

Accompagner les entrepreneurs à l'ère de la transformation digitale : Mutations, enjeux et perspectives d'avenir

Supporting Entrepreneurs in the era of Digital Transformation: Shifting Practices, Key Challenges, and Future Outlook

Said GOUMGHAR

Laboratoire de Recherche en Management Digital, Innovation et Logistique (MADILOG), ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

Fatima OUAHRAOUI

Laboratoire de Recherche en Management Digital, Innovation et Logistique (MADILOG), ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

Majda FIKRI

LISIMA FPT Taroudannt, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

Sara DIOP

Laboratoire de Recherche en Management Digital, Innovation et Logistique (MADILOG), ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

Imane LISSIGUI

Laboratoire de Recherche en Management Digital, Innovation et Logistique (MADILOG), ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

Adnane ASSEBANE

Laboratoire de Recherche en Management Digital, Innovation et Logistique (MADILOG), ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

Résumé. À l'ère de la transformation digitale, les pratiques d'accompagnement connaissent une mutation profonde qui interroge à la fois les modèles traditionnels d'intervention, les postures professionnelles et les attentes des bénéficiaires. L'intégration massive des technologies numériques, notamment les plateformes collaboratives, l'intelligence artificielle et les outils d'analyse de données, redéfinit les cadres temporels, spatiaux et relationnels de l'accompagnement, qu'il soit entrepreneurial, éducatif, social ou professionnel. Cette évolution soulève des enjeux majeurs : adaptation des compétences des accompagnateurs, évolution des dispositifs d'évaluation, renforcement ou dilution du lien humain, ainsi que l'accessibilité et l'éthique des pratiques numériques. Cet article propose une réflexion critique sur les transformations en cours, en croisant des apports théoriques issus des sciences de gestion, de la sociologie des organisations et des études en innovation numérique. À partir d'une étude qualitative exploratoire et d'observations de terrain dans des structures d'accompagnement hybrides, il met en lumière les nouvelles dynamiques d'intermédiation, les tensions entre standardisation et personnalisation, ainsi que les opportunités offertes par les environnements digitaux pour repenser la co-construction de parcours individualisés. Enfin, des pistes prospectives sont explorées, notamment en matière de formation continue, de design des interfaces d'accompagnement et de gouvernance des écosystèmes numériques. L'objectif est d'outiller les praticiens et les décideurs pour concevoir des pratiques plus agiles, inclusives et éthiques à l'aune de cette transformation.

Mots-clés : *Accompagnement ; Transformation digitale ; Pratiques ; Enjeux.*

Abstract. In the era of digital transformation, support practices are undergoing profound changes that challenge traditional intervention models, professional postures, and beneficiaries' expectations. The widespread integration of digital technologies such as collaborative platforms, artificial intelligence, and data analytics tools is reshaping the temporal, spatial, and relational frameworks of support practices, whether entrepreneurial, educational, social, or professional. This evolution raises major issues, including the adaptation of practitioners' skills, the transformation of evaluation systems, the strengthening or weakening of human connections, as well as questions of accessibility and ethics in digital environments. This article offers a critical reflection on these ongoing transformations by drawing on theoretical contributions from management sciences, organizational sociology, and digital innovation studies. Based on an exploratory study and field observations conducted within hybrid support structures, it highlights emerging dynamics of intermediation, tensions between standardization and personalization, and the opportunities provided by digital environments for rethinking the co-construction of individualized pathways. Finally, prospective avenues are explored, particularly in relation to continuing training, the design of support interfaces, and the governance of digital ecosystems. The aim is to equip practitioners and policymakers with insights to develop more agile, inclusive, and ethical support practices in the context of this digital transformation.

Keywords: Support; Digital transformation; Practices; Challenges.

1. Introduction

La transformation digitale constitue aujourd'hui l'un des principaux vecteurs de mutation des organisations et des métiers, touchant de manière transversale l'ensemble des secteurs d'activité. Dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial, cette évolution technologique impose une reconfiguration profonde des pratiques, des postures professionnelles et des modes d'interaction avec les porteurs de projet. Longtemps fondé sur des formats traditionnels rencontrés en présence, observation directe, échanges informels et expertise essentiellement humaine ce métier se retrouve désormais confronté à l'intégration de dispositifs numériques qui modifient les modalités de suivi, les temporalités du travail, ainsi que les formes de médiation entre accompagnateurs et entrepreneurs.

Les transformations technologiques ne se résument pas à une simple évolution instrumentale. Elles entraînent un changement d'épistémologie professionnelle, redéfinissant la manière dont l'expertise est mobilisée, partagée et reconnue. Les outils numériques, en facilitant la collecte de données, l'automatisation de certaines tâches ou la dématérialisation des interactions, participent à la redéfinition des frontières entre conseil, diagnostic, évaluation et accompagnement personnalisé. Cette dématérialisation progressive fait émerger des tensions inédites entre la valorisation de la relation humaine historiquement au cœur du métier et les exigences d'efficacité, de traçabilité et d'innovation qui structurent désormais les pratiques contemporaines.

