

L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL COLLECTIF VERSUS INDIVIDUEL : QUE DOIVENT CHOISIR LES TRES PETITES ENTREPRISES ?

COLLECTIVE VERSUS INDIVIDUAL ENTREPRENEURIAL SUPPORT: WHICH ONE VERY SMALL ENTREPRISES SHOULD CHOOSE ?

Moulay Abdelazize FAQIHI

Doctorant

Laboratoire Économie et Gestion

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga

Université Sultan Moulay Slimane

Abderrahman CHOUHBI

Enseignant-chercheur

Laboratoire Économie et Gestion

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga

Université Sultan Moulay Slimane

Mohamed ATIK

Enseignant-chercheur

Laboratoire Économie et Gestion

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga

Université Sultan Moulay Slimane

Date de soumission : 29/09/2025

Date d'acceptation : 20/11/2025

Pour citer cet article :

FAQIHI M. A. & al. (2025) «L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL COLLECTIF VERSUS INDIVIDUEL : QUE DOIVENT CHOISIR LES TRES PETITES ENTREPRISES ?», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 1953 - 1970

Résumé

Bien que l'accompagnement entrepreneurial s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique incontournable pour assurer la survie et améliorer la performance des Très Petites Entreprises (TPE) et que les acteurs institutionnels s'accordent globalement sur la nécessité d'accompagner les entrepreneurs face aux défis qu'ils rencontrent aux différents stades de leur parcours entrepreneurial, avant, pendant ou après la création, le débat demeure fort quant au mode d'accompagnement le plus efficace et adapté aux besoins.

Cette recherche tente, à travers une revue narrative de la littérature francophone d'examiner la pertinence comparative de l'accompagnement collectif et individuel. Cinq articles publiés entre 2010 et 2024 ont été analysés profondément selon une approche structurée inspirée du format PICO.

Les résultats convergent de manière assez nette vers une supériorité de l'accompagnement collectif, notamment grâce à la mobilisation de l'intelligence collective et aux dynamiques interpersonnelles qu'il génère. L'accompagnement individuel conserve néanmoins certains avantages, particulièrement en termes de personnalisation de l'appui et de confidentialité. La discussion fait émerger un constat intéressant qui tend vers un modèle hybride d'accompagnement constituant une solution optimale pour favoriser le développement des TPE.

Mots-clés : Accompagnement entrepreneurial, Accompagnement collectif, Accompagnement individuel, Très Petite Entreprise, Performance entrepreneuriale, Intelligence collective

Abstract

Although entrepreneurial support has now established itself as an essential strategic lever for ensuring the survival and improving the performance of Very Small Enterprises (VSEs), and institutional actors generally agree on the need to support entrepreneurs in facing the challenges they encounter at different stages of their entrepreneurial pathway, before, during, or after business creation, there remains considerable debate about the most effective support mode adapted to their needs.

This research tries, through a narrative review of francophone literature, to examine the comparative relevance of collective and individual support. Five articles published between 2010 and 2024 were analyzed deeply using a structured approach inspired by the PICO format.

The results converge quite clearly towards the superiority of collective support, particularly thanks to the mobilization of collective intelligence and the interpersonal dynamics it generates. Individual support, nevertheless, retains certain advantages, particularly in terms of personalization and confidentiality. The discussion reveals an interesting observation that points towards a hybrid support model as the optimal solution for fostering VSE development.

Keywords: Entrepreneurial support, Collective support, Individual support, Very Small Enterprises, Entrepreneurial performance, Collective intelligence

Introduction

Si le fait de monter un projet et créer une entreprise est un exploit, la pérenniser et la faire prospérer dans la durée en est un réel défi. L'entrepreneuriat demeure certes un moteur fondamental de croissance économique et de création d'emplois, mais la question de la pérennité, et notamment celle des Très Petites Entreprises nouvellement créées, pose problème. Les statistiques canadiennes offrent un éclairage révélateur : parmi les entreprises créées en 2002, seules 43% franchissaient le cap des sept années d'existence ; Or en 2020, ce taux avait grimpé à 84% (Statistique Canada, 2022), une progression nettement remarquable qui trouve son explication dans plusieurs facteurs qui semblent converger tels qu'un meilleur accès aux ressources, une évolution favorable de l'environnement réglementaire et socio-économique et globalement un climat des affaires plus propice (Conseil du Trésor du Canada, 2023).

