

La transformation digitale au service de l'engagement des porteurs de projets dans les dispositifs d'accompagnement entrepreneurial : Une étude qualitative exploratoire dans la région Souss Massa

Digital transformation in fostering project holders' engagement in entrepreneurial support programs : An exploratory qualitative study in the Souss Massa Region

Said GOUMGHAR 
ENCG Agadir - Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

Rachid EL BETTIOUI 
EST Agadir - Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

Résumé. Les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat développent depuis plusieurs années de nombreux outils numériques comme les plateformes de suivi, la visioconférence, les messageries instantanées et les applications mobiles afin de soutenir les porteurs de projets. Pourtant, cette digitalisation ne garantit pas une participation durable aux formations, aux entretiens de suivi et aux activités proposées. Cette recherche analyse ce paradoxe à partir d'une étude qualitative exploratoire réalisée auprès de cinq structures d'accompagnement de la région Souss Massa au Maroc. Des entretiens semi directifs menés auprès de professionnels responsables des dispositifs d'accompagnement ont permis de recueillir des données sur leurs pratiques et leurs perceptions. Les données ont été analysées par une analyse de contenu thématique complétée par une analyse de forme des discours. Les résultats montrent que la digitalisation améliore l'accès à l'information, la réactivité du suivi et limite les contraintes de déplacement. En revanche, elle ne permet pas à elle seule de renforcer durablement l'engagement des porteurs de projets. Celui-ci dépend surtout des contraintes professionnelles et temporelles, du niveau de compétence numérique, de la motivation intrinsèque et de la qualité de la relation avec l'accompagnateur. L'article propose un modèle d'engagement phygital et formule des recommandations pour les structures marocaines et les dispositifs d'accompagnement des économies émergentes.

Mots clés : *Transformation digitale, engagement entrepreneurial, accompagnement entrepreneurial, porteurs de projets, étude qualitative, Souss-Massa*

Abstract. Support structures for entrepreneurship have expanded their use of digital tools including monitoring platforms, videoconferencing, instant messaging and mobile applications to support project holders throughout their entrepreneurial journey. However, this technological development does not always result in sustained participation in training sessions, follow up meetings or support activities, as absenteeism and disengagement remain common. This exploratory qualitative study examines this paradox through interviews conducted with five entrepreneurship support structures in the Souss Massa region of Morocco including a regional investment centre, a regional development company, an innovation hub, a national employment promotion agency and a territorial development NGO. Semi structured interviews with professionals responsible for designing and delivering support programmes provided rich insights into their practices and perceptions. Data were analysed using categorical thematic content analysis and an examination of the argumentative structure and dominant vocabulary of participants' discourse. The findings reveal that digitalisation improves access to information,

strengthens follow up and reduces travel constraints. Nevertheless, it does not address the main causes of disengagement, which are linked to project holders' professional and time constraints, digital skills, intrinsic motivation and trust in support providers. The study proposes a phygital engagement model combining technical, organisational and relational dimensions and offers practical recommendations for entrepreneurship support structures in Morocco and other emerging economies.

Keywords: *Digital transformation, entrepreneurial engagement, business support, project holders, qualitative study, Souss-Massa.*

1. Introduction

L'accompagnement entrepreneurial s'est imposé, depuis une quarantaine d'années, comme un maillon central des politiques de soutien à la création et au développement d'entreprises (Chabaud et Ehlinger, 2016 ; Messeghem, Chabaud et Sammut, 2013). Qu'il s'agisse d'incubateurs, de pépinières, de sociétés de développement régional, d'agences publiques ou d'organisations non gouvernementales, ces structures partagent un objectif commun, accompagner le porteur de projet depuis l'émergence de l'idée jusqu'à la consolidation de son activité, en mobilisant des ressources d'information, de formation, de mise en réseau et d'aide à la décision (Cuzin et Fayolle, 2004). Au Maroc, cet écosystème s'est particulièrement densifié au cours de la dernière décennie, porté par la stratégie « Maroc Digital 2030 » et par la réforme des Centres Régionaux d'Investissement (CRI), désormais positionnés comme guichets uniques et pivots territoriaux de l'accompagnement des très petites, petites et moyennes entreprises (TPME) (Maroc.ma, 2026).

Ce mouvement de structuration s'accompagne d'une transformation digitale profonde des pratiques d'accompagnement. Plateformes numériques de suivi, messageries instantanées, visioconférence, réseaux sociaux, chatbots et applications mobiles se sont progressivement substitués, ou ajoutés, aux modalités traditionnelles de la relation accompagnant accompagné (Messeghem, 2021). Cette digitalisation est généralement présentée comme un facteur de facilitation. Elle réduirait les contraintes de déplacement, accélérerait la circulation de l'information, personnaliserait le suivi et élargirait l'accès aux services d'accompagnement, y compris pour des publics géographiquement ou socialement éloignés des centres urbains (Ejbari et Zarki, 2025).

Or, un constat empirique récurrent, rapporté de manière convergente par les praticiens de l'accompagnement, vient nuancer cette lecture optimiste. Malgré la généralisation des outils numériques, un nombre significatif de porteurs de projets inscrits dans les programmes d'accompagnement demeurent absents lors des séances de formation, indisponibles pour les entretiens de suivi programmés, ou peu réactifs aux sollicitations digitales de leurs accompagnateurs. Ce phénomène, que l'on peut qualifier de désengagement, ne semble pas se résorber mécaniquement avec l'intensification de l'équipement numérique des structures. Il constitue au contraire un paradoxe qui interpelle à la fois les praticiens, soucieux de l'efficacité de leurs dispositifs, et les chercheurs en entrepreneuriat, pour qui la question de l'engagement des accompagnés demeure insuffisamment théorisée au regard de l'abondante littérature consacrée aux structures et aux pratiques d'accompagnement elles-mêmes (Sammut, 2003 ; Verzat, O'Shea et Jore, 2017).

Lacunes de la recherche

Sur le plan théorique, la littérature mobilisée demeure fragmentée : les modèles d'acceptation technologique (TAM, UTAUT) et les théories de l'engagement (Kahn, 1990 ; Schaufeli, Salanova, González-Romá et Bakker, 2002 ; SDT) se sont développés de manière largement

disjointe, sans qu'un cadre intégrateur ne permette de rendre compte simultanément de l'usage des outils digitaux et de la mobilisation énergétique, cognitive et émotionnelle du porteur de projet dans son parcours d'accompagnement (Dwivedi, Rana, Jeyaraj, Clement et Williams, 2019).

Sur le plan empirique, si les effets de la digitalisation sur la performance organisationnelle des structures d'accompagnement sont désormais bien documentés (Ejbari et Zarki, 2025 ; Saoudi, Aubry, Gomot et Renaud, 2023), les mécanismes par lesquels elle affecte, ou non, l'engagement comportemental des porteurs de projets restent peu explorés, la littérature se limitant le plus souvent à des mesures d'usage ou de satisfaction déclarée.

Sur le plan méthodologique, les études portant sur l'accompagnement entrepreneurial mobilisent rarement le regard rétrospectif et transversal des accompagnateurs eux-mêmes, alors que leur position d'observation privilégiée, au contact de multiples cohortes de bénéficiaires, permet une analyse comparative du phénomène de désengagement difficilement accessible par l'interrogation isolée de porteurs de projets pris individuellement.

Sur le plan contextuel enfin, la recherche francophone en entrepreneuriat demeure essentiellement centrée sur les contextes nord-américain et européen, et documente encore peu la digitalisation de l'accompagnement dans les économies émergentes, en particulier au Maroc, où la diversité institutionnelle des structures et la fracture numérique territoriale (ANRT, 2023 ; Le Matin, 2025) confèrent au phénomène des traits spécifiques.

C'est au croisement de ces quatre lacunes théorique, empirique, méthodologique et contextuelle que se positionne la problématique de cette recherche, formulée ci-après.

La problématique de cette recherche part de ce paradoxe : *Comment expliquer que la transformation digitale des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial, censée faciliter la participation, coïncide dans de nombreux cas avec un maintien, voire une persistance, du désengagement des porteurs de projets ?* Plus précisément, la recherche vise à répondre à trois questions articulées :

- (1) Quels sont, du point de vue des accompagnateurs, les moments et les causes principales du désengagement des porteurs de projets dans les programmes d'accompagnement ?
- (2) Dans quelle mesure et par quels mécanismes la digitalisation des dispositifs d'accompagnement influence-t-elle, positivement ou négativement, l'engagement des porteurs de projets ?
- (3) Quels facteurs, digitaux et non digitaux, favorisent le plus durablement cet engagement, et quel modèle intégrateur peut en être dérivé pour la conception de dispositifs d'accompagnement plus efficaces ?