Dans ce contexte, les accompagnateurs se trouvent confrontés à des enjeux multiples liés à l'appropriation des outils digitaux, à la reconfiguration de leur identité professionnelle et au développement de nouvelles compétences. Certains vivent la digitalisation comme une opportunité d'expérimenter des formats renouvelés d'accompagnement, plus flexibles et plus accessibles. D'autres, au contraire, expriment des résistances, voire une inquiétude face à une transformation perçue comme potentiellement déshumanisante ou déstabilisante pour leur expertise traditionnelle. Ces contrastes illustrent les disparités d'adaptation et la diversité des trajectoires professionnelles à l'œuvre, révélant que la digitalisation ne s'impose pas de manière uniforme mais dépend d'attitudes, d'expériences et de contextes organisationnels variés.

Adopter une approche qualitative compréhensive apparaît alors essentiel pour saisir la manière dont les acteurs vivent, interprètent et transforment leur pratique face à ces évolutions (Paillé & Mucchielli, 2016). En mobilisant une perspective phénoménologique centrée sur l'expérience vécue (Van Manen, 1990), cette recherche vise à comprendre comment la digitalisation reconfigure le sens que les accompagnateurs attribuent à leur métier, comment elle redéfinit leurs stratégies d'action et comment elle influence la projection qu'ils se font de l'avenir de leur profession.

Dans ce contexte, la présente recherche se distingue par sa volonté d'analyser la transformation digitale de l'accompagnement entrepreneurial non pas uniquement comme une évolution des outils ou des dispositifs, mais comme un processus de recomposition identitaire, professionnelle et organisationnelle. Contrairement aux travaux existants qui abordent majoritairement la digitalisation sous l'angle de l'efficacité des plateformes ou de l'innovation pédagogique, cet article adopte une approche compréhensive centrée sur l'expérience vécue des accompagnateurs. Il met en lumière les logiques d'appropriation différenciées, les tensions symboliques et les stratégies d'adaptation développées par les acteurs face aux injonctions numériques.

La valeur ajoutée de cette recherche réside ainsi dans l'articulation entre analyse qualitative approfondie, lecture générationnelle des pratiques et conceptualisation du modèle d'accompagnement augmenté, offrant un éclairage original sur les mutations en cours. En ce sens, l'étude contribue à enrichir la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial à l'ère digitale, tout en proposant des clés de compréhension opérationnelles pour les professionnels et les décideurs publics.

Ainsi, au regard des mutations technologiques en cours et des tensions identitaires et organisationnelles observées, une question centrale émerge :

Comment la transformation digitale reconfigure-t-elle les pratiques, les représentations et l'identité professionnelle des acteurs de l'accompagnement entrepreneurial, et quelles perspectives ouvre-t-elle pour la redéfinition future de leur métier ?

Afin de répondre à la problématique posée, l'article est structuré comme suit. La première section est consacrée à la présentation du cadre théorique et à la revue de la littérature, permettant de situer les pratiques d'accompagnement et la transformation digitale dans leurs évolutions respectives. La deuxième section expose la problématique de recherche ainsi que la méthodologie qualitative mobilisée, en précisant le terrain, l'échantillon et les outils d'analyse. La troisième section présente et analyse les résultats empiriques issus des entretiens, en mettant en évidence les dynamiques d'adaptation, les tensions professionnelles et les formes d'hybridation des pratiques.

Au final, la discussion met ces résultats en perspective avec les apports théoriques existants, avant de conclure sur les principaux enseignements, les limites de la recherche et les perspectives futures.

2. Cadre théorique et état de l'art

L'analyse des mutations contemporaines des pratiques d'accompagnement nécessite une approche théorique multidisciplinaire croisant sciences de l'éducation, sociologie du travail et sciences de gestion. Cette revue de littérature examine successivement les fondements conceptuels de l'accompagnement professionnel, les caractéristiques de la transformation digitale organisationnelle, puis les premières recherches documentant leur convergence.

a. Définition et évolution des pratiques d'accompagnement traditionnelles

L'accompagnement professionnel trouve ses racines conceptuelles dans les travaux précurseurs de Rogers (1961) sur la relation d'aide et s'est progressivement structuré autour de paradigmes théoriques distincts. Boutinet (2007) distingue trois approches fondamentales : l'accompagnement-guidance centré sur la transmission d'expertise, l'accompagnement-facilitation privilégiant l'autonomisation du bénéficiaire, et l'accompagnement-cheminement valorisant le processus réflexif conjoint.

Les pratiques traditionnelles s'articulent historiquement autour de modalités présentes synchrones, caractérisées par une co-présence physique favorisant l'établissement de la relation de confiance (Vial & Caparros-Mencacci, 2007). Cette proximité spatiale constitue un élément structurant de l'alliance thérapeutique conceptualisée par Bordin (1979), reposant sur l'accord mutuel concernant les objectifs, les tâches et le lien interpersonnel.