Dans ce contexte, l'accompagnement entrepreneurial s'est progressivement imposé comme un processus stratégique mobilisant les connaissances, les expertises et les ressources au service des TPE. Il va bien au-delà de la simple transmission de connaissances. On parle plutôt ici de co-construction des capacités entrepreneuriales dans une logique qui favorise l'autonomie progressive de l'entrepreneur. Les structures d'accompagnement ont diversifié leurs approches en proposant deux modalités principales : l'accompagnement collectif, qui capitalise sur la dynamique de groupe et l'intelligence collective, et l'accompagnement individuel, qui mise avant tout sur la personnalisation du service offert.

Cette diversification soulève une question que nous avons trouvée fondamentale : quel mode d'accompagnement favorise davantage le développement et la pérennité des TPE ? Cette interrogation dépasse le simple débat académique. Elle affecte les choix stratégiques des structures d'accompagnement, oriente les politiques publiques, influence l'allocation des ressources et guide les décisions des entrepreneurs eux-mêmes quant à bénéficier d'un tel ou tel mode. Notre recherche vise donc à contribuer à ce débat en synthétisant les connaissances scientifiques disponibles à travers une revue narrative de la littérature francophone récente.

1. Revue de littérature

1.1. Conceptualisation de l'accompagnement entrepreneurial

Le terme d'accompagnement entrepreneurial fait son apparition explicite dans la littérature académique francophone au début des années 2000, notamment avec les travaux de Dokou et

collaborateurs (2000). Malgré son adoption progressive, la notion demeure relativement floue et souffre de l'absence d'une définition largement partagée (Cuzin & Fayolle, 2004). Cette ambiguïté n'est pas surprenante quand on considère le caractère multidimensionnel de l'accompagnement qui englobe des pratiques assez hétérogènes (Iselin & Bruhat, 2003).

En retournant à l'origine, accompagner signifie « se joindre à quelqu'un, pour aller là où il va, en même temps que lui » (Paul, 2004). Cette définition touche au cœur de ce qui distingue l'accompagnement de la simple prestation de service. Il ne s'agit pas d'imposer une trajectoire prédéfinie ou de dresser ses propres règles mais plutôt de cheminer avec l'entrepreneur en s'adaptant à son rythme et à ses besoins qui, inévitablement, évoluent dans le temps. Cette conception s'est progressivement imposée dans le langage des acteurs publics et privés (Paul, 2009), reflétant une évolution vers une perspective d'aide au conseil stratégique qui privilégie les ressources immatérielles favorables à l'apprentissage entrepreneurial (Dokou, 2001).

1.2. Processus d'apprentissage et co-construction

La démarche d'accompagnement se caractérise par un processus d'apprentissage profondément individualisé visant à développer chez l'entrepreneur des compétences qui lui permettront progressivement d'acquérir son autonomie (Dokou, 2001 ; Sammut, 2003). Ces compétences se structurent autour de deux axes complémentaires, d'une part, les compétences entrepreneuriales génériques telles que détecter des opportunités, mobiliser des ressources, construire un modèle d'affaires viable, etc, et d'autre part, les compétences spécifiques liées au projet particulier et au profil du porteur de l'idée de projet.

L'enjeu fondamental réside moins dans l'accumulation quantitative des connaissances que dans le développement des capacités à évoluer son système de représentation et à appréhender de nouvelles complexités (Sammut, 2003). L'accompagnement se co-produit dans la relation symbiotique d'interdépendance bénéfique entre l'accompagnateur et l'accompagné. L'apprentissage entrepreneurial n'est absolument pas une activité passive, il s'agit en fait d'un processus actif qui nécessite l'engagement plein et entier de l'entrepreneur et le développement d'une compréhension mutuelle entre les deux parties (Dokou, 2001 ; Fayolle, 2004).