Cette recherche poursuit un double objectif. Sur le plan théorique, elle vise à mettre en dialogue deux corpus de littérature qui se sont largement développés de manière parallèle. D'une part, la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial, principalement centrée sur les structures, les postures d'accompagnement et la relation accompagnant-accompagné (Chabaud, Messeghem et Sammut, 2010). D'autre part, la littérature sur l'acceptation et l'usage des technologies (Davis, 1989 ; Venkatesh, Morris, Davis et Davis, 2003) et sur l'engagement, qu'il soit envisagé sous l'angle psychologique du travail (Kahn, 1990 ; Schaufeli, Bakker et Salanova, 2006) ou sous l'angle motivationnel (Deci et Ryan, 1985 ; Ryan et Deci, 2017). En croisant ces cadres, l'article propose une lecture intégrative de l'engagement des porteurs de projets à l'ère digitale, encore peu explorée par la recherche francophone en entrepreneuriat.

Sur le plan managérial, cette recherche s'adresse directement aux responsables de structures d'accompagnement, en particulier dans les économies émergentes où la digitalisation constitue un axe stratégique de politique publique (Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, 2024), mais où les moyens humains et financiers dédiés à l'accompagnement de proximité demeurent souvent limités. Comprendre les ressorts réels de l'engagement, au-delà du seul déploiement d'outils, doit permettre d'orienter plus efficacement les investissements digitaux des structures d'accompagnement marocaines, et notamment de celles opérant dans la région Souss-Massa, retenue comme terrain de l'étude en raison de la diversité de son tissu d'acteurs institutionnels (centre régional d'investissement, société de développement régional, cité de l'innovation, agence pour l'emploi, organisation non gouvernementale) et de la coexistence, sur ce territoire, de dynamiques urbaines et rurales contrastées.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à articuler des cadres jusqu'ici disjoints les modèles d'acceptation technologique (TAM, UTAUT), le modèle des demandes et ressources professionnelles (JD-R) et la théorie de l'autodétermination (SDT) au sein d'un modèle intégrateur d'engagement phygital, structuré en trois strates hiérarchisées de déterminants.

Sur le plan méthodologique, elle mobilise le concept d'Information Power (Malterud, Siedlecki et Guillemain, 2016) pour justifier la taille restreinte de l'échantillon par sa richesse informationnelle plutôt que par le seul critère de saturation, et combine une analyse de contenu thématique à une analyse de forme des discours, rarement mobilisée de manière systématique dans les études qualitatives en entrepreneuriat.

Sur le plan managérial, elle propose aux structures d'accompagnement marocaines, et en particulier à celles de la région Souss-Massa, des recommandations opérationnelles pour hiérarchiser leurs investissements digitaux en fonction de leur effet réel sur l'engagement, plutôt que sur la seule dématérialisation des services.

2. Revue de littérature et cadre conceptuel

Cette section propose une revue de la littérature structurée en cinq axes complémentaires. Les fondements de l'accompagnement entrepreneurial, sa transformation digitale, les théories de l'engagement, les modèles d'acceptation technologique, et le contexte de l'écosystème entrepreneurial marocain. Elle se conclut par la présentation du cadre conceptuel intégrateur mobilisé pour orienter la collecte et l'analyse des données.

a. L'accompagnement entrepreneurial : Fondements et évolution

L'accompagnement entrepreneurial trouve ses premières traces institutionnelles aux États-Unis dès 1959, avec la création du Batavia Industrial Center, avant de connaître un développement plus tardif en France à partir des années 1980, avec l'émergence des pépinières d'entreprises, puis une accélération dans les années 2000 sous l'effet de la loi Allègre de 1999 (Messeghem, Chabaud et Sammut, 2013 ; Degeorge, 2017). Il est défini par Cuzin et Fayolle (2004, p. 20) comme « un processus organisé par une tierce partie, s'inscrivant dans la durée et permettant à un ou des entrepreneurs de bénéficier d'une dynamique d'apprentissage, d'un accès à des ressources, d'une mise en réseau, de services et d'une aide à la décision ». Cette définition met en évidence trois dimensions constitutives de l'accompagnement : une dimension relationnelle et interpersonnelle, centrale dans la littérature francophone (Sammut, 2003 ; Chabaud et al., 2010), une dimension organisationnelle liée aux structures et à leurs typologies (Bakkali, Messeghem et Sammut, 2010), et une dimension processuelle, l'accompagnement se déployant dans le temps, au fil des étapes du parcours entrepreneurial.

La littérature anglo-saxonne aborde l'accompagnement principalement sous l'angle des structures, en particulier des incubateurs (Hackett et Dilts, 2004), tandis que la littérature francophone privilégie l'analyse des formes d'accompagnement et de la relation accompagnant-accompagné (Sammut, 2003 ; Chabaud, Messeghem et Sammut, 2010). Au-delà de l'offre tangible de services, les structures d'accompagnement contribuent à l'identification d'opportunités (Chrisman, 1999), à l'apport de connaissances (Sammut, 2003) et à la construction d'une légitimité entrepreneuriale (Chabaud, Ehlinger et Perret, 2005). Plusieurs travaux soulignent toutefois que l'efficacité de l'accompagnement dépend moins de la disponibilité des outils que de la qualité de la relation de confiance instaurée entre l'accompagnateur et le porteur de projet, ainsi que de la capacité du dispositif à s'adapter à la singularité de chaque porteur et de chaque projet (Chabaud et Ehlinger, 2016). C'est précisément sur ce dernier point la tension entre standardisation des dispositifs et singularité des besoins que se noue, selon nous, une partie du paradoxe de l'engagement à l'ère digitale.

Un second constat de la littérature mérite d'être souligné. L'accompagnement s'inscrit toujours dans une temporalité et une intensité d'engagement mutuel. Selon une enquête empirique menée en France sur le rôle de l'accompagnement amont, la poursuite ou l'abandon du projet dépend fortement de la motivation et de l'implication du porteur, mesurées tout au long du parcours par les consultants qui l'accompagnent (Sammut, 2017). Autrement dit, l'engagement du porteur de projet n'est pas acquis a priori du seul fait de son inscription dans un programme, mais, il se construit, se maintient ou se délite au fil des interactions avec la structure d'accompagnement, ce qui invite à s'interroger sur le rôle spécifique que joue, dans ce processus, l'introduction d'outils digitaux.

b. La transformation digitale de l'accompagnement entrepreneurial

La transformation digitale des structures d'accompagnement s'est fortement accélérée à la faveur de la crise sanitaire de la Covid-19, qui a imposé, dans l'urgence, le recours généralisé à la formation et au suivi à distance (Messeghem, 2021). Depuis, la littérature identifie plusieurs registres d'impact de la digitalisation sur l'accompagnement, l'émergence de nouveaux espaces hybrides, combinant présentiel et distanciel (Messeghem, 2021). La transformation repose sur une hybridation où les dispositifs numériques enrichissent les pratiques traditionnelles sans s'y substituer totalement. (Goumghar et al, 2026). La multiplication des plateformes collaboratives et des outils de suivi personnalisé (Ejbari et Zarki, 2025). Une forme de concurrence entre les structures traditionnelles d'accompagnement et de nouveaux entrants proposant des services en ligne standardisés, dans une dynamique proche de « l'ubérisation » de l'accompagnement (Ejbari et Zarki, 2025).

Cette lecture de la littérature révèle toutefois une divergence significative, rarement discutée en tant que telle. Certains auteurs considèrent que la digitalisation améliore directement l'engagement des porteurs de projets, dans la mesure où elle personnalise le suivi et resserre la fréquence des interactions (Ejbari et Zarki, 2025), alors que d'autres, à partir d'analyses bibliométriques portant sur la performance des PME, montrent qu'elle agit avant tout sur l'efficacité opérationnelle et la performance organisationnelle, sans effet démontré sur l'implication comportementale des bénéficiaires (Saoudi, Aubry, Gomot et Renaud, 2023). Cette divergence révèle que le rôle des mécanismes relationnels et motivationnels demeure insuffisamment expliqué par la seule littérature sur la digitalisation, ce qui justifie le recours, dans cette recherche, au modèle des demandes et ressources professionnelles, régulièrement réactualisé (Bakker et Demerouti, 2007, 2017), et à la théorie de l'autodétermination pour rendre compte de la persistance du désengagement.

Ces travaux convergent pour souligner que la digitalisation n'est pas un phénomène univoque. Elle transforme simultanément les cadres temporels, spatiaux et relationnels de l'accompagnement, en questionnant les compétences requises des accompagnateurs, l'évolution des dispositifs d'évaluation et l'équilibre entre renforcement et dilution du lien humain (Ejbari et Zarki, 2025). Cette dernière tension entre facilitation de l'accès et risque de dilution relationnelle constitue un point d'ancrage majeur de la présente recherche, dans la mesure où elle permet de formuler l'hypothèse que la digitalisation, si elle lève certains obstacles matériels à la participation (déplacement, disponibilité horaire, accès à l'information), ne se substitue pas nécessairement aux ressorts relationnels et motivationnels qui fondent l'engagement du porteur de projet.