L'évolution contemporaine révèle une diversification des formats d'intervention. Maela Paul (2016) identifie une tendance à l'hybridation des pratiques, intégrant progressivement des dimensions collectives et des approches systémiques. Les recherches de Beauvais et Boutinet (2009) soulignent l'émergence de nouvelles postures professionnelles, oscillant entre expertise technique et facilitation de processus d'apprentissage expérientiel.

Cette transformation s'accompagne d'une professionnalisation croissante du secteur, marquée par l'émergence de référentiels de compétences spécialisés et de dispositifs de certification (Lamy, 2013). Les praticiens développent progressivement une identité professionnelle distincte, s'appuyant sur des corpus théoriques stabilisés et des méthodologies d'intervention codifiées.

b. La transformation digitale : définitions, enjeux et impacts organisationnels

La transformation digitale transcende la simple adoption technologique pour constituer une reconfiguration systémique des modèles organisationnels (Westerman et al., 2014). Vial (2019) la définit comme un processus d'amélioration continue déployant des capacités digitales pour transformer fondamentalement les propositions de valeur, les processus opérationnels et les expériences clients.

Cette mutation s'appuie sur trois piliers technologiques convergents. Premièrement, l'expansion des infrastructures cloud computing démocratise l'accès aux ressources computationnelles avancées (Armbrust et al., 2010). Deuxièmement, l'essor de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique révolutionne les capacités d'analyse prédictive et de personnalisation (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Troisièmement, la prolifération des interfaces mobiles et des objets connectés reconfigure les modalités d'interaction utilisateur (Parker et al., 2016).

Les impacts organisationnels se manifestent selon plusieurs dimensions. La restructuration des chaînes de valeur privilégie l'agilité opérationnelle et l'innovation ouverte (Bharadwaj et al., 2013). L'évolution des modèles économiques intègre progressivement des logiques de plateformes et d'économie de services (Gawer, 2014).

La transformation des pratiques managériales valorise l'analytique de données et la prise de décision algorithmique (Davenport & Harris, 2017). Parallèlement, l'émergence du travail distribué et des équipes virtuelles redéfinit les modalités collaboratives traditionnelles (Hinds & Bailey, 2003). Ces mutations génèrent de nouveaux besoins d'accompagnement professionnel, nécessitant l'adaptation des méthodologies d'intervention existantes.

c. L'intersection entre accompagnement et digital : premiers constats dans la littérature

L'émergence de l'accompagnement digital constitue un champ de recherche naissant caractérisé par une diversité terminologique et conceptuelle. Jézégou (2019) propose la notion d'e-accompagnement pour désigner les dispositifs d'aide médiatisés par les technologies numériques, tandis que Paquelin (2009) privilégie le concept d'accompagnement hybride intégrant modalités présentielles et distancielles.

Les premières recherches empiriques révèlent des transformations significatives des pratiques professionnelles. L'étude longitudinale de Charlier et Henri (2010) documente l'adaptation progressive des accompagnateurs aux environnements numériques, caractérisée par le développement de nouvelles compétences techno-pédagogiques. Ces professionnels développent progressivement une littératie numérique spécialisée, intégrant maîtrise technique et réflexivité pédagogique (Albero, 2011).

L'analyse des modalités d'interaction révèle des spécificités communicationnelles distinctes. Les travaux de Jacquinet-Delaunay et Fichez (2008) soulignent l'importance des codes socio-techniques régissant les échanges médiatisés. La dimension asynchrone des interactions digitales modifie les temporalités d'accompagnement traditionnelles, permettant une flexibilité accrue tout en générant de nouveaux défis relationnels (Deschryver & Charlier, 2012).

Les recherches récentes identifient des opportunités d'innovation pédagogique significatives. L'intégration d'outils d'analytique d'apprentissage permet une personnalisation fine des parcours d'accompagnement (Siemens & Long, 2011). L'exploitation des données comportementales génère des insights précieux sur les processus d'apprentissage individuels, ouvrant des perspectives d'optimisation des interventions (Ferguson, 2012). Néanmoins, ces évolutions soulèvent des questionnements éthiques concernant la protection des données personnelles et l'autonomie des apprenants (Prinsloo & Slade, 2017).

3. Problématique & Méthodologie de recherche

Cette section explicite la démarche scientifique adoptée pour appréhender les mutations contemporaines des pratiques d'accompagnement professionnel. L'analyse des transformations induites par la digitalisation nécessite une approche compréhensive privilégiant l'exploration des représentations et expériences des praticiens. La problématique s'articule autour des tensions entre pratiques traditionnelles et innovations technologiques. La méthodologie qualitative retenue s'appuie sur des entretiens semi-directifs menés auprès d'accompagnateurs professionnels de la région Souss-Massa, permettant une analyse approfondie des processus d'adaptation et de résistance face aux enjeux digitaux contemporains.

a. Formulation de la problématique

L'émergence de la transformation digitale génère des interrogations fondamentales concernant l'évolution des pratiques d'accompagnement professionnel. Les mutations technologiques contemporaines questionnent les paradigmes établis de la relation d'aide, traditionnellement ancrés dans la co-présence physique et l'interaction synchrone (Quintin, 2008). Cette évolution soulève des enjeux épistémologiques majeurs concernant la préservation de l'essence relationnelle de l'accompagnement dans des environnements technologiquement médiatisés.