1.3. Modalités d'accompagnement : collectif et individuel

L'accompagnement peut prendre diverses formes : sensibilisation, information, orientation, formation, conseil, mentorat, incubation et financement (Radu & Redien-Collot, 2010). Ces formes se déclinent dans la pratique selon deux modalités principales qui nous intéressent particulièrement. Le mode collectif réunit plusieurs entrepreneurs au sein de réseaux animés par un facilitateur qui favorise les échanges tout en apportant son expertise. Cette modalité s'appuie solidement sur les théories de l'apprentissage social et de l'intelligence collective valorisant les interactions entre pairs comme levier de développement des compétences. Les espaces de coworking, clubs d'entrepreneurs et programmes de cohortes constituent des manifestations concrètes de cette approche créant ainsi de véritables communautés de pratique (Basile, 2018 ; Tremblay et al., 2022). Quant lui, le mode individuel offre un accompagnement personnalisé selon un plan co-élaboré permettant une adaptation minutieuse aux besoins spécifiques de chaque entrepreneur. Cette modalité favorise la relation duale s'avérant particulièrement très pertinente pour des problèmes nécessitant une expertise pointue, des situations de crise ou lorsque la préservation de la confidentialité devient primordiale. Ce qui est intéressant dans l'évolution récente, c'est qu'on observe une hybridation croissante des pratiques où les structures d'accompagnement expérimentant davantage des formules qui combinent intelligemment les deux modalités (Messeghem et al., 2020).

2. Méthodologie

Cette recherche adopte une approche de revue littérature narrative pour examiner l'efficacité comparative de l'accompagnement collectif et individuel sur le développement des TPE. Contrairement à une revue systématique exhaustive qui nécessiterait un protocole PRISMA complet, notre démarche privilégie une analyse approfondie d'un corpus restreint mais pertinent permettant une compréhension fine des mécanismes implicites.

Ceci-dit, nous avons formulé notre question de recherche selon une structure inspirée du format PICO : « Est-ce que l'accompagnement collectif des Très Petites Entreprises favorise davantage leur développement et leur pérennité comparativement à l'accompagnement individuel ? »

Nous avons retenu deux critères d'inclusion, premièrement, l'étude de l'effet de l'accompagnement collectif ou individuel sur le développement des TPE ; deuxièmement, la publication au cours des quinze dernières années (2010-2024). Les critères d'exclusion concernent les publications dans

une langue autre que le français. Cette restriction linguistique se justifie par la spécificité du terme « accompagnement » dans la langue française, qui n'a pas vraiment d'équivalent exact en anglais. Les bases de données consultées sont ProQuest ABI/INFORM Global et Google Scholar. Parmi les 22 recherches initialement identifiées, cinq articles ont été retenus après une lecture attentive des résumés.

Tableau 1. Corpus d'articles analysés

	Auteur& Année	Titre	Revue	Volume /Numéro
1	Fabbri & Charue-Duboc (2013)	Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche	Management International	Vol. 17, N° 3
2	Basile (2018)	Émergence de dynamiques entrepreneuriales au sein d'espaces de coworking pour entrepreneurs culturels et créatifs	Géographie, Économie, Société	Vol. 20, N° 3
3	Tremblay, Scaillerez & Le Nadant (2022)	Introduction au dossier thématique : Les espaces de coworking, une forme nouvelle d'entrepreneuriat collectif ou socialisé ?	Management International	Vol. 26, N° 2
4	Messeghem, Sammut, Temri & St-Jean (2020)	Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial	Revue Française de Gestion	Vol. 46, N° 286
5	Horvath & Dechamp (2020)	L'Intelligence Collective : un facteur déterminant pour soutenir la double ambition économique et artistique de l'entrepreneur créatif ?	Recherches en Sciences de Gestion	N° 136

Source : Auteurs

Tableau 2. Synthèse des caractéristiques méthodologiques des études

Article	Population	Mode	Méthode	Contrôle	Principaux résultats
Fabbri & Charue-Duboc (2013)	Entrepreneurs en incubateur	Collectif	Étude de cas qualitative	Oui	Apprentissages collectifs supérieurs
Basile (2018)	Entrepreneurs culturels en coworking	Collectif	Étude qualitative	Non	Réduction d'isolement, collaboration accrue
Tremblay et al. (2022)	Entrepreneurs en coworking	Collectif	Revue conceptuelle	Oui	Validation collective, économies d'échelle
Messeghem et al. (2020)	TPE en général	Collectif et individuel	Revue conceptuelle	Non	Hybridation croissante nécessaire
Horvath & Dechamp (2020)	Entrepreneurs créatifs	Collectif	Étude qualitative	Non	L'intelligence collective favorise le succès

Source : Auteurs

Pour ce qui est des limites de notre recherche, la principale réside dans l'enjeu de généralisation des résultats, d'ailleurs comme dans les sciences sociales en général, l'accompagnement génère des dynamiques interpersonnelles qui varient considérablement selon les contextes, les profils entrepreneuriaux et les environnements. La seconde limite concerne notre choix de ne pas étendre la recherche à la langue anglaise et de se limiter à la littérature francophone. Enfin, l'absence d'extension aux bases de données anglophones (Scopus, Web of Science) constitue une limite que nous reconnaissons tout en soulignant que notre objectif était une analyse approfondie plutôt qu'exhaustive.