Au plan africain et marocain, la littérature récente documente l'ampleur des écosystèmes entrepreneuriaux digitaux en construction (Bejjani, Göcke et Menter, 2023 ; Sahut, Iandoli et Teulon, 2021), tout en pointant la persistance d'une fracture numérique territoriale qui limite l'appropriation effective des outils par certains publics, notamment en zone rurale (Ait Taleb et al., 2025). Selon l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications, le taux de pénétration d'internet demeurerait en 2023 nettement plus élevé en milieu urbain qu'en milieu rural, une fracture qui touche directement l'usage des outils numériques par les publics entrepreneuriaux les plus vulnérables (ANRT, 2023). Cette réalité territoriale, particulièrement prégnante dans une région comme le Souss-Massa qui conjugue pôles urbains dynamiques et zones rurales enclavées, invite à ne pas traiter la digitalisation de l'accompagnement comme un facteur homogène d'inclusion, mais comme un facteur dont les effets sur l'engagement sont potentiellement différenciés selon les profils et les territoires des porteurs de projets.

c. Les théories de l'engagement : de la psychologie du travail à la motivation entrepreneuriale

Le concept d'engagement trouve ses racines dans la psychologie du travail. Kahn (1990) le définit comme le degré auquel un individu se mobilise physiquement, cognitivement et émotionnellement dans l'exercice d'un rôle, en investissant son énergie personnelle dans son activité. Cette conceptualisation fondatrice a été prolongée par Schaufeli, Salanova, González-Romá et Bakker (2002), qui définissent l'engagement comme un état d'esprit positif et englobant, caractérisé par trois dimensions, à savoir, la vigueur (l'énergie et la résilience mentale investies), le dévouement (le sens attribué à l'activité et l'enthousiasme) et l'absorption (la concentration et l'implication dans l'activité). Ce cadre a donné naissance à l'échelle de mesure Utrecht Work Engagement Scale (UWES), largement validée et utilisée à l'échelle internationale, y compris dans sa version française (Schaufeli, Bakker et Salanova, 2006).

Le modèle des demandes et des ressources professionnelles (Job Demands-Resources, JD-R), développé par Bakker et Demerouti (2007), offre un cadre explicatif complémentaire. L'engagement résulterait d'un équilibre favorable entre les demandes auxquelles un individu est exposé (contraintes de temps, charge de travail, complexité des tâches) et les ressources dont il dispose pour y faire face (soutien social, autonomie, feedback, reconnaissance). Transposé au contexte de l'accompagnement entrepreneurial, ce modèle suggère que l'engagement du porteur de projet dans un programme d'accompagnement dépend moins de la seule disponibilité d'outils digitaux qui constituent une ressource parmi d'autres que de l'équilibre global entre les contraintes pesant sur le porteur de projet (temps, activité professionnelle concurrente, compétences) et les ressources, humaines et technologiques, mobilisées par la structure pour l'accompagner.

La littérature offre encore peu de modèles intégrés et opérationnalisables des compétences entrepreneuriales adaptés aux plateformes digitales et à l'ère de l'IA (Goumghar & Fikri, 2022).

Un second corpus théorique mobilisable est celui de la théorie de l'autodétermination (Self-Determination Theory, SDT), développée par Deci et Ryan (1985 ; Ryan et Deci, 2017). Cette théorie postule que la motivation d'un individu, et par extension son engagement durable dans une activité, dépend de la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux. Le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin d'appartenance sociale. Appliquée à la formation des adultes, la SDT souligne que l'engagement se maintient lorsque l'accompagnement valorise les compétences de l'individu, respecte son autonomie de décision et s'appuie sur une reconnaissance sociale de son parcours (Fenouillet, 2016). Cette grille de lecture éclaire un résultat central de notre étude, à savoir le rôle déterminant attribué par les accompagnateurs à l'accompagnement personnalisé, au coaching individuel et à la relation de confiance, qui relèvent précisément de la satisfaction des besoins de compétence et d'appartenance identifiés par la SDT.

d. Modèle d'acceptation technologique et leurs limites pour l'étude de l'engagement

L'analyse de l'adoption des outils digitaux par les porteurs de projets peut être éclairée par les modèles classiques d'acceptation technologique. Le modèle TAM (Technology Acceptance Model), proposé par Davis (1989), postule que l'intention d'usage d'une technologie dépend de deux perceptions centrales, l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue. Ce modèle a été prolongé par la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation des technologies (UTAUT), qui intègre des déterminants supplémentaires tels que la performance attendue, l'effort attendu, l'influence sociale et les conditions facilitatrices (Venkatesh, Morris, Davis et Davis, 2003), puis étendue par l'UTAUT2 qui ajoute la motivation hédonique, la valeur perçue et l'habitude (Venkatesh, Thong et Xu, 2012).

Ces modèles présentent un intérêt certain pour comprendre pourquoi certains porteurs de projets utilisent, ou n'utilisent pas, les plateformes et outils mis à leur disposition par les structures d'accompagnement. Ils présentent toutefois une limite importante pour notre objet de recherche. Ils se concentrent sur l'intention et l'usage effectif de la technologie, sans nécessairement rendre compte du niveau d'engagement au sens de mobilisation énergétique, cognitive et émotionnelle dans l'activité que la technologie est censée soutenir, à savoir la démarche entrepreneuriale et le parcours d'accompagnement lui-même (Dwivedi, Rana, Jeyaraj, Clement et Williams, 2019). Autrement dit, un porteur de projet peut tout à fait accepter et utiliser un outil digital de suivi (consulter une plateforme, répondre à un message WhatsApp) sans pour autant s'engager de manière soutenue dans le processus d'accompagnement qu'il médiatise, notamment lorsque la maîtrise de l'outil demeure superficielle ou instrumentale, ce que ce travail illustrera empiriquement.

Cette distinction entre acceptation technologique et engagement entrepreneurial constitue l'un des apports conceptuels de la présente recherche : elle invite à articuler les modèles d'acceptation technologique, pertinents pour comprendre l'usage des outils, avec les théories de l'engagement et de la motivation, davantage à même d'expliquer la persistance ou l'interruption de la participation aux activités d'accompagnement elles-mêmes.

e. L'écosystème entrepreneurial marocain et le contexte de la région Souss Massa

Le Maroc a engagé, depuis le milieu des années 2010, une politique volontariste de digitalisation de son écosystème entrepreneurial, portée successivement par les stratégies « Maroc Digital 2020 » puis « Maroc Digital 2030 » (Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, 2024). Cette dernière ambitionne une transformation

numérique « concrète, mesurable et durable » des TPME, qui représentent plus de 95 % du tissu économique national (Maroc.ma, 2026).

Le lancement, en 2026, du Réseau DigiTPME, fédérant les administrations publiques, les agences étatiques, les Centres Régionaux d'Investissement et les acteurs privés autour de l'accompagnement numérique de plus de 1 200 TPME, illustre cette ambition d'ancrage territorial de la transformation digitale (Digital Business Africa, 2026). Cette dynamique nationale se double d'une réforme institutionnelle de l'accompagnement, avec le repositionnement des Centres Régionaux d'Investissement comme guichets uniques territoriaux, et l'évolution du rôle de Maroc PME, qui recentre son action sur l'accompagnement managérial et l'assistance technique, la gestion des primes à l'investissement ayant été transférée aux CRI (Le360, 2026). L'écosystème entrepreneurial marocain se caractérise ainsi par une pluralité d'acteurs aux missions complémentaires établissements publics généralistes (CRI, ANAPEC), structures sectorielles (sociétés de développement régional), plateformes d'innovation (cités de l'innovation, technoparks) et organisations de la société civile (ONG de développement territorial) dont la coordination demeure un enjeu majeur des politiques publiques (Global Entrepreneurship Monitor, 2020).

Cette pluralité d'acteurs peut être utilement relue à travers le prisme des écosystèmes entrepreneuriaux conçus comme des systèmes complexes adaptatifs, composés de sous-écosystèmes institutionnels aux logiques parfois concurrentes plutôt que comme un ensemble homogène et coordonné (Messeghem, Theodoraki et Carayannis, 2023). Cette lecture invite à ne pas considérer la coordination entre CRI, ANAPEC, sociétés de développement régional et organisations de la société civile comme acquise, mais comme un construit encore fragile, susceptible d'expliquer en partie l'hétérogénéité des pratiques de digitalisation observée d'une structure à l'autre.

Cette diversité institutionnelle, que l'on retrouve précisément dans l'échantillon mobilisé pour la présente étude, constitue à la fois une richesse et un défi pour la compréhension du phénomène étudié. Elle invite à considérer l'engagement des porteurs de projets non pas comme un phénomène uniforme, mais comme un phénomène potentiellement modulé par le type de structure d'accompagnement, son public cible et son ancrage territorial, urbain ou rural.

f. Synthèse et cadre conceptuel intégrateur

La mise en perspective de ces quatre corpus théoriques permet de dégager un cadre conceptuel intégrateur, mobilisé pour orienter la collecte et l'analyse des données de cette recherche. Ce cadre distingue trois familles de déterminants de l'engagement des porteurs de projets dans les dispositifs d'accompagnement :

- Les déterminants technologiques, relatifs à la disponibilité, à l'ergonomie et à l'utilité perçue des outils digitaux mobilisés par la structure d'accompagnement (registre TAM/UTAUT).
- Les déterminants organisationnels et relationnels, relatifs à la qualité de l'accompagnement personnalisé, à la fréquence et à la régularité du suivi, ainsi qu'aux ressources mobilisées par la structure pour soutenir le porteur de projet (registre JD-R).
- Les déterminants individuels et motivationnels, relatifs à la disponibilité temporelle et professionnelle du porteur de projet, à son niveau de compétence numérique, et à la satisfaction de ses besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance (registre SDT).