La problématique centrale interroge les modalités d'adaptation des accompagnateurs professionnels face aux défis de la digitalisation. Comment ces praticiens repensent-ils leurs méthodologies d'intervention traditionnelles pour intégrer les potentialités offertes par les technologies numériques ? Quelles résistances et opportunités émergent de cette confrontation entre cultures professionnelles établies et innovations technologiques disruptives ?

Ce questionnement s'articule autour de trois axes d'investigation complémentaires. Premièrement, l'analyse des représentations que les accompagnateurs construisent concernant l'impact de la digitalisation sur leur identité professionnelle et leurs pratiques d'intervention (Wittorski, 2007). Deuxièmement, l'identification des stratégies d'appropriation technologique développées par ces professionnels pour maintenir l'efficacité de leurs interventions (Rabardel, 1995). Troisièmement, l'exploration des nouveaux modèles d'accompagnement hybrides émergents, combinant modalités présentielle et distancielles.

La recherche vise également à documenter les facteurs facilitateurs et les obstacles rencontrés dans cette transition digitale. Les questions subsidiaires concernent l'évolution des compétences requises, la transformation des outils d'intervention, et l'adaptation des référentiels déontologiques aux contextes numériques. Cette approche multidimensionnelle permet d'appréhender la complexité des processus de changement professionnel à l'œuvre.

b. Approche méthodologique

Cette recherche adopte une approche méthodologique qualitative de type compréhensif, privilégiant l'exploration approfondie des significations que les acteurs attribuent à leurs expériences professionnelles (Paillé & Mucchielli, 2016). Cette orientation épistémologique s'avère particulièrement pertinente pour appréhender les processus complexes d'adaptation professionnelle face aux transformations technologiques contemporaines.

L'entretien semi-directif constitue l'outil principal de collecte de données, permettant d'accéder aux représentations subjectives et aux stratégies d'action développées par les accompagnateurs (Kaufmann, 2016). Cette technique d'investigation offre la flexibilité nécessaire pour explorer les dimensions émergentes du phénomène étudié tout en maintenant une structuration thématique cohérente avec les objectifs de recherche.

Le guide d'entretien s'articule autour de quatre thématiques principales. La première section explore les pratiques d'accompagnement traditionnelles et l'identité professionnelle des répondants. La deuxième partie interroge les perceptions concernant l'impact de la digitalisation sur leur secteur d'activité. La troisième dimension analyse les stratégies d'adaptation mises en œuvre face aux défis technologiques. La quatrième section prospective les évolutions futures anticipées et les besoins de formation identifiés.

Cette approche méthodologique s'inscrit dans une perspective phénoménologique, cherchant à saisir l'essence des expériences vécues par les praticiens (Van Manen, 1990). L'analyse compréhensive privilégie l'émergence de catégories conceptuelles inductives, permettant de théoriser les processus observés à partir des données empiriques collectées. Cette démarche favorise la production de connaissances contextualisées et nuancées, respectueuses de la complexité des phénomènes sociaux étudiés.

c. Terrain, échantillon et outils de collecte de données

Le terrain d'investigation se circonscrit à la région Souss-Massa, territoire présentant des caractéristiques socio-économiques diversifiées favorisant l'émergence de pratiques d'accompagnement variées. Cette délimitation géographique permet une analyse contextualisée des processus d'adaptation professionnelle, tenant compte des spécificités locales en matière d'infrastructures technologiques et de dynamiques économiques régionales (Conseil Régional Souss-Massa, 2020).

L'échantillon est constitué de dix accompagnateurs professionnels sélectionnés selon une logique de diversification maximale (Pires, 1997). Les critères de variation incluent l'expérience professionnelle (de 3 à 10 ans de pratique), les secteurs d'intervention (insertion professionnelle, développement des compétences, coaching d'entreprise), les statuts professionnels (salariés,

indépendants, consultants), et les profils de clientèle accompagnée (demandeurs de financement, entrepreneurs débutants).

Cette stratégie d'échantillonnage théorique vise à documenter la pluralité des expériences professionnelles face aux enjeux de digitalisation. La saturation théorique guide l'arrêt de la collecte, lorsque les nouveaux entretiens n'apportent plus d'éléments conceptuels inédits (Strauss & Corbin, 1998). Les entretiens, d'une durée moyenne de 90 minutes, sont intégralement retranscrits selon les normes académiques établies.