3. Résultats

3.1. Supériorité de la qualité des apprentissages en mode collectif

Les résultats des cinq articles convergent vers un constat assez marquant. Les entrepreneurs accompagnés collectivement perçoivent la qualité et la richesse de leurs apprentissages comme supérieures à ce qu'ils ont pu vivre dans des accompagnements individuels. L'interaction avec les pairs permet aux entrepreneurs d'anticiper des situations imprévisibles qu'ils n'auraient tout simplement pas envisagées dans un cadre individuel. La diversité des expériences partagées agit comme un révélateur qui illumine des problèmes potentiels et des solutions alternatives.

De plus, les séances collectives fonctionnent comme des laboratoires d'expérimentation. Chacun peut apprendre des succès et des échecs des autres sans être obligés de les vivre personnellement. Cette mutualisation des expériences accélère significativement les courbes d'apprentissage individuelles. La créativité collective qui émerge des échanges dépasse souvent la somme des créativité individuelles générant ainsi des solutions originales par la combinaison de perspectives différentes.

3.2. Validation collective et expertise partagée

Le partage des connaissances, d'erreurs et d'expériences permet aux entrepreneurs de bénéficier d'une expertise technique qui gagne en crédibilité par sa validation collective. Lorsqu'une solution est discutée et approuvée par plusieurs entrepreneurs expérimentés, elle acquiert une légitimité particulière. Les entrepreneurs se sentent rassurés par le fait que leurs pairs, confrontés à des réalités similaires, confirment la pertinence d'une approche.

Dans l'accompagnement individuel, l'entrepreneur dépend principalement du jugement d'un seul accompagnateur. Dans le mode collectif, la multiplicité des points de vue offre une triangulation des recommandations qui renforce considérablement leur fiabilité. Le groupe constitue un espace de confrontation bienveillante pour tester des idées, les confirmer ou les infirmer et affiner les stratégies. La diversité des profils enrichit cette fonction : un entrepreneur chevronné apporte son vécu, un jeune entrepreneur sa connaissance des nouvelles technologies alors qu'un entrepreneur d'un secteur différent une perspective extérieure précieuse.

3.3. Opportunités de collaboration et développement de partenariats

Les entrepreneurs accompagnés collectivement révèlent des possibilités accrues de collaboration et de développement de partenariats commerciaux. Ces opportunités émergent naturellement des interactions régulières et constituent une valeur ajoutée substantielle, parfois non programmée ni inattendue. Les séances deviennent des espaces de réseautage où les entrepreneurs identifient des complémentarités entre eux et explorent des synergies telles que des accords de distribution croisée, une sous-traitance réciproque, un développement conjoint de produits, une mutualisation de ressources et / ou une création de consortiums.

Au-delà des partenariats directs, l'accompagnement collectif permet également d'accéder aux réseaux étendus de chacun des participants. Chaque entrepreneur devient une porte d'entrée vers son propre écosystème de clients, de fournisseurs et de partenaires potentiels. Cette démultiplication des opportunités constitue un avantage majeur que l'accompagnement individuel ne peut pas offrir.

3.4. Réduction de l'isolement et renforcement de la persévérance

L'accompagnement collectif permet de surmonter le sentiment d'isolement qui est problématique chez les TPE. L'isolement entrepreneurial est reconnu comme un facteur de risque majeur pouvant conduire au découragement et à l'abandon. Les entrepreneurs accompagnés collectivement confirment ne plus se sentir isolés et bénéficient d'un soutien mutuel qui renforce significativement leur persévérance.

Le fait de partager ses difficultés avec des pairs qui vivent des situations similaires crée un sentiment de normalité face aux défis rencontrés. Les entrepreneurs réalisent que les obstacles ne sont pas dus à leurs incompétences personnelles mais font partie intégrante du parcours entrepreneurial que pourrait vivre n'importe quel entrepreneur même les plus chevronnés. Cette dédramatisation permet de maintenir la motivation dans les moments difficiles et le groupe fonctionne comme un système de soutien émotionnel contribuant directement à la résilience entrepreneuriale.