L'hypothèse directrice de la recherche, formulée à l'issue de cette revue de la littérature, est que la transformation digitale agit principalement sur les déterminants technologiques et, dans une moindre mesure, sur les déterminants organisationnels de l'engagement, mais qu'elle ne peut, à elle seule, se substituer aux déterminants individuels et motivationnels, ni à la qualité de la relation humaine entre accompagnant et accompagné. C'est cette hypothèse que l'étude qualitative exploratoire présentée dans la section suivante se propose d'examiner empiriquement.

3. Méthodologie de recherche

a. Positionnement épistémologique et design de recherche

Cette recherche s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste, cohérente avec l'objectif de comprendre, du point de vue des acteurs eux-mêmes, les significations qu'ils attribuent au phénomène de désengagement des porteurs de projets et à l'apport de la digitalisation (Thiétart, 2014). Le design retenu est celui d'une étude qualitative exploratoire, adaptée à l'investigation d'un phénomène pour lequel la littérature ne fournit pas encore de cadre explicatif stabilisé et unifié, en particulier dans le contexte spécifique des économies émergentes et des structures d'accompagnement publiques et parapubliques (Yin, 2018). L'approche exploratoire se justifie également par la nature du terrain : la digitalisation de l'accompagnement entrepreneurial au Maroc est un phénomène récent, encore en cours de structuration, pour lequel une démarche compréhensive, fondée sur le recueil de discours d'experts de terrain, apparaît plus appropriée qu'une démarche hypothético-déductive.

b. Terrain de l'étude et son échantillon : Région Souss Massa

Le terrain retenu est la région Souss-Massa, l'une des douze régions du Maroc, structurée autour du pôle urbain d'Agadir et englobant des provinces rurales telles que Tiznit, Taroudant, Chtouka-Aït Baha et Tata. Ce choix se justifie par trois raisons principales. Premièrement, la région présente un tissu d'acteurs de l'accompagnement entrepreneurial particulièrement diversifié, combinant établissements publics, structures sectorielles et organisations de la société civile. Deuxièmement, elle conjugue des dynamiques économiques contrastées un secteur touristique et un secteur de l'innovation technologique très actifs autour d'Agadir, et des territoires ruraux marqués par des enjeux d'inclusion numérique et de mobilité (Al Haouz, à titre de comparaison régionale, illustre les enjeux de fracture numérique rurale documentés par ailleurs au Maroc). Troisièmement, la région constitue le terrain d'ancrage habituel des travaux de l'un des auteurs, ce qui a facilité l'accès privilégié aux répondants et la compréhension fine du contexte institutionnel local.

L'échantillon mobilisé est un échantillon raisonné (*purposive sampling*), constitué de cinq structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat opérant dans la région Souss-Massa, sélectionnées de manière à représenter la diversité des logiques institutionnelles présentes sur le territoire :

- Un Centre Régional d'Investissement (CRI), établissement public chargé de la promotion de l'investissement et de l'accompagnement personnalisé des porteurs de projets, de l'idée jusqu'à la réalisation.
- Une agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC), établissement public dont l'action entrepreneuriale s'inscrit dans une mission plus large de promotion de l'emploi et de l'employabilité.

- Une Société de Développement Régional dédiée aux très petites, petites et moyennes entreprises touristiques (SDR TPME Touristique), structure sectorielle proposant diagnostic, coaching, formation, mentorat et orientation vers le financement. Une Cité de l'Innovation, plateforme dédiée à la valorisation de la recherche scientifique, au transfert technologique et à l'accompagnement de startups innovantes, à travers des programmes de préincubation, d'incubation et d'accélération.
- Une organisation non gouvernementale de développement territorial (Migration & Développement), association œuvrant depuis plusieurs décennies au renforcement du développement local et à l'accompagnement de coopératives, de jeunes entrepreneurs et de femmes porteuses d'initiatives. Au sein de chacune de ces cinq structures, un professionnel directement impliqué dans la conception, le pilotage ou l'animation des programmes d'accompagnement a été interrogé, en sa qualité d'informateur-clé.

Ce choix méthodologique interroger les accompagnateurs plutôt que les porteurs de projets eux-mêmes répond à un objectif précis. Ces professionnels occupent une position d'observation privilégiée, transversale à de multiples cohortes de bénéficiaires, qui leur permet de formuler une analyse rétrospective et comparative du phénomène de désengagement, difficilement accessible par l'interrogation d'un porteur de projet isolé sur sa propre trajectoire. Ce choix constitue également une limite assumée de l'étude, discutée ci-dessous dans l'article.

La taille de l'échantillon ($n = 5$) est restreinte au regard des seuils généralement recommandés pour atteindre la saturation thématique en recherche qualitative, qui se situent le plus souvent entre neuf et dix-sept entretiens pour la saturation des codes, et davantage encore pour la saturation du sens (Guest, Bunce et Johnson, 2006 ; Hennink, Kaiser et Marconi, 2017). Cette étude ne revendique donc pas la saturation théorique et se positionne explicitement comme une étude pilote exploratoire, dont l'objectif est de dégager des pistes de compréhension et de générer des hypothèses de travail pour des recherches ultérieures à plus large échelle, plutôt que de prétendre à une généralisation statistique des résultats. Ce positionnement est cohérent avec la nature raisonnée de l'échantillon, centré sur la diversité institutionnelle des structures plutôt que sur la représentativité numérique des répondants.

Cette taille d'échantillon restreinte doit néanmoins être appréciée à l'aune du concept d'Information Power plutôt qu'au seul critère de la saturation thématique (Malterud, Siedlecki et Guillemin, 2016). Selon ce cadre, plus l'échantillon détient d'informations pertinentes au regard de l'objectif de l'étude, moins le nombre de participants nécessaire est élevé. L'Information Power de notre échantillon repose ici sur quatre éléments convergents :

- (i) Un objectif d'étude étroit et clairement circonscrit, comprendre, du point de vue des accompagnateurs, les moments et les mécanismes du désengagement, plutôt que produire une typologie exhaustive des pratiques d'accompagnement.
- (ii) Une spécificité élevée de l'échantillon, chaque répondant occupant une fonction d'expertise directement liée à la conception ou à l'animation des dispositifs d'accompagnement.
- (iii) Une diversité institutionnelle forte, l'échantillon couvrant cinq logiques institutionnelles distinctes (établissement public généraliste, agence nationale, structure sectorielle, plateforme d'innovation, organisation non gouvernementale), ce qui maximise la richesse informationnelle par entretien plutôt que la redondance.

- (iv) Une qualité élevée du dialogue, les répondants occupant des fonctions d'encadrement ou de coordination leur permettant de produire un discours réflexif et argumenté (Romelaer, 2005).

Ce positionnement est cohérent avec les recommandations formulées pour les études de cas qualitatives (Yin, 2018) et pour la recherche qualitative exploratoire en sciences de gestion, pour lesquelles la richesse et la pertinence informationnelle de chaque unité d'analyse priment sur le seul volume de l'échantillon (Thiétart, 2014). L'objectif poursuivi n'était donc pas la saturation des codes, mais la richesse informationnelle, la diversité institutionnelle et l'expertise des répondants interrogés.

c. Guide d'entretien, collecte des données et méthode d'analyse de contenu

Les données ont été recueillies au moyen d'un guide d'entretien semi-directif structuré en six sections thématiques :

1. Informations générales sur l'organisme et ses programmes d'accompagnement.
2. Rôle du répondant dans ces programmes.
3. Engagement des porteurs de projets (niveau perçu, moments de désengagement, causes)
4. Transformation digitale (outils utilisés, effets perçus sur la participation, avantages, limites)
5. Facteurs favorisant l'engagement et apports potentiels de la digitalisation
6. Difficultés rencontrées dans la digitalisation des services et niveau de compétence numérique des bénéficiaires
7. Perspectives d'amélioration et recommandations.

Le guide comportait seize questions, combinant des questions fermées à choix multiples (permettant une première caractérisation quantifiable des pratiques et perceptions) et des questions ouvertes invitant à un développement argumenté, conformément aux recommandations méthodologiques relatives aux entretiens semi-directifs auprès d'experts (Romelaer, 2005). Les réponses ont été recueillies au moyen d'un formulaire numérique structuré, en juillet 2026, et exportées sous forme de tableur pour constituer le corpus d'analyse.