L'analyse des données mobilise le logiciel NVivo 12, facilitant les opérations de codage thématique et l'identification des patterns émergents (Bazeley & Jackson, 2013). Cette technologie d'analyse qualitative assistée par ordinateur optimise la rigueur méthodologique et la traçabilité des processus interprétatifs. Le codage s'effectue selon une approche mixte, combinant catégories a priori dérivées du cadre théorique et catégories émergentes issues de l'analyse inductive des verbatims.

4. Présentation et discussion des résultats

La présentation des résultats s'appuie sur l'analyse des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acteurs intervenant dans l'accompagnement entrepreneurial. Conformément à l'approche compréhensive et phénoménologique adoptée, les résultats ne visent pas à produire une généralisation statistique, mais à éclairer les dynamiques subjectives, les logiques d'action et les représentations mobilisées par les praticiens face à la transformation digitale de leur métier. L'analyse inductive a permis de dégager des catégories conceptuelles émergentes, organisées autour de quatre dimensions centrales : les pratiques traditionnelles et l'identité professionnelle, les perceptions de la digitalisation, les stratégies d'adaptation, ainsi que les perspectives futures et besoins de formation.

La méta-matrice suivante, construite dans l'esprit des analyses qualitatives assistées par logiciels tels que NVivo, offre une vision synthétique et structurée de ces résultats. Elle permet de croiser les thématiques de recherche avec les profils d'accompagnateurs rencontrés, révélant les contrastes, continuités et tensions qui traversent la profession à l'ère du numérique.

Tableau 1 : Méta-matrice thématique croisée

Thèmes / Acteurs	Accompagnateurs expérimentés	Accompagnateurs intermédiaires	Nouveaux accompagnateurs
1. Pratiques d'accompagnement traditionnelles et identité professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Importance centrale du face-à-face et du jugement expert individuel. - Identité professionnelle consolidée par l'expérience et la reconnaissance symbolique du rôle d'expert. - Vision artisanale de l'accompagnement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pratiques encore largement ancrées dans les formats classiques, mais ouverture aux outils numériques. - Identité professionnelle en transformation, marquée par la recherche d'un nouvel équilibre entre tradition et innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Approche structurée par les outils, méthodes et plateformes disponibles. - Identité encore en construction, portée par la logique d'apprentissage permanent. - Usage naturel de dispositifs hybrides.
Catégories inductives	Prééminence de la relation humaine transmission incarnée de l'expertise.	Pratiques hybrides naissantes redéfinition progressive du rôle.	Médiation numérique spontanée professionnalisée et flexible.
2. Perceptions de l'impact de la digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalisation perçue comme une imposition institutionnelle. - Crainte d'une dégradation de la qualité relationnelle. - Difficultés à s'approprier la diversité des outils. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perception ambivalente : gains organisationnels reconnus, mais charge cognitive et dispersion des outils. - Digitalisation vue comme incontournable mais encore instable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vision positive, intégrant la digitalisation comme une évolution naturelle du métier. - Utilisation des outils comme levier d'autonomisation des porteurs de projet.
Catégories inductives	Résistance culturelle sentiment de distanciation.	Acceptation pragmatique ambivalence fonctionnelle.	Appropriation fluide normalisation du numérique.
3. Stratégies d'adaptation face aux défis technologiques	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustements limités souvent induits par les obligations institutionnelles. - Formation réactive plutôt que 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de dispositifs mixtes : suivi digital, visioconférences, outils collaboratifs. - Recherche de cohérence dans la 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation rapide et proactive. - Intégration avancée des outils d'automatisation, de gestion de données et de travail collaboratif.

	proactive.	multiplication des supports.	
Catégories inductives	Adaptation progressive et défensive.	Optimisation méthodique professionnalisation technique graduelle.	Innovation continue expérimentation soutenue.
4. Perspectives futures et besoins de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Priorité donnée à la préservation de la relation humaine malgré la digitalisation croissante. - Besoin de formations de base pour mieux maîtriser les outils essentiels. 	<ul style="list-style-type: none"> - Attentes d'un renforcement des compétences numériques avancées et d'une homogénéisation des pratiques. - Projection vers des modèles d'accompagnement plus standardisés et pilotés par les données. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demande de formation sur les outils d'IA, la datavisualisation, les tableaux de bord automatisés . - Vision d'un métier profondément transformé par l'analyse prédictive et les environnements numériques immersifs.
Catégories inductives	Besoin de stabilisation valorisation du lien humain.	Renforcement du capital numérique quête d'efficacité.	Transformation techno-centrée anticipation des nouveaux rôles.

Source : Auteurs via Nvivo

a. Analyse transversale

▪ **Redéfinition progressive de l'identité professionnelle**

Les résultats mettent en évidence un déplacement progressif du métier, oscillant entre la préservation d'une identité experte fondée sur la relation humaine et l'intégration de pratiques de plus en plus instrumentées. Les divergences entre générations professionnelles traduisent moins un rapport à l'âge qu'une différence de socialisation au numérique.