3.5. Développement des compétences transversales et économies d'échelle

Les entrepreneurs accompagnés collectivement développent notablement leurs compétences de communication, de travail en groupe et leurs habiletés interpersonnelles. Ces compétences

transversales, souvent négligées dans l'accompagnement individuel qui se concentre sur les aspects techniques, s'avèrent très essentielles pour le succès à long terme. L'hétérogénéité des profils enrichit l'analyse des problèmes communs et favorise l'apport de nouvelles idées.

De plus, l'accompagnement collectif génère également des économies d'échelle substantielles. Ce facteur est crucial car il conditionne l'accessibilité pour les entrepreneurs disposant de ressources limitées. En mutualisant les coûts, l'accompagnement collectif démocratise l'accès à des expertises de qualité qui seraient inabordables en individuel. En fait, le groupe gagnerait en force devant les fournisseurs et sa capacité de négociation de meilleures conditions se multiplie. Pour les structures publiques d'accompagnement, cela permet de servir un nombre plus important d'entrepreneurs avec les mêmes ressources maximisant ainsi l'impact des investissements publics.

3.6. Avantages spécifiques de l'accompagnement individuel

De l'autre côté, les résultats montrent que l'accompagnement individuel apporte des avantages distinctifs. L'adaptabilité aux besoins diagnostiqués et la personnalisation maximale permettent de surmonter plus rapidement des obstacles spécifiques ce qui s'avère très pertinent pour des problèmes complexes nécessitant une expertise pointue ou pour des entrepreneurs confrontés à des défis très spécifiques.

Les entrepreneurs apprécient l'accès à une expertise spécialisée de qualité et la flexibilité du déploiement. L'interaction directe avec l'accompagnateur permet un ajustement en temps réel et une forte réactivité face aux urgences qui est une dimension décisive dans des situations de crise. De plus, la confidentialité totale représente un avantage majeur pour certains, particulièrement dans des secteurs hautement concurrentiels ou pour des innovations sensibles.

4. Discussion

4.1. Supériorité de l'apprentissage collectif : ancrage théorique

Nos résultats convergent nettement vers une supériorité perçue de l'accompagnement collectif en termes de qualité et de richesse des apprentissages. Cette observation s'inscrit dans la perspective constructiviste de Sammut (2003) lorsqu'il a démontré que l'enjeu fondamental réside moins dans l'accumulation de connaissances que dans le développement des capacités à évoluer son système de représentation. Les entrepreneurs témoignent de cette transformation cognitive en identifiant des besoins d'accompagnement auxquels ils n'auraient pas pensé en individuel.

Le mécanisme s'explique par la co-construction des compétences dans l'interaction sociale. Comme le soulignent Dokou (2001) et Fayolle (2004), l'apprentissage entrepreneurial est un processus actif. Notre analyse a révélé que cette dynamique se démultiplie en collectif où chaque entrepreneur devient simultanément apprenant et co-conseiller générant une mutualisation qui accélère les courbes d'apprentissage.

La validation collective des solutions constitue un second mécanisme distinctif. L'approche collective génère ce que nous qualifions de « triangulation sociale de la légitimité » : une solution approuvée par plusieurs entrepreneurs expérimentés acquiert une crédibilité renforcée. Nos résultats révèlent toutefois une condition critique qui est l'instauration et le renforcement préalable d'un climat de confiance entre pairs. Sans cette base, les bénéfices demeurent potentiels mais non formalisés.

4.2. Effets systémiques du collectif

Au-delà des apprentissages cognitifs, trois effets systémiques dépassent la simple transmission de connaissances. Premièrement, l'émergence spontanée d'opportunités de collaboration constitue une valeur ajoutée substantielle pour le développement des TPE. Les séances deviennent des espaces de réseautage où s'identifient complémentarités et synergies. La confiance établie et développée au fil du temps facilite ces collaborations bien au-delà d'un simple networking événementiel.

Deuxièmement, la réduction de l'isolement et le renforcement de la persévérance constituent des effets psychosociaux majeurs. Le groupe fonctionne comme un système de régulation émotionnelle. Les entrepreneurs réalisent que les obstacles font partie intégrante du parcours entrepreneurial. Cette normalisation contribue directement à la résilience.