L'analyse des données a mobilisé une double démarche complémentaire, conformément aux préconisations de Bardin (2013) qui distingue, au sein de l'analyse de contenu, l'analyse thématique (portant sur le fond du discours) et l'analyse lexicale (portant sur sa forme). L'analyse de fond a suivi les quatre phases de l'analyse de contenu catégorielle définies par Bardin (2013) :

- i. Une phase de préanalyse, consistant en une lecture flottante répétée du corpus afin de se familiariser avec son contenu et de repérer les unités de sens pertinentes.
- ii. Une phase de codage, consistant à découper le corpus en unités d'analyse (le plus souvent des segments de phrase porteurs d'une idée) et à leur attribuer un code descriptif.
- iii. Une phase de catégorisation, consistant à regrouper les codes en catégories thématiques par analogie de sens, selon une logique mixte, combinant des catégories a priori dérivées du guide d'entretien et des catégories émergentes issues du matériau lui-même (Paillé et Mucchielli, 2021).
- iv. Une phase d'inférence et d'interprétation, consistant à mettre en relation les catégories entre elles et avec le cadre théorique mobilisé en section 2. L'ensemble des cinq

entretiens a été codé manuellement, de manière itérative, jusqu'à stabilisation de la grille de catégories.

L'analyse de forme, complémentaire, a porté sur trois dimensions du discours recueilli. La richesse et la structure lexicale (fréquence des termes et champs sémantiques dominants), la structure argumentative des réponses ouvertes (présence récurrente de connecteurs de concession du type « cependant », « toutefois », « mais », marquant une tension discursive entre reconnaissance des apports du digital et rappel de ses limites), et l'homogénéité du discours entre répondants (mesurée par la longueur comparable des réponses fournies par chaque structure). Cette analyse de forme, rarement mobilisée de manière systématique dans les études qualitatives en entrepreneuriat, permet d'objectiver certains constats de l'analyse de fond et de vérifier la cohérence du discours des accompagnateurs au-delà du seul contenu manifeste de leurs propos (Wanlin, 2007).

d. Validité, fiabilité et précautions méthodologiques

Plusieurs précautions méthodologiques ont été prises pour renforcer la validité de l'analyse. La diversité institutionnelle de l'échantillon (établissement public généraliste, structure sectorielle, plateforme d'innovation, agence nationale, organisation non gouvernementale) a permis une forme de triangulation des perspectives, chaque type de structure apportant un éclairage spécifique sur le phénomène étudié. Le codage a été réalisé de manière itérative, avec des retours réguliers au corpus brut afin de limiter les biais d'interprétation. Enfin, les catégories dégagées par l'analyse de fond ont été systématiquement confrontées aux résultats de l'analyse de forme, afin de vérifier leur cohérence interne. Ces précautions ne suppriment pas les limites inhérentes à une étude qualitative de petite taille, discutées en section 7, mais elles contribuent à renforcer la crédibilité (credibility) et la confirmabilité (confirmability) des résultats, au sens des critères de qualité de la recherche qualitative proposés par Lincoln et Guba (1985).

4. Résultats

Cette section présente les résultats de l'analyse du corpus constitué par les cinq entretiens. Elle est organisée en trois temps : une présentation du profil des structures et de leurs répondants, une analyse de fond structurée autour des grandes catégories thématiques dégagées par le codage, et une analyse de forme portant sur la structure lexicale et argumentative des discours recueillis.

a. Profil des structures et des répondants

Les cinq structures interrogées présentent des missions convergentes favoriser l'émergence et la consolidation de projets entrepreneuriaux mais des positionnements institutionnels contrastés. Le CRI se définit comme un accompagnement personnalisé « de l'idée du projet jusqu'à sa réalisation », combinant information, orientation, appui à la création, suivi des investisseurs et animation de l'écosystème régional. La SDR TPME Touristique cible spécifiquement les entreprises touristiques, avec un accompagnement centré sur le diagnostic, le coaching, la formation, le mentorat et l'orientation vers le financement. La Cité de l'Innovation s'adresse à un public d'étudiants, chercheurs et porteurs de projets innovants, à travers un continuum préincubation, incubation, accélération, mentorat, prototypage. L'ANAPEC inscrit son accompagnement entrepreneurial dans une mission plus large de promotion de l'emploi, avec des actions de sensibilisation, de formation et d'orientation vers les dispositifs de financement. Enfin, l'ONG Migration & Développement accompagne des publics

spécifiques coopératives, jeunes entrepreneurs, femmes porteuses d'initiatives dans une logique de développement territorial durable, en particulier dans les zones rurales de la région.

Les répondants occupent, dans chacune de ces structures, des fonctions opérationnelles impliquant un contact direct et régulier avec les porteurs de projets, à savoir, l'accueil et orientation, accompagnement technique et administratif, coordination avec les partenaires, organisation des formations, sélection des bénéficiaires, ou coordination avec les partenaires institutionnels et associatifs. Cette homogénéité des profils fonctionnels, malgré la diversité des structures, renforce la comparabilité des discours recueillis.

b. Résultats de l'analyse qualitative basée sur les entretiens semi-directifs

Afin de synthétiser les données issues des entretiens semi-directifs réalisés auprès des cinq structures d'accompagnement de la région Souss Massa (CRI, SDR TPME Touristique, ANAPEC, Cité d'Innovation et Migration & Développement), une méta-matrice d'analyse a été élaborée selon l'approche de Miles, Huberman et Saldaña (2014). Cette méthode permet de condenser les données qualitatives, de mettre en évidence les convergences et les divergences entre les répondants et de dégager les principaux thèmes émergents. La méta-matrice présentée ci-dessous offre ainsi une lecture transversale des perceptions des acteurs concernant l'apport de la transformation digitale dans l'engagement des porteurs de projets au sein des programmes d'accompagnement, tout en mettant en lumière les facteurs explicatifs, les obstacles rencontrés et les pistes d'amélioration proposées.

Tableau 1. Méta-matrice condensée de l'analyse qualitative inter-organismes

Thème	Output synthétique	Organismes concernés	Extraits représentatifs	Interprétation analytique
Perception de la transformation digitale	La digitalisation est unanimement perçue comme un levier d'amélioration de la qualité des services d'accompagnement.	CRI SDR Cité d'Innovation ANAPEC M&D	« <i>La transformation digitale constitue un levier essentiel...</i> » (CRI) « <i>facteur clé pour améliorer la qualité des services</i> » (SDR) « <i>levier stratégique</i> » (Cité d'Innovation).	Consensus fort, la transformation digitale améliore l'efficacité organisationnelle mais ne garantit pas, à elle seule, l'engagement comportemental des bénéficiaires.
Niveau d'engagement des porteurs de projets	L'engagement est jugé moyen à bon selon les structures.	Tous	CRI et ANAPEC : <i>niveau moyen</i> SDR, Cité d'Innovation et M&D : <i>niveau bon</i> .	Les structures spécialisées (incubation, innovation) observent un engagement légèrement supérieur comparativement aux organismes généralistes.
Moment critique du désengagement	Le désengagement apparaît principalement pendant les formations ou lors du suivi post-accompagnement.	Tous	CRI, ANAPEC : <i>pendant les formations</i> SDR et Cité d'Innovation : <i>pendant le suivi</i> M&D : <i>après la formation</i> .	L'inscription ne constitue pas la difficulté majeure. La fidélisation tout au long du parcours représente le principal défi.
Freins à l'engagement	Les causes relèvent davantage de facteurs humains que technologiques.	Tous	Contraintes professionnelles (CRI) Manque de temps (SDR) Manque de motivation (ANAPEC) Manque de suivi (Cité d'Innovation, M&D).	Les freins observés sont principalement comportementaux et organisationnels, confirmant que l'adoption numérique n'est pas suffisante pour maintenir l'engagement.
Usages des outils digitaux	Les plateformes numériques sont désormais complétées par des outils de communication instantanée.	Tous	Plateformes numériques WhatsApp Email SMS Réseaux sociaux	La digitalisation est déjà largement déployée dans les structures étudiées. La différence ne réside plus dans la disponibilité des outils

			Visioconférence.	mais dans leur capacité à créer une interaction continue.
Valeur ajoutée de la digitalisation	Les bénéfices les plus cités concernent le gain de temps, le suivi personnalisé et la simplification des procédures.	Tous	« <i>Gain de temps</i> » « <i>suivi personnalisé</i> » « <i>réduction des déplacements</i> ».	Les bénéfices sont essentiellement opérationnels. Ils améliorent l'efficacité des services sans transformer automatiquement les comportements des bénéficiaires.
Pourquoi les bénéficiaires restent peu engagés ?	La digitalisation facilite l'accès aux services mais ne modifie pas les contraintes individuelles des entrepreneurs.	Tous	« <i>elle ne suffit pas à garantir l'engagement</i> » (CRI) « <i>dépend également de la disponibilité</i> » (SDR) « <i>dépend autant de la motivation personnelle</i> » (Cité d'Innovation).	Les résultats mettent en évidence une distinction entre accessibilité numérique et engagement réel, deux concepts qui ne doivent pas être confondus.
Facteurs favorisant l'engagement	L'accompagnement personnalisé apparaît comme le facteur dominant.	Tous	Accompagnement personnalisé, coaching individuel, suivi régulier.	L'accompagnement humain demeure le principal déterminant de l'engagement, la technologie jouant un rôle de facilitateur.
Obstacles à la digitalisation	Les limites concernent principalement les ressources humaines, les compétences numériques et la résistance au changement.	Tous	Résistance au changement Manque de compétences numériques Difficultés techniques Faibles ressources.	Les freins organisationnels persistent malgré les investissements numériques. Ils limitent la pleine exploitation des outils digitaux.
Perspectives d'amélioration	Les répondants convergent vers une digitalisation plus intelligente et plus personnalisée.	Tous	Applications mobiles Tableaux de bord IA & chatbot E-learning et rappels automatiques.	Les structures souhaitent évoluer vers un accompagnement numérique centré sur l'expérience utilisateur plutôt que sur la simple dématérialisation des services.