▪ **Hybridation croissante des modalités d'accompagnement**

L'hybridation constitue un marqueur central de la transformation : les dispositifs numériques ne remplacent pas entièrement les pratiques traditionnelles, mais les complètent en introduisant de nouvelles temporalités, formes de suivi et modalités de collaboration.

▪ **Des capacités d'adaptation contrastées**

L'adaptation des acteurs se structure selon leur niveau d'aisance technologique initial, mais également selon les ressources organisationnelles mises à leur disposition. Là où certains expérimentent de manière autonome, d'autres s'appuient principalement sur des prescriptions institutionnelles.

▪ **Evolution des besoins de formation**

Les besoins se déploient sur un continuum allant de la familiarisation avec les outils courants à la maîtrise de compétences avancées en analyse numérique. Cette diversité interroge la capacité des organisations à proposer une offre de formation modulée et évolutive.

b. Discussion des résultats

L'analyse des entretiens met en évidence un ensemble de dynamiques qui témoignent d'une recomposition profonde du métier d'accompagnateur entrepreneurial à l'ère de la digitalisation. Ces résultats, bien qu'ancrés dans les expériences singulières des praticiens, révèlent des tendances structurelles qui éclairent les mutations actuelles du secteur. La discussion suivante mobilise une lecture théorique et critique permettant de situer ces constats dans un cadre d'analyse plus large.

Une identité professionnelle en tension : entre continuité et recomposition

L'un des premiers enseignements réside dans la coexistence de deux logiques identitaires :

- Une identité fondée sur la relation interpersonnelle, la présence physique et l'expertise incarnée
- Une identité émergente, articulée autour de la maîtrise des outils numériques, de la capacité à orchestrer des dispositifs hybrides et de la gestion de flux informationnels.

Ces tensions corroborent les travaux sur les transformations des professions relationnelles, où la digitalisation agit non seulement sur les pratiques, mais également sur les composantes symboliques du rôle professionnel. Chez les accompagnateurs expérimentés, la digitalisation est perçue comme une injonction pouvant fragiliser la légitimité traditionnelle centrée sur l'intuition diagnostique. À l'inverse, les nouveaux professionnels mobilisent le numérique comme un vecteur de légitimation, révélant une transformation progressive des fondements mêmes de la professionnalité.

Ainsi, le métier ne se trouve pas dans une logique de rupture brutale, mais dans un processus de recomposition identitaire graduée, où les modèles anciens coexistent avec des formes émergentes d'expertise. Ce phénomène illustre un déplacement des frontières du rôle, phénomène typique des

professions confrontées à l'accélération technologique.

Une hybridation incontournable mais différenciée des pratiques

La digitalisation ne s'impose pas uniformément. Les résultats montrent une diversité d'appropriation, allant d'une intégration minimale à une adoption proactive. Cette hétérogénéité confirme que l'hybridation ne constitue pas un état homogène, mais un processus dynamique, influencé par :

- Les dispositions individuelles (capital technologique, aisance cognitive)
- Les ressources organisationnelles (accès à des outils structurés, dispositifs de formation)
- Les normes implicites du métier (valorisation du relationnel, attentes institutionnelles).

Les accompagnateurs intermédiaires incarnent une position charnière : ils expérimentent, ajustent, structurent et négocient simultanément les contraintes des outils et les attentes relationnelles. Leur rôle apparaît comme central dans la régulation collective de la transition numérique. Ce résultat peut être interprété à la lumière des théories de la médiation professionnelle : ce groupe devient le vecteur principal de stabilisation des pratiques hybrides.

Le numérique comme instrument de pouvoir et de fragilisation

La digitalisation introduit des asymétries nouvelles. Si elle élargit les capacités d'action (traçabilité, productivité, suivi continu), elle génère aussi des vulnérabilités :

- Surcharge cognitive liée à la multiplication des interfaces
- Dépendance accrue aux outils
- Intensification du travail invisible (paramétrage, reporting, gestion technique)
- Renforcement des logiques d'évaluation et de pilotage.

L'analyse montre que le numérique agit comme un **double régime de pouvoir** :

- Il ouvre des espaces de professionnalisation renforcée pour les profils à l'aise avec la technologie.
- Il fragilise ceux dont les savoirs traditionnellement reconnus se trouvent moins valorisés dans un environnement numérisé.

Cette tension rejoint les analyses sociologiques sur les inégalités numériques professionnelles : la transformation digitale n'est pas seulement un progrès technique, mais un mécanisme de redistribution symbolique du pouvoir au sein des collectifs de travail.

Des stratégies d'adaptation révélatrices de logiques d'apprentissage contrastées

Les stratégies observées s'inscrivent dans trois logiques distinctes :

- Adaptation défensive : maintenir les pratiques existantes en limitant les usages numériques au strict nécessaire.
- Optimisation progressive : intégrer les outils pour améliorer l'efficacité tout en préservant la dimension relationnelle.
- Innovation proactive : expérimenter, systématiser, automatiser et anticiper les évolutions technologiques.

Ces logiques ne s'expliquent pas seulement par l'âge ou l'expérience, mais par des trajectoires

professionnelles différenciées. Les stratégies d'adaptation sont profondément liées à la manière dont les acteurs conceptualisent leur rôle et l'avenir de leur métier. Elles révèlent un processus d'apprentissage organisationnel inégalement distribué et fortement dépendant du contexte.

La formation comme levier de cohésion et comme enjeu stratégique

Les besoins exprimés par les accompagnateurs montrent que la formation constitue un enjeu central pour éviter une fragmentation de la profession. Elle doit répondre à trois exigences :

- Renforcer la maîtrise des outils numériques fondamentaux pour les acteurs en difficulté.
- Accompagner la consolidation des pratiques hybrides chez les acteurs intermédiaires.
- Développer une expertise avancée (IA, automatisation, analyse de données) pour les acteurs innovants.

Ainsi, la formation n'est pas seulement un instrument technique : elle est au cœur de la régulation du métier. Sa structuration conditionne la possibilité d'une transition cohérente et équitable, capable d'éviter une polarisation durable des professionnels.

Vers un modèle d'accompagnement "augmenté"

L'ensemble des résultats converge vers l'émergence d'un modèle d'accompagnement augmenté, caractérisé par :

- Des pratiques relationnelles enrichies par des données issues des outils numériques
- Des dispositifs modulaires combinant présentiel, distanciel, autonomie et personnalisation
- Une expertise professionnelle redéfinie comme articulation entre savoirs humains, savoirs techniques et capacité d'interprétation.

Ce modèle ne correspond pas à une substitution de l'humain par le numérique, mais à une co-élaboration des pratiques où les technologies deviennent des médiateurs. Cette perspective rejoint les approches contemporaines de la transformation digitale dans les métiers de service, où l'humain demeure central mais opère différemment.

5. Conclusion

La transformation digitale, accélérée par les évolutions technologiques contemporaines, redéfinit en profondeur le champ de l'accompagnement entrepreneurial. L'enquête qualitative menée auprès des accompagnateurs met en lumière un processus de mutation qui dépasse largement la simple adoption d'outils numériques : il touche aux fondements mêmes du métier, à la manière dont les professionnels conçoivent leur rôle, exercent leur expertise et envisagent leur avenir.

Les résultats montrent que la digitalisation ne s'impose ni de manière uniforme ni de façon linéaire. Elle engendre des dynamiques d'ajustement différenciées, où coexistent des logiques d'adaptation minimale, des stratégies d'optimisation progressive et des pratiques innovantes fondées sur une appropriation avancée des technologies. Ces trajectoires plurielles révèlent la complexité d'un métier en recomposition, confronté à la nécessité de préserver la dimension relationnelle tout en intégrant les opportunités offertes par les environnements numériques.

L'analyse met en évidence un enjeu identitaire majeur. Pour les accompagnateurs expérimentés, le numérique peut apparaître comme une menace pour des formes d'expertise construites sur la présence,

l'écoute et l'intuition professionnelle. À l'opposé, les nouvelles générations conçoivent le numérique comme un prolongement naturel de leur pratique. Cette coexistence de modèles professionnels hétérogènes illustre une redéfinition progressive de l'identité du métier, où l'hybridation devient la norme plutôt que l'exception.

La transformation digitale introduit également des tensions structurelles, notamment en matière d'inégalités de compétences, de surcharge cognitive et de dépendance aux outils. Ces tensions invitent à interroger les conditions nécessaires pour que la digitalisation constitue un levier de développement plutôt qu'un facteur de fragilisation. À cet égard, la formation apparaît comme un vecteur essentiel pour soutenir l'évolution du secteur, tant dans l'acquisition de compétences techniques que dans la construction d'une culture professionnelle partagée.

Au-delà de ces enjeux internes, la digitalisation ouvre de nouvelles perspectives pour le métier. Elle permet d'élargir les formes de suivi, de renforcer la personnalisation de l'accompagnement et de développer des dispositifs plus fluides, plus collaboratifs et mieux adaptés aux temporalités entrepreneuriales. Ce mouvement ouvre la voie à un modèle d'accompagnement dit « augmenté », où l'expertise humaine et la puissance des technologies se combinent pour répondre aux défis contemporains de la création et du développement d'entreprise.

Cette recherche montre que repenser les pratiques d'accompagnement à l'ère du numérique revient moins à remplacer des outils qu'à revisiter des paradigmes professionnels. La digitalisation n'est pas une destination mais un processus, nécessitant une réflexion continue, une capacité d'adaptation et un investissement soutenu dans l'intelligence collective.

Ainsi, l'avenir de l'accompagnement entrepreneurial réside dans sa faculté à articuler harmonieusement l'humain et le digital, à maintenir la qualité de la relation tout en intégrant les potentialités offertes par les innovations technologiques. Ce défi, certes exigeant, constitue également une opportunité remarquable : celle d'inventer un métier renouvelé, capable de soutenir durablement les entrepreneurs dans un environnement en constante transformation.

Au-delà des enseignements empiriques et théoriques dégagés, cette recherche ouvre plusieurs perspectives de recherche futures. Tout d'abord, des études comparatives à plus grande échelle, intégrant différents territoires ou contextes institutionnels, permettraient d'analyser plus finement l'influence des environnements organisationnels sur les trajectoires de digitalisation des pratiques d'accompagnement.

Ensuite, une approche longitudinale offrirait la possibilité de suivre l'évolution des identités professionnelles dans le temps et d'observer les effets durables de l'hybridation des dispositifs.

Par ailleurs, l'intégration croissante de technologies émergentes, telles que l'intelligence artificielle générative, les outils prédictifs ou les environnements immersifs, appelle des recherches spécifiques sur leurs impacts éthiques, relationnels et décisionnels dans l'accompagnement entrepreneurial.

Pour finir, l'analyse du point de vue des bénéficiaires de l'accompagnement constituerait un prolongement pertinent, permettant de confronter les représentations des accompagnateurs à l'expérience vécue des entrepreneurs et d'enrichir la compréhension globale des dispositifs d'accompagnement à l'ère numérique.

6. Références

- Albero, B. (2011). Le couplage entre pédagogie et technologies à l'université : Cultures d'action et paradigmes de recherche. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 27(1), 11–39.
- Armbrust, M., et al. (2010). A view of cloud computing. *Communications of the ACM*, 53(4), 50–58.
- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative data analysis with NVivo*. Sage Publications.
- Beauvais, M., & Boutinet, J.-P. (2009). *L'accompagnement en formation*. L'Harmattan.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy : Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy : Theory, Research & Practice*, 16(3), 252–260.
- Boutinet, J.-P. (2007). *L'ABC de la VAE*. Érès.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd : Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- Charlier, B., & Henri, F. (2010). *Apprendre avec les technologies*. Presses Universitaires de France.
- Conseil Régional Souss-Massa. (2020). *Stratégie régionale de développement numérique 2020–2024*. Publications officielles.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on analytics : The new science of winning* (Updated ed.). Harvard Business Review Press.
- Deschryver, N., & Charlier, B. (2012). Dispositifs hybrides, nouvelle perspective pour une pédagogie renouvelée de l'enseignement supérieur. *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, 9(1–2), 1–10.
- Ferguson, R. (2012). *The state of learning analytics in 2012 : A review and future challenges*. Knowledge Media Institute, The Open University.
- Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms : Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239–1249.
- Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync : Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science*, 14(6), 615–632.
- <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006>
- <https://doi.org/10.1037/h0085885>
- <https://doi.org/10.1145/1721654.1721672>
- <https://doi.org/10.1145/3027385.3027406>
- <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.615.24872>
- Jacquinet-Delaunay, G., & Fichez, É. (2008). *L'université et les TIC : Chronique d'une innovation annoncée*. De Boeck.
- Jézégou, A. (2019). *La présence à distance en e-formation*. De Boeck Supérieur.
- Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif*. Armand Colin.
- Lamy, J. (2013). *L'accompagnement à l'orientation*. Presses Universitaires de France.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e éd.). Armand Colin.
- Paquelin, D. (2009). *L'appropriation des dispositifs numériques de formation*. L'Harmattan.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution*. W. W. Norton & Company.

- Paul, M. (2016). *La démarche d'accompagnement : Repères méthodologiques et ressources théoriques*. De Boeck Supérieur.
- Pires, A. P. (1997). *Échantillonnage et recherche qualitative : Essai théorique et méthodologique*. Dans J. Poupart (Dir.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 113–169). Gaëtan Morin.
- Prinsloo, P., & Slade, S. (2017). *An elephant in the learning analytics room : The obligation to act*. *Proceedings of the Seventh International Learning Analytics & Knowledge Conference*, 46–55.
- Quintin, J.-J. (2008). *Accompagnement tutoral d'une formation collective via Internet*. *Distances et savoirs*, 6(1), 101–122.
- Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies : Approche cognitive des instruments contemporains*. Armand Colin.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person : A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.
- Siemens, G., & Long, P. (2011). *Penetrating the fog : Analytics in learning and education*. *EDUCAUSE Review*, 46(5), 30–40.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research : Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications.
- Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience : Human science for an action sensitive pedagogy*. State University of New York Press.
- Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation : A review and a research agenda*. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Vial, M., & Caparros-Mencacci, N. (2007). *L'accompagnement professionnel ? Méthodes et postures*. De Boeck.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital : Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wittorski, R. (2007). *Professionnalisation et développement professionnel*. L'Harmattan.