Troisièmement, le développement de compétences interpersonnelles représente un apprentissage souvent invisible mais très déterminant ; la bonne communication, une meilleure négociation, le travail collaboratif et l'intelligence émotionnelle en sont des exemples. Ces soft skills, transférables dans les relations avec clients et fournisseurs, constituent un capital que l'accompagnement individuel développe moins, systématiquement.

4.3. Avantages distinctifs de l'accompagnement individuel

L'accompagnement individuel conserve néanmoins des avantages dans des contextes spécifiques. La personnalisation maximale soulignée par Cuzin et Fayolle (2004) comme dimension structurante, s'avère pertinente pour des problèmes complexes nécessitant une expertise pointue ou des crises nécessitant une réactivité immédiate. Cette adaptabilité reste difficile à atteindre en collectif où les contraintes de groupe à rythme commun limitent la personnalisation pure et parfaite.

La préservation de la confidentialité constitue un second avantage décisif dans des secteurs concurrentiels ou face à des innovations sensibles. Cette dimension représente un frein réel à l'engagement dans les dynamiques collectives pour certains profils soucieux de protéger leurs avantages stratégiques.

Ceci-dit, l'efficacité relative des modalités dépend fondamentalement des objectifs, des phases entrepreneuriales et des caractéristiques des entrepreneurs.

4.4. Émergence d'un modèle hybride optimal

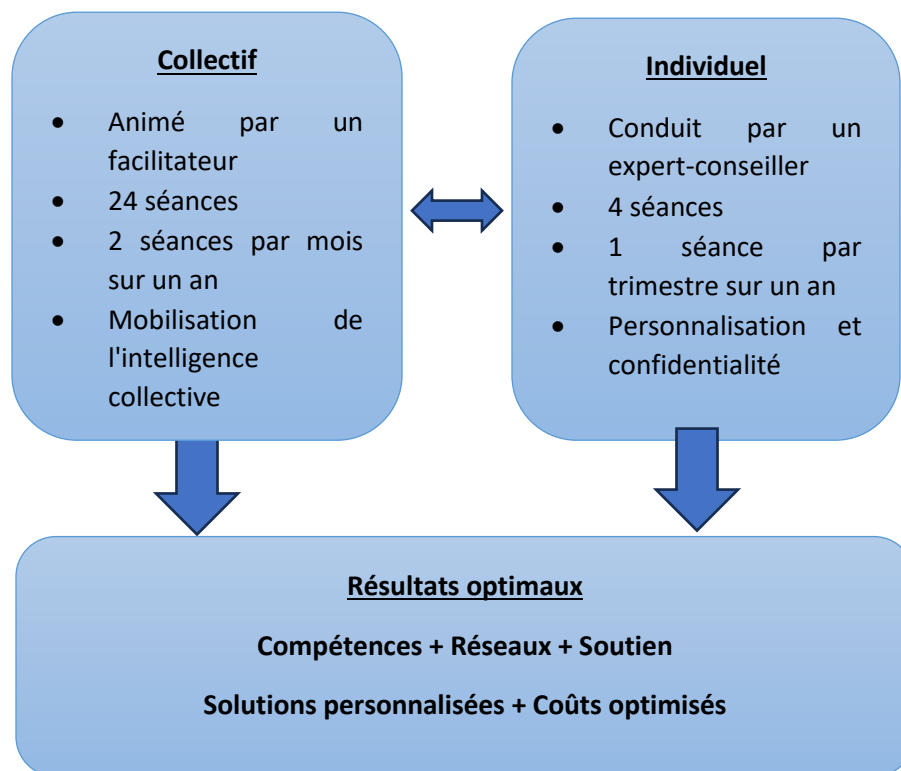
L'apport principal de notre recherche réside dans l'identification d'un modèle hybride émergent comme choix optimal. Ce modèle dépasse l'opposition classique en proposant une logique de complémentarité séquentielle et fonctionnelle. Notre analyse révèle que les deux modalités répondent à des besoins différents mais simultanés, à la fois la socialisation et l'apprentissage collectif d'une part, et la personnalisation et la confidentialité d'autre part.

Concrètement, un dispositif hybride pourrait inclure 12 séances collectives thématiques espacées sur 9 à 12 mois en traitant des lacunes diagnostiquées préalablement et qui pourraient les aspects de marketing digital, de gestion financière, des ressources humaines, de stratégie commerciale, d'innovation, de levée de fonds, d'aspects juridique, etc. Un rythme bimensuel permettrait d'appliquer les apprentissages entre les séances et de bénéficier de moments de recul et de réflexion sur les idées partagées en groupe. En parallèle, 3 à 4 séances individuelles ciblées seraient programmées à une base trimestrielle et selon les besoins spécifiques.