Source : Output de l'analyse qualitative basée sur les entretiens semi-directi

c. Regard croisé sur les résultats obtenus

L'analyse croisée des cinq entretiens révèle une forte convergence entre les organismes interrogés. Tous considèrent que la transformation digitale constitue un levier incontournable d'amélioration de l'accompagnement entrepreneurial. Toutefois, aucun répondant n'établit une relation mécanique entre digitalisation et engagement des porteurs de projets.

Une première convergence porte sur les effets positifs de la digitalisation. Les structures soulignent l'amélioration de la communication, la réduction des délais de traitement, la simplification des procédures et le suivi personnalisé. Ces bénéfices renvoient essentiellement à une amélioration de la performance organisationnelle.

En revanche, les cinq organismes mettent en évidence une limite majeure : malgré la disponibilité des outils numériques, les porteurs de projets demeurent parfois peu engagés dans les programmes. Les causes évoquées relèvent principalement de facteurs humains (motivation, disponibilité, contraintes professionnelles), organisationnels (qualité du suivi) et contextuels (compétences numériques, accès au numérique dans certains territoires).

Une autre convergence concerne le rôle central de l'accompagnement personnalisé. Qu'il s'agisse du CRI, de la SDR TPME Touristique, de la Cité d'Innovation, de l'ANAPEC ou de Migration & Développement, les répondants considèrent que les outils numériques doivent compléter, et non remplacer, l'interaction humaine. La qualité de la relation entre le conseiller et le porteur de projet demeure un déterminant essentiel de l'engagement.

Finalement, les perspectives proposées convergent vers une digitalisation de deuxième génération, caractérisée par des plateformes interactives, des tableaux de bord personnalisés, des rappels automatisés, des applications mobiles, des solutions d'e-learning, des chatbots et, dans certains cas, l'intégration de l'intelligence artificielle. Ces propositions traduisent une évolution de la logique de dématérialisation vers une logique de personnalisation de l'expérience d'accompagnement.

Sur le plan théorique, ces résultats suggèrent que la transformation digitale n'agit pas directement sur l'engagement des porteurs de projets. Son influence apparaît davantage indirecte, en améliorant la qualité du service, la fluidité des interactions, la réactivité et le suivi, tandis que l'engagement reste largement conditionné par des facteurs individuels et relationnels. Cette lecture ouvre la voie à un modèle conceptuel dans lequel la qualité de l'accompagnement et la personnalisation du suivi jouent un rôle de médiation entre la transformation digitale et l'engagement des bénéficiaires, en cohérence avec les approches du Technology Acceptance Model (TAM), de la Service-Dominant Logic et des Dynamic Capabilities.

Ce résultat constitue un apport théorique intéressant pour votre article, car il dépasse l'hypothèse d'un effet direct de la digitalisation et met en évidence les mécanismes par lesquels elle peut réellement favoriser l'engagement des porteurs de projets.

Ces résultats descriptifs mettent en évidence, de manière convergente entre les cinq structures interrogées, une amélioration perçue de l'accès à l'information et de la réactivité du suivi, conjuguée à la persistance d'un désengagement dont les causes rapportées par les répondants relèvent principalement de facteurs humains, organisationnels et contextuels plutôt que technologiques. L'interprétation théorique de ces constats est développée dans la section Discussion ci-après.

5. Discussion

Ces résultats, essentiellement descriptifs dans la section précédente, appellent à présent une interprétation théorique. Sur le plan théorique, l'ensemble des constats mis en évidence suggère que la transformation digitale n'agit pas directement sur l'engagement des porteurs de projets, mais son influence apparaît davantage indirecte, en améliorant la qualité du service, la fluidité des interactions, la réactivité et le suivi, tandis que l'engagement reste largement conditionné par des facteurs individuels et relationnels. Cette lecture ouvre la voie à un modèle conceptuel dans lequel la qualité de l'accompagnement et la personnalisation du suivi jouent un rôle de médiation entre la transformation digitale et l'engagement des bénéficiaires, en cohérence avec les approches du Technology Acceptance Model (TAM), de la Service-Dominant Logic et des Dynamic Capabilities. Cette interprétation est approfondie dans les trois sous-sections suivantes.

a. Le paradoxe de la digitalisation désengageant à la lumière de la littérature

Le résultat central de cette étude la persistance du désengagement des porteurs de projets malgré une digitalisation substantielle des dispositifs d'accompagnement invite à revisiter la manière dont la littérature articule, ou plutôt n'articule pas suffisamment, les modèles d'acceptation technologique et les théories de l'engagement. Les modèles TAM et UTAUT (Davis, 1989 ; Venkatesh et al., 2003) permettent d'expliquer pourquoi certains porteurs de projets utilisent, ou non, les outils digitaux mis à leur disposition utilité perçue, facilité d'usage, influence sociale, conditions facilitatrices mais ils ne rendent pas compte, à eux seuls, de la persistance du désengagement même chez des porteurs de projets qui, par ailleurs, acceptent et utilisent effectivement ces outils (répondre à un message WhatsApp, consulter une plateforme). Cette étude suggère ainsi que l'acceptation technologique constitue une condition nécessaire mais non suffisante de l'engagement entrepreneurial dans un dispositif d'accompagnement.

Ce constat rejoint et prolonge les critiques adressées, dans la littérature en systèmes d'information, à l'insuffisance de l'UTAUT pour rendre compte des usages continus et de l'engagement dans la durée (Dwivedi et al., 2019). Il invite à mobiliser, en complément, le modèle des demandes et ressources professionnelles (JD-R) de Bakker et Demerouti (2007). Dans cette perspective, l'engagement du porteur de projet résulte de l'équilibre entre les demandes qui pèsent sur lui (contraintes de temps, charge de son activité naissante, complexité administrative) et les ressources dont il dispose pour y répondre, parmi lesquelles les outils digitaux ne constituent qu'une catégorie de ressources parmi d'autres aux côtés du soutien social de l'accompagnateur, de la reconnaissance et de l'autonomie laissée au porteur de projet. Lorsque les demandes (contraintes professionnelles, manque de temps, faible maîtrise numérique) excèdent les ressources mobilisables, y compris digitales, le désengagement apparaît comme une réponse rationnelle du porteur de projet à un arbitrage contraint, plutôt que comme un simple déficit de motivation ou d'outillage.

b. Apport de la théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985 ; Ryan et Deci, 2017) offre une grille de lecture complémentaire, particulièrement éclairante au regard des facteurs favorisant l'engagement identifiés par les répondants, parmi ces facteurs nous trouvons, l'accompagnement personnalisé, coaching individuel, suivi régulier et networking. Ces quatre facteurs peuvent être relus comme autant de leviers de satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux postulés par la SDT. L'accompagnement personnalisé et le coaching individuel nourrissent le besoin de compétence, en offrant au porteur de projet un

retour individualisé sur sa progression. Le suivi régulier et la relation de confiance nourrissent le besoin d'appartenance sociale, en inscrivant le porteur de projet dans une relation continue et non simplement transactionnelle avec son accompagnateur. Le networking, enfin, contribue à la fois au besoin de compétence (accès à des pairs et à des ressources) et au besoin d'appartenance (intégration à une communauté entrepreneuriale).

Cette lecture permet de formuler une explication théorique du paradoxe central de cette étude. Les outils digitaux génériques, tels que les rappels automatiques, les messageries de masse ou les plateformes standardisées, s'ils améliorent l'accès à l'information (registre cognitif), ne nourrissent pas nécessairement, par eux-mêmes, les besoins de compétence et d'appartenance qui fondent la motivation intrinsèque et donc l'engagement durable du porteur de projet. La digitalisation ne devient réellement motivante, au sens de la SDT, que lorsqu'elle est mise au service de la personnalisation et de la relation ce qui rejoint précisément les recommandations formulées spontanément par les répondants (tableaux de bord individualisés, communication continue adaptée aux besoins) et l'intuition de la Cité de l'Innovation quant au rôle potentiel de l'intelligence artificielle pour personnaliser les parcours d'accompagnement à grande échelle, sans renoncer à cette dimension relationnelle.

c. Vers un modèle d'engagement phygital (physique-digital) des proteurs de projets

Sur la base de ces résultats et de leur mise en perspective théorique, cette recherche propose un modèle d'engagement phygital des porteurs de projets, articulant trois strates complémentaires et hiérarchisées de déterminants.

La première strate, celle des conditions d'accès, regroupe les déterminants infrastructurels et technologiques de base, comme, la disponibilité d'une connexion internet de qualité suffisante, l'accessibilité des outils digitaux (ergonomie, compatibilité mobile), et niveau minimal de compétence numérique du porteur de projet. Cette strate conditionne la possibilité même d'un usage des outils digitaux, mais son optimisation ne produit, seule, qu'un effet limité sur l'engagement, par contre, elle est nécessaire mais non suffisante.

