-317. DOI:10.3166/ges.2018.0002
- Introduction au dossier thématique: Les espaces de coworking, une forme nouvelle d'entrepreneuriat collectif ou socialisé ? Tremblay, Diane-Gabrielle; Scaillerez, Arnaud; Le Nadant, Anne-Laure. *Management International*; Montréal Vol. 26, N° 2, (2022): 103-108.
- Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial, Messeghem, Karim; Sammut, Sylvie; Temri, Leïla; Étienne St Jean. *Revue Française de Gestion*; Paris Vol. 46, N° 286, (Jan-Feb 2020): 59-67.
- L'Intelligence Collective : un facteur déterminant pour soutenir la double ambition économique et artistique de l'entrepreneur créatif ? Horvath, Isabelle; Dechamp, Gaëlle. *Institut de Socio-Économie des Entreprises et Des Organisations (Écully, Rhône)*. *Recherches en Sciences de Gestion*; Écully N° 136, (2020): 383-407.

V. Résultats

Les résultats des cinq articles montrent que les entrepreneurs objets des études considèrent que la qualité et la richesse des apprentissages qu'ils ont eu grâce à l'accompagnement collectif est supérieur à ce qu'ils ont reçu dans le cadre des séances d'accompagnement individuel dont ils avaient bénéficié auparavant ou bien dont ils auraient dû bénéficier. Selon eux, l'interaction avec les pairs leur a permis d'anticiper des situations imprévisibles, de réclamer des besoins en accompagnement qu'ils n'auraient même pas pensés dans le cadre d'un accompagnement personnalisé limité aux cas de figures de chacun et d'apprendre de nouvelles pratiques face aux problèmes communs.

Selon eux, la confrontation des idées et le partage de connaissances, des erreurs, des problèmes et d'expériences permet de se soutenir mutuellement et de bénéficier d'une expertise technique communément validée par les pairs chose qui n'est pas toujours possible en termes de qualité lors de l'accompagnement individuel.

Les entrepreneurs accompagnés en groupe dévoilent qu'ils ont aussi la possibilité de collaborer, de soustraiter et donner naissance à des partenariats commerciaux, des opportunités de croissance ou de collaborations stratégiques. De plus, ils ne se sentent plus isolés et confirment qu'ils s'offrent du soutien et de l'encouragement de la part des uns envers les autres et que leur sentiment de persévérance s'est développé beaucoup mieux.

Les entrepreneurs accompagnés collectivement ont aussi développé leurs compétences de communication, de travail en groupe et de habiletés interpersonnelles. Selon eux, l'hétérogénéité de leurs profils a permis de doter les groupes de travail de compétences variées ce qui a enrichi l'analyse des problèmes communs et l'apport de nouvelles idées de solutions.

De même, l'accompagnement entrepreneurial collectif permet de gagner en termes des économies d'échelle du coût d'accompagnement comparativement au coût à assumer individuellement.

Les résultats montrent également que l'accompagnement entrepreneurial individuel apporte des avantages tels que l'adaptabilité aux besoins diagnostiqués et la personnalisation du plan d'action de telle façon à ce qu'il habilite chacun des entrepreneurs à surmonter des éventuels obstacles dans le futur plus rapidement.

De même, les entrepreneurs ayant apprécié ce mode de déploiement individuel, valorise l'accès à une expertise spécialisée et de qualité ainsi que et la flexibilité du déploiement de l'offre de service étant donné l'interaction aussi rapide accompagnateur-accompagné.

De même, dans ce mode individuel, certains ont beaucoup apprécié l'élément de la confidentialité totale des informations et données de leurs entreprises, vu que la confrontation des idées dans le mode collectif entraîne directement ou indirectement un partage de données indésiré selon eux.

VI. Discussions

Si l'accompagnement entrepreneurial collectif offre une plus grande synergie entre les entrepreneurs en leur permettant de partager des connaissances, des compétences et des ressources et qu'il est moins coûteux, il risque peut-être de demeurer moins adapté aux besoins spécifiques que pourrait avoir un entrepreneur notamment en matière de personnalisation et de confidentialité.

Lorsqu'il est précédé d'une étape de sensibilisation à ces bienfaits et à l'instauration d'un climat de confiance entre les pairs, les résultats attendus du mode d'accompagnement collectif semblent être plus efficaces et durables pour un entrepreneur.

L'anticipation des situations et des cas de figures dans le parcours d'un entrepreneur permettrait de développer sa capacité à interagir avec les défis futurs et de monter en autonomie incessamment recherchée dans une relation d'accompagnement.

Le sentiment d'isolement surmonté grâce aux séances d'accompagnement de groupe permettrait de fédérer autant de petits entrepreneurs, de constituer une assise pour plus de confiance entre les pairs et renforcer le sentiment de « je ne suis pas le seul à vivre ceci ou à confronter cela ».

En fait, les défis dont ont résulté les recherches précédentes et qui ont été évoqués par certains entrepreneurs pourraient en principe être traduits en points forts s'ils sont bien traités. L'exemple de l'hétérogénéité des membres du groupe en termes de niveau de compétence et d'expérience pourrait être comblé par la constitution de groupes de plus en plus homogènes à des niveaux de profils variés, ainsi les sentiments d'appartenance et l'intégration au groupe seraient renforcés.