Ainsi, les séances collectives développent les compétences génériques et créent une communauté de pratique où le facilitateur anime en favorisant les échanges et l'intelligence collective, et les séances individuelles traitent des questions compliquées et spécifiques au projet telle que la

restructuration financière, la gestion de crise, difficulté de mise en œuvre de solutions travaillées en séances collectives, etc.

Figure 1. Modèle hybride d'accompagnement entrepreneurial



Source : Auteurs de la présente recherche

La gouvernance de la confidentialité doit être établie dès le départ à travers des règles explicites, une charte d'engagement ainsi que des sous-groupes de secteurs hétérogènes au besoin pour éviter les concurrents directs. La mutualisation des coûts génère des économies substantielles permettant ainsi de démocratiser l'accès à des expertises de qualité et d'autres ressources à des conditions privilégiées.

4.5. Contours et contingences

L'efficacité différenciée dépend de plusieurs facteurs de contingence. Les TPE en secteurs hautement concurrentiels ou développant des innovations sensibles expriment des réticences légitimes face au partage d'informations. Pour ces profils, un dosage favorisant l'individuel avec intégration minimale en collectifs intersectoriels semble plus approprié.

En phase d'idéation et de démarrage, l'accompagnement collectif apparaît pertinent pour réduire l'isolement et construire un réseau. En phase de croissance ou face à des défis complexes, l'accompagnement individuel intensif devient plus pertinent. Les entrepreneurs débutants bénéficient davantage des dynamiques collectives. Les entrepreneurs expérimentés peuvent privilégier un accompagnement individuel ciblé.

Tableau 3. Matrice de choix synthétique

	Privilégier COLLECTIF	Privilégier INDIVIDUEL	Modèle HYBRIDE
Phase	Ideation, démarrage	Croissance, pivot, situation de crise	Toutes phases
Besoins	Réseau, compétences génériques	Expertise pointue, problème spécifique	Combinaison
Secteur	Complémentaires, faible sensibilité	Très concurrentiel, innovation sensible	Intersectoriel + confidentiel
Profil	Entrepreneur débutant	Entrepreneur expérimenté	Tous profils

Source : Auteurs

4.6. Retombées sur l'écosystème entrepreneurial

Pour les entrepreneurs, nos résultats suggèrent de séquencer leur parcours ce qui veut dire privilégier le collectif pour les compétences génériques et le réseautage et recourir à l'individuel pour les problèmes complexes et les enjeux confidentiels.

Pour les structures d'accompagnement, la conception de programmes intégrant les deux dimensions s'impose comme orientation stratégique. Cela nécessite de former les accompagnateurs

à des compétences nouvelles telles que l'animation de groupes, la facilitation de dynamiques collectives, la gestion de la diversité des profils et la création et le renforcement d'un climat de confiance. D'autre part, la constitution réfléchie des groupes représente un enjeu critique, par exemple une homogénéité relative en maturité entrepreneuriale jumelée à une diversité sectorielle semble optimiser les dynamiques et la qualité du partage.

Pour les décideurs publics, ces résultats plaident pour une réorientation vers des dispositifs hybrides. Le modèle présente un rapport coût-efficacité favorable tout en maximisant l'impact social et économique.

4.7. Limites et piste de recherche

Notre recherche présente certaines limites telles que la restriction aux publications francophones et la taille du corpus qui pourraient limiter la portée, bien que ce choix se justifie par la spécificité sémantique du terme « accompagnement ». La diversité des contextes étudiés a toutefois permis d'observer des convergences robustes. L'absence de suivi longitudinal limite la mesure des effets à long terme, même si les indicateurs observés constituent des prédicteurs reconnus de performance. Notre choix d'une revue narrative plutôt que systématique constitue une limite assumée privilégiant ainsi l'analyse approfondie d'un corpus restreint.

Malgré ces limites, notre recherche apporte trois contributions principales, notamment une synthèse comparative articulant les dimensions cognitive, sociale, psychologique et économique, la conceptualisation du modèle hybride comme logique de complémentarité fonctionnelle, et l'identification de conditions d'efficacité opérationnelles précises.