La deuxième strate, celle des ressources organisationnelles, regroupe les moyens mobilisés par la structure d'accompagnement pour transformer l'accès technologique en un accompagnement effectif. La régularité et la personnalisation du suivi, la qualité de la relation accompagnant-accompagné, la formation hybride combinant présentiel et distanciel, et les incitations tangibles notamment financières au maintien de l'engagement dans le parcours.

La troisième strate, celle des ressorts motivationnels, regroupe les déterminants individuels les moins directement pilotables par la structure d'accompagnement mais les plus déterminants pour la persistance de l'engagement dans le temps, la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance du porteur de projet, la clarté et authenticité de son projet entrepreneurial, et la compatibilité entre les contraintes de son parcours d'accompagnement et ses contraintes professionnelles et personnelles réelles.

Ce modèle suggère que la transformation digitale des dispositifs d'accompagnement agit avec une efficacité décroissante à mesure que l'on s'élève dans ces trois strates, en premier lieu, elle peut lever de manière relativement directe les obstacles de la première strate (accès à l'information, réduction des déplacements), contribuer de manière indirecte, si elle est correctement conçue, à l'amélioration de la deuxième strate (personnalisation du suivi, formations hybrides), mais ne peut se substituer, par elle-même, aux ressorts motivationnels de la troisième strate, qui demeurent fondamentalement ancrés dans la qualité de la relation humaine et dans l'authenticité du projet entrepreneurial porté par l'individu. C'est cette

hiérarchie qui explique, selon nous, le paradoxe empirique documenté par cette étude : les structures interrogées ont investi massivement la première strate, plus modérément la deuxième, et demeurent structurellement démunies face à la troisième, qui échappe pour partie à leur périmètre d'action direct.

d. Retour sur la littérature de l'accompagnement entrepreneurial

Au-delà des théories de l'acceptation technologique et de la motivation, ces résultats dialoguent directement avec la littérature francophone sur l'accompagnement entrepreneurial. Ils confirment, dans un contexte digitalisé, le constat déjà établi par Sammut (2017) selon lequel la poursuite ou l'abandon du projet dépend avant tout de la motivation et de l'implication du porteur mesurées tout au long du parcours par l'accompagnateur, plutôt que du seul dispositif d'outillage mobilisé. Ils rejoignent également les travaux qui soulignent que l'efficacité de l'accompagnement dépend moins de la disponibilité des outils que de la qualité de la relation de confiance et de la capacité du dispositif à s'adapter à la singularité de chaque porteur de projet (Chabaud et Ehlinger, 2016 ; Chabaud, Messeghem et Sammut, 2010). En ce sens, le modèle d'engagement phygital proposé ici ne se substitue pas à la littérature de l'accompagnement, mais en prolonge la dimension relationnelle en l'articulant explicitement aux registres technologique et motivationnel, jusqu'ici traités de manière disjointe.

6. Implications et limites et perspectives

a. Implications théoriques et managériales

Cette recherche apporte trois contributions théoriques principales. Premièrement, elle propose une articulation originale entre les modèles d'acceptation technologique (TAM-UTAUT), le modèle des demandes et ressources professionnelles (JD-R) et la théorie de l'autodétermination (SDT), rarement mobilisés conjointement dans la littérature en entrepreneuriat, pour rendre compte du phénomène d'engagement des porteurs de projets à l'ère digitale. Deuxièmement, elle introduit et opérationnalise la notion de modèle d'engagement phygital, structuré en trois strates hiérarchisées (conditions d'accès, ressources organisationnelles, ressorts motivationnels), qui offre un cadre d'analyse transférable à d'autres contextes de digitalisation de l'accompagnement (formation professionnelle, accompagnement social, tutorat académique). Troisièmement, elle contribue à la littérature encore émergente sur la digitalisation de l'accompagnement entrepreneurial dans les économies émergentes, en fournissant des données empiriques originales sur un terrain la région Souss-Massa jusqu'ici peu documenté par la recherche académique en entrepreneuriat, et en objectivant, par une analyse de forme inhabituelle dans ce champ, la robustesse discursive du paradoxe étudié.

Sur le plan managérial, cette recherche invite les structures d'accompagnement à reconsidérer la hiérarchie de leurs investissements digitaux. Plusieurs recommandations opérationnelles peuvent être formulées à l'attention des structures d'accompagnement marocaines, et en particulier de celles opérant dans la région Souss-Massa.

Premièrement, il convient de ne pas traiter la digitalisation comme une fin en soi, mais comme un moyen au service de la personnalisation du suivi. Les investissements digitaux devraient prioritairement cibler les fonctionnalités qui renforcent la relation individualisée (tableaux de bord de progression, systèmes de rappel personnalisés tenant compte du profil et du stade d'avancement de chaque porteur de projet), plutôt que la seule diffusion d'information de masse.

Deuxièmement, les structures devraient systématiser une évaluation préalable du niveau de compétence numérique et des conditions d'accès (connectivité) de leur public cible, afin

d'adapter le niveau de sophistication technique des outils proposés une application mobile légère, fonctionnant en connexion limitée, pour les publics ruraux. Des plateformes intégrées et un usage de l'intelligence artificielle pour la personnalisation des parcours, pour les publics technophiles des cités de l'innovation.

Troisièmement, la généralisation de formats hybrides, combinant présentiel et distanciel, apparaît comme une réponse robuste, plébiscitée par l'ensemble des structures interrogées, aux contraintes de temps et de mobilité des porteurs de projets, à condition qu'elle ne se traduise pas par un simple transfert des formations en ligne mais par une réelle flexibilisation des modalités de participation.

Quatrièmement, face aux obstacles internes à la digitalisation identifiés (ressources humaines et financières limitées, résistance au changement), un effort de renforcement des compétences numériques du personnel accompagnateur lui-même apparaît comme un préalable à toute digitalisation efficace de l'offre d'accompagnement la qualité de la médiation humaine du digital dépendant directement de la maîtrise que les accompagnateurs en ont eux-mêmes.

Cinquièmement, enfin, les incitations financières, mentionnées par une majorité de répondants comme facteur d'engagement, gagneraient à être davantage articulées avec le parcours digital de l'accompagnement, par exemple sous la forme de jalons de progression valorisés (certificats de participation, accès à des financements conditionnés à l'atteinte d'étapes du parcours numérique de suivi), afin de conjuguer incitation extrinsèque immédiate et construction progressive de la motivation intrinsèque visée par la théorie de l'autodétermination.

b. Limites de la recherche

Cette recherche présente plusieurs limites qu'il convient d'assumer explicitement.

La première limite, déjà évoquée, tient à la taille restreinte de l'échantillon ($n = 5$), qui ne permet pas d'atteindre la saturation théorique généralement recommandée en recherche qualitative (Guest, Bunce et Johnson, 2006) et invite à considérer les résultats comme des pistes de compréhension exploratoires plutôt que comme des conclusions généralisables à l'ensemble de l'écosystème d'accompagnement marocain.

La deuxième limite tient au choix méthodologique d'interroger exclusivement les accompagnateurs, et non les porteurs de projets eux-mêmes. Si ce choix se justifie par la position d'observation transversale des accompagnateurs, il introduit nécessairement un biais de perspective, et le discours recueilli reflète la manière dont les structures interprètent et rationalisent le désengagement de leurs bénéficiaires, sans que cette interprétation ait pu être confrontée directement au vécu et aux justifications des porteurs de projets eux-mêmes, notamment de ceux qui se sont effectivement désengagés du dispositif.

La troisième limite est d'ordre contextuel. L'étude porte sur une seule région marocaine et sur cinq structures aux missions spécifiques. Ses résultats ne peuvent être extrapolés sans précaution à d'autres régions du Maroc, a fortiori à d'autres contextes nationaux, dont les infrastructures numériques, les politiques publiques d'accompagnement et les caractéristiques socioculturelles des porteurs de projets diffèrent potentiellement de manière significative.

La quatrième limite tient au mode de collecte des données, réalisée par voie de questionnaire numérique structuré plutôt que par entretien oral enregistré et retranscrit. Si ce format a permis un recueil homogène et un accès facilité à des répondants aux emplois du temps contraints, il ne restitue pas la richesse paraverbale (hésitations, relances, reformulations) habituellement disponible dans un entretien mené en face-à-face, ce qui a pu limiter la profondeur de certaines

réponses. Ces limites ouvrent naturellement des perspectives de recherche futures, présentées dans le paragraphe suivant.

c. Perspectives de recherches

Plusieurs voies de recherche future se dégagent de ce travail exploratoire. Une première voie consisterait à répliquer cette étude à une échelle élargie, en interrogeant un nombre plus important de structures d'accompagnement, dans plusieurs régions du Maroc, afin de tester la robustesse et la généralisabilité du modèle d'engagement phygital proposé, éventuellement au moyen d'une enquête quantitative confirmatoire mobilisant les échelles validées de l'UWES (Schaufeli et al., 2006) et de la SDT.

Une deuxième voie, complémentaire à la première, consisterait à interroger directement des porteurs de projets y compris ceux qui se sont désengagés en cours de parcours afin de confronter leur discours à celui des accompagnateurs et d'objectiver les éventuels écarts de perception entre les deux parties prenantes de la relation d'accompagnement.

Une troisième voie, suggérée par l'intuition formulée par la Cité de l'Innovation concernant l'intelligence artificielle, consisterait à étudier spécifiquement l'apport de dispositifs d'accompagnement augmentés par l'intelligence artificielle générative, susceptibles de conjuguer, à grande échelle, la personnalisation du suivi et l'efficacité opérationnelle recherchée par les structures aux ressources contraintes une piste que les auteurs comptent explorer dans de futurs travaux consacrés à l'accompagnement entrepreneurial augmenté par l'intelligence artificielle.

Une quatrième voie consisterait à approfondir, par une démarche longitudinale, l'évolution du niveau d'engagement d'une cohorte de porteurs de projets tout au long de leur parcours d'accompagnement, afin de mieux cerner les moments de bascule identifiés de manière transversale dans cette étude (phases de formation collective versus phases de suivi individualisé) et d'évaluer l'efficacité réelle, dans la durée, des recommandations déjà formulées.

7. Conclusion

Cette recherche s'est proposée d'interroger un paradoxe observé de manière récurrente par les praticiens de l'accompagnement entrepreneurial : la persistance du désengagement des porteurs de projets malgré l'intensification de la transformation digitale des dispositifs qui les accompagnent. À partir d'une étude qualitative exploratoire menée auprès de cinq structures d'accompagnement de la région Souss-Massa, aux missions et aux publics contrastés, cette recherche montre que la digitalisation améliore effectivement et unanimement les conditions d'accès à l'accompagnement gain de temps, réduction des déplacements, réactivité, suivi facilité sans pour autant se substituer aux déterminants relationnels et motivationnels profonds de l'engagement, qui demeurent ancrés dans la qualité de l'accompagnement personnalisé, la disponibilité effective des porteurs de projets et l'authenticité de leur démarche entrepreneuriale.

Le modèle d'engagement phygital proposé, structuré en trois strates hiérarchisées conditions d'accès, ressources organisationnelles, ressorts motivationnels offre un cadre de lecture permettant aux structures d'accompagnement de mieux calibrer leurs investissements digitaux, en évitant l'écueil consistant à traiter la technologie comme une réponse suffisante à un phénomène dont les racines sont, pour une part substantielle, extérieures au registre technologique. Loin de disqualifier la transformation digitale, dont les apports opérationnels sont unanimement salués par les praticiens interrogés, cette recherche invite à la repenser comme un instrument au service de la relation humaine d'accompagnement, et non comme son

substitut. C'est à cette condition, suggèrent les résultats de cette étude, que la transformation digitale pourra pleinement contribuer, dans la région Souss-Massa comme dans d'autres territoires confrontés à des enjeux comparables, à l'engagement durable des porteurs de projets dans les dispositifs qui les accompagnent vers la réussite de leur projet entrepreneurial.

Sur le plan scientifique, cette recherche contribue à la littérature de trois manières. Elle propose une articulation inédite entre les modèles d'acceptation technologique (TAM, UTAUT), le modèle des demandes et ressources professionnelles (JD-R) et la théorie de l'autodétermination (SDT), rarement mobilisés conjointement pour analyser l'engagement des porteurs de projets à l'ère digitale. Elle formalise un modèle d'engagement phygital, dont l'originalité tient à la hiérarchisation explicite de trois strates de déterminants, conditions d'accès, ressources organisationnelles, ressorts motivationnels, offrant une grille de lecture transférable à d'autres dispositifs d'accompagnement digitalisés, au-delà du seul champ entrepreneurial (formation professionnelle, accompagnement social, tutorat académique). Son potentiel de généralisation demeure toutefois à confirmer par des recherches ultérieures conduites à plus large échelle, dans d'autres régions marocaines et dans d'autres économies émergentes, idéalement au moyen d'une enquête quantitative confirmatoire mobilisant les échelles validées de l'UWES et de la SDT. Ces travaux futurs permettront de tester la robustesse du modèle proposé et d'en préciser les conditions de validité contextuelle.

8. Références

- Ait Taleb, M. et al. (2025). La transformation digitale de l'agriculture au Maroc : enjeux, freins et perspectives. *EHEI Journal of Science and Technology*, 5(2), 128-144.
- ANRT (2023). Enquête annuelle sur les technologies de l'information et de la communication auprès des ménages. Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications, Rabat.
- Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). Les structures d'accompagnement entrepreneurial : essai de typologie. *Revue internationale P.M.E.*, 23(2), 139-165.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.
- Bejjani, M., Göcke, L., & Menter, M. (2023). Digital entrepreneurial ecosystems: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122372.
- Chabaud, D., & Ehlinger, S. (2016). *L'accompagnement entrepreneurial : proposition d'une lecture critique*. Working paper, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- Chabaud, D., Ehlinger, S., & Perret, V. (2005). Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle : le cas d'un incubateur. *XIVe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers.
- Chabaud, D., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(2), 1-5.
- Chrisman, J. J. (1999). The influence of outsider-generated knowledge resources on venture creation. *Journal of Small Business Management*, 37(4), 42-58.
- 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.

- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York : Plenum Press.
- Degeorge, J.-M. (2017). Cinquante ans d'accompagnement entrepreneurial en France : retour sur une trajectoire institutionnelle. *Entreprendre & Innover*, 32(1), 8-17.
- Digital Business Africa (2026, avril). Maroc : plus de 1 200 TPME ciblées dès 2026 par le Réseau DigiTPME. Digital Business Africa.
- Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., Jeyaraj, A., Clement, M., & Williams, M. D. (2019). Re-examining the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT): Towards a revised theoretical model. *Information Systems Frontiers*, 21(3), 719-734.
- Ejbari, R., & Zarki, B. E. (2025). Accompagner les entrepreneurs à l'ère de la transformation digitale : mutations, enjeux et perspectives d'avenir. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(11).
- Fenouillet, F. (2016). *Les théories de la motivation* (2e éd.). Paris : Dunod.
- Global Entrepreneurship Monitor (2020). Morocco National Report 2019/2020. GEM Consortium.
- Goumghar, S., Ouahraoui, F., Fikri, M., Diop, S., Lissigui, I., & Assebane, A. (2026). Accompagner les entrepreneurs à l'ère de la transformation digitale : Mutations, enjeux et perspectives d'avenir. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(12), 139–153. <https://doi.org/10.71420/ijref.v2i12.203>
- Goumgharr, S., & Fikri, M. (2022). Digitalization and digital platforms as a facilitator for project finance access for entrepreneurs: Exploratory study. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5-2), 205-225
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82.
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591-608.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Le Matin (2025, mars). La fracture du savoir à l'ère digitale : enjeux et perspectives pour le Maroc en transition. *Le Matin.ma*.
- Le360 (2026, juillet). Maroc PME : la révolution numérique et territoriale au service des TPME. *le360.ma*.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills : Sage Publications.
- Malterud, K., Siedlecki, S. L., & Guillemin, M. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760.
- Maroc.ma (2026, avril). Lancement du Réseau DigiTPME pour accélérer la transformation digitale des TPME. *Portail national Maroc.ma*.
- Messeghem, K. (2021). Nouveaux espaces et digitalisation de l'accompagnement entrepreneurial. In K. Messeghem (dir.), *L'accompagnement entrepreneurial* (p. 95-102). Caen : EMS Éditions.
- Messeghem, K., Chabaud, D., & Sammut, S. (2013). L'accompagnement entrepreneurial : état de l'art et perspectives. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 12(3), 1-8.

- Messeghem, K., Theodoraki, C., & Carayannis, E. (2023). Pour une modélisation de l'écosystème entrepreneurial sous forme de sous-écosystèmes : apport de l'approche des systèmes complexes adaptatifs. *Management International*, 27(2), 93-104.
- Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration (2024). *Stratégie Maroc Digital 2030*. Royaume du Maroc.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5e éd.). Paris : Armand Colin.
- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. In P. Roussel & F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (p. 101-137). Bruxelles : De Boeck.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York : Guilford Press.
- Sahut, J.-M., Iandoli, L., & Teulon, F. (2021). The age of digital entrepreneurship. *Small Business Economics*, 56(3), 1159-1169.
- Sammut, S. (2003). L'accompagnement de la jeune entreprise. *Revue Française de Gestion*, 29(144), 153-164.
- Sammut, S. (2017). Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : résultats d'une enquête empirique. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(2), 27-52.
- Saoudi, L., Aubry, M., Gomot, T., & Renaud, A. (2023). Transformation digitale et performance des PME : une analyse bibliométrique pour comprendre et agir. *Revue internationale P.M.E.*, 36(2), 13-38.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Thiétart, R.-A. (dir.) (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Paris : Dunod.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178.
- Verzat, C., O'Shea, N., & Jore, M. (2017). Family-like teams' impact on students' engagement in entrepreneurial projects. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(2), 245-264.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches Qualitatives, Hors-Série*(3), 243-272.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6e éd.). Thousand Oaks : Sage Publications.