La confidentialité a été mentionné comme un défi majeur qui a poussé certains entrepreneurs à favoriser le mode individuel de l'accompagnement. En fait, la méfiance vis-à-vis des pairs est compréhensible, il appartient à l'entrepreneur avec l'appui de l'accompagnateur de la traduire par la suite en curiosité puis en échange fructueux. La concentration sur l'analyse des problèmes communs et prioritaires et la recherche de solutions par l'ensemble des entrepreneurs permettraient d'intéresser l'ensemble du groupe et de susciter leur intérêt et donc d'affaiblir le sentiment de méfiance petit à petit. Dans ce cas, le focus doit être l'acquisition ou le renforcement d'une compétence, mais son application est pratiquement individuelle et revient à chacun des entrepreneurs de l'assurer dans sa propre entreprise.

De même, le défi de la résistance au changement s'avère présent dans une approche d'accompagnement collectif, celui-ci pourrait être traité par la multiplication des activités de l'apprentissage par les pairs et amélioré par des séances d'accompagnement individuel périodiques espacées en complémentarité avec celui collectif ce qui pourrait améliorer nettement l'effet sur la compétitivité des TPE. En fait, la combinaison des deux modes collectif et individuel, permettrait de gagner en compétences rapidement, de favoriser le partage des connaissances et des expertises tout en gardant une vision déterminée sur les objectifs de développement de chacun des entrepreneurs.

Sur le plan opérationnel, la combinaison des deux modes pourrait faire bénéficier les structures d'accompagnement de l'intelligence collective des groupes et de leur épargner le recours à des compétences techniques externes souvent chères. Ce mode, dit mixte, pourrait répondre aux besoins d'accompagnement en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de cohérence, de viabilité et d'impact.

Contexte du travail :

L'élaboration de ce travail fait partie de la dynamique d'apprentissage ordinaire du parcours de la formation à la recherche et par la recherche de l'étudiant au sein de sa formation à l'Université Sultan Moulay Slimane, il est totalement auto-financé et aucun conflit d'intérêt n'est à signaler à la date de cette version.

Pistes de développement de la recherche :

Ce travail s'est limité à une revue de littérature, par contre il peut être amélioré par le recours à un usage mixte de méthodes qualitatives et quantitatives notamment pour mesurer l'impact supposé de chacun des modes d'accompagnement selon les indicateurs de compétitivité validés par la communauté scientifique notamment en termes de performance financière, commerciale, de ressources humaines et de marché.

Références

- [1]. Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). Diversité Des Structures D'accompagnement A La Création D'entreprise Et Gestion Des Ressources Humaines. In 10ème Congrès International Francophone En Entrepreneuriat Et PME.
- [2]. Chabaud, D., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). L'accompagnement Entrepreneurial Ou L'émergence D'un Nouveau Champ De Recherche. *Gestion* 2000, 27(3), 15-24.
- [3]. Conseil Du Trésor Du Canada, 2023, <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/lois/developpement-amelioration-reglementation-federale/evaluation-reglementation-resultats/ce-que-nous-avons-entendu-rapport-sur-modernisation-reglementation.html>
- [4]. Couteret, P., & Audet, J. (2008). Coaching Et Mentorat: De Nouvelles Formes D'accompagnement Individualisé De L'entrepreneur. In *Regards Sur L'évolution Des Pratiques Entrepreneuriales*, Sous La Dir. De C. Schmitt, Presses De l'Université Du Québec, Québec, Chap. 11, 193-208
- [5]. Cuzin, R., & Fayolle, A. (2004). Les Dimensions Structurantes De L'accompagnement. *La Revue Des Sciences De Gestion, Direction Et Gestion*, 210.
- [6]. Dokou, G. A. K. (2001). Accompagnement Entrepreneurial Et Construction Des Facteurs Clés De Succès. Xième Conférence De l'Association Internationale De Management Stratégique, 13-14-15 Juin 2001, Faculté Des Sciences De L'administration, Université Laval-Québec.
- [7]. Dokou, G. A., Baudoux, M., & Rogé, M. (2000). L'accompagnement Managérial Et Industriel De La PME. L'Harmattan.
- [8]. Frédéric Iselin, F., & Thierry Bruhat, T. (2003). *Accompagner La Création D'entreprise Innovante*. Édition Chiron.
- [9]. Paul, M. (2005). *L'accompagnement: Une Posture Professionnelle Spécifique*. L'Harmattan.
- [10]. Paul, M. (2009). Autour Du Mot Accompagnement. *Recherche Et Formation*, (62), 129-139.
- [11]. Radu, M., & Redien-Collot, R. (2010). Le Discours De L'accompagnement En Quête D'impact. Pour Une Modélisation De La Communication En Situation D'accompagnement Entrepreneurial. *Gestion* 2000, 27(3), 43-56.
- [12]. Sammut, S. (2003). L'accompagnement De La Jeune Entreprise. *Revue Française De Gestion*, 144, 153-164. DOI: 10.3166/Rfg.144.153-164
- [13]. Statistiques Canada 2022, <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-202>
- [14]. Valéau, P. (2006). L'accompagnement Des Entrepreneurs Durant Les Périodes De Doute. *Revue De l'Entrepreneuriat*, 5(1), 31-57.