Les voies futures incluent des études expérimentales avec suivi longitudinal, l'évaluation empirique du modèle hybride via des recherches-actions et l'analyse des facteurs de contingence modulant l'efficacité.

Conclusion

Cette recherche a examiné ce que devraient choisir les TPE comme mode d'accompagnement et a confirmé que le mode collectif favorise davantage l'appui des TPE à différentes phases comparativement à l'accompagnement individuel. Les résultats convergent vers une supériorité de l'accompagnement collectif sur plusieurs dimensions telles que la qualité des apprentissages, la

validation collective, les opportunités de collaboration, la réduction de l'isolement, le développement de compétences transversales et les économies d'échelle.

Quant à lui, l'accompagnement individuel conserve néanmoins des avantages distinctifs tels que la personnalisation maximale, l'adaptabilité, l'expertise spécialisée et la confidentialité. Ces avantages s'avèrent pertinents dans certaines phases ou pour certains profils.

Ceci-dit, la réponse est donc affirmative mais nuancée : les entrepreneurs gagnent davantage dans un cheminement collectif judicieusement complété par un accompagnement individuel ciblé.

Le modèle hybride émerge comme approche optimale. Concrètement nous proposons un cycle de réduit d'accompagnement sur un an avec 24 séances collectives thématiques, complétées par 4 séances individuelles ciblées à raison d'une par trimestre. Dans ce cadre, un facilitateur anime les séances collectives or un expert-conseiller intervient sur des problèmes complexes en individuel. Cette architecture optimise l'efficacité pédagogique, l'accessibilité financière et la réponse aux besoins diversifiés.

Nous appelons à repenser les dispositifs d'accompagnement en faveur de modèles intégrés articulant cohérence collective et suivis individuels. Pour les entrepreneurs, il convient d'adopter une posture proactive en combinant les modalités selon leurs besoins. Pour les praticiens, il semble nécessaire de développer une offre diversifiée et flexible. Finalement, pour les décideurs publics, il est judicieux d'orienter les politiques vers des modèles hybrides maximisant l'impact des investissements publics.

Références

- 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.
- Basile, M. (2018). Émergence de dynamiques entrepreneuriales au sein d'espaces de coworking pour entrepreneurs culturels et créatifs. *Géographie, Économie, Société*, 20(3), 295-317.
- Conseil du Trésor du Canada. (2023). *Rapport sur les résultats ministériels 2022-2023*. Gouvernement du Canada.
- Cuzin, R., & Fayolle, A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, 39(210), 77-88.
- Dokou, G. (2001). *La formation par l'action des créateurs d'entreprise*. Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Fabbri, J., & Charue-Duboc, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche. *Management International*, 17(3), 86-99.
- Fayolle, A. (2004). Compréhension mutuelle, efforts et actions : trois ressources pour l'accompagnement entrepreneurial. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(1), 57-69.
- Horvath, M., & Dechamp, G. (2020). L'Intelligence Collective : un facteur déterminant pour soutenir la double ambition économique et artistique de l'entrepreneur créatif ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 136(1), 383-407.
- Iselin, F., & Bruhat, N. (2003). L'accompagnement à la création d'entreprise : entre soutien instrumental et relationnel. *6e Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME*, Agadir.
- Léger-Jarniou, C., & Saporta, B. (2006). L'accompagnement des créateurs dans les réseaux. *Revue Française de Gestion*, 32(168-169), 139-157.
- Messeghem, K., Sammut, S., Temri, L., & St-Jean, É. (2020). Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial. *Revue Française de Gestion*, 46(286), 59-67.
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. L'Harmattan.

Paul, M. (2009). Accompagnement. *Vocabulaire de psychosociologie*, ERES, 11-63.

Radu, M., & Redien-Collot, R. (2010). Accompagnement du créateur : de quoi parle-t-on ? *Entreprendre & Innover*, 5-6(1), 77-85.

Sammut, S. (2003). L'accompagnement de la petite entreprise en création. In T. Verstraete (dir.), *Histoire d'entreprendre* (pp. 267-284). EMS.

Statistique Canada. (2022). *Taux de survie des entreprises au Canada*. Gouvernement du Canada.

Tremblay, D. G., Scaillerez, A., & Le Nadant, A. L. (2022). Introduction au dossier thématique : Les espaces de coworking, une forme nouvelle d'entrepreneuriat collectif ou socialisé ? *Management International*, 26(2), 103-108